

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS ENTRE MONARCAS MORELIA Y SU AFICIÓN”

Autor: Diana Larissa Vega Ruiz

Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Nombre del asesor:
M.C.C Claudia Ivette Pedraza Bucio

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS DE
COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS ENTRE MONARCAS
MORELIA Y SU AFICIÓN”

TESIS

Que para obtener el título de:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Presenta

DIANA LARISSA VEGA RUIZ

Asesor:

M.C.C CLAUDIA IVETTE PEDRAZA BUCIO

CLAVE: 16PSU0012S

ACUERDO: LIC000202

MORELIA, MICHOACÁN MAYO 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I.-JUSTIFICACIÓN	1
II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
III.- PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	8
IV.- SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN.....	9
V.- METODOLOGÍA.....	9
Capítulo I: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas	19
1.1 Comunicación Organizacional	20
1.1.1 Importancia de la Comunicación Organizacional.....	23
1.1.2 Función de la Comunicación Organizacional.....	24
1.1.3 Relación entre comunicación interna y externa en una empresa	27
1.2 Relaciones Públicas.....	30
1.2.1 Función de las Relaciones Públicas.....	32
1.2.2 Objetivo de las Relaciones Públicas	34
1.2.3 Proceso de Relaciones Públicas.....	36
Capítulo II: Comunicación Organizacional en empresas deportivas.....	40
Capítulo II: Comunicación Organizacional en empresas deportivas.....	40
2.1 Importancia social del deporte	45
2.2 Transformación de clubes deportivos a empresas	47
2.3 Público de los clubes deportivos.....	48
2.4 Objetivos y estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas en los clubes deportivos.....	49
2.5 Importancia del factor identidad de la afición en un club deportivo.....	51
Capítulo III. Análisis situacional y del entorno del club Monarcas Morelia.....	55
3.1 Análisis situacional	56
3.1.1 Historia de Monarcas Morelia	56
3.1.2 Llegada de Grupo Salinas.....	58
3.1.3 El campeonato y su repercusión en empresa y afición.....	61
3.1.4 Organización actual del club Monarcas Morelia.....	63
3.2 Análisis el entorno.....	65
3.2.1 La situación del equipo dentro de la liga	66
3.2.2 Cobertura de los medios de comunicación	67
3.2.3 Entorno comercial del equipo	69
3.2.4 Relación con los aficionados.....	70
Capítulo IV: Análisis de las estrategias de comunicación y relaciones públicas entre el club y la afición.....	76
4.1 Estructura de investigación y observaciones.....	76
4.2 Recolección y análisis de datos	77
4.2.1 Interior de la empresa.....	77
4.2.2 Afición.....	82
4.3 Interpretación de los resultados	96
4.4 Propuesta de mejora en la comunicación entre el Club Monarcas Morelia y su afición.....	103
4.4.1 Propuestas en la comunicación interna y las relaciones públicas	104
Conclusiones.....	114
Anexos	117
Bibliografía.....	120

INTRODUCCIÓN

I.-JUSTIFICACIÓN

El deporte en nuestra sociedad puede ser visto como una práctica socializadora, como factor de identidad en un grupo, como espectáculo, negocio o empresa. En primera instancia, el carácter formativo del deporte se demuestra continuamente en los momentos más sobresalientes de su práctica. La preparación, el rigor del entrenamiento, la disciplina del equipo, el autocontrol del deportista, la derrota, el perfeccionamiento y la perseverancia son aspectos puramente educativos que se encuentran en la práctica deportiva diaria y que son transferibles a la vida cotidiana.

Asimismo, el deporte influye en los procesos de socialización, determina una parte del tiempo libre y constituye un punto de referencia para los procesos de identificación social de una gran cantidad de personas. De igual manera, en diversos países, los éxitos deportivos se convierten en auténticas demostraciones sociales, o incluso, en reivindicaciones populares de localidades, clases, o grupos sociales específicos.

Otra vertiente de la importancia del deporte tiene que ver con el equilibrio psicológico que le da a las personas, como comenta el psicólogo García Ucha (2010) el deporte contribuye a eliminar la ansiedad y la depresión, según estudios científicos realizados tanto con bases psicológicas como de la bioquímica del cerebro. También repercute en los estados de salud: la práctica deportiva puede amortiguar la presencia de algunos males si se encuentra bien físicamente.

Por todos estos beneficios, el deporte se ha convertido en un componente fijo de la vida diaria dentro de una sociedad ya sea como espectáculo disfrutado a través de la televisión, desde las gradas de un estadio, o como ejercicio físico necesario para compensar las consecuencias de una vida cada vez más sedentaria.

Por lo tanto, es posible plantear que en cualquier sociedad donde el deporte cumpla estas funciones se hace necesario revisar los puntos claves en los que actúa,

generando significados y beneficios para la vida de las personas que lo viven como deportistas, periodistas o aficionados.

Uno de los deportes que genera más significados y beneficios (económicos, mediáticos y sociales) es el futbol, el deporte con mayor número de aficionados dentro del territorio mexicano, que cada vez atrae a un público más nutrido, como se pudo ver en el Mundial Sub-17 con sede en nuestro país. En el mencionado Mundial se tuvo la participación de 24 equipos de todo el mundo, los cuales se concentraron en México para realizar uno de los eventos más importantes a nivel mundial, el cual logró atraer a más de 100 mil espectadores en el partido final en el Estadio Azteca, según datos de la FIFA.

Al visualizar el futbol como uno de los deportes más reconocidos y jugados no sólo en México sino en todo el mundo es posible observar que las empresas futbolísticas y la relación que establecen con los aficionados son cada vez más complejas. Es decir, así como las selecciones nacionales en una competencia como el mundial citado son capaces de generar una gran cantidad de aficionados (además de un despliegue mediático, publicitario y de servicios de turismo), las competencias regulares, las ligas de futbol de cada país son las contiendas deportivas más populares de cada localidad.

Esta popularidad, que si bien tiene gran parte de su fuerza en la mayoritaria cobertura mediática de prensa, radio y televisión, también está relacionada con el factor de la identidad, que es importante dentro de cualquier club, pero en algunas ocasiones la manera en que el público se relaciona con el equipo no es totalmente efectiva y esto provoca que en cierto momento se pierda el vínculo que se tiene entre club-afición. Las causas pueden ser de distinta índole, pero lo cierto es que las directivas de los diferentes clubes, así como los jugadores, cuerpo técnico, y demás integrantes de la organización de un equipo de futbol saben que la identidad con la afición es un factor simbólico de peso no sólo en el ánimo, la taquilla, ni por las posibilidades publicitarias y mercadológicas que ofrece.

Por lo tanto, analizar el vinculo entre un equipo (en este caso el Club Monarcas Morelia) y su afición se puede plantear como un asunto necesario no sólo para la

organización sino para la interrelación misma de la afición y el club, ya que permite revisar, plantear o diseñar estrategias que ayudan a estrechar y aprovechar estos lazos. Al ser una institución dedicada al fútbol, una de las prioridades es tratar de cubrir las necesidades de su público y así lograr una relación satisfactoria. Éstas sólo se lograrán si se tiene una estrategia correcta para la generación y fortalecimiento de esos vínculos de identidad, a partir de la comunicación.

Por eso, como en cualquier empresa, los equipos deportivos deben contar con estrategias de comunicación para la venta de “su producto o servicio”; sin embargo, en el caso de un Club Deportivo se debe tomar en cuenta que no se vende al equipo sino la idea del mismo, es decir, lo que se ofrece es un bien simbólico: el sentimiento de pertenencia al equipo, la relación de significado que establece la afición con el club.

Por esto se ha tenido la necesidad de profesionalizar el factor de las relaciones públicas dentro de los equipos de fútbol, ya que se consideran uno de los canales fundamentales para generar o reforzar la identidad entre el equipo y la afición.

Los equipos profesionales, dentro de nuestro país, se han convertido en un símbolo de las diferentes localidades en las que juegan, en donde se genera una identificación que despierta expectativa y pertenencia con el equipo.

Desde el ángulo de la organización, esta relación puede ser aprovechada para generar beneficios que se traduzcan no sólo en ingresos, taquillas o targets publicitarios, sino en una fidelidad hacia el club, que es un componente esencial del fútbol como fenómeno social.

En el caso concreto, para poder aprovechar o reforzar esta identidad entre Monarcas Morelia y su afición, es necesario conocer las vivencias de los aficionados, el sentido de pertenencia que tienen tanto con el equipo como con los jugadores, a fin de crear las estrategias que contribuyan a la generación o mantenimiento de este elemento identitario.

Al identificar las características de estos procesos de comunicación (que son nodales en los procesos de creación de identidad), se pueden mejorar y así hacer

óptima la relación que existe entre estas dos áreas, fomentando una comunicación externa favorable, lo cual no sólo beneficiará a la afición al ser atendida en las necesidades que demanda, sino que el bien simbólico que ofrece la empresa se otorgará en mejores condiciones.

Bajo esta premisa, se emprendió este trabajo, a fin de ofrecer un diagnóstico de las estrategias de comunicación vinculadas a la generación del sentimiento de identidad del aficionado, y obtener resultados de mayor eficacia que permitan mantener estrechos vínculos con el público que si bien no es el que le da más dinero, sí es el que le permite mantenerse como un equipo rentable: los aficionados.

En cualquier empresa se necesita tener estrategias, tanto de comunicación como relaciones públicas, para lograr los objetivos que se plantean en su inicio, y los clubs deportivos no son la excepción porque se debe manejar estas áreas con efectividad, ya que parte importante de su labor está respaldada en la afición del club.

Para lograr atender las necesidades de cada uno de los sectores a los que va dirigido debe conocerse qué es lo que demandan ya que no será lo mismo el público infantil que los adultos o lo que las mujeres pidan a lo que el sector masculino demande. Así, para descubrir estas necesidades deben generarse los canales, espacios y dinámicas de comunicación entre ambas partes. La intención al proponer un diagnóstico de este rubro (canales, espacios y dinámicas) no es únicamente reforzar o mejorar el trabajo que ha realizado el club, sino también analizar los enclaves por los cuales se puede generar o potenciar ese sentimiento de identidad hacia el club.

II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con una buena ejecución de las Relaciones Públicas se puede optimizar el funcionamiento y el desarrollo de las empresas al promover modificaciones adecuadas dentro de la conducta organizacional que se maneja, así como las exigencias de cambio que se presentan por cuestiones externas.

La comunicación es la base de todas las actividades de las Relaciones Públicas, las cuales son el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general así como con los trabajadores de la misma.

Para lograr una comunicación externa favorable en cualquier empresa existen dos factores de gran importancia que se deben tomar en cuenta. Primero las relaciones públicas con los que se cuentan; y segundo la comunicación organizacional en general que se maneja, es decir, desde la parte interna de la empresa.

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso y apoyo de los mismos en acciones que se pueden realizar en corto, mediando o largo plazo. Lo mismo ocurre con la comunicación organizacional, que es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con el público o los públicos con los que se relacionan.

Por la utilidad que representan, las estrategias de relaciones públicas y comunicación organizacional, se han implementado en varias empresas, por que actualmente resulta difícil dejarlas de lado. Se debe estar consciente de que no todas las empresas tienen el mismo giro ni ofrecen el mismo producto o servicio, por lo tanto las estrategias deben ser diferentes en cada una de ellas, pero el valor de las relaciones públicas y la comunicación organizacional se mantiene al interior de las mismas.

Entre las empresas que mayor énfasis deben poner a sus relaciones públicas y estrategias de comunicación están aquellas que dentro de sus objetivos buscan generar una relación de significado con su público. Tal es el caso de los equipos de futbol, ya que desde los años 90's se han visto en la necesidad de incorporar estas herramientas para lograr una relación eficiente con sus diferentes públicos: medios, aficionados, patrocinadores, entre otros.

Por esta razón los mecanismos de comunicación deben estar debidamente

estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna. Para lograr una correcta estructura de la comunicación se necesitan plantear las necesidades que se tiene. Una de las principales es que el personal esté al tanto de las herramientas de comunicación que la empresa les otorga. Pero además de contar con una capacitación para el propio personal, los clubes deportivos deben interactuar con sus públicos de manera eficaz, si no, la capacitación no tendría sentido. En el caso concreto de la afición, se debe tomar en cuenta la diversidad de los integrantes que la conforman, en los cuales las edades, ocupaciones, intereses y ubicaciones son distintos.

En la empresa Monarcas Morelia se plantea que la comunicación con su afición es muy importante; realizando diferentes actividades en las cuales se trata de contemplar a su público con cualquier especificidad de cualquiera de los rubros arriba mencionados. Dentro de las actividades que realizan, se encuentran visitas guiadas al estadio, convivencias con jugadores, firmas de autógrafos, fiestas Monarca, en donde además de disfrutar el partido se realizan dinámicas con la afición para dar regalos por parte de los patrocinadores del equipo.

Sin embargo, el problema surge cuando estas actividades no generan los resultados proyectados, ya sea porque se tienen algunas fallas en el proceso o porque no resultan significativas para los públicos a los que van dirigidas. Para mejorar este control que se tiene acerca de las actividades que harán más eficiente la relación club-afición se debe tener un estudio del público al que va dirigido, los rangos de edad que se manejan y las necesidades generales que expresan.

Pero estos datos por sí solos no ayudan a resolver el problema: es necesario revisar las interacciones que se generan entre el club y este público diverso a través de los canales, mensajes y mecanismos de relaciones públicas y comunicación organizacional.

La empresa Monarcas Morelia ha crecido como institución ya que busca posicionarse como uno de los equipo de futbol de Primera División más reconocidos, desde los cambios que ha realizado en busca de una modernización, como los son el

nombre, la imagen, el crecimiento del área de comunicación, las remodelaciones en el estadio, y la creación del Centro de Atención al Aficionado como un área independiente.

Para lograr una buena comunicación dentro del club se cuenta con un área de comunicación y mercadotecnia en la que se designan varias tareas para cubrir todas las necesidades que se presentan y cumplir los objetivos propuestos.

Dentro de los clubes deportivos en empresas más estructuradas se han visto obligados a modificar sus estrategias para el manejo de los medios de comunicación tanto para la afición como los trabajadores.

Al implementar un área de comunicación se utilizan medidas similares a otras empresas, con la diferencia de que el producto que se ofrece es intangible, ya que lo que se busca es crear el sentido de identidad por parte de la afición con el equipo.

Particularmente, en el caso de la afición dentro de Monarcas Morelia no se ve acentuado este sentido de identidad, ya que en los dos últimos torneos realizados, Clausura 2011 y Apertura 2011, el equipo logró pasar a la fase de liguilla pero la asistencia en el estadio no fue la esperada. Después de las remodelaciones que se realizaron en el estadio como parte de los requerimientos para el Mundial Sub-17 se cuenta con una capacidad de 34 mil aficionados; en la liguilla del torneo Apertura 2011 se vendió un aproximado de 15 a 20 mil boletos para los partidos, lo cual provocaba grandes espacios vacíos en las tribunas. Asimismo, en partidos donde se espera un lleno total en el estadio, han dejado mucho que desear, cada vez es menor la cantidad de aficionados pertenecientes a las barras que viajan a los partidos como visitante de Monarcas.

A pesar de que se utilizan varias estrategias como promociones, regalos de patrocinadores, Fiestas Monarca, entre otros, la afición no responde de la manera esperada a ellas. En una primera exploración a esta situación, se ha detectado que la mezcla de los mensajes que tanto el Club manda a la afición y viceversa llegan a confundir y no lograr una interacción adecuada entre ambas partes, truncando así el sentido de la interacción. En virtud de esas consideraciones, es que surgen las siguientes preguntas y objetivos de investigación.

III.- PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta general:

- ¿Cómo funcionan las estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas entre Monarcas Morelia y su afición para generar identidad con el equipo?

Preguntas particulares:

- ¿Qué factores intervienen en el funcionamiento de las estrategias de comunicación y relaciones públicas que intervienen en la relación del club y la afición?
- ¿Qué elementos simbólicos, recursos y procesos se utilizan en las estrategias de comunicación y relaciones públicas para generar interacción e identidad con los aficionados?
- ¿Cómo pueden optimizarse las estrategias de comunicación y relaciones públicas para generar mensajes dirigidos a la afición que refuercen su sentimiento de identidad?

OBJETIVOS

- GENERAL

- Analizar el funcionamiento de las estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas entre Monarcas Morelia y su afición.

- PARTICULARES

- Analizar los factores que intervienen en el funcionamiento de las estrategias de comunicación y relaciones públicas que intervienen en la relación del club con su afición.
- Revisar los elementos simbólicos, recursos y procesos que se utilizan en las estrategias para generar interacción con los aficionados.

- Describir la manera de optimizar las estrategias de comunicación y relaciones públicas para generar los mensajes dirigidos a la afición.

IV.- SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

Las estrategias de comunicación y relaciones públicas dentro de cualquier empresa son indispensable para cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados inicialmente. Dentro de los clubes deportivos no se debe descuidar esta parte ya que su funcionamiento está ligado con la afición y para estar en contacto con ésta se debe manejar adecuadamente estas herramientas. Bajo esta consideración, la hipótesis o supuesto que guió esta investigación fue la siguiente:

Las estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas que se han creado entre Monarcas Morelia y su afición no permiten obtener los resultados esperados para generar un sentido de identidad entre ambos debido a que existen elementos que carecen de efectividad para crear un vínculo más fuerte con la afición, por lo que es necesario revisar su implementación a fin de generar una propuesta de mejora en las mismas.

V.- METODOLOGÍA

Para explicar la metodología planteada por este proyecto, partiremos de decir que las organizaciones están sometidas a constantes transformaciones a lo largo de su crecimiento, por lo tanto se encuentran clasificadas en un entorno cambiante.

Al realizar cualquier cambio dentro de una empresa se debe tomar en cuenta que se modifica por completo el sistema del cual forma parte y con esto van incluidas las estrategias de comunicación y relaciones públicas con las que se cuenta.

Estos movimientos pueden generar un beneficio o por el contrario alterar el comportamiento de la organización, este motivo es la razón por la cual la herramienta

principal para medir y calificar la comunicación organizacional dentro de una empresa es conocida como “diagnóstico”.

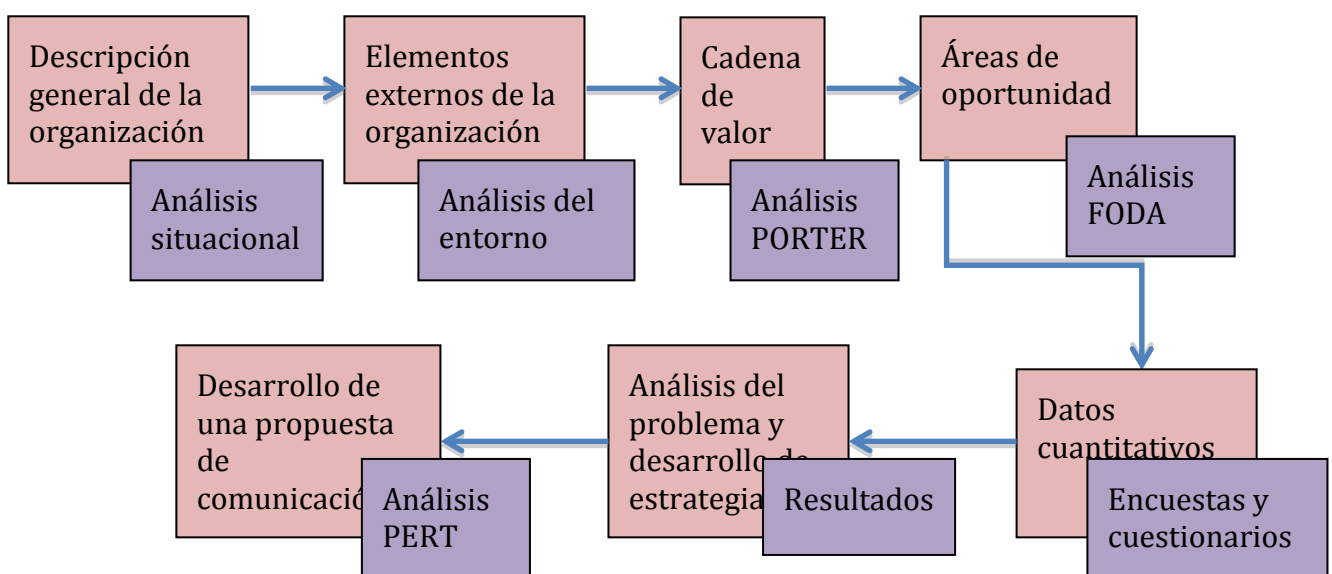
El diagnóstico aplicado a una organización ayuda a indagar sobre su situación actual, hacia donde se dirige, cuáles son sus áreas de oportunidad y sus posibilidades. (Barrios Villavicencio, 2011:47)

Para realizar este diagnóstico, se decidió dividir el análisis en cuatro partes: el análisis situacional, el análisis del entorno, el análisis de acuerdo al modelo FODA y el análisis de acuerdo al modelo PORTER

El diagnóstico fue de utilidad para hacer una revisión en la estructura interna y externa de la institución, con la finalidad de detectar las áreas a reforzar, identificar nuevas oportunidades de desarrollo y la prevención de circunstancias desfavorables en la organización.

Los resultados y la interpretación realizada ayudaron a definir las acciones que debían realizarse para fortalecer la comunicación de la organización.

Para poder realizar de manera eficaz un diagnóstico se siguió el proceso que se muestra a continuación:



a. Cuadro I

A continuación, se desglosan los pormenores de cada uno de estos análisis

a) Análisis situacional.

La primera parte del diagnóstico comprendió la investigación de la situación por la que atraviesa la organización, para así describir las características de la empresa, como lo son la razón social, dirección, la actividad o giro al cual se dedica, los servicios que ofrece, su historia o trayectoria. Esta parte del diagnóstico se explica en el capítulo III en donde se abordará todo lo relacionado con el Club Monarcas Morelia.

b) Análisis del entorno.

Al igual que el análisis situacional, este punto se aborda en el capítulo III ya que se definió el contexto en el cual se encuentra la empresa, es decir el ambiente en el cual se desarrolla. Las variables que se analizaron para definir el entorno de la investigación fueron: la situación actual del equipo dentro del torneo mexicano y su evolución dentro de éste, la cobertura que tiene por parte de los medios a nivel local y nacional, el entorno comercial en el que se desarrolla, y la relación que existe con los aficionados, así como estadísticas de la asistencia al Estadio Morelos durante el torneo.

c) Análisis PORTER.

Esta forma de análisis fue presentada por Michael Porter en el cual se realiza un estudio de las estrategias que se consideran claves dentro de una organización para que ésta pueda manejarse de forma funcional. Las tres áreas que este autor presenta como prioritarias para la creación de estrategias está: la competencia (enfocadas en obtener una ventaja sobre otras empresas similares), las estrategias genéricas (para generar distinción) y la cadena de valor (para aumentar el valor del bien o servicio que se produce). Para los fines de este trabajo, esta área fue donde se centró el diagnóstico, al considerar justamente que el problema que se busca atender entra dentro del rubro de la cadena de valor.

Según Roberto Dvoskin, la cadena de valor implica percibir a la empresa no

como una unidad, sino como una suma de actividades que se realiza para, a partir de una materia prima, obtener un producto terminado y llegar con él al cliente (Dvoskin, 2004:196).

Esta imagen es la forma básica de la cadena de valor, que se tomó para realizar el análisis en este diagnóstico.



b. Cuadro II

Las actividades de apoyo hacen referencia a las acciones que son necesarias para el funcionamiento de la organización, en la cadena de valor desarrollada por Porter estos componentes se dividen en cuatro categorías: el abastecimiento, el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

El abastecimiento consiste en contar con todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa y en el caso específico de Monarcas, contar con los recursos suficientes para realizar la estrategias de comunicación y relaciones públicas que se requieren (específicamente, centradas en la atención a los aficionados).

El desarrollo de tecnología implica el conocimiento de los procedimientos y para mejorar la transmisión de los mensajes.

La administración de recursos humanos contempla la capacitación del personal encargado de desempeñar el trabajo en las organizaciones, es de gran importancia para el funcionamiento de una empresa.

La infraestructura de la empresa en esta investigación se concentró únicamente

en la administración con la que se cuenta en el Centro de Atención al Aficionado, que es el rubro que interesa para los fines de este trabajo.

Por otra parte, las actividades primarias son aquellas que intervienen de manera directa en la producción y distribución del servicio.

La logística interna corresponde a aquellas actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución del mensaje. También implica contemplar las acciones necesarias para la realización del servicio.

Las operaciones son las actividades que intervienen en la creación de las estrategias a utilizar para difundir los mensajes para así crear un sentido de pertenencia con la afición.

En la logística externa se llevan a cabo las estrategias que se han creado, es decir, se distribuye el mensaje para considerar los medios a través de los cuales se realizará el proceso.

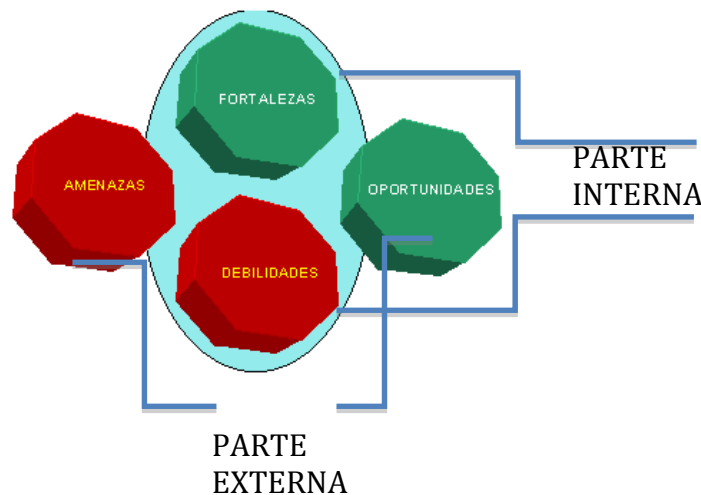
En el caso de Monarcas Morelia, el apartado de marketing y ventas se cambió y fue de relaciones públicas porque no se determinará la compra de un producto, ya que no es tangible, pero se parte del supuesto que la efectividad de las estrategias se ve reflejada en la respuesta de la afición, tanto en acciones concretas como en el sentido de identidad que genera con el equipo. Cabe aclarar que dentro del departamento de servicios se consideran todas aquellas actividades que el club realiza para mantener el sentido de identidad que ha creado en su afición.

Análisis FODA.

Este tipo de análisis Fernando Díaz (2005:52) lo define como “Una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección y sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización”.

La propuesta que se genera con este análisis es considerar el contexto interno con el cual es posible observar tanto fortalezas como debilidades y por otra parte los elementos externos que ofrecieron un panorama de las oportunidades y amenazas capaces de modificar el entorno y la realidad de la empresa.

Es necesario tener conocimiento sobre la naturaleza de la organización e identificar el sector en el cual se encuentra ubicada. Esta información se obtuvo del análisis situacional y fue organizado en cuatro categorías conocidas como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.



C. Cuadro III

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se realizó el análisis para conocer cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Para el diagnóstico interno fue necesario conocer las fuerzas que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso se obtuvieron las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

Con la identificación de cada una de estas categorías se analizó la situación actual de la organización. Después de obtener esta información se colocó en una tabla que nos facilitó su interpretación.

ANÁLISIS FODA		
Contexto	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

d. Cuadro IV

En Monarcas Morelia este análisis se realizó dentro del Centro de Atención al Aficionado ya que es el área estrechamente relacionada con la afición.

Tras hacer el análisis de estos elementos, se establecieron algunas líneas de acción para poder aumentar la efectividad de las estrategias de comunicación y relaciones públicas de la empresa. Para recopilar la información requerida para estos tipos de análisis se recurrió a las técnicas de la entrevista, la encuesta, el cuestionario y la observación del área, la cual fue posible por estar involucrada como parte del staff del club en el área de Atención al aficionado.

Al respecto de la encuesta se puede decir que es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Según Naresh K. Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado que permite obtener información específica. (Malhotra, 2004:115)

Para recopilar la información se emplean preguntas las cuales deben ir dirigidas a identificar variables o sus indicadores. Para lograr la efectividad y credibilidad de dicha técnica dentro de la investigación los datos recopilados deberán ser confiables y comprobables.

Se tienen distintos tipos de muestras como:

- Aleatorias: Se seleccionan al azar todos los elementos que se desean

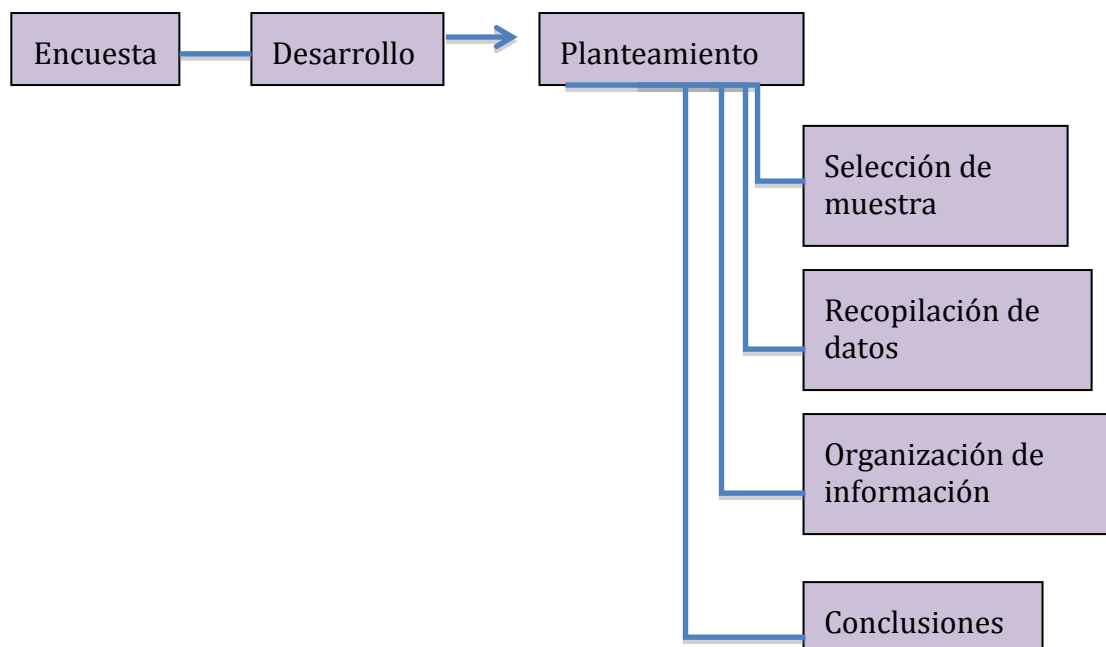
contemplar para el estudio, una de las características esenciales para comenzar este tipo de análisis es enumerar o hacer un listado de la población sometida a la investigación y después hacer una selección de manera aleatoria.

- No aleatorias: Pueden ser accidentales o por cuotas, las primeras se conforman por aquellos miembros de la población disponibles para realizar el estudio, generalmente son utilizadas para hacer estudios piloto en donde se requiere confirmar la hipótesis, la coherencia del cuestionario, entre otros aspectos.

Por otra parte la encuesta de cuota se refiere a la cantidad de sujetos que un encuestador debe contactar considerando determinadas características, por ejemplo el género, la edad, la escolaridad, entre otros.

Ya que la realización de la encuesta dentro de esta investigación se hizo a un público determinado que es la afición de Monarcas Morelia se optó por la encuesta no aleatoria por cuota.

Para el desarrollo de esta encuesta el proceso que se deberá seguir será:



e. Cuadro V

Para continuar con el diagnóstico fue necesario evaluar también la otra parte, es

decir, la directiva responsable de la Comunicación y Relaciones Públicas de la empresa Monarcas Morelia. En esta parte se utilizó el cuestionario que también se constituye como una técnica para recabar información, para su construcción se consideró el marco teórico, la hipótesis, las variables y finalmente el objetivo de realizar la investigación. Este cuestionario se aplicó entre los integrantes del staff del Centro de Atención al Aficionado. Además, se complementó con la realización de entrevistas a los encargados de las áreas involucradas con la atención al aficionado, basándose en los temas que orientaron la aplicación de la encuesta y de los cuestionarios.

Al concluir con todos los procesos que se llevaron a cabo para realizar el diagnóstico, se pudo tener un panorama de mayor certeza para proponer algunas líneas de acción, en función de contribuir a la efectividad de las áreas analizadas.

Capítulo I:

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Capítulo I: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

En este primer capítulo hablaremos acerca de la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas, la importancia de cada una de ellas dentro de una empresa y cómo es que se relacionan para que la comunicación dentro de la misma sea satisfactoria en todas sus áreas.

Se conocerá de manera particular la importancia que tiene la Comunicación Organizacional junto con sus funciones y objetivos, así como la relación que existe entre la comunicación interna y externa que se maneja dentro de cualquier empresa y cómo esto se ajusta al desarrollo de la misma.

También se dará a conocer la definición, objetivos y funciones de las Relaciones Públicas y el proceso por el que cualquier organización pasa para lograr que ésta área funcione de manera adecuada para todos los públicos a los que se dirige.

La comunicación es un proceso que tiene como objetivo la transmisión de un mensaje y esto se da en el ser humano por la necesidad que tenemos de estar en contacto unos con otros.

Una definición importante sobre el término es la dada por Fernández Collado (2002) en donde señala que “la comunicación es el proceso interactivo a través del cual los individuos, en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades, responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean”. (Fernández, 2002: 11)

Al revisar este concepto se puede observar que se necesitan ciertas condiciones para que se realice de manera efectiva, las cuales han sido detalladas en los diferentes modelos que explican el proceso de comunicación.

Según el modelo del proceso de comunicación de David K. Berlo (1979) el primer elemento en el proceso de comunicación es el emisor, quien se encarga de codificar y enviar el mensaje, el cual se trasmite a través de un canal para así permitir que el

receptor decodifique el mensaje y dé una respuesta al emisor. A este punto en el proceso se le conoce como retroalimentación, ya que es el momento en el que se invierte y el receptor toma el papel de emisor.

Y así como este proceso de comunicación se da de manera natural en el ser humano, es parte importante de las empresas, pero en este ámbito entra en juego otro factor importante: las relaciones públicas.

Ya que no pueden existir buenas relaciones públicas si no existe buena comunicación. Debido a que el mensaje de relaciones públicas al igual que en el proceso de comunicación debe ser elaborado teniendo en cuenta el interés del público al cual va dirigido.

Por lo tanto la relación entre estos dos términos dentro de una empresa son fundamentales, porque como lo expresa Frazier Moore (1989) “La comunicación de relaciones públicas es un proceso que comprende un intercambio de hechos, puntos de vista e ideas entre la organización de negocios y sus públicos, a efecto de llegar a un entendimiento mutuo y el logro de los objetivos determinados”. (Frazier, 1989:72)

1.1 Comunicación Organizacional

Cualquier organización debe contar con buenos métodos de comunicación para poder solucionar las situaciones a las que se enfrenta actualmente. Para lograrlo se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación y así permitir que las empresas logren mantenerse vigentes en cuanto a la excelencia y competitividad que ofrecen.

Una organización puede ser entendida como un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros; ser los medios a través de los cuales una empresa alcanza sus objetivos. (Lucio, 2002:216)

Según Taylor (fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en

la especialización del personal que labora en la empresa pretendiendo una organización funcional especializada.

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con el público al que van dirigidos.

En este flujo de información, se puede conocer al personal para poder evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

Asimismo, la comunicación en las empresas es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades que se les presentan tanto en el interior de la empresa como con su público objetivo.

Por esta razón los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

Para lograr una correcta estructura de la comunicación se necesitan plantear las necesidades que se tiene. Una de las principales es que el personal esté al tanto de las herramientas de comunicación que la empresa les otorga.

Se debe estar consciente de que no es suficiente implementar canales de comunicación, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no sólo para estar debidamente informados de lo que acontece dentro de la empresa, sino también como parte de un clima laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional.

Para poder explicar de manera más amplia el concepto de comunicación organizacional, se parte del concepto de Redding y Sanborn (1964), quienes la definen como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”. La percepción que se da desde esta definición incluye la comunicación

interna, las relaciones humanas, las estrategias y evaluaciones que se deben tener en cada empresa.

La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto entre el influenciado y la influencia del medio ambiente que implica mensajes, flujo de los mismos, su propósito, dirección y los empleados que a su vez llevan consigo las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades con las que cuenta cada uno de ellos.

Se considera a la comunicación organizacional, por lo general, como un proceso que ocurre entre los miembros de una empresa. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo.

Por esto se debe considerar que la estructura creada con las actividades y el flujo que se genera no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

Finalmente la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes.

La mayor parte de las teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación de las organizaciones “eficientes”.

El factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue los canales de comunicación; es decir, las estrategias y métodos a través de las cuales pasan los mensajes.

El análisis de la comunicación organizacional incluye las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen.

La comunicación organizacional, según Fernández Collado (2002), es "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". (Fernández Collado, 2002:16)

Por esta razón, la comunicación organizacional toma gran importancia dentro de las empresas ya que es considerada como un elemento fundamental para fortalecer y fomentar la identidad de la empresa, y así mejorar la imagen corporativa.

Por esto se establece que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales y representa la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación.

1.1.1 Importancia de la Comunicación Organizacional

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura.

De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Mas aún, mediante la comunicación

organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Según Karen Álvarez (2003) en toda institución es importante el "clima organizacional", éste se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización, y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

Por lo tanto una estrategia en donde se posee una buena comunicación organizacional permitiría el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización.

La buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados.

El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado Red de Comunicaciones. La dirección de la red ha sido dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe.

- a. Descendente: Teniendo como funciones principales, las de coordinar, informar, motivar y controlar.
- b. Ascendente: Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.
- c. Horizontal: Aquí la función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica.

1.1.2 Función de la Comunicación Organizacional

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones; Martín Martín (1995) las puntualiza en tareas como:

- Coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización.

- Gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
- Conseguir que esta sea clara, veraz y transparente.
- Mantener estrecha relación de colaboración con los medios.
- Verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Para Luis Barreiro Pousa, Profesor del Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, con la Comunicación Organizacional (citado en Trelles. 2005) se pretende crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

Según Trelles (2005) también se pueden destacar otras funciones como:

- Función descriptiva. Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora. Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo. Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

En cualquier empresa la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.

La comunicación ayuda a la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

No obstante, en los flujos de la comunicación organizacional también se presentan barreras que pueden impedir que estas funciones se realicen correctamente. Las barreras de la comunicación organizacional dentro de las empresas pueden ser varias, algunas de ellas son:

1.-Filtración. Se refiere a la manipulación de la información para que ésta sea vista de manera más favorable por el receptor.

2.-Percepción selectiva. Es debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican.

3.-Defensa. Cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo. Así, cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en forma que retardan la comunicación eficaz.

4.-Lenguaje. La palabra significa diferentes cosas para diferentes personas. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias

que influyen el lenguaje que una persona usa, así como también definiciones que da a las palabras.

En una organización, los empleados usualmente llegan con diversos antecedentes y por tanto, tienen diferentes patrones de habla. El lenguaje de los altos ejecutivos, pueden no ser el adecuado para los empleados.

1.1.3 Relación entre comunicación interna y externa en una empresa

En la búsqueda de la calidad total en una empresa, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

Para conocer la relación entre estos dos tipos de comunicación que se tienen dentro de una empresa se debe tener conocimiento acerca de lo que se realiza en cada una de ellas.

La comunicación interna es aquella que va dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

Dentro de la comunicación interna podemos dividirla en dos tipos:

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación, entre las que podemos encontrar:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.

Las empresas dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación que permita a través de los medios adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan las personas que integran la institución.

Por el otro lado, la comunicación exterior es aquella que se da con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general, siendo ésta tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vincular información desde la empresa hacia el público a través de los medios de comunicación

social.

Dentro de la comunicación externa que puede existir dentro de una organización o empresa podemos encontrar:

- a. Comunicación externa operativa. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública.
- b. Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas y los cambios en la legislación laboral que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c. Comunicación externa de notoriedad. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación organizacional; todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados.

Se debe estar consciente que dentro de cualquier organización se está frente a dos sistemas de comunicación interdependientes, interna y externa, que es necesario trabajar de una manera coordinada.

Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna, dejándola de lado y esto suele propiciar conflictos futuros.

No existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna; ya que se mantienen unidas en su planteamiento teórico pero que en la práctica se separan.

El buen planteamiento de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Si se cuenta con este objetivo dentro de la comunicación interna, lograr una comunicación externa exitosa será más sencillo, ya que las bases dentro de la empresa se han logrado.

1.2 Relaciones Públicas

El estudio de los orígenes y fundamentos de las relaciones públicas resulta provechoso para la mejor comprensión de la función de esta disciplina en la actualidad.

Los orígenes de las relaciones públicas se pueden encontrar en la acción desarrollada por los filósofos chinos e hindúes, a través de todas las épocas de aquellos hombres que destacaron por su diplomacia en el difícil arte de conducir pueblos.(Mercado, 2002: 44)

Debido a que las organizaciones siempre han sido parte importante de la vida dentro de una sociedad, cada vez se hicieron más complejas, por lo que surgió la necesidad de identificar, estudiar, conocer e interactuar con el entorno al que se enfrenta la institución para mantener una imagen positiva de ésta, por esto la gran importancia de las relaciones públicas en cualquier empresa.

Una definición importante acerca de las relaciones públicas es la que ofrece Denny Griswold, fundador de la revista "Public Relations News" quien dice que "Las Relaciones Públicas son una función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización relativas al interés público, planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la aceptación pública".

Por otro lado, William Nielander (1960) dice que las Relaciones Públicas "Comprenden todas las actividades y normas de conducta que tienden de una manera continua determinar, guiar, influir e interpretar las relaciones de una organización para conformar las mismas en lo posible con el interés y bienestar públicos". (Nielander, 1960:118)

Se pueden obtener diversas definiciones de distintos autores acerca de la percepción de las Relaciones Públicas, pero de todos ellos se puede concluir que existen ciertas características:

- Se busca una función directiva.
- Se debe contar con carácter planificador.
- Va orientada a conseguir y conservar la confianza y credibilidad del público meta.
- Busca la cooperación, aprovechamiento y entendimiento.

En 1978, la Asamblea Anual de Asociaciones de Relaciones Públicas definió que "Las relaciones públicas son el arte y ciencia social consistentes en analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de la organización, y poner en marcha los programas de acción planificados que servirán tanto a la organización como al interés del público." Por lo que se toma a las Relaciones Públicas como una ciencia y un arte. (Citado en Harrison, 2002: 2)

Sin embargo, actualmente no se le puede catalogar como una ciencia ya que en el campo de las ciencias sociales no se le ha reconocido como tal debido a que depende en gran medida de un enfoque empírico y datos cualitativos. Por esta razón, hablar de las Relaciones Públicas como un arte no es del todo erróneo porque para

aplicarse se requiere una sensibilidad humana al intentar detectar los diversos públicos hacia los que una empresa va dirigida y establecer una interacción con ellos.

La Fundación para la Educación e Investigación de las Relaciones Públicas determina que:

“Las Relaciones Públicas son una función directiva específica que ayuda a establecer y mantener línea de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas o cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramienta principal”. (citado en Rojas, 2008:38)

Al hablar de líneas y técnicas de comunicación se realiza una unión entre la comunicación y las relaciones públicas ya que los dos factores son esenciales para lograr la comprensión total de los mensajes que la empresa quiere transmitir a sus públicos así como los intereses de éstos.

Por lo tanto desde el punto de vista de la comunicación se cuentan con ciertas características que las relaciones públicas cubren y son:

- Establecer líneas de comunicación.
- Utilizar la investigación y técnicas de comunicación.
- Promover el conocimiento y comprensión entre la organización y sus públicos.

Es por esto que la importancia de las Relaciones Públicas dentro de cualquier empresa va ligada a la comunicación con la que ésta cuenta tanto interna como externamente.

1.2.1 Función de las Relaciones Públicas

Todas las organizaciones se desenvuelven en un medio en el que están rodeadas por un público compuesto de diversos grupos o sectores de personas, que

influyen en el desarrollo de sus actividades.

Según Jorge Ríos (1989), todos los públicos con los que la organización tiene relaciones se forman una opinión acerca de ella, que influirá en sus actitudes hacia la misma, por lo que la función y objetivo principal de las relaciones públicas es lograr que esa imagen sea positiva, para que sus actitudes hacia la organización sean favorables a ella, ayudando así a que ésta alcance sus objetivos.

Para esto las relaciones públicas deben basarse en el establecimiento de una comunicación recíproca sincera entre la organización y sus públicos. Es importante que la organización se dirija siempre a los públicos con la verdad y no tratando de crearles ideas y opiniones favorables a la organización, pero que en realidad sean falsas.

La función de relaciones públicas básicamente tiene como objetivo promover actitudes favorables a los diversos públicos hacia la organización. Las actitudes favorables de los públicos son necesarias para que la organización subsista y además se desarrolle, de ahí la importancia de esta función. Es decir que ninguna empresa puede prosperar a menos que cuente con el apoyo y aceptación del público.

Se les considera a las relaciones públicas por lo general como una función administrativa, esto significa que al desempeñar la tarea de dirigir organizaciones de gran tamaño que tienen muchos públicos. Se puede decir que la función de relaciones públicas debe ser llevada a cabo por toda la organización, aunque asesorada por un especialista que además de dar asesoramiento, realizará directamente por su cuenta actividades tendientes a proyectar una imagen positiva de la organización.

De acuerdo a José Luis Piñuel (1981) para lograr esta función las Relaciones Públicas se apoyan de distintas herramientas como lo son:

- Relaciones con la prensa: El envío de boletines a los medios de comunicación para atraer la atención hacia la organización y así dar a conocer su producto o servicio al público meta.

- Publicity: Es la manera en que el producto o servicio se da a conocer de manera no pagada por los medios de comunicación masiva.

- Cabildeo: Es la actividad por medio de la cual las organizaciones o empresas se encuentran vinculadas con el gobierno.
- Comunicación corporativa: Se encarga de la creación y difusión de mensajes, internos y externos, que promueven la imagen de la empresa.
- Asuntos públicos: Con esta actividad se crea una relación con la sociedad.
- Manejo de crisis: Requiere formar un plan o estrategia como respuesta a situaciones negativas o resultados no deseados de la empresa.

1.2.2 Objetivo de las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas dentro de una empresa deben cumplir el objetivo de conocer las necesidades que su público tiene para hacerse de las herramientas para satisfacerlas por medio del servicio que se ofrece.

Debe preocuparse por conocer a profundidad el público y lo que desea obtener de la empresa para así ajustar y si es necesario crear planes y programas de trabajo para satisfacer lo que demandan.

Se intenta lograr el contacto o relación entre la empresa y los diversos sectores sociales a los que tienen que satisfacer, para cumplir los objetivos planteados desde la creación de la propia empresa.

Es indudable que éste no es el único objetivo de las relaciones públicas; con referencia a los públicos internos se intenta obtener el sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, entre otros.

Pero, todos los demás objetivos llegan a un mismo punto, pues en conjunto buscan la formación del “Grupo empresa” dentro de la organización.

Las Relaciones Humanas en general son las interesadas en crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la

personalidad humana. Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a las organizaciones dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear conocimiento entre ambas partes.

Dentro de los objetivos que se buscan se tiene que encontrar que la imagen corporativa incrementa la reputación empresarial, la misma que se puede valorizar. La reputación es valiosa porque da información acerca de la empresa y al mismo tiempo es de considerable valor estratégico porque llama la atención sobre los rasgos atractivos de una compañía y amplía las opciones disponibles a sus directivos.

La buena imagen corporativa significa buena reputación corporativa, ésta a su vez significa mayor valor patrimonial y éste es el resultante de las interrelaciones entre la identidad de una empresa y su nombre, imagen y reputación. Muchas organizaciones se dan cuenta de la importancia de la función de las relaciones públicas hasta que experimentan las inconveniencias de no haberlas empleado, ya que éstas tienen como principal función hacer que los flujos de comunicación entre la organización y sus públicos sean eficientes.

Dentro de las funciones que desempeñan las Relaciones Públicas, Carlos Bonilla (1988) expresa que existen varios puntos clave:

- Detectar las necesidades de comunicación con base en los tipos de público.
- Estudiar la opinión del público.
- Asesorar a los directivos de la organización en relación a los flujos de comunicación.
- Establecer políticas de comunicación interna.
- Elaborar campañas de comunicación específicas para cada público.
- Crear un ambiente propicio entre la organización y el público.

Para lograr estos objetivos, algunos autores coinciden en que se debe seguir un proceso de relaciones públicas.

1.2.3 Proceso de Relaciones Públicas

Carlos Bonilla (1988) define el proceso de Relaciones Públicas como una metodología que consta de cuatro pasos que ayudarán a desempeñar los objetivos de éstas dentro de cualquier empresa de manera eficiente.

Los cuatro pasos mencionados son:

a. INFORMACIÓN

Esta parte Bonilla la describe como la base de las Relaciones Públicas ya que a través de ésta se obtiene la información necesaria acerca de las actitudes, necesidades y opiniones del público. Al conocer la información acerca del público será más sencillo determinar las acciones a ejecutar para transmitir de manera eficiente los mensajes.

Esto también permite conocer y detectar los problemas que enfrenta la organización y así solucionarlo y continuar con la planeación de programas.

b. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Al identificar la necesidad de comunicación que el público requiere se pasa a la segunda etapa en la que se establecen un plan para corregir los conflictos a los que se enfrentan y prevenir futuras crisis.

Al tener estos, se crea objetivos dentro de un programa de Relaciones Públicas, la cuales pueden definirse a corto, mediano y largo plazo y así crear las estrategias convenientes para llevarlo a cabo y pasar a la programación.

La programación es definida por Carlos Bonilla como “una secuencia seccional y cronológica de cada actividad de Relaciones Públicas. Estas actividades se fijan por escrito y revisan de forma periódica para evaluar resultados sobre la marcha y evitar duplicidad de acciones”.

Con esta programación se llegan a obtener las tácticas necesarias para crear una estrategia de comunicación.

c. COMUNICACIÓN

Dentro de esta etapa se genera una estrategia para crear un flujo de comunicación eficiente entre la organización y su público. De acuerdo a Friesleben “se trata de escuchar y difundir la historia de una organización en términos compatibles con la mezcla de audiencias”. (Citado en Bonilla, 1988)

Esta parte se lleva a cabo a través de los medios de comunicación que de acuerdo a Carlos Bonilla los más utilizados son:

- Escritos.
- Orales.
- Audiovisuales.

d. EVALUACIÓN

Siendo esta la última fase dentro del proceso se debe realizar periódicamente dentro de la organización para así valorar los resultados del programa y realizar modificaciones si éste así lo amerita.

Al realizar el proceso de Relaciones Públicas dentro de una organización se garantiza el uso de estrategias de comunicación que puedan lanzar los resultados esperados dentro de la empresa para el logro de sus objetivos.

A lo largo de estas páginas se intentaron plantear las definiciones y conceptos relacionados con la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas en cualquier empresa y la manera en que éstas se manejan para lograr una comunicación satisfactoria con las personas que laboran en la organización y con el resto de los públicos a los que se dirige. El objetivo era establecer el referente teórico para así en el siguiente capítulo, dar detalle de un tipo de organizaciones en particular, que en los últimos años ha dado un giro ya que anteriormente no eran considerados como

empresas que necesitaran conocer y aplicar este tipo de estrategias: las empresas deportivas.

En las últimas décadas se ha acentuado el carácter de los clubs deportivos como empresas que buscan satisfacer las necesidades de su público a través de una buena comunicación organizacional y relaciones públicas, para así lograr establecer una imagen corporativa satisfactoria.

Capítulo II:

Comunicación Organizacional en empresas deportivas

Capítulo II: Comunicación Organizacional en empresas deportivas

En este capítulo se recuperan los referentes de la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas, pero específicamente en empresas deportivas, ya que este rubro, en los últimos años, ha tenido gran impacto dentro de la sociedad; por lo tanto los clubs deportivos se han visto en la necesidad de una transformación y así convertirse en empresas deportivas.

El deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales con mayor importancia, capacidad de movilización y de convocatoria. A su vez ha ido adquiriendo protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado de las sociedades modernas. Por el impacto social y económico que el deporte genera, los clubs deportivos ven ahora en sus empresas un negocio que debe ser atendido desde todas las áreas que maneja, siendo una de las más importantes sus públicos, ya que se considera al deporte como un espectáculo que va dirigido a diferentes secciones, es decir, a su afición, patrocinadores e incluso los propios trabajadores de la empresa.

Con esto, las empresas se han enfrentado a diversos factores entre ellos, crear una imagen corporativa con la que su público se sienta identificado y así generar un sentimiento de pertenencia a la institución, pero para esto necesita establecer objetivos y estrategias de comunicación y relaciones públicas que le permitan cubrir las necesidades que cada uno de sus públicos demanda.

Dentro de cualquier empresa deportiva siempre se contarán con la visión de hacer negocios; por eso es importante destacar que el valor más importante es el del mercado, entendido éste como el valor que la afición da a un club en cuanto a su imagen, reputación, marcas, calidad, y atención.

Para crear esta imagen corporativa que se ha demandado dentro de cualquier club deportivo, se debe contar con estrategias de comunicación y relaciones públicas que no sólo creen un factor de identidad con su afición sino que lo mantengan.

La creación de la reputación dentro de una empresa deportiva, no radica únicamente en el deporte que se practique sino en la imagen, atención a la afición, comunicación entre los empleados y varios factores que son fundamentales para ésta.

Algunos claros ejemplos que se tienen dentro del ámbito deportivo son los clubs de futbol europeos Barça, Real Madrid, Manchester United, que no sólo se caracterizan por un buen juego; sino porque en sus relaciones públicas se han esforzado por demostrar que el valor con el que cuentan como institución va más allá de lo que muestran los jugadores en la cancha; ya que cuentan con una buena organización y comunicación que va desde las personas que laboran en cada uno de estos clubs y se refleja al ver la atención que se le brinda a su afición.

El valor de una institución deportiva estará dado por muchos otros factores, entre los que se puede destacar a los siguientes (Gastañaduy, 2003):

- Su rendimiento dentro de cualquier competencia y su posición dentro de la historia con la que cuenta la empresa.
- Su gestión del merchandising, con gerencia profesional y con un enfoque de marketing estratégico, para así lograr eficiencia en función al mercado.
- Su infraestructura, con los modernos conceptos de Estadio-Empresa desarrollados especialmente por poderosas instituciones deportivas.
- La calidad y prestigio de su plantel de jugadores que, con buen manejo de su imagen profesional y personal, contribuye a valorar la institución de manera ilimitada.
- Sus patrocinadores que, mientras más prestigio tengan, potenciarán la imagen corporativa y, por consecuencia, el valor patrimonial de la institución deportiva. Esto se da debido a que un patrocinador de marca internacional no invertirá en una institución deportiva que en lugar de proporcionarle ganancia le provoque pérdidas.
- Su plantel gerencial, pues sin una solvente y profesional conducción empresarial ninguno de los aspectos mencionados anteriormente funcionarán.

A manera de ejemplo de empresas que cuentan con una buena comunicación y Relaciones publicas podemos mencionar:

a. El éxito de la estrategia The Olympic Partnership, de Joan Antonio Samaranch, ex presidente del Comité Olímpico Internacional, en donde se prohíbe la publicidad directa, ya que es el 'juego' que hace el patrocinio de los Juegos Olímpicos sea tan atractivo.

b. La estrategia norteamericana Estadio-Empresa, como foco de desarrollo comercial. Aquí se establece la relación que la afición tiene con el estadio que se encuentra dentro de su ciudad y la relación que crean con éste y la empresa o club al que pertenece.

En el caso concreto de las instituciones o clubes deportivos, hay también experiencias de mucho éxito que es necesario estudiar más a fondo. También a manera de ejemplo, se pueden mencionar las siguientes:

a. FC Barcelona: Estrategia para incrementar el valor de su marca Barça. Siendo considerado como un fenómeno global. Cuenta con un plan estratégico que considera las redes sociales como un activo más del plan de comunicación del club. Por tanto, toda acción que realiza en las redes sociales está pensada y cumple un guión concreto en el que se intenta implicar a todos los departamentos del FC Barcelona. Con esta estrategia de comunicación digital y la nueva plataforma al frente permite que el club siga estando en el número uno de las listas de clubes deportivos con más seguidores 'online'.

b. Los Angeles Lakers: La franquicia más cotizada de la NBA. El valor de los Lakers se elevó un 40 por ciento debido a un gran contrato televisivo de 20 años con Time Warner Cable y las estrategias de comunicación que han utilizado.

d. Yankees: Estrategia para lograr que su marca sea la de mayor valor en la industria mundial del deporte.

Para retomar ejemplos dentro del futbol mexicano y ser utilizados como referencia para conocer la manera en que manejan las relaciones públicas se debe hacer mención de dos clubes:

- Santos Laguna
- Club Pachuca

El Club Deportivo Santos Laguna presentó el Territorio Santos Modelo, siendo éste el primer complejo de carácter deportivo, educativo y de entretenimiento de gran magnitud realizado en México. (Página oficial Santos Laguna).

El Territorio Santos Modelo no es sólo un gran estadio de futbol para la afición; es el desarrollo de un nuevo icono de la Comarca Lagunera y un centro de convivencia, educación y entretenimiento que ayuda para una mayor proyección de la Comarca y México.

El objetivo de este proyecto fue la construcción de un concepto eje para el crecimiento de la región, gracias a la gran generación de empleos.

Dentro de este Territorio se cuenta con una capilla "De Todos los Santos", el Restaurante Afición Corona Sports Bar, donde la afición puede vivir la pasión con la mejor atención y alimentos y el gimnasio para el servicio del Club estará abierto al público en general.

El Territorio Santos Modelo alberga el primer hotel en América Latina con más de 120 habitaciones, donde los huéspedes podrán disfrutar los partidos, ya que cada habitación tendrá vista al estadio de fútbol; una plaza comercial y de entretenimiento con las mejores tiendas de prestigio.

Cuenta con la Universidad del Deporte, para que las jóvenes promesas puedan desarrollarse a nivel profesional. La Escuela de Fútbol para las Fuerzas Básicas del Club; una Casa Club Santos Laguna, un estacionamiento con 2,504 cajones y las oficinas del Club.

De esta manera, y expresada por los directivos del club, Grupo Modelo y Santos

Laguna reiteran su compromiso como institución comprometida con la comunidad de La Comarca, lo que hace primordial la labor social que imparte todo el grupo que conforma este gran equipo, entregado a su afición.

Estos logros solo los consiguen con el apoyo de su afición que le ha sido leal en todo momento; por eso, el Club Santos Laguna, en cooperación con el Grupo Modelo, quien lo ha apoyado desde hace ya varios años, siente que es necesario devolverle algo a todos sus seguidores con "santosmanía".

Era lógico que el futbol se volviera dependiente de los medios y no al revés. Es por eso que las Relaciones Públicas se han vuelto parte primordial de la mezcla de cualidades que necesita un entrenador o un directivo.

De esta manera, el club genera una opinión favorable de la comunidad de La Comarca, lo que hace primordial la labor social que imparte todo el grupo que conforma la empresa.

Otro ejemplo de buenas Relaciones Públicas dentro del futbol mexicano es el Club de Futbol Pachuca, el llamado "Equipo de México" ha quedado Campeón de la Copa Sudamericana y ha sido felicitado en numerosas ocasiones por la prensa mexicana.

Si alguien ha trabajado bien en las Relaciones Públicas es este equipo. Al grado que su slogan fue débilmente criticado. Los directivos tuzos se han especializado en atender a toda su afición.

Se han creado desde invitaciones a comer hasta reconocimientos y homenajes que forman parte del plan integral de Pachuca. Es normal ver las mesas redondas de sus Congresos exageradamente amplias combinando y mezclando un poco de todo para cubrir las diversas necesidades que se les demandan.

Además podemos encontrar que las cosas que han venido realizando a través de los años son exitosas deportivamente, muy pocas veces veremos a esos

periodistas criticando o exigiéndole a los directivos tuzos.

Debemos tomar en cuenta que la afición de este Club se siente identificada en todos los sentidos debido a las actividades que la propia empresa maneja y difunde para satisfacer las necesidades que la misma afición le demanda.

Además el Club Pachuca dentro de sus instalaciones cuenta con una Universidad con la fomenta la educación tanto en la afición como en los deportistas, ya que todas las Licenciaturas que ofrece van encaminadas hacia el deporte.

Ejemplos como estos son los que Monarcas Morelia debería tomar en cuenta para realizar modificaciones y así mejorar las estrategias con las que cuentan actualmente y así brindar un mejor servicio a su afición.

Al atender correctamente a su afición se pueden esperar mejores resultados tanto en la comunicación que existe entre estos dos entes, como en lo que los jugadores realizan en la cancha, ya que al tener una afición identificada podrá tener mejores resultados.

Con esto ejemplos se puede clarificar la importancia que tienen la comunicación y relaciones públicas dentro del ámbito deportivo, que además es un ámbito de vital importancia entre los que integran la vida significativa de las sociedades modernas.

2.1 Importancia social del deporte

En el deporte los seres humanos tejen procesos que son particulares y característicos, los cuales se encuentran interrelacionados con procesos no planeados de larga duración que se han ido gestando a través de la historia, por lo tanto, el deporte más allá de representar una oportunidad para ejercitarse y mantenerse saludable, representa la complejidad cultural y social de las personas que lo practican, difunden y observan.

Las manifestaciones deportivas se consideran como un producto de la sociedad o sociedades que las crean o en las que se desarrollan y por lo tanto, dentro de

sistemas socioculturales concretos desde los cuales vienen pautadas las características que las conforman. (Rivera, 2001)

Al mismo tiempo, en el deporte se producen y expresan algunos de los grandes valores de la sociedad contemporánea. Según Moragas “las modernas historias sobre la bondad y la maldad, el éxito y el fracaso, la suerte y la desgracia, la victoria y la derrota, lo propio y lo ajeno, la identidad colectiva se encuentran en la narración deportiva sus expresiones más populares”. (Citado en Cayuela, 1997:3)

El marco social que el deporte encierra y lo positivo que éste puede llegar a ser cuando existen políticas deportivas destinadas a intervenir socialmente, lo aborda el psicólogo del deporte García Ucha (2010) cuando declara que “hay direcciones que son muy positivas porque no nos cabe duda que el deporte contribuye a la interiorización de normas y reglas, al control de las pulsiones y las emociones del individuo, a mejorar su voluntad frente a los obstáculos que puedan presentarse posteriormente en la vida, a la canalización social de la agresividad, a la intrepidez, a trazarse metas elevadas”.

También señala que “el deporte contribuye mucho a aliviar la ansiedad y la depresión, está demostrado científicamente tanto con bases psicológicas como de la bioquímica del cerebro. Muchas teorías tienen constatación del impacto que tiene la actividad física en la persona que la realiza. Gran parte de la población se mueve hacia el envejecimiento que no es una enfermedad, pero que te pone en riesgo, una persona mayor puede amortiguar la presencia de algunos males si se encuentra bien físicamente”. (Ucha, 2010)

El deporte es considerado como un prodigio social de primera magnitud por su carácter masivo y su fuerza movilizadora, con implicaciones e influencias en los ámbitos sociales, desde hábitos y modas.

También es un factor importante de identidad ya que iguala a las personas en la afición o en la pasión por él, sin distinción de ningún tipo. Asimismo, es un factor de unión y de participación en un interés común.

Con la práctica del deporte dentro de una sociedad se fortalece el espíritu y

contribuye a que los seres humanos desarrollen sus potencialidades físicas y mentales. Es una de las actividades más populares del mundo, provocando que desde temprana edad, en su niñez, el ser humano sea motivado a su práctica.

Desde el punto de vista social, la práctica deportiva facilita las relaciones, canaliza la agresividad y la necesidad de confrontación, despierta la sensibilidad y la creatividad, además de contribuir al mejoramiento del clima social. Tal como lo expresa Xavier Medina cuando afirma que “el fenómeno deportivo está estrechamente vinculado a la realidad social y cultural, hasta el punto que se transforma con ella”.

Por eso, en la actualidad, el deporte debe ser considerado como un instrumento de transmisión de cultura que va a reflejar los valores básicos del marco cultural en el que un individuo se desenvuelve.

2.2 Transformación de clubes deportivos a empresas

El crecimiento de la actividad física y la cultura del deporte ha sido muy notoria en la última década por lo que los clubes deportivos forman actualmente una base indispensable en esta demanda social.

Este crecimiento, sumado a los cambios económicos y estructurales, han hecho más complejo el posicionamiento de los clubes y demás organizaciones deportivas, por lo que se hace indispensable contar con un “Plan de Comunicación”.

Se comienza a ver que las empresas deportivas, proyectan hacia sus públicos un complicado conjunto de comportamientos o acciones de comunicación cuyo resultado ha comenzado a denominarse *imagen de empresa* (que lleva consigo una imagen de marca).

Con estos cambios se ha obligado a formalizar y profesionalizar el manejo de la imagen de la empresa deportiva, lo que ya ha hecho importante el uso del término “imagen corporativa” y el desarrollo de estrategias de comunicación y relaciones públicas eficientes.

Desde hace algunos años el deporte se ha transformado en un espectáculo millonario. Los clubes son cada vez más parecidos a empresas privadas y los deportistas muchas veces son cara de las marcas más importantes y prestigiosas del país. Todo esto lleva a pensar, observar y trabajar las estrategias de comunicación no únicamente como un club deportivo sino como una empresa.

Por lo tanto la transformación de un club deportivo en empresas (con todas sus funciones) se considera actualmente una necesidad para la evolución y manutención de un equipo. Llevar las funciones de un club como una empresa representa una mejoría en la gestión de la administración del club, probable economía de recursos, formación de buenos equipos a mediano y largo plazo, así como un acercamiento con la afición

La diferencia que introduce esta concepción es la división de tareas, todo a favor del equipo, sin despreciarse el conocimiento de ninguna de las áreas: la práctica del fútbol, la experiencia de los directores y la técnica de los gestores profesionales, así como las estrategias en comunicación y relaciones públicas.

2.3 Público de los clubes deportivos

El público al que se dirigen los clubes deportivo son muy variados, pero aquel que en algunas ocasiones se deja de lado es la afición, siendo esto un gran error ya que el espectáculo está pensado para ellos y el sentido de pertenencia se debe lograr con este sector.

Al atender correctamente a su afición se pueden esperar mejores resultados tanto en la comunicación que existe entre estos dos entes, como en lo que los jugadores realizan en la cancha, ya que al tener una afición identificada podrá tener mejores resultados.

El estudio de mercado tiene como objetivo determinar si los servicios proporcionados por la empresa deportiva tiene aceptación con los clientes y si es así, conocer el nivel de aceptación, ya que en muchas ocasiones se ofrecen servicios que

deben modificarse por que la afición tiene diferentes necesidades; por ello se debe mantener un vínculo de comunicación eficiente entre estos dos entes para conocer las verdaderas demandas de la afición.

Los puntos principales que una empresa debe considerar en un estudio de mercado son: (De Lucio, 2004)

- Perfil de los servicios ofrecidos
- Análisis de la oferta
- Análisis de la demanda
- Análisis de los precios
- Promoción

2.4 Objetivos y estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas en los clubes deportivos

Las empresas deportivas deben diseñar un plan de comunicación e imagen para que el cliente este informado con respecto a la empresa y genere la confianza de seguir siendo “fiel” a la marca.

Para ello utiliza algunas herramientas y así crear sus propias estrategias: (De Lucio, 2004)

- Publicidad: Cualquier forma de comunicación de manera impersonal con información acerca del servicio ofrecido. Algunos ejemplos pueden ser volantes, carteles o spots publicitarios.
- Propaganda: Comunicación impersonal en formas de reportajes referentes a los servicios ofertados, transmitidos por medios masivos impresos o electrónicos.

Los fines u objetivos que se busca conseguir con el desarrollo de este plan son los siguientes: (De Lucio, 2004)

- Contribuir para mejorar la cultura corporativa de la empresa a través del desarrollo de los diferentes programas de comunicación.

- Contribuir a la mejora de la identidad deportiva que se tiene con la institución y así mejorar la imagen corporativa.

- Introducir procedimientos que mejoren la comunicación interna de la organización.

Para lograr una buena relación con el público al que una empresa deportiva se dirige se debe contar con un plan de comunicación que involucre programas para cubrir las necesidades de cada uno de estos; en este plan se incluyen : el programa de relación con los medios de comunicación, el programa de difusión deportiva y el programa comercial.

a) Programa de relación con los medios de comunicación:

Es el más importante de este plan ya que forman la estructura básica del mismo. El objetivo principal de relación de éste es el de informar para crear una opinión pública de los diferentes aspectos de la organización deportiva o sobre un evento que realizará la institución.

Para llevar a cabo estas funciones debe contar con varias herramientas como lo son:

Oficina de prensa: Es la encargada de mandar información a los medios de comunicación semanalmente, comunicados de prensa cuando sea necesario por algún motivo de interés, preparar temas que se mandarán a los medios de comunicación en el momento adecuado.

Ruedas de prensa: Dentro de este programa se incluye la organización de las ruedas de prensa que convoque la empresa, para la presentación de aquellos eventos organizados o en los cuales se colabore.

Entrevistas: Dentro del mismo programa se deben involucrar todas las entrevistas que los medios de comunicación estén interesados en realizar tanto a jugadores como directiva y personas involucradas en la institución.

b) Programa de difusión deportiva:

Con esto se trata de dar información más específica de la instalación, así como informar sobre las actividades que se desarrollan.

Las herramientas que se pueden utilizar dentro de este programa son:

- Revista
- Boletines
- Folletos
- Página web

c) Programa de Comunicación Comercial

La comunicación comercial es una tarea que se enmarca en el marketing con la publicidad, como acción fundamental del mismo. Con estos dos factores se conforman el plan de comunicación integral que se establece dentro de las empresas deportivas.

Los soportes publicitarios que se utilizaran dentro de la institución son los diferentes elementos que se tendrán para proyectar en los mensajes que se transmitirán a la afición.

2.5 Importancia del factor identidad de la afición en un club deportivo.

Cuando hablamos de identidad colectiva nos estamos refiriendo a cosas tan diversas que se pueden englobar en las preguntas

- ¿Qué somos?
- ¿Quiénes no somos?
- ¿Contra quiénes luchamos?
- ¿Qué queremos?
- ¿Qué sentido tiene esta actividad?
- ¿Cómo entendemos la vida y el mundo?
- ¿Qué representamos en la sociedad

Maguire señala que “el deporte representa diferentes individuos, comunidades, regiones y naciones, y una característica clave del proceso de formación del deporte

global es que se usa por diferentes grupos –aquellos que están más afianzados, como también grupos sociales emergentes o marginales– para representar, mantener y desafiar las identidades”. (Maguire, 1999:177)

La participación en el deporte requiere un alto nivel de compromiso, especialmente para los deportistas de élite ya que para muchos, el deporte puede ser su preocupación principal en la vida y en gran medida podrán basar su propia identidad personal en cómo se identifican con su deporte.

En un estudio hecho por Brewer, Van Raalte, y Linder se define la “identidad deportiva” como el grado en que una persona se identifica con el rol de deportista. (citado en Packard, 2010:9) La importancia del factor identidad dentro de una empresa deportiva radica en que se ha demostrado que la posesión de una fuerte identidad deportiva en la afición puede tener beneficios importantes en los jugadores o deportistas que apoyan ya que crean un auto concepto positivo, el desarrollo de un fuerte sentido de sí mismo, una mayor confianza, y un óptimo rendimiento deportivo.

Desde el punto de vista del deporte, la identidad se relaciona con signos objetivos y en sentimientos que constituyen un conjunto relativamente coherente. Pero el sentido de pertenencia a un equipo deportivo se traspasa al sentido de pertenencia del estadio convirtiendo este lugar público en un espacio privado, que además representa parte de los sentimientos de la afición. Cuando un estadio se convierte en símbolo de una ciudad porque en él juega el equipo que representa a la misma, este sentimiento de pertenencia es todavía mayor. Y ese sentimiento de identidad forma parte del valor simbólico con el que los clubes deportivos, como empresas, pueden aprovechar en función de sus objetivos no solamente mercadológicos, sino también sociales.

Hoy en día, una empresa deportiva es considerada como un negocio ya que es un espectáculo que genera ingresos, pero, como se pudo observar en este capítulo para que el éxito llegue la comunicación organizacional y las relaciones públicas son muy importantes. Para poder satisfacer las necesidades de cada uno de sus públicos se debe tener conocimiento pleno de ellos para así poder desarrollar las estrategias de comunicación que le sean más convenientes.

En el siguiente capítulo, las consideraciones aquí planteadas servirán para hablar específicamente del club Monarcas Morelia, a fin de realizar un análisis de éste y así conocer la situación en la que se encuentra actualmente dentro del área de comunicación.

Capítulo III.

Análisis situacional y del entorno del club Monarcas Morelia

Capítulo III. Análisis situacional y del entorno del club Monarcas Morelia

Conocer la situación y el entorno en el que se desarrolla el club Monarcas Morelia es indispensable para comenzar a hacer un diagnóstico, se debe conocer la historia del club y los cambios que ha sufrido tanto en cuestiones administrativas como de identidad con la afición.

A lo largo de este capítulo se conocerán las transformaciones que se dan a través de la historia en el club, siendo unas de las más importantes la llegada de Grupo Salinas y el campeonato que el equipo logra en el invierno de 2000.

También se explicará de manera general cómo se encuentra estructurado el club como empresa y cuál es la importancia de la comunicación y relaciones públicas al interior del mismo.

Actualmente Monarcas Morelia vive una situación en donde la relación entre Club y afición no es la esperada por la directiva ya que se presentan algunas complicaciones en cuando al sentido de pertenencia de la afición con el equipo que se ve reflejada en la asistencia que se tiene al Estadio Morelos en los partidos en los que Monarcas Morelia se presenta como local.

El 70% de los boletos son vendidos el mismo día del partido, por lo que factores como el clima es algo que no se puede controlar y perjudica en la asistencia a los partidos como local, por ello se han creado algunas estrategias para generar mayor pre-venta; sin embargo, no se ha encontrado una que al aficionado le llene.

El precio en los boletos puede considerarse como un factor que influye directamente en la asistencia al estadio, pero respecto a esto el Director de Mercadotecnia y Comunicación de Monarcas Morelia Bernardo Ruede¹ expresa que no puede seguirse el mismo patrón que en los estadios del norte, ya que en éstos los precios de boletos están tarifados por el equipo local al que van a ver, no depende del visitante que toque en determinada jornada.

¹ Bernardo Ruede, Director de Mercadotecnia y Comunicación de Monarcas Morelia. Entrevista realizada en marzo del 2012.

Así sea un Jaguares, Monarcas, Cruz Azul, Club América, Chivas, los estadios de la zona norte del país están llenos, porque la afición asiste a ver al equipo local, a diferencia de lo que pasa en Morelia que lamentablemente depende del rival para la decisión del aficionado.

“Se debe trabajar para que el aficionado se sienta parte del equipo y así lograr una entrada promedio en todos los partidos y al cumplir este objetivo se podría implementar un precio estándar en todos los partidos”. (Ruede:2012)

Aunque al parecer en el presente torneo, Clausura 2012, se han implementado estrategias que poco a poco van dando resultados, a pesar de observar un Estadio Morelos relativamente vacío en los partidos se tiene un promedio de asistencia de 21,000 personas. Este dato resulta positivo si se considera que la capacidad del estadio es de 35,000 aficionados.

3.1 Análisis situacional

Para poder comprender la situación en la que se encuentra actualmente el Club Monarcas Morelia se debe realizar este análisis en donde se da a conocer un poco de su historia, desde su fundación hasta la actualidad ya que existen numerosos cambios que han influido en el sentido de pertenencia de la afición con el equipo.

Se tomarán en cuenta los factores más importantes que han influido en el club para consolidarse como una empresa, como lo son la llegada de Grupo Salinas al equipo y los cambios que esto implicaron, las repercusiones que se tuvieron tanto en el interior de club como con la afición y la organización bajo la cual está estructurada actualmente la empresa

3.1.1 Historia de Monarcas Morelia

El Club Atlético Monarcas Morelia es un club de fútbol profesional mexicano que fue fundado el 21 de noviembre de 1924 bajo el nombre de “Oro” y se encuentra

radicado en la ciudad de Morelia. Actualmente se encuentra posicionado en la Primera División del Fútbol Mexicano.

En Febrero de 1951, el "Oro-Morelia" entró al Campeonato de Fútbol de Segunda División Nacional y lo hizo cambiando de nombre, al de Club Deportivo Morelia A.C. En la temporada 56-57 logró el subcampeonato de la Segunda División y con ello el primer ascenso del equipo michoacano al máximo circuito nacional, donde participó por más de una década hasta la temporada 67-68.

Para finales del torneo 73-74, un grupo de 32 empresarios de Morelia reestructuraron a fondo toda la fisonomía del equipo. Cambiaron el nombre del equipo, y nació el "Club Atlético Morelia S.A. de C.V. ". Fue en la temporada de 1980-81, bajo la dirección técnica de Diego Malta, cuando se dio el regreso a la 1ª división y desde entonces ahí ha permanecido.

En la temporada 86-87 Atlético Morelia comienza a sobresalir en la liga mexicana como un equipo protagonista. Junto con Marco Antonio Figueroa y bajo la dirección técnica de Antonio Carbajal, Morelia llega a sus primeras semifinales. En la siguiente temporada Morelia repite la hazaña de llegar a semifinales y es eliminado en una de las confusiones arbitrales que más se recuerdan en la historia del fútbol mexicano.

El 9 de Abril de 1989 los canarios cambian de sede. Se inaugura el Estadio Morelos, un complejo con el que el equipo muestra su deseo de ser protagonista del fútbol.

En Febrero de 1996, Tv Azteca compra el 70 por ciento de las acciones del club, con lo que se inicia una nueva época del fútbol en Morelia, olvidando el tema del descenso y poniendo al equipo en primer plano.

En Octubre de 1997, llega a la presidencia del equipo, el Sr. Álvaro Dávila, y con él inicia un proceso de crecimiento, no sólo futbolístico, sino estructural desde fuerzas básicas, medios de comunicación, imagen e infraestructura.

Por la historia de la Monarquía Purépecha, antecedentes prehispánicos de la región, y porque ser Monarca significa ser el número uno, a partir de Agosto de 1999, el equipo es bautizado como Monarcas Morelia, "El equipo de la Fuerza".

Para el Invierno del 2000 Monarcas logra el primer campeonato dentro del máximo circuito del Fútbol Mexicano luego de vencer a los Diablos Rojos del Toluca. Monarcas participa en la Copa Libertadores de América en 2002, llegando a cuartos de final. A la fecha, el club ha conseguido 2 subcampeonatos de liga, 2 de Copa de Campeones y 2 súper lideratos en el máximo circuito nacional. Además del Torneo Mexicano, este equipo ha participado en diversos torneos como lo son: Copa Libertadores, Super Liga Norteamericana, Copa de Campeones de la CONCACAF. Dentro de estos torneos tiene un campeonato en el Super Liga Norteamericana en el 2010.

Como la mayoría de los clubes deportivos ha pasado por un proceso para convertirse en una empresa en donde no sólo se presenta un espectáculo de fútbol, sino que se busca consolidar una afición con sentido de pertenencia hacia su equipo.

3.1.2 Llegada de Grupo Salinas

Una parte importante del proceso por el que se pasa para convertirse en una empresa deportiva se da a partir de que Monarcas Morelia forma parte de Grupo Salinas, que según palabras del director Ricardo Salinas “es una institución conformada por un conjunto de empresas dinámicas enfocadas en crear valor para sus accionistas”.²

Las empresas que lo conforman son: Azteca, Azteca América, Grupo Elektra, Banco Azteca, Afore Azteca, Seguros Azteca, Grupo Iusacell, Azteca Internet e Italika.

Debido a que Monarcas Morelia llega a formar parte de Grupo Salinas comienzan transformaciones que le permiten adquirir un perfil más empresarial y surgen cambios dentro de las áreas que el club manejaba.

“Tv Azteca compra el Club Monarcas Morelia en 1997, en este momento el equipo se encontraba futbolísticamente en una mala racha ya que estaban a punto de descender; sin embargo la empresa toma la decisión de adquirirlo. Al inicio se tenía la especulación de que Monarcas Morelia era un equipo muy local que no iba a tener

² Página oficial de Monarcas Morelia. www.fuerzamonarca.com

mucha repercusión pero al realizar un análisis sobre éste se pudo observar el potencial que tenía el club”. (Ruede:2012)

Por esta razón se toma la decisión de adquirirlo y lo primero que se encuentra dentro del análisis realizado es que no había una identidad en el equipo ya que habían existido muchos cambios desde el logotipo, uniforme, dueños, entre otros. Incluso la mascota del equipo no creaba identidad con la afición ya que se le identificaba con una caricatura ya existente (Piolín).

Los sobrenombres se le relacionaban con el Club América, por lo que la primera decisión se toma es generar una identidad propia, tomando lo que ya existía, y los aspectos que son inamovibles, como los colores, y con esto se buscó un nombre que tuviera más fuerza y fuera representativo. Se opta por “Monarcas” no por la mariposa monarca sino por los antecedentes de los primeros pobladores de la región que nunca fueron conquistados por los aztecas.

Indiscutiblemente el organigrama dentro de la institución tuvo que cambiar, y a lo largo de los años ha sufrido varias modificaciones pero actualmente se encuentra conformado de la siguiente manera:

- Ricardo Salinas Pliego.
Director del Grupo Salinas
- Gustavo Guzmán Sepúlveda
Director General Azteca Telecom
- Álvaro Dávila Alanís
Presidente de Monarcas Morelia
- Pablo E. Boy Espinosa
Director de Operaciones y Director de Club Neza
- Alejandro Hütt Valenzuela
Director General
- Heriberto Ramón Morales
Director de Primer Equipo y Fuerzas Básicas
- Bernardo Ruede Alcocer
Director de Mercadotecnia y Comunicación
- Jesús Alanís Cornejo

Director de Estadio Morelos
- Juan Carlos Gómez Morales
Secretario Técnico

Dentro de las transformaciones que se realizan a nivel interno de la institución, específicamente en el área de comunicación el Director de Mercadotecnia y Comunicación de Monarcas Morelia comenta que históricamente la mayoría de los equipos en el tema de comunicación únicamente tenía a su jefe de prensa, quien era la persona encargada de trabajar internamente el tema de comunicación.

A partir de la última década todos los equipos empezaron a crecer en ese sentido y fue un parte aguas debido a que 12 años atrás era una persona la encargada del área de comunicación y se enfocaba más a la atención a medios. Con esto no se generaba mucha información para el aficionado y no se daba la promoción suficiente a los partidos.

Actualmente todos los equipos han comenzado a crecer; en Monarcas dentro del área de comunicación se cuenta 8 personas; 5 de ellas enfocadas a la comunicación y 3 al área de mercadotecnia.

Ahora, se está buscando agregar al organigrama del plantel una persona que se dedique especialmente a las relaciones públicas encaminado al tema de responsabilidad social que engloba una empresa deportiva como Monarcas Morelia.

Poco a poco el área de comunicación fue creciendo para así mejorar dentro de la empresa en el tema de promoción, atención a medios, comunicación interna y externa.

La creación del Centro de Atención al Aficionado (CAAF) es una innovación dentro del equipo ya que este proyecto, creado en el 2005, está pensado para acercarse al aficionado y darle herramientas para que pueda acercarse al club.

Un medio importante para la comunicación con los seguidores es el Centro de Atención al Aficionado (CAAF) y todo el proyecto de Atención al Aficionado ya que es un canal para estar en contacto con ellos. El CAAF se considera la punta de lanza que

tiene varias vertientes como el 01 800, un mail de contacto y mesas de atención al aficionado en los días de partido.

El Centro de Atención al Aficionado se crea con el fin de tener un vínculo de comunicación entre el club y la afición; con este proyecto se tiene un canal de contacto entre ambas partes. Por medio del CAAF la afición puede expresar sus comentarios, quejas y sugerencias, tanto en las instalaciones fuera del estadio como dentro de él en los días de partido como local.

3.1.3 El campeonato y su repercusión en empresa y afición

En un principio realizar los cambios costó trabajo, pero el campeonato del 2000 ayudó para que la gente adoptara el nombre del equipo y a partir de ese momento se ha ido trabajando para buscar la forma de continuar generando afición.

El hecho de que el equipo haya quedado campeón en el 2000 cambió completamente el contexto de éste, ya que anteriormente se le veía como un equipo chico que peleaba en la parte baja de la tabla y le costaba mucho trabajo pelear con los equipos grandes.

A raíz del campeonato se cambió la forma de ver tanto de aficionados como de otros públicos, con lo que dejó de circular ese lema que se tenía entre la afición “Por el empate Morelia”. Después de esto se comenzó a acostumbrar a la afición a un equipo que pelea en la parte alta de la tabla, pero es cierto que dentro de esta transformación hacen falta más campeonatos.

A pesar de la falta de campeonatos, desde 1998 Monarcas Morelia se olvidó del problema del descenso y eso ha hecho que se cambie el contexto y que el aficionado sienta que tiene un equipo ganador, competitivo y no un equipo que le costaba trabajo y peleaba por abajo.

A raíz del campeonato del 2000 el Club empieza a crecer en todos los sentidos. Según Bernardo Ruede el tema de fuerzas básicas fue el principal factor, ya que se

empieza a trabajar con más categorías, a buscar talento y tener una base importante de jugadores, que en estos últimos años a empezado a dar frutos. (Ruede:2012)

Al interior del club todas las áreas comienzan a crecer anteriormente eran 10 personas las que trabajaban en oficinas, actualmente son más de 30, sin contar jugadores y cuerpos técnicos. El campeonato trajo una repercusión bastante importante al interior del club y con ello la necesidad de organización que requería la institución y se consigue una certificación.

Para la afición esto fue más que un campeonato y ellos mismos lo expresan³

“Significó el logro de poner en alto el nombre de Monarcas como campeón, el demostrarle a los demás que se tiene la oportunidad de ganar un campeonato de la manera mas humilde. Para los aficionados más que una gran alegría fue una ilusión de seguir alentando al equipo para poder verlos ganar el segundo campeonato, incluso más” (Gina Patiño).

“Para nosotros como afición es uno de los más grandes logros, que el equipo de nuestros amores este en la cima, es algo inexplicable, lo mejor del mundo, y nos gustaría sentir otra satisfacción como esa muy pronto” (Jazmín Félix)

“Significó que el esfuerzo que se venía manejando desde antes valió la pena, esa ilusión de obtener el primer campeonato en la historia, el demostrar que somos los mejores, poder llamarnos campeones. Una historia que ojala se repita muy pronto porque es una satisfacción enorme ver a tu equipo campeón.” (Alondra Tapia)

“Después del ascenso del 81 ha sido lo mejor que le ha pasado a esta afición, a este equipo, simplemente algo que jamás en la vida de un aficionado monarca va a olvidar. Una felicidad que nos durara toda la vida, el haberle colocado la estrella al escudo es algo que jamás olvidaremos” (Carlos Rangel)

“Significó un nuevo comienzo, el saber que el equipo no está condenado a ser siempre un equipo mediocre de media tabla. Uno como aficionado se dio cuenta de que

³ Sondeo realizado en Febreo del 2012.

invirtiendo dinero en el equipo se puede lograr algo como un campeonato, mismo que la afición retribuye a la directiva yendo al estadio o comprando souvenirs.” (Luis Gómez).

De alguna forma, el campeonato se convirtió en el capital simbólico sobre el cual se generaron una serie de estrategias para mantener y aprovechar el sentido de identidad naciente en la afición, que si bien no ha redituado con creces, si ha permitido generar otra imagen corporativa del club.

3.1.4 Organización actual del club Monarcas Morelia

El área de Comunicación dentro de Monarcas Morelia está conformada por 8 personas que manejan la comunicación y mercadotecnia dentro del equipo.

La división en esta área se encuentra de la siguiente manera:

- Bernardo Ruede Alcocer
Director de Mercadotecnia y Comunicación

COMUNICACIÓN

- Adriana Sánchez
Coordinadora de Medios
- Mario Mendoza
Atención a Medios
- Mishel Ramírez
Página Web
- Edgar Sánchez Murguía
Video

MERCADOTECNIA

- Claudia Rojas
Gerente de Mercadotecnia
- Emerson Barajas
Coordinador de Atención al Aficionado

- Viridiana García
Atención a Patrocinadores

Estas áreas vinculan las actividades que requiere el club con quienes son sus principales protagonistas: los jugadores. “La intención que se tiene en esta área es trabajar cerca de los jugadores y hacerles ver la importancia que tiene para el club el que ellos den una buena entrevista, firmen una playera, y que se den cuenta que la imagen que ellos representan, personal y de la institución, puede significar mucho de su futuro como jugadores”. (Ruede:2012)

Para lograr una correcta comunicación con ellos se debe contar con estrategias en donde se ve involucrado el encargado de Atención a Medios quien es el vínculo más cercano con los jugadores. Pero este vínculo se amplía a los que constituyen sus otros públicos: personal, medios de comunicación, afición, patrocinadores.

En el desarrollo de las estrategias de comunicación interna un factor importante para mejorar fue el hecho de haber sido sede de la Copa Mundial Sub – 17 ya que se conocieron algunas actividades en materia de logística que no se realizaban, procedentes de la forma de trabajar de FIFA, lo cual contribuyó a mejorar áreas en las que no se veía que había problemas.

La institución tiene una certificación que ayuda para que todas las personas que trabajan en la empresa tengan manuales de trabajo en donde se encuentran políticas y lineamientos de cómo realizar las actividades. Aunado a esto dentro de la organización se cuenta con una comunicación amplia a través de correos electrónicos, celular y cada semana se tiene una junta de trabajo en las que se revisan todos los detalles y pendientes que se tienen en cada área.

Esta junta la realizan en conjunto Comunicación y Mercadotecnia porque la mayoría de los temas requieren de esfuerzos en conjunto por lo que se ven como áreas de trabajo complementarias.

Por otro lado se cuenta con una persona encargada de Atención a Medios que se encuentra todo el día con el equipo y esto ayuda a generar un acercamiento con el jugador.

Al ingresar una persona nueva a la institución el primer contacto que tiene dentro de la empresa es con el departamento de recursos humanos, siempre se busca presentarle a todo el equipo de trabajo y hacerle saber cuáles son sus funciones. Como en toda empresa hay un proceso de adaptación en el que se le va instruyendo acerca de los lineamientos que se deben seguir así como las normas a respetar.

Dentro de la empresa se busca cuidar la información ya que es valiosa y existen muchas cosas que no se pueden expresar a los medios de comunicación ni personas ajenas a la institución.

De manera semestral se realizan planes y proyectos de comunicación para trabajar y dentro de las capacitaciones cada área de trabajo busca hacer su propio análisis y buscar ofertas de mejora.

La capacitación a personas dentro del Staff de Atención al Aficionado es muy importante, pero se buscan otras herramientas como las carpetas que se les brindan con información necesaria, para que conozcan las promociones que se implementan.

3.2 Análisis el entorno

Además de conocer la situación en la que se encuentra actualmente la empresa se debe conocer el entorno en el que se desarrolla, en el cual, de acuerdo con el trabajo de observación realizado, se deben considerar varios rubros.

Lo principal a considerar es la situación que Monarcas Morelia vive en la liga, ya que uno de los factores más importantes dentro de la empresa es la situación por la que el equipo pasa en el torneo, dado que constituye un punto de referencia para las proyecciones hacia su público.

Otros rubros que se analizan es la cobertura que se tiene con los medios locales y nacionales, el ambiente comercial y la relación que se tiene con los aficionados, en estos tres se conocen estrategias para mantener estas relaciones.

3.2.1 La situación del equipo dentro de la liga

Monarcas Morelia juega en la Primera División del Fútbol Mexicano en donde participan 18 equipos. Actualmente Monarcas se ha posicionado dentro de los mejores dentro de los torneos cortos, ya que en los últimos tres ha llegado a fase de eliminación.

En el Torneo Clausura 2011 llega a la liguilla ubicado en el tercer lugar con 31 puntos. Se enfrenta al Club América en cuartos de final, Cruz Azul en semifinal y Pumas en la final consiguiendo el subcampeonato.

Para el Apertura 2011 Monarcas se termina con 26 puntos quedando en séptimo lugar lo que le da paso a la liguilla nuevamente y se enfrenta en cuarto de final contra Cruz Azul y queda eliminado en semifinal contra Santos Laguna.

En el torneo actual (Clausura 2012) queda en cuarto lugar al final el torneo regular con 9 juegos ganados, 4 empatados y 4 perdidos. Sumando 25 goles a favor y 18 en contra logró 31 puntos.

Se encuentra fuera de peligro de descenso ya que para iniciar la temporada 2012 – 2013 se posiciona en quinto lugar en la tabla de descenso, únicamente superado por Cruz Azul, Tigres, Santos Laguna y Monterrey.

Dentro de los premios otorgados y conocidos como “Balón de Oro” Monarcas cuenta con dos jugadores que han obtenido este reconocimiento jugando para el equipo; uno fue en el año 2009 cuando Jorge Kalú Gastélum fue reconocido como “El Novato del Año” y otro en 2011 cuando se nombra a Rafael Márquez Lugo como “Mejore Delantero”, en un evento donde se destaca a los mejores jugadores del torneo mexicano. En las votaciones para otorgar estos premios, el equipo ha tenido varias nominaciones.

- En el Torneo Bicentenario Mauricio Romero fue nominado como “Mejor Defensa Central”.
- En Clausura 2011 se tuvieron varias nominaciones:
 - Tomás Boy como “Mejor Director Técnico”.
 - Federico Vilar como “Mejor Portero”.
 - Aldo Leao como “Mejor Medio Ofensivo”
 - Rafael Márquez como “Mejor delantero”
- En Apertura 2011 se tienen dos nominaciones:
 - Tomás Boy como “Mejor Director Técnico”.
 - Federico Vilar como “Mejor Portero”.

A partir de que se comienzan a tener estas nominaciones y apariciones dentro de la liguilla Monarcas Morelia comienza a figurar como fuerte rival tanto de visitante como local, lo que en teoría se puede considerar como un factor favorable para la proyección del equipo entre patrocinadores, medios de comunicación y aficionados.

3.2.2 Cobertura de los medios de comunicación

En este rubro, se tiene contacto con prácticamente con todos los medios locales, principalmente en el estadio los días de entrenamiento o los días de partido como local.

Aquellos con los que se tiene más relación son: Cb Televisión, Tv Azteca, Cadena 3. En prensa se cuenta con la Voz de Michoacán, Provincia, Cambio de Michoacán, El Sol. A estos se suman las corresponsalías que se encuentran dentro de los medios locales como Televisa, Fox Sport y TDN.

El Sistema Michoacano de Radio y Televisión da una buena cobertura, los días de partido ya que ellos tienen la transmisión del partido por radio.

Estos son principalmente los que están pendientes día a día y a los que se les proporciona información del equipo, se les hacen invitaciones para eventos que son fuera del estadio como firmas de autógrafos, convivencias, visitas que hacen los jugadores a hospitales, escuelas, entre otros eventos que se realizan.

“Dentro del club se maneja la información diaria que regularmente son entre 3 o 4 notas las cuales cubren entrenamiento, una o dos entrevistas, dependiendo del día que sea, los martes se tiene una conferencia de prensa con el entrenador y si existe algún evento especial se realiza otra nota acerca de este.”⁴

Para medios nacionales se buscan notas diferentes para que no sean iguales a las de los medios locales. “Para los medios nacionales se manejan notas distintas buscando que no siempre sea la del entrenamiento, porque éste no se modifica mucho por eso se trata de buscar reportajes que les puedan interesar. Como ‘300 partidos de Sabah’, ‘350 partidos de Vilar en primera división’, ‘3 años de Tomás Boy en el equipo’. Estás son notas que para ellos sirven un poco más”. (Mendoza:2012)

Para llevar a cabo notas para medios nacionales se tiene diferentes vías:

- Si requieren de una entrevista vía telefónica se contactan con Mario Mendoza, encargado de Atención a Medios y al finalizar el entrenamiento se realiza la entrevista con el jugador solicitado.
- También puede ser por vía electrónica el medio manda las preguntas se le realiza la entrevista y se manda el texto y audio.
- Una tercera opción que no es muy frecuente pero llegan a solicitar es acudir al estadio para cubrir personalmente la nota.

A nivel nacional con los medios que más se tiene contacto es Tv Azteca, Televisa y las corresponsalías que se tienen en Morelia ayudan a que se dé difusión en México como TDN, Fox Sport y con ESPN existe, según palabras de Mario Mendoza, una buena relación y por los contactos que se tienen utilizan la herramienta que se les brinda que es el intranet de medios que es un micro sitio exclusivo para medios en donde pueden descargar imagen, video, audio y texto de la información diaria.

⁴ Mario Mendoza, Atención a Medios, entrevista realizada en marzo del 2012.

Ocasionalmente, si es solicitado, este material se produce en exclusiva; por ejemplo ESPN ha pedido en algunas ocasiones reportajes de este tipo que se suben en carpetas especiales para ellos. Una estrategia nueva es realizar entrevistas a través de Skype, con esto se logra mayor interacción y el jugador se siente más cómodo.

En prensa se tiene contacto con Récord, Reforma, Milenio, y por parte de radio nacional se encuentra ESPN radio, MVS, Televisa radio, Central deportiva y Anexo del Universal.

Dentro de las estrategias que manejan para mantener el contacto con los medios son boletines diarios con la información relevante del día para buscar y ofrecer noticias diferenciadas como notas de “Monarcas en la comunidad” porque es la parte social del club.

Otra herramienta que se tiene es estar en contacto con los medios a través de las redes sociales, siguiendo a los diferentes medios para hacerles llegar información.

3.2.3 Entorno comercial del equipo

En el rubro de la comercialización, actualmente se está realizando una reorganización, ya que anteriormente el uniforme tenía muchos patrocinadores en el frente de la playera pero con el cambio de marca uno de los objetivos fue limpiarlo; lo anterior implica que los patrocinadores que estén tengan una mayor inversión, porque lo vale la posición y porque al quitar patrocinadores se necesita recuperar lo que se pierde. A pesar de esto se encuentran en una situación favorable, se tiene contrato a largo plazo con la mayoría de las marcas que patrocinan al equipo.

“Algo favorable para el equipo es que la mayoría de las marcas son de largo plazo, se tiene bastante tiempo trabajando juntos, como el caso Coca-Cola, Elektra, Banco Azteca, Cinopolis, son marcas que comenzaron con paquetes chicos y han crecido debido a los beneficios que han obtenido. Para el próximo torneo habrá

cambios porque existen contratos que se vencen pero se busca renovarlos o buscar otras marcas que ofrezcan buenos beneficios”. (Ruede:2012)

La comercialización es parte fundamental, ya que se considera como el segundo rubro más importante que tiene un club de futbol, siendo el primero la televisión, es decir, los derechos de transmisión.

“Después de 13 años de estar con Atlética se toma la decisión de cambiar de patrocinador, mucho tiempo se fue por la buena relación que se tenía con la marca y se trataba de apoyar a una marca mexicana que lamentablemente, su estrategia ha sido tratar de tener muchos equipos en lugar de tener pocos y darles buen servicio, por lo que se llegó a un punto en el que el equipo necesitaba de más, una mejor marca que nos potencializara como equipo, que diera una imagen de equipo grande, para eso se necesitaba una marca con prestigio”. (Ruede:2012)

Un año antes de tomar la decisión se trato de acercar a las marcas principales de ropa, se decidió por Nike porque fue la que ofreció mejores beneficios y mostró más interés de vestir a Monarcas.

El hecho de que una marca internacional sea la marca del equipo también es considerado un factor importante en la proyección del equipo (en función del estatus que da a los patrocinadores), aunque encarece el precio de las vestimentas para otro sector de su público: los aficionados.

3.2.4 Relación con los aficionados

La relación que tiene el club con la afición se da a través de la comunicación externa que genera Monarcas, principalmente por medio de campañas que realizan cada 6 meses con las que hacen llegar promociones e información partido a partido; dependiendo del presupuesto, medios y otros factores se genera un plan de comunicación para crear impacto en el aficionado.

Dentro de estas estrategias de comunicación, el club realiza dos divisiones en la orientación de sus mensajes; hacia los medios de comunicación masiva (que lo difunden a los aficionados) y hacia los aficionados mismos. De manera general se muestra, en el siguiente cuadro, la manera en que se dividen estas estrategias.

Estrategias de comunicación	
Medios de comunicación masiva	Aficionados
<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen varias formas de comunicación, de las cuales una de las principales son los comunicados de prensa que Monarcas envía a los medios de comunicación con la información referente al equipo y sus actividades. • El micro sitio exclusivo para medios es otra estrategia que utilizan, ya que los medios de comunicación pueden descargar imagen, video, audio y texto de la información que desean transmitir a la afición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una estrategia importante para tener comunicación con la afición es por medio de el Centro de Atención al Aficionado (CAAF). • Dentro del CAAF se cuentan con distintas maneras para mantenerse en contacto con el club como son: <ul style="list-style-type: none"> - Línea 01- 800. - Mail de contacto. - Mesas de atención dentro del estadio los días de partido como local. • Otra estrategia que se utiliza es el Bono Monarca, siendo éste una tarjeta de fidelidad con el equipo. • Las redes sociales juegan un rol muy importante dentro de la institución para mantener el contacto con la afición. • El programa “Monarcas en tu escuela” ayuda a que los niños se sientan identificados con el

	<p>equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otras estrategias utilizadas por Monarcas para informar a su afición acerca del equipo son: <ul style="list-style-type: none"> - Revista los días de partido como local. - Revista electrónica. - Podcast semanal. - Página de internet. - Visitas guiadas. - Día Monarca. - Fiesta Monarca. - La mascota del equipo: Super Monarca.
--	--

¹. Tabla 1

Para conocer un poco más acerca de cada una de las estrategias ubicadas en el cuadro anterior se da una pequeña explicación de cada uno de ellos y la manera en que se utilizan dentro de la institución.

Para los medios, se tienen varias formas de comunicación las principales son los comunicados en los que todos los días se les brinda la información del equipo, entre la cual se encuentra lo relacionado con promociones, actividades y beneficios para los aficionados.

Por el otro lado, un medio importante para la comunicación con los seguidores es el Centro de Atención al Aficionado (CAAF) y todo el proyecto de Atención al Aficionado ya que es un canal para estar en contacto con ellos. El CAAF se considera la punta de lanza que tiene varias vertientes como el 01 800, un mail de contacto y mesas de atención al aficionado en los días de partido.

Una de las estrategias para lograr identidad con la afición e involucrarlos en los partidos es el Bono Monarca que se trata de una tarjeta de fidelidad que incluye pase a todos los partidos como local del equipo en el torneo regular.

Se intenta hacer más esfuerzo en la venta del bono para contar con más aficionados abonados, que en estos momentos no es la cantidad que se pretende, con el objetivo de triplicar las ventas. De lograrse, se hablaría de una identificación mayor de la afición con el equipo, al considerar la inversión por asistir toda la temporada a los partidos de local.

Actualmente las redes sociales también juegan un papel muy importante para tener una conexión directa con los aficionados, aquí se monitorea y da información, ya que es un medio que va creciendo y es difícil de controlar porque el aficionado es el que marca la pauta.

Cualquier detalle en redes sociales puede ser para bien o para mal es por lo que la información que se maneja debe ser cuidada para no crear malas interpretaciones.

Algunas otras herramientas que se manejan para acercarse a los aficionados es la revista que se entrega en el estadio en los partidos de local, una revista electrónica, podcast semanal, página de internet, visitas guiadas, Día Monarca, Fiesta Monarca. Estas son consideradas como estrategias de comunicación para lograr que el aficionado se acerque al equipo y se sienta parte de éste.

Se busca que el aficionado se sienta importante dentro de la institución, por eso se crean todas estas estrategias.

También se cuentan con proyectos para generar afición a mediano y corto plazo como lo es “Monarcas en tu escuela” que la intención es acercarse a las primarias del estado y acercarlos al equipo a través de activaciones, promociones, regalar boletos para que los niños tengan una razón para irle al equipo de la ciudad, que al final aunque en su familia sean aficionados a otro equipo, los niños se sientan identificados con Monarcas. Una herramienta para lograr esto es la mascota del equipo “Super Monarca” que interactúa con los niños y así se gana el interés de éstos.

Una actividad que se está realizando con la intención de que el equipo se acerque al aficionado es el Día Monarca, en el que la intención es acercar al equipo porque de pronto se siente que el jugador está muy lejano al aficionado. En este día, no sólo el jugador sino también la directiva se acerca y convive con los aficionados, de modo que éstos puedan sugerir, comentar o expresar inquietudes para que se sientan parte del equipo.

Otra estrategia la constituyen las encuestas que se realizan a los aficionados, que son fundamentales ya que ayudan para que el club tome varias decisiones a partir de las respuestas que en torno a determinado tema se les hacen en los encuentros de la temporada..

Una estrategia importante que se implementó en este torneo es dar a conocer el precio de los boletos desde el inicio del campeonato para que así el aficionado no estuviera a la expectativa de conocer cuánto iba a incrementar el precio en algunos partidos.

Con ese conjunto de estrategias, descritas tanto el análisis situacional como en el análisis del entorno, se puede pasar a la segunda parte del diagnóstico de la comunicación y relaciones públicas en Monarcas Morelia. Al conocer el entorno comercial y la relación que el club tiene con el aficionado son indispensables, ya que con esto se llega a conocer la interacción que existe entre la empresa y los públicos a los que va dirigida

Con esto se puede comenzar a trabajar específicamente en el rubro al que va dirigida esta investigación (Atención al Aficionado) al describir y analizar sus flujos, estrategias y resultados en las áreas de comunicación y relaciones públicas, a partir de recabar información de los involucrados en estas actividades, que es lo que se desarrolla en el siguiente capítulo.

Capítulo IV:

Análisis de las estrategias de comunicación y relaciones públicas entre el club y la afición.

Capítulo IV: Análisis de las estrategias de comunicación y relaciones públicas entre el club y la afición

Después de haber realizado el análisis situacional y del entorno de la empresa, se tienen las condiciones necesarias para aplicar las herramientas diagnósticas para continuar con la siguiente fase del análisis.

Para esto se utilizaron diferentes técnicas de recopilación de la información, a fin de realizar el análisis FODA Y PORTER, con el objetivo de observar las estrategias de comunicación y relaciones públicas dirigidas a los aficionados, de forma que se puedan analizar, modificar o fortalecer para hacer más efectiva la relación que existe entre la afición y el mismo club.

4.1 Estructura de investigación y observaciones

Lo que se realizó en esta parte es la estructura para poder aplicar correctamente el análisis PORTER y FODA. Al considerar justamente que el problema que se busca atender entra dentro del rubro de la cadena de valor, la primera parte del diagnóstico se realizó en función de detallar los elementos del análisis Porter. Para esto, se realizaron dos tipos de entrevista a fin de recabar la información acerca de las actividades de soporte y primarias que se deben atender.

Un tipo de entrevista fue realizada a Emerson Barajas encargado del Centro de Atención al Aficionado de Monarcas Morelia (CAAF) y otra al staff de Atención al Aficionado que labora en el estadio los días del partido. (VER ANEXOS)

Asimismo, para comparar la información interior de la institución con la percepción del público, se aplicó una encuesta con la afición de Monarcas Morelia, de tipo no aleatoria por cuota, en un número de 250 participantes. (VER ANEXOS)

Para elaborar las preguntas para la entrevista con el encargado del CAAF, se tomaron en cuenta 5 aspectos o ejes temáticos:

- Actividades y recursos para realizarlas.

- Contratación del staff de Atención al Aficionado.
- Actividades que realiza el staff.
- Aplicación de encuestas.
- Aspectos del área, lo bueno y que se pueden reformular.

En el caso de la entrevista con el staff de Atención al Aficionado, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos o ejes temáticos:

- Manera y proceso para conseguir el trabajo.
- Capacitación.
- Relación con jefe directo y staff.
- Actividades y recursos para realizarlas.
- Percepción de la efectividad de las actividades.

Los aspectos que se tratan en ambas entrevistas son similares ya que la intención fue comparar la información obtenida, a fin de identificar posibles sesgos, afinidades, coincidencias, discrepancias o contradicciones

Teniendo la información de los tres actores involucrados en el proceso de relaciones públicas del centro de aficionados (encargado, staff y aficionados) se procede al análisis FODA, en el que se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se poseen dentro del área de Atención al Aficionado de Monarcas Morelia.

4.2 Recolección y análisis de datos

4.2.1 Interior de la empresa

En las entrevistas realizadas con el staff y el encargado de Atención al Aficionado se pueden encontrar los siguientes datos comparados:

Emerson Barajas	Staff de Atención al aficionado
<p data-bbox="284 250 746 336">- Contratación del staff.</p> <p data-bbox="188 416 746 560">Se realiza una entrevista para conocer mejor al aspirante a un puesto en el staff.</p> <p data-bbox="188 577 746 833">El perfil que se pide es sencillo; facilidad de palabra, estar estudiando una licenciatura sin especificar algún área, disponibilidad de horario y buena presencia.</p>	<p data-bbox="865 250 1327 336">- Manera en que llegan a formar parte del staff.</p> <p data-bbox="769 416 1327 999">La mayor parte de los miembros del staff (6 de 7 entrevistados) dan la misma respuesta, les interesa trabajar en el club debido a su identificación con el equipo. Los 7 integrantes entrevistados llegan a trabajar aquí por recomendación de algunas personas que trabajan o han trabajado en el staff de Atención al Aficionado.</p>
<p data-bbox="379 1023 667 1055">- Capacitación</p> <p data-bbox="188 1131 746 1386">Anteriormente se realizaba pero actualmente no se tiene una capacitación como tal, ya que no se cuenta con un programa de capacitación específico.</p>	<p data-bbox="960 1023 1241 1055">- Capacitación</p> <p data-bbox="769 1131 1327 1440">No existe una capacitación y la consideran importante ya que al comenzar a trabajar no se tiene conocimiento de ciertos aspectos que son esenciales para desempeñar de manera correcta el trabajo.</p>
<p data-bbox="284 1467 746 1552">- Actividades y recursos para realizarlos.</p> <p data-bbox="188 1628 746 1995">Tanto en oficina como estadio se tienen los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente el trabajo, tal vez lo único que falta es uniforme que identifique al staff, ya que con el cambio de patrocinador de ropa no se puede utilizar el anterior.</p>	<p data-bbox="865 1467 1327 1552">- Actividades y recursos para realizarlos.</p> <p data-bbox="769 1628 1327 1995">Se tienen los recursos necesarios, pero para realizar las actividades de manera más satisfactoria se necesita un uniforme o forma de identificación por parte del staff para que los aficionados puedan acudir y módulos en las puertas para</p>

<p>Los recursos que el encargado de atención al aficionado requiere en oficina son herramientas tangibles como computadora, internet, impresora y hojas.</p> <p>Los días de partido en el estadio se apoya de su staff para realizar las diferentes actividades.</p>	<p>cualquier inquietud que tengan.</p> <p>Los recursos que ellos necesitan son: encuestas, tabla para apoyarse, lapicero, módulos de atención.</p>
<p>- Objetivos del trabajo del staff.</p> <p>El objetivo del trabajo que desempeña el staff en cada partido no se les hace saber continuamente, pero en el momento de la entrevista se da a conocer de manera general la manera de trabajar y la importancia de esto. Es decir, no existen funciones asignadas de manera permanente .</p> <p>El objetivo de su trabajo es realizar el estudio de mercado los días de partido.</p>	<p>- Objetivos del trabajo del staff.</p> <p>Cinco de los entrevistados afirman conocer los objetivos del trabajo, pero ninguno de ellos concuerda con el objetivo planteado por el encargado del staff, ya que ellos encuentran su objetivo limitado a “atender al aficionado”.</p>
<p>- Aspectos que han funcionado y qué se puede mejorar.</p> <p>Ha funcionado el estudio de mercado a través de las encuestas es fundamental para conocer la opinión de la afición; así como las actividades que se realizan como Fiesta Monarca y firmas de autógrafos.</p>	<p>- Aspectos que han funcionado y qué se puede mejorar.</p> <p>Lo que ha funcionado son las convivencias que se hacen y con las encuestas y comentarios que se hacen en los partidos se puede saber lo que piensa la afición.</p> <p>Se puede mejorar en el</p>

<p>Tal vez para mejorar se debe tomar en cuenta una capacitación al menos cada año con el staff de Atención al Aficionado y contar con un uniforme.</p>	<p>aspecto de que el staff pudiera recibir una capacitación ya que es importante para mejorar el rendimiento en el trabajo y una forma de identificación con la afición, como playera, casaca o algún distintivo.</p>
---	---

¹. Tabla 1

En cuestión de la relación que el staff tiene con el encargado del área los entrevistados expresaron que es cordial, pero tal vez falta un canal de comunicación con él para expresar de mejor manera sus inquietudes.

Dos de los integrantes del staff dejan ver la manera en que perciben la relación con su jefe inmediato de la siguiente manera:

“No existe una relación con él ya que casi no se encuentra al pendiente del staff, pero la poca relación que existe es proactiva”.⁵

“Es una relación de trabajo cordial, aunque no existe una buena comunicación, pues por lo regular es difícil que escuche las inquietudes del staff, además no es una persona que promueva el crecimiento de los elementos que se destacan en el staff”. (Staff Atención al Aficionado: 2012)

Pasa lo mismo con los demás integrantes del los otros staff que laboran en la empresa, se tiene una relación distante y pocos los conocen.

“Existen relaciones cordiales entre trabajadores, sin embargo, nuestro staff no es considerado para tener una buena comunicación y relación con personas de otro staff ya que rara vez se tiene convivencia con ellos”. (Staff Atención al Aficionado: 2012)

Dentro de la misma institución se encuentran dos problemas que llaman la atención:

⁵ Entrevista realizada al staff de Atención al Aficionado en Abril 2012.

1. La falta de capacitación que se tiene con los miembros del staff que labora en el estadio los días de partido como parte de Atención al aficionado.
2. La poca comunicación que se tiene entre el encargado del staff de atención al aficionado y el mismo staff.

Estos dos son los principales obstáculos ya que de ellos se desata todo lo demás que prácticamente son problemas de comunicación, evidente en las contradicciones de aspectos que cada una de las partes afirma.

En relación con la contratación del personal que integra el staff de Atención al Aficionado el club no está considerando un factor muy importante, la identificación con el equipo, como uno de los elementos por los que las personas se acerca a trabajar en la empresa.

Dentro del mismo perfil tampoco se considera el hecho de que varios de los miembros del staff llegan por recomendación, por lo que se puede concluir que alguien más los invita.

Esto es un punto a favor de la institución porque significa que las personas que trabajan en ésta área del club están conformes con el ambiente laboral que se tiene.

Por un lado se piensa que los miembros del staff conocen los objetivos de su trabajo y basta con decirlos al momento de la contratación de manera general, pero se puede observar que no es así ya que los mismos miembros del staff dicen no conocerlos o aquellos que afirman tener conocimiento de ellos, éste no es total.

En cuanto a los recursos que cada uno necesita para desempeñar su trabajo; el staff hace ver que falta uniforme de identificación y módulos en donde se puedan dirigir con ellos.

De esta falta de comunicación se desencadena una serie de inquietudes que el staff hace ver como la falta de pertenencia a la institución al sentirse como un staff apartado de lo que es Monarcas Morelia.

Una coincidencia dentro de las declaraciones de ambas partes es acerca del aspecto de la falta de capacitación: por un lado, dentro de la institución, no se considera como un problema grave, mientras que el staff lo ve como una manera de reforzar la información para realizar su trabajo satisfactoriamente.

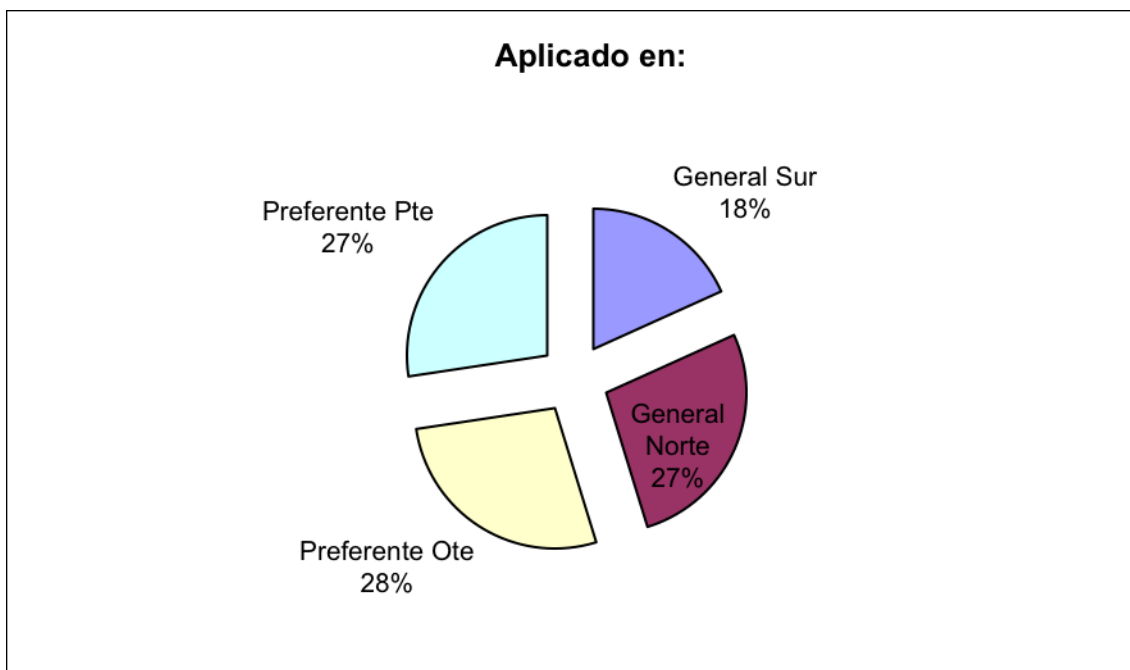
Pero también se muestra la manera en que las encuestas sirven como una parte fundamental para estar en contacto con la parte más importante que es la afición ya que ambos rubros ven el estudio de mercado como uno de los aspectos que dan resultado para hacer funcionar esta área.

De la misma manera, las actividades que se percibe que funcionan son las mismas (firmas de autógrafos, Fiesta Monarca, etc) pero por parte del staff, que trabaja directamente con la afición, se observa la opción de rescatar más comentarios e impresiones de las personas que acuden a las actividades para así conocer su opinión.

4.2.2 Afición

Lo referente con la afición, se aplicó la encuesta que anteriormente se planteo para conocer el comportamiento y la percepción de las personas que se identifican con el club, los medios por los cuáles están al pendiente del equipo y las actividades que se realizan, así como el impacto que éstas tienen entre los seguidores.

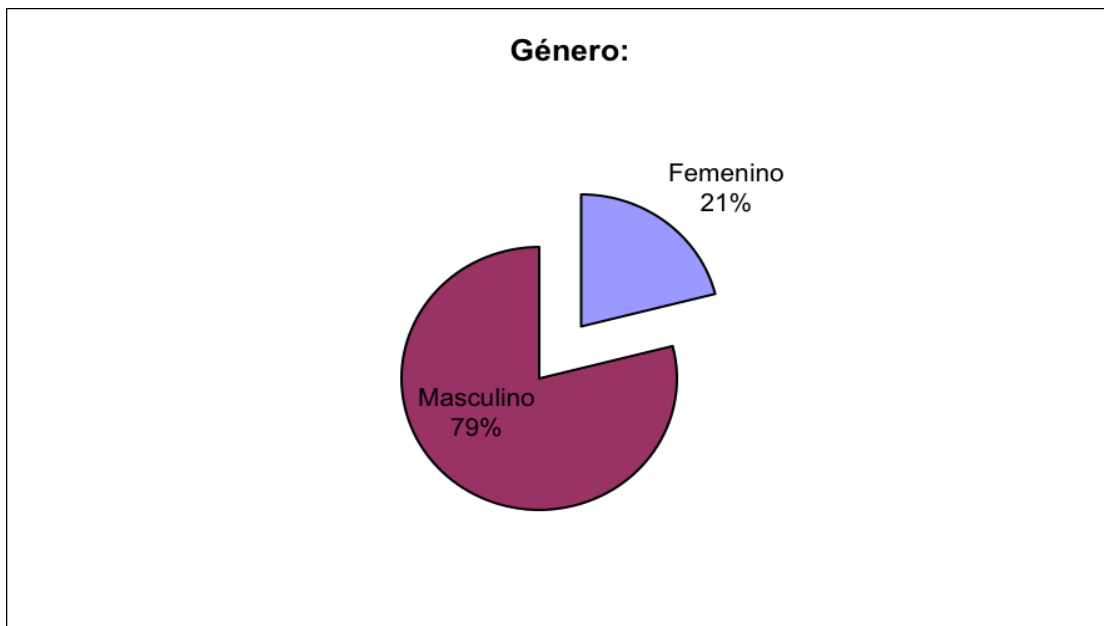
La encuesta fue aplicada en el partido que se disputó en el Estadio Morelos, Monarcas vs Tigres, con un total de 250 encuestados con los siguientes aspectos generales:



^a. Grafica 1

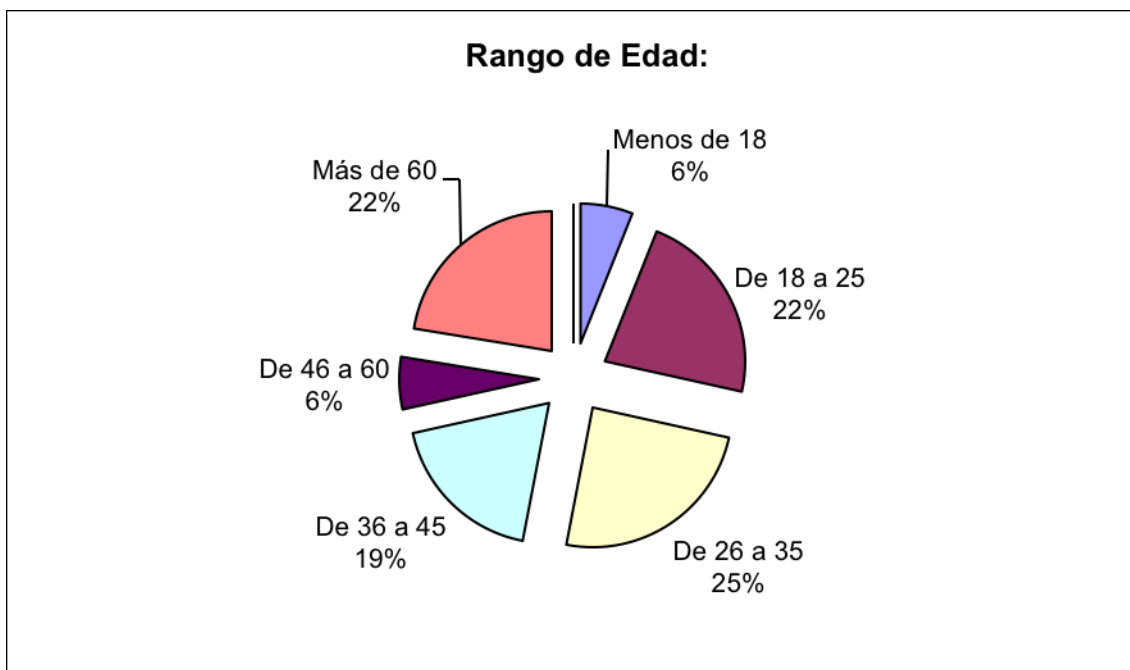
De las 250 encuestas aplicadas se hizo una distribución dentro del estadio para abarcar todas las zonas del mismo, por lo que la repartición quedó de la siguiente manera.

Zona del estadio	Número de encuestados
General Sur	46
General Norte	68
Preferente Oriente	69
Preferente Poniente	68



b. Gráfica 2

Dentro de los 250 encuestados el 79% pertenecen al sector masculino, mientras que el 21% al femenino. Por lo tanto de manera numérica se encuentra que fueron encuestados 198 hombres y 52 mujeres.

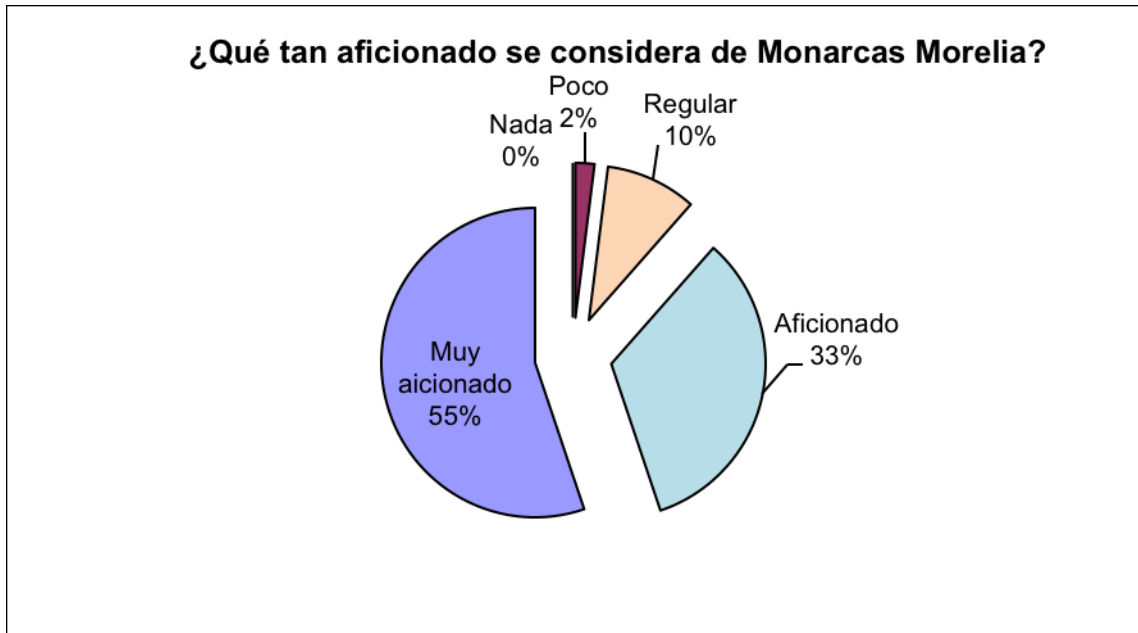


C. Gráfica 3

En cuanto a la edad de los encuestados podemos observar que la mayoría de ellos se encuentran entre los 26 y 35 años, a continuación se dan a conocer el numero de encuestados en cada rubro.

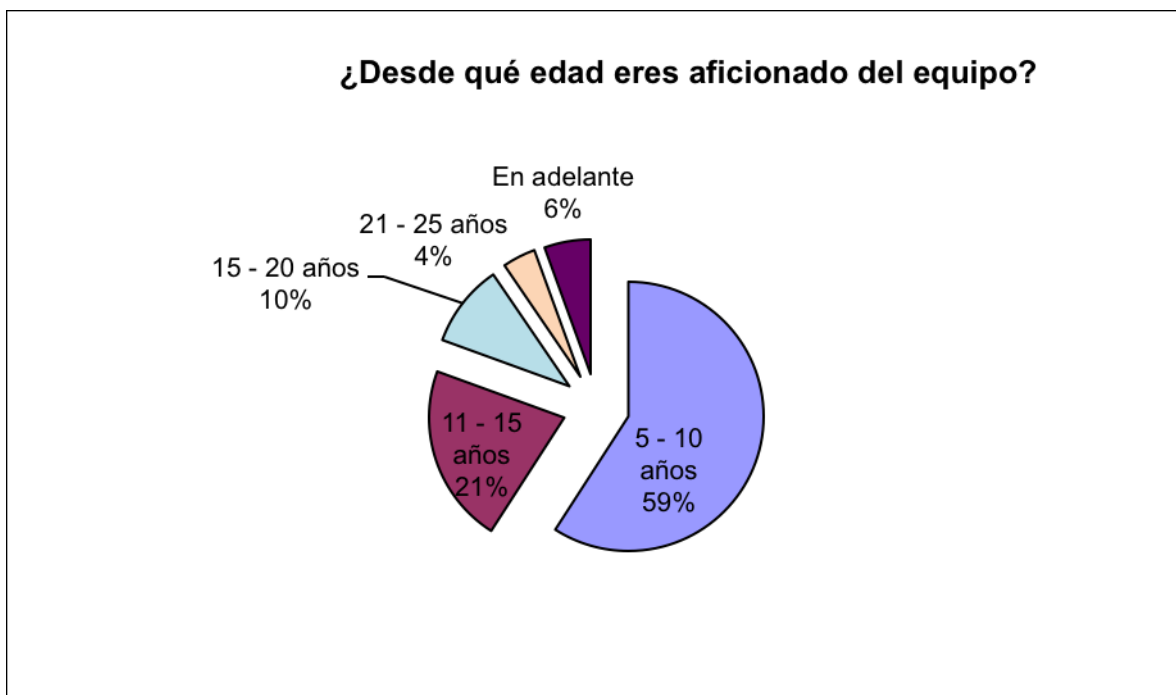
Rango de edad	Numero de encuestados
Menos de 18 años	12
18 – 25 años	58
26 – 35 años	64
36 – 45 años	46
46 – 60 años	12
Más de 60 años	58

Los resultados de las preguntas fueron los siguientes:



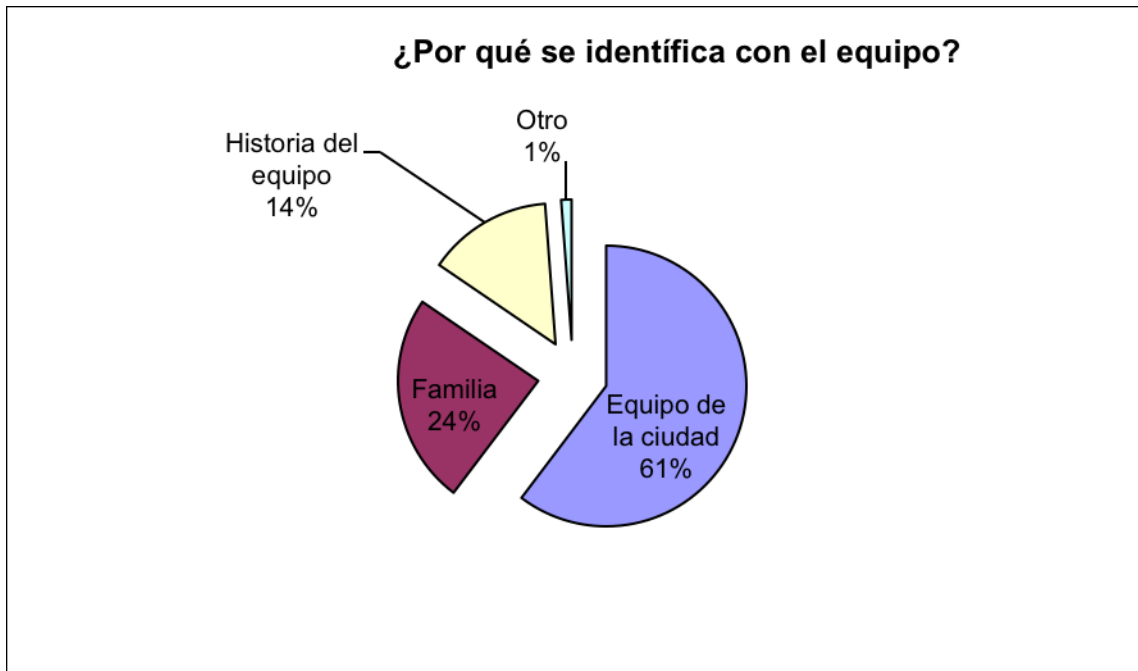
d. Gráfica 4

La mayoría de las personas encuestadas se consideran muy aficionados o aficionados del equipo, ya que el 55% afirma ser “muy aficionado del equipo” mientras que el 33% dice ser “aficionado y el 12% restante oscilan entre ser “poco” o “regular” aficionado.



e. Gráfica 5

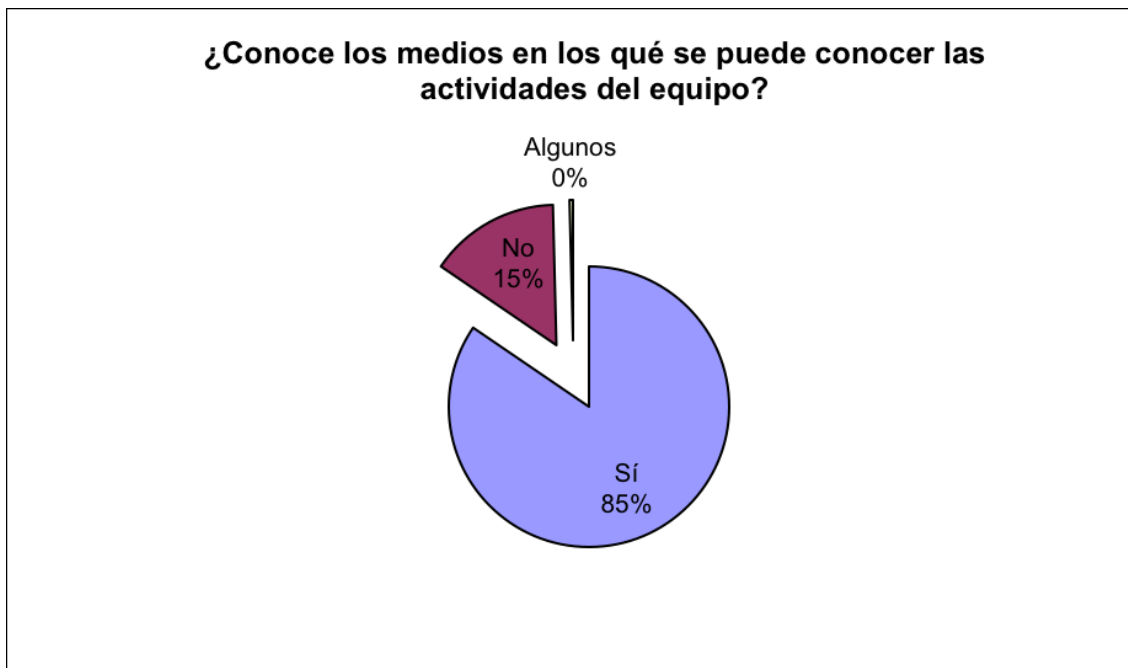
La mayor parte comienzan a ser aficionados desde niños entre la edad de 5 a 10 años (59% de los encuestados). Esto marca que uno de los sectores más importantes dentro del público aficionado son los de menor edad, ya que en estos rangos es donde se encuentra la edad en la que el mayor número de aficionados comenzó a seguir el equipo. Esto habla de que las actividades que se realiza desde el área de atención al aficionado deben cuidar que este sector se sienta atendido, para que se sienta identificado y continúe siguiendo al equipo.



f. Gráfica 6

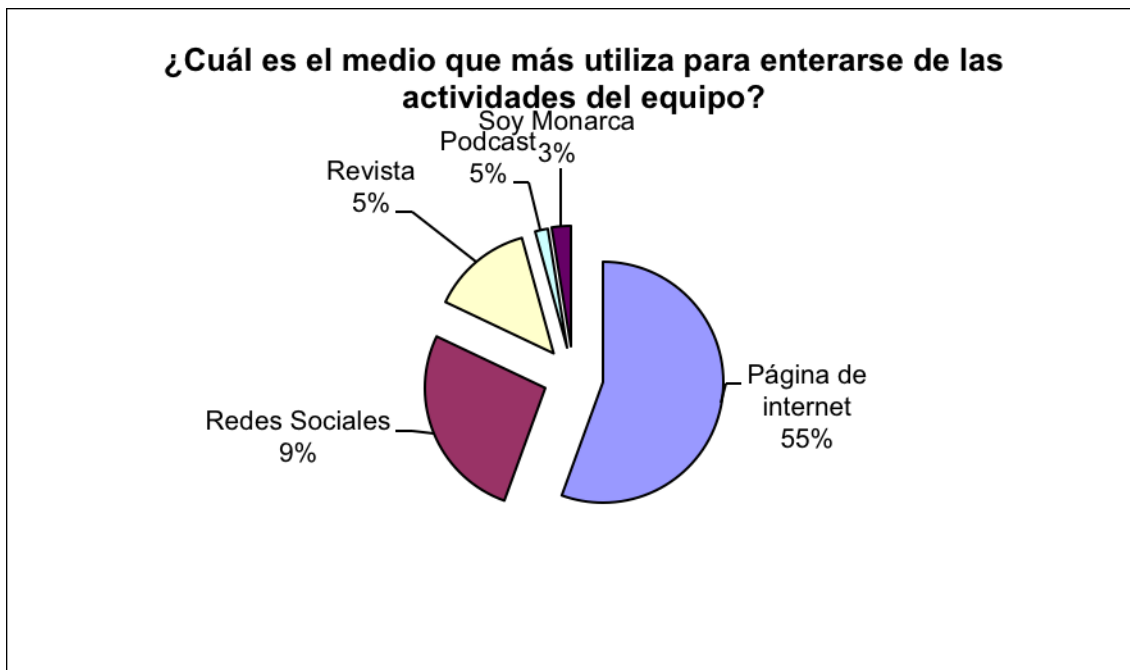
Se debe considerar que el factor fundamental por el cual las personas se identifican con el equipo es porque es el equipo de la ciudad, es decir, el equipo se vincula como uno de los referentes o símbolos locales que les permite a las personas materializar su sentido de pertenencia a un lugar.

Esto establece una relación entre la localidad y el equipo, que puede considerarse como uno de los ejes de los mensajes con los cuales llegar a la afición, al reafirmar su sentido de pertenencia, al materializar un referente de la localidad a la cual pertenecen y al establecer un vínculo de identificación entre la ciudad, el equipo y la afición.



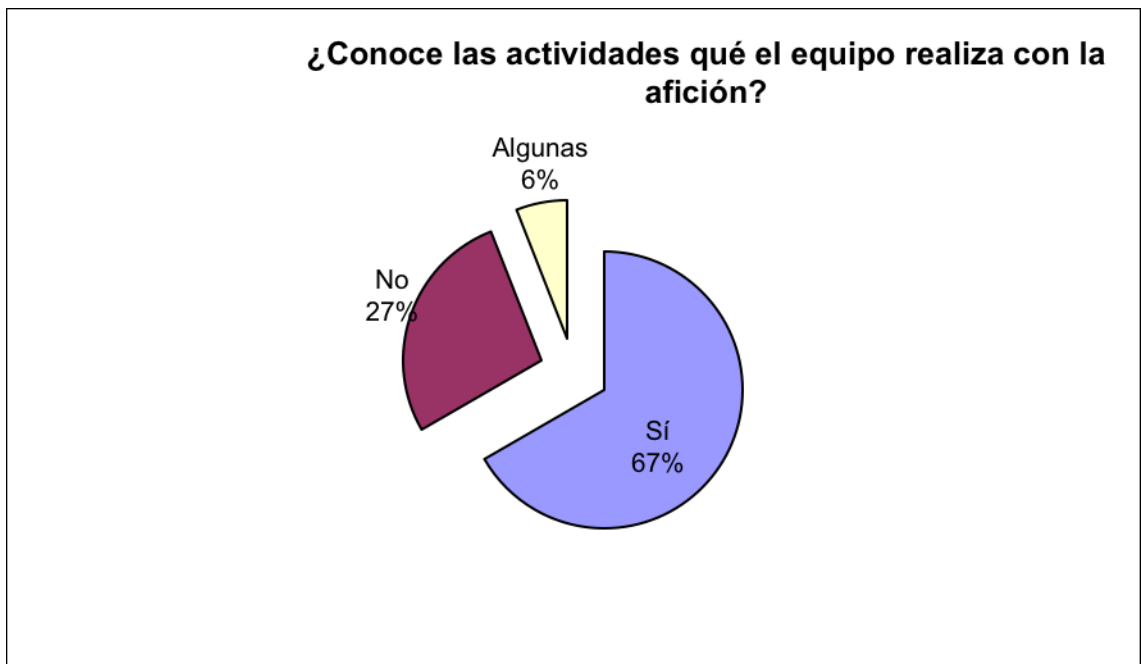
⁹. Gráfica 7

Se puede observar que el 85% de los encuestados afirman conocer los medios a través de los cuáles pueden obtener información acerca de las actividades que el equipo realiza; con esto se puede pensar que se tiene la opción de conocer todas las noticias acerca del equipo, pero con esto encontramos la primera contradicción que se explicará más adelante.



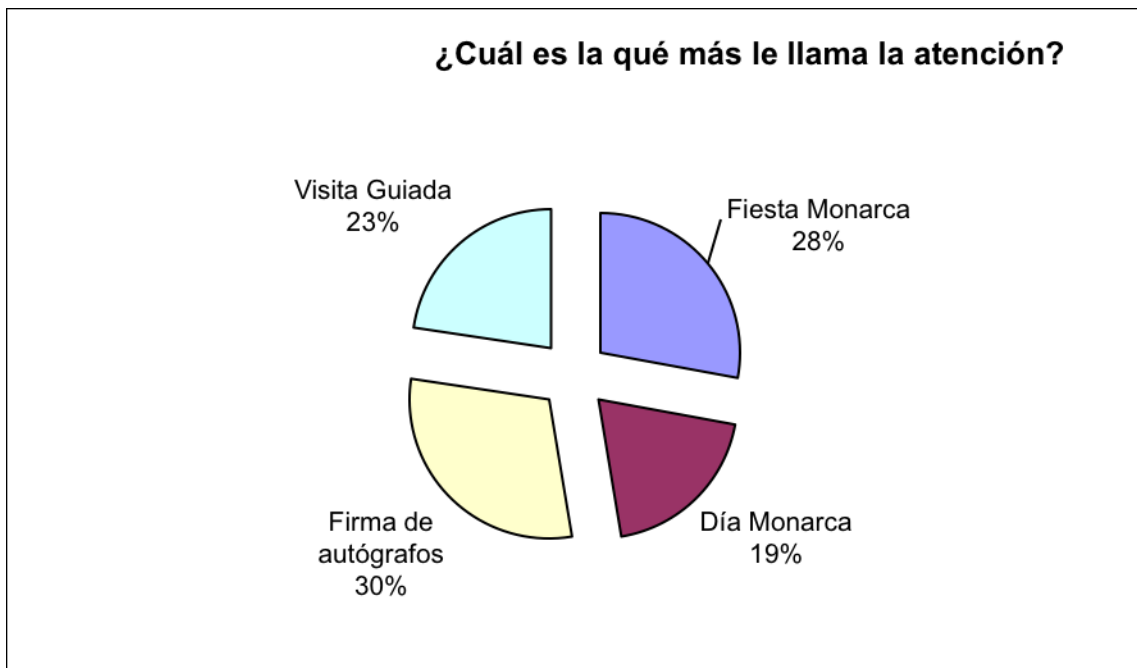
h. Gráfica 8

De aquellos que conocen los medios Monarca la página de internet es la que más se utiliza y esto puede deberse a varios factores, primero es aquella a la que la mayoría de los aficionados tienen acceso, independientemente de la edad que tengan y segundo es un medio en el cual, cuando lo revisan, la información es permanente, es decir, más allá de tener acceso a la hora de ingresar a la página de internet la información está ahí, cosa que no pasa con otros como la revista, la cual es un elemento que se requiere estar pendiente para poder encontrarla, o depende de la distribución y programación de otros.



i. Gráfica 9

La mayoría de encuestados conoce las actividades que realiza el club pero aún así es un porcentaje considerable los que no conocen o únicamente tienen conocimiento de algunas de ellas, lo que puede ser un factor que afecta directamente al club ya que el mensaje no está llegando de la manera esperada a la afición.



j. Gráfica 10

Existe coincidencia entre lo que la propia institución califica como las más importantes, además de los partidos como local, y lo que dice la afición ya que con la que mayor identificación se tiene es con las firmas de autógrafos que se tiene con jugadores.

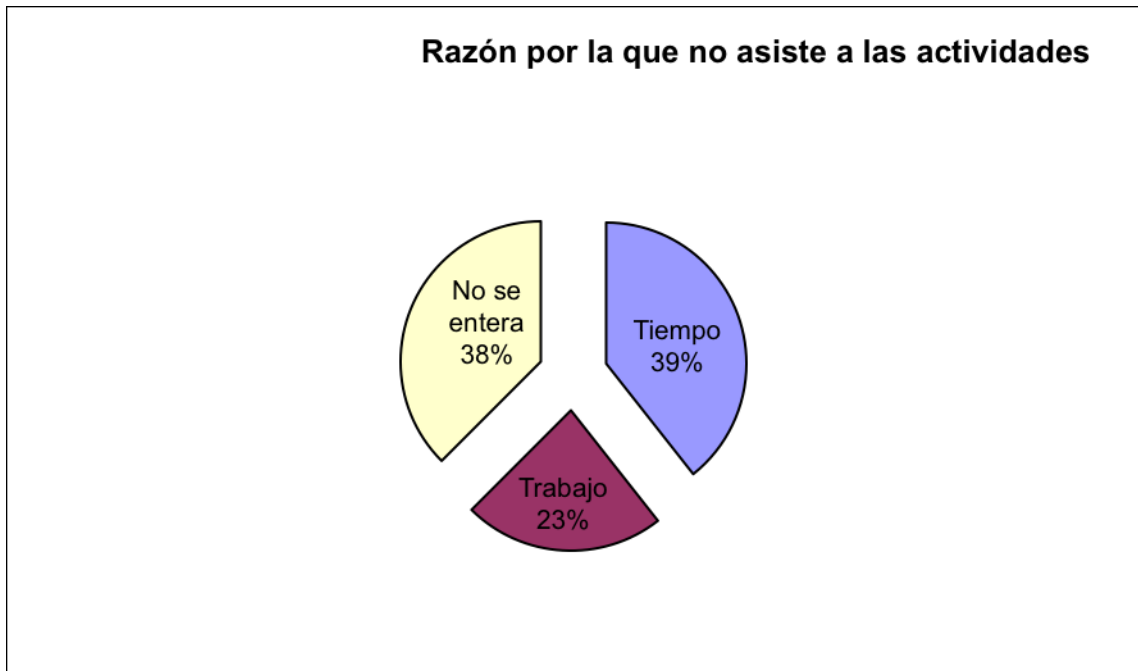
Una actividad creada en el Torneo Clausura 2012 fue el Día Monarca, caracterizado también por la firma de autógrafos que los jugadores ofrecen, y se considera como una actividad que tiene gran potencial.

Se puede pensar que el éxito de las firmas de autógrafos es por el hecho de que con ellas se permite tener contacto con los jugadores, considerados como el referente de su identidad, lo cual es percibido por la afición ya que pueden guardar un elemento físico de esa afición, ya sea una fotografía o el mismo autógrafo.



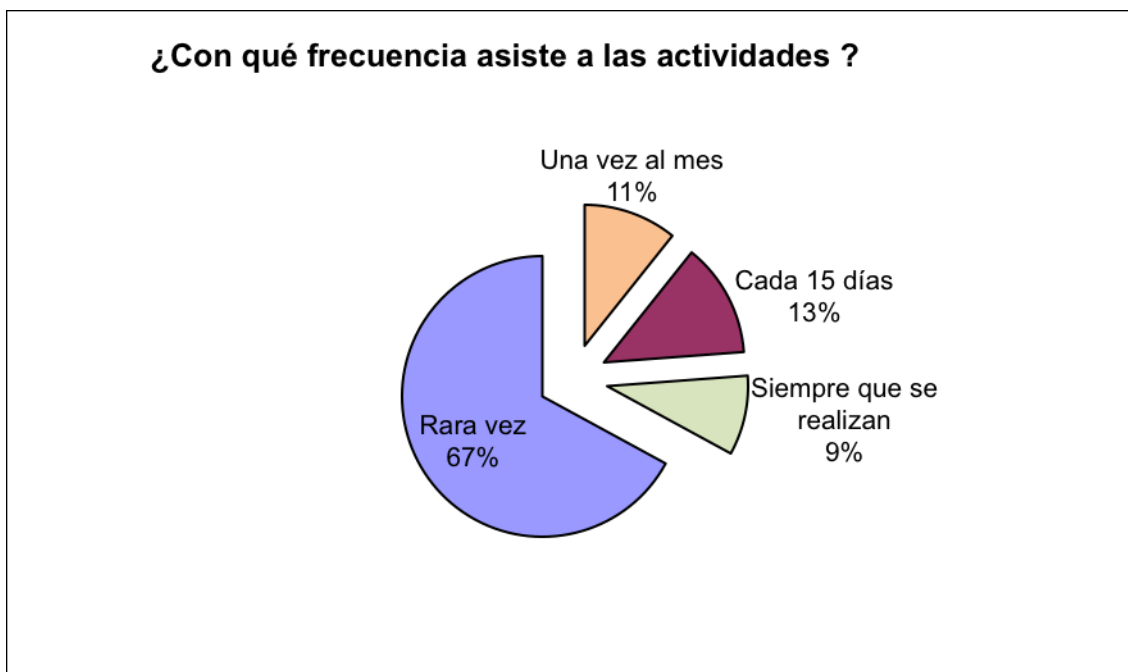
k. Gráfica 11

La afición conoce los medios Monarca (en un 85%), se tiene conocimiento acerca de cuáles son las actividades que realiza el club (en un 67 %) , pero no se asiste a ellas. Esta es una contrariedad que se puede observar en los resultados de la encuesta ya que el 63% de los encuestados no asisten a las actividades, por diferentes factores que conoceremos a continuación.



¹. Gráfica 12

Aquí se establece un vínculo interesante en cuestión de la consideración de los tiempos ya que cuando se realizan estas actividades para muchos no es posible asistir pero también existe el hecho de que conocer los medios por los cuales se difunde la información no garantiza que la gente esté enterada de las actividades, lo cual pone en duda la respuesta otorgada acerca del conocimiento de los medios Monarca. Es decir, si la gente sí conoce los medios Monarca, pero no se entera, se puede inferir una debilidad en la eficacia de las estrategias de difusión de las actividades dirigidas a los aficionados.



m. Gráfica 13

A pesar de que las actividades en su mayoría son conocidas la asistencia a ellas no es la esperada y esto se debe a dos factores en especial la falta de tiempo por parte del aficionado y la ausencia de conocimiento de éstas, por eso rara vez se asiste a ellas. Siendo la minoría la que expresa que siempre asiste.

Hay una contradicción principal ya que el conocer los medios no garantiza que las personas se van a enterar, ya que quizá un gran numero de aficionados no tengan el acceso recurrente a ellos.

Pero un factor aún más importante que dentro del club se debe considerar es que a pesar de que no se enteran de las actividades y por consecuencia no acuden, no hay una disminución en la percepción del grado de afición.

Un alto porcentaje se considera muy aficionado pero tal vez en su percepción de lo que significa la “afición” participar en las actividades que organiza el club no repercute en su sentimiento de afición, es decir, no lo perciben como actividades que incrementen su afición, que sean necesarias para la misma o que se realicen para ellos.

Asimismo, estos aficionados acuden raramente a las actividades (aún cuando se enteren) lo que lleva al fenómeno de que la afición, aunque se perciba como “muy aficionada”, no piensa que participar en las actividades que organiza el club tengan que ver directamente con su grado de identificación con el equipo.

La principal problemática que se puede observar con esta encuesta se encamina a dos rubros:

- La falta de conocimiento y participación de las personas sobre las actividades, a pesar de que conocen los medios informativos, lo que hace cuestionar si realmente se tiene conocimiento de ellos o la efectividad de los medios que se están utilizando.
- La falta de motivación para asistir a las actividades aún cuando se conozcan.

4.3 Interpretación de los resultados

Al analizar e interpretar los resultados de los tres rubros se pueden obtener conclusiones importantes acerca de esto con lo que es posible elaborar un análisis FODA específico del Centro de Atención al Aficionado.

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El estudio de mercado, así como los comentarios, quejas o sugerencias que brindan los aficionados. - El staff se interesa por el trabajo porque se sienten identificados con el equipo - Se conocen los medios de comunicación a través de los cuales se puede estar en contacto con la afición. - La afición comienza a identificarse con el equipo desde temprana edad. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La convivencia con jugadores en sus firmas de autógrafos es la actividad que más atrae. - La afición se identifica con el equipo debido a la familia o por pertenecer a la ciudad de Morelia. - La página de internet es un gancho para dar mayor difusión a los demás medios con los que se cuentan.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca comunicación entre encargado y staff de atención al aficionado. - Falta de una capacitación. - Falta de un uniforme de identificación en el staff. - Poca integración del staff de Atención al Aficionado con las demás personas que laboran en la empresa. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La información acerca de las actividades que el club realiza no llega de manera satisfactoria a los aficionados. - El horario de algunas actividades puede no ser el adecuado debido a las labores que las personas desempeñan. - Falta de interés por parte de la afición para asistir a actividades que el club realiza.

II. Tabla 2

A continuación se explicará cada uno de los aspectos señalados en el cuadro anterior y se darán a conocer las razones por las que cada uno de ellos se encuentra clasificado en cada rubro.

FORTALEZAS

- El estudio de mercado que se realiza en cada partido de Monarcas tiene como local, así como los comentarios, quejas o sugerencias que brindan los aficionados después de cada partido. (Tabla 1)

Es considerado una fortaleza porque de esta manera el club se da cuenta de las necesidades que la afición tiene y de la opinión que tienen acerca de un tema específico, dentro de los comentarios pueden incluir de cualquier tipo, ya sea del equipo, directiva, precios, promociones, instalaciones, etc.

- Considerar que los miembros del staff se interesan en pertenecer a este porque se consideran aficionados del equipo y es una manera de acercarse al equipo con el que se sienten identificados. (Tabla 1)

Este aspecto es muy importante porque los jóvenes que actualmente pertenecen al staff se acercan a buscar la oportunidad de pertenecer al club por la identificación que sienten con éste, por lo tanto el trabajo se realiza con gusto y al estar en relación con la afición existe una mayor conexión entre ellos.

- Se conocen los medios de comunicación a través de los cuales se puede estar en contacto con la afición. (Gráfica 7)

Este rubro es muy importante ya que por medio de estos se mantiene informada a la afición de cualquier evento, promoción o noticia que gira entorno a la institución.

OPORTUNIDADES

- Las actividades que más llaman la atención para que la afición se identifique con el equipo es la convivencia con jugadores en sus firmas de autógrafos. (Gráfica 10)

Los jugadores son el ícono de identificación más grande con el que cuenta la afición así que estar en continuo contacto con ellos incrementa su sentido de pertenencia al equipo.

- La afición se identifica con el equipo debido a la familia o por pertenecer a la ciudad de Morelia. (Gráfica 6)

Estos dos factores son considerados oportunidades ya que se pueden utilizar para crear estrategias con las que la afición se sienta más identificada con el equipo.

- La página de internet es un gancho para dar mayor difusión a los demás medios con los que se cuentan. (Gráfica 8)

Según los resultados de la investigación la página de internet es el medio más utilizado por la afición, por lo tanto esta es una oportunidad para difundir los demás medios y así lograr que la afición los conozca y utilice.

- La afición comienza a identificarse con el equipo desde temprana edad (Gráfica 5)

Esto es una fortaleza ya que al ubicar este público tan concreto se pueden crear estrategias planeadas específicamente para atraer y mantenerlos.

DEBILIDADES

- Se tiene muy poca comunicación entre encargado y staff de Atención al Aficionado, por lo que se pueden desencadenar varios conflictos entre ellos. (Tabla 1)

Es un factor que puede representar un problema porque al tener poca comunicación, los problemas que ambas partes detectan no son informados a la otra parte y comienzan conflictos en cuanto a la información que se maneja.

- La falta de una capacitación impide que los miembros del staff desempeñen de manera adecuada su trabajo. (Tabla 1)

Al comenzar a trabajar existen lineamientos que se deben seguir para poder desempeñar mejor su trabajo, sin una capacitación este desempeño puede no

alcanzar su máximo potencial ya que se carece de algunas herramientas e información.

- Falta de un uniforme de identificación por parte del staff para que la afición los pueda identificar fácilmente si es necesario. (Tabla 1)

Al tener un distintivo del resto de la gente que asiste al estadio será más fácil para el aficionado saber con quién dirigirse sin tener la necesidad de estar buscando durante más tiempo a alguien que lo pueda ayudar a resolver su conflicto.

- La poca integración que tiene el staff de Atención al Aficionado con las demás personas que laboran en la empresa, puede desencadenar una falta de identificación con el equipo. (Tabla 1)

A pesar de que las personas que forman parte del staff de Atención al Aficionado afirman que buscan el empleo por su afición por el equipo, al no sentir una conexión con el resto de las personas que trabajan en la empresa pueden comenzar a sentirse excluidos y ese sentimiento de pertenencia que tenían va desapareciendo y afecta en su manera de desempeñar su trabajo.

AMENAZAS

- La información acerca de las actividades que el club realiza no llega de manera satisfactoria a los aficionados. (Gráfica 12)

Esto se considera como una amenaza ya que esas actividades son pensadas para la afición pero las estrategias que se utilizan para divulgarlas, en algunas ocasiones no es la más óptima, por lo tanto no se tiene el éxito deseado.

- El horario de algunas actividades puede no ser el adecuado debido a las labores que las personas desempeñan. (Gráfica 12)

Al planificar las actividades en horarios poco accesibles para el público al que van dirigidos se enfrentan a la poca respuesta por parte de la afición ya que es difícil dejar las labores cotidianas para acudir a estas actividades.

- Falta de interés por parte de la afición para asistir a actividades que el club realiza como las visitas guiadas. (Gráfica 13)

Esto es una amenaza ya que con el tiempo el poco interés en estas actividades puede desencadenar otros problemas, como la falta de identidad con el equipo.

Cada uno de los factores que se mencionaron en el análisis FODA tiene repercusión en alguna de las áreas que se señalaron anteriormente en el modelo PORTER y a continuación se vinculan cada una de ellas.

Análisis FODA	Modelo PORTER
Fortalezas	
El estudio de mercado que se realiza en cada partido que Monarcas tiene como local, así como los comentarios, quejas o sugerencias por parte de la afición.	Se encuentra dentro de las actividades primarias correspondientes a la logística interna ya que se involucran con el almacenamiento de información y la interacción con su cliente (afición).
El staff se interesa por el trabajo porque se sienten identificados con el equipo.	Corresponde a la actividad de soporte en el área de gestión de recursos humanos ya que se relaciona con las actividades e interacciones de quienes pertenecen al equipo de trabajo.
Se conocen los medios de comunicación a través de los cuales se puede estar en contacto con la afición.	Se localiza dentro de las actividades primarias correspondientes a marketing ya que en esta área se desenvuelve la función de publicidad y de la difusión del producto que esta conlleva
La afición comienza a identificarse con el equipo desde temprana edad.	Podemos localizar esta fortaleza dentro de la actividad de soporte, ya que es parte de la investigación del mercado.
Oportunidades	
La convivencia con jugadores en sus firmas de autógrafos es la actividad que más atrae.	Como parte de la empresa esta oportunidad se coloca en las actividades primarias que se vinculan al marketing, porque ayuda en la difusión del producto

La afición se identifica con el equipo debido a la familia o por pertenecer a la ciudad de Morelia.	Se localiza en el área de actividad de soporte que se relaciona con el desarrollo de tecnología en cuanto a la investigación de mercado.
La página de internet es un gancho para dar mayor difusión a los demás medios con los que se cuentan.	Se considera dentro de las actividades primarias que se involucran con el marketing, ya que con esto se genera publicidad y es una fuerza de venta.
Debilidades	
Poca comunicación entre encargado y staff de atención al aficionado.	Se involucra con las actividades primarias, ya que se encuentra el servicio post venta en donde se le dan soluciones al cliente (afición) porque sin comunicación en el staff es difícil solucionar los problemas que el cliente demanda. También se relaciona con la gestión de recursos humanos, ya que involucra la resolución de conflictos al interior del equipo de trabajo del área.
Falta de una capacitación.	Se encuentra dentro de la actividad de soporte en el área de gestión de recursos humanos, ya que es la encargada de realizar capacitaciones.
Falta de un uniforme de identificación en el staff.	Dentro de las actividades primarias se encuentran las operaciones y esta debilidad se encuentra dentro de esta área ya que se relaciona con la gestión de los elementos físicos necesarios para realizar las actividades.
Poca integración del staff de Atención al Aficionado con las demás personas que laboran en la empresa.	Esta debilidad debe ser atendida dentro de la actividad de soporte en el área de gestión de recursos humanos.
Amenazas	

La información acerca de las actividades que el club realiza no llega de manera satisfactoria a los aficionados.	Se encuentra dentro de las actividades primarias de marketing y ventas ya que se relaciona publicidad y fuerza de venta.
El horario de algunas actividades puede no ser el adecuado debido a las labores que las personas desempeñan.	Relacionado con actividades primarias de marketing y venta pues la fuerza de venta se ve afectada.
Falta de interés por parte de la afición para asistir a actividades que el club realiza.	Se vincula con las actividades primarias de marketing y ventas ya que involucra a la publicidad y fuerza de venta.

III. Tabla 3

4.4 Propuesta de mejora en la comunicación entre el Club Monarcas Morelia y su afición

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos en el estudio de campo se pueden realizar algunas propuestas de mejora. Estos se pueden dividir en dos rubros.

Aquellas propuestas que mejoren la relación interna en el Centro de Atención al Aficionado, es decir, la comunicación entre encargado – staff y así mejorar el desempeño de las actividades que se realizan.

Otras propuestas van encaminadas a mejorar la relación que existe entre el club y su afición para así lograr una mejor identificación entre ambos logrando que las actividades que se realizan se consideren como parte de la identidad de aficionado que las personas tiene con el equipo.

4.4.1 Propuestas en la comunicación interna y las relaciones públicas

Rubro / Eje	Propuesta	Situación que origina la propuesta	Eje de acción	Beneficios que se obtendrán
Comunicación interna	Tomar en cuenta dentro del perfil para realizar contrataciones en el staff de Atención al Aficionado la identificación que las personas sienten por el equipo.	No se aprovecha el sentimiento de identidad de los integrantes del staff con el equipo.	Definir el perfil del staff de acuerdo a las características ya establecidas: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de estudios. - Habilidades con las que debe contar. - Disponibilidad de horario. - Buena presencia. Además, dentro del plan de selección implementar una entrevista o dinámicas en las que se puedan sondear las motivaciones y el sentido de pertenencia de quienes ingresan al staff.	Al encontrarse dentro del staff refuerzan su identidad de afición por lo que desempeñan de mejor manera su trabajo. Al conocer el sentido de pertenencia que cada uno de los integrantes posee, ayuda a fomentar una de las principales funciones de la comunicación organizacional dentro de una empresa, ya que construye y fortalece la identidad con la empresa creando un clima de confianza y motivación.

Comunicación interna	Facilitar recursos de identificación para el staff de atención al aficionado.	No se cuenta con un distintivo que diferencie al staff de Atención al Aficionado.	Implementar un uniforme o distintivo propio del staff, tomando en cuenta que dentro de este distintivo debe considerarse llevar el logo del Centro de Atención al Aficionado.	Al tener un distintivo con el logo del Centro de Atención al Aficionado se facilita la localización del staff para la afición. Dentro de la comunicación organizacional, al contar con un logo distintivo del Centro de Atención al Aficionado, se crea un vínculo entre la parte interna (staff) y externa (afición) del club debido a que al identificar este logo la afición conocerá a las personas con las que se tiene que dirigir para ser atendido de mejor manera.
Comunicación interna	Crear un programa de capacitación para el	Falta de capacitación hacia el staff de atención	Para la creación del programa de capacitación se	Fortalecería al staff de manera que conocerían

	<p>staff de atención al aficionado y aplicarlo al inicio de cada torneo.</p>	<p>al aficionado.</p>	<p>deben tomar en cuenta ciertos aspectos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer los objetivos e importancia del trabajo. - Informar las actividades que se realizarán. - Mostrar técnicas para lograr un acercamiento favorable con la afición. - Comunicar el organigrama que se tendrá a lo largo del torneo dentro del área de atención al aficionado. - Notificar acerca de los lineamientos a seguir en caso de tener algún problema con la afición. 	<p>aspectos esenciales para desempeñar su trabajo correctamente.</p> <p>Así como romper las barreras de lenguaje que se puedan presentar entre el staff y los encargados del mismo.</p> <p>Al conocer mejor su trabajo se profundiza en el conocimiento de la empresa como una entidad.</p> <p>Además una capacitación beneficiará a los trabajadores porque conocerán cuál es su trabajo y la manera en que deben realizarlo para no caer en un rendimiento deficiente, desempeñando</p>
--	--	-----------------------	--	---

				sus funciones conforme a la estructura que marca la empresa.
Comunicación interna	Fortalecer la comunicación que existe en el encargado y staff de atención al aficionado.	Existe poca comunicación entre estas dos partes, lo cual puede desencadenar algunos conflictos entre ellos.	La comunicación entre ambas partes se podría fortalecer a través de reuniones periódicas, ya sea al inicio o final de los partidos en donde se pueda discutir acerca del trabajo realizado y las maneras de mejorarlo. Así como las inquietudes que se tengan.	Al fortalecer esta comunicación, la operación de las actividades que el Centro de Atención al Aficionado realiza dentro de las instalaciones del estadio será de mayor calidad. Se obtendrá un mejor flujo de mensaje en la Red de Comunicación de manera descendente y ascendente consiguiendo una comunicación clara, veráz y transparente.
Relaciones Públicas	Realizar actividades que vayan	En la mayoría de los aficionados encuestados el	Crear un calendario con visitas de diferentes escuelas	Al involucrarse más con este público incrementarán

(comunicación externa)	encaminadas al sector infantil.	sentido de identidad con el equipo comienza a temprana edad.	a los entrenamientos para que conozcan el estadio y convivan con los jugadores; así como visitas por parte de los jugadores y Super Monarca a las escuelas.	las fuerzas de venta dentro de la empresa al satisfacer las necesidades de un sector específico de la afición.
Relaciones Públicas (comunicación externa)	Programar periódicamente firmas de autógrafos o convivencias con los jugadores.	El mayor símbolo de identificación que tiene la afición con el equipo son los jugadores.	Las firmas de autógrafos pueden ser programadas en distintos puntos de la ciudad que sean de fácil acceso al público. Tomando en cuenta que para realizarlo de mejor manera se debe realizar un calendario en donde se asigne el rol de jugadores que se presentarán en cada firma, teniendo en cada una de ellas por lo menos un jugador del cuadro titular del equipo para así atraer más afición a dicho evento.	Se logrará una relación más estrecha entre jugadores-afición que trae como consecuencia mayor identificación con el equipo y la empresa debido al fortalecimiento de la "imagen corporativa" del club ya que siendo los jugadores un símbolo, la afición logra identificarse con el rol que el deportista desempeña dentro de la empresa.

Relaciones Públicas (comunicación externa)	Realizar diferentes actividades en las que se incluya y fomente el valor por la familia y el sentido de pertenencia a la ciudad de Morelia.	Las principales razones para sentir identificación con el equipo son la familia y la pertenencia a la ciudad.	Creación de spots en donde participe parte de la afición y sean realizados en distintos puntos representativos de la ciudad. Así como realizar los eventos de firmas de autógrafos en lugares representativos como las distintas plazas del centro de la ciudad.	El aficionado sentirá mayor identificación al contar con mensaje que relacionen al equipo con aspectos significativos orientados en estos rubros.
Relaciones Públicas (comunicación externa)	Modificar el horario de las actividades que realiza el club tomando en cuenta el público al que van dirigidas.	El horario de algunas actividades no es el adecuado debido a las labores cotidianas que las personas desempeñan. Por ejemplo las visitas guiadas se realizan en horarios donde la afición se encuentra realizando actividades cotidianas que difícilmente se pueden	Realizar un calendario de actividades en el cual se tome en cuenta al público al que va dirigida y con base en eso poner el horario más apropiado. El calendario puede realizarse por torneo con eventos base con la posibilidad de modificarlas. Para el tipo de actividades	Con un horario adecuado se beneficia al equipo y la afición porque se crea una mayor vinculación entre ambas partes al cubrir las necesidades que el público está demandando. La relación que se fortalece no sólo se refiere al incremento en la asistencia a este tipo de

		dejar, como lo son asistir a la escuela o trabajo.	mencionadas anteriormente se pueden programar en días en los que los aficionados no tengan actividades que les impidan asistir, días festivos, vacaciones o fines de semana, dependiendo de la actividad y público al que se dirija.	actividades, sino a la percepción que tendrá el aficionado al considerarse atendido por el club coordinando los tiempos para realizar las actividades.
Relaciones Públicas (comunicación externa)	Implementar el uso de un calendario de actividades al inicio de cada torneo.	La afición tiene problemas con los horarios de las actividades realizadas por el club.	Crear un “Calendario Monarca” en donde se muestren todos los partidos que Monarcas disputará durante el torneo. Así como eventos que el club tiene preparados para la afición, indicando fecha, lugar y horario de aquellas que sea posible al inicio del torneo. Contar con un sistema de	La afición conocerá cada una de las actividades que se planean y se tendrá el tiempo suficiente para difundirlas y hacer llegar la información de manera correcta a todos los receptores. Con un flujo de información más eficiente, el aficionado sentirá mayor

			<p>información dentro de las redes sociales y correo electrónico para dar a conocer las actividades que no puedan agendarse con tanta precisión al inicio del torneo.</p> <p>A pesar de que esta manera de comunicación existe, en algunas ocasiones no se dan a conocer con el tiempo suficiente para que la afición esté al tanto de la información correctamente.</p> <p>Por lo tanto deberían darse a conocer con un mínimo de una semana de anticipación.</p>	<p>atención por parte del club y podrá anticipar algunas acciones que para poder asistir a las actividades que se realizan.</p>
Relaciones Públicas (comunicación externa)	Crear una campaña en la que se intente fomentar la relación entre las actividades	Existe una desvinculación en la percepción del aficionado al no asociar las actividades que realiza el	Crear spots para difundir las actividades en donde se haga énfasis en el sentido de identidad que dichas	Se incrementará el sentido de pertenencia al equipo y la asistencia a las actividades, externas a los

	que realiza el club y el sentido de pertenencia al equipo como aficionado.	club como parte de su sentido de pertenencia al mismo.	<p>actividades brindan al aficionado.</p> <p>Cada evento puede contar con un spot en donde se dé a conocer la fecha, lugar y horario en los que se llevará a cabo.</p> <p>En dichos spots se puede contar con la presencia de aficionados que estén interesados en participar.</p>	<p>partidos, realizadas por el club.</p> <p>Con esto se crea un ambiente propicio entre el club y la afición mejorando las relaciones entre ambas partes.</p>
--	--	--	--	---

IV. Tabla 4

Conclusiones

Conclusiones

Después de realizar toda la investigación se pueden obtener algunas conclusiones de acuerdo al objetivo que se planteó desde un inicio. A continuación se presentan cada una de ellas.

El objetivo que se planteó fue “analizar el funcionamiento de las estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas entre Monarcas Morelia y su afición” el cual se cumplió ya que para poder realizar el diagnóstico, primero se tuvo que analizar las estrategias que ya existían dentro del club para así lograr identificar si existía alguna falla en ellas.

Dentro del supuesto de investigación se manejó que con las estrategias existentes dentro del club no se obtienen los resultados deseados por lo tanto al realizar el análisis se pudieron encontrar algunas de las debilidades con las que cuenta la empresa y se dan algunas propuestas con las que pueden mejorar estos aspectos, también se encontraron algunos puntos que si no son atendidos a tiempo pueden generar problemas en la comunicación entre club y afición.

Al utilizar el diagnóstico como la herramienta principal para obtener los resultados, se realizaron 2 análisis diferentes: FODA y PORTER, los cuales cumplieron su función al permitir sistematizar cada uno de los ventajas y desventajas con las que cuenta la empresa y la manera en que se pueden mantener o mejorar cada uno de los aspectos.

Se encontraron varios factores que influyen en la eficacia de las estrategias de comunicación y relaciones públicas, pero específicamente el staff de Atención al Aficionado existen dos puntos que se consideran destacables: primero la falta de capacitación para el staff como parte importante de la integración al club y según la poca comunicación que existe entre ambas parte (encargado-staff), ya que este staff es el vínculo, en el estadio, que la afición tiene con el club y al no existir una capacitación y comunicación entre ellos se trunca esta relación desde un inicio.

Por otra parte el resultado más sobresaliente en el análisis de la relación club-afición es la poca vinculación que el aficionado ve entre las actividades que realiza el club y su sentido de pertenencia al equipo, ya que esto puede ser un factor que a largo plazo afecta y trae repercusiones para ambas partes.

La complicación más grande a la que se enfrentó la realización de esta investigación fue el tiempo, ya que al tener que trabajar con el staff de Atención al Aficionado y la afición, se tenía que realizar todo el proceso dentro de un solo torneo, porque si se dejaba interrumpida de un torneo a otro pueden cambiar variables que afectan el rumbo de la investigación y los resultados.

Además de conocer el funcionamiento del área de comunicación en la empresa y saber cuáles son las estrategias que utilizan, con este diagnóstico se pudieron analizar otros rubros de la empresa como la relación que existe internamente en el área de Atención al Aficionado y localizar algunos puntos que se pueden mejorar y de ahí partir para hacer óptima la comunicación entre ellos.

Un diagnóstico de esta naturaleza se puede aprovechar en las distintas áreas de la misma empresa, en esta investigación se abordó únicamente la comunicación y relaciones públicas entre uno de los públicos objetivos y la empresa, pero así como se realizó con la afición existen otros públicos a los que Monarcas, en tanto organización, dirige sus actividades. En este sentido, se considera que siguiendo este mismo esquema de análisis se puede realizar el diagnóstico con ellos los otros.

Con este diagnóstico se intenta mejorar la relación entre Monarcas Morelia y su afición y así poder crecer como empresa deportiva, al realizar las propuestas que el propio club puede comenzar a implementar.

Anexos

Anexos

ENTREVISTA CON EMERSON BARAJAS (ENCARGADO DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL AFICIONADO)

- ¿Cuáles son las actividades que realiza dentro del CAAF?
- Dentro de la oficina ¿cuenta con los recursos necesarios para trabajar? ¿Cuáles son?
- En el estadio ¿cuenta con los recursos necesarios para trabajar? ¿Cuáles son?
- Las personas del staff de atención al aficionado ¿cuentan con un uniforme o forma de identificación? ¿cuál es?
- Al ser contratados como parte del staff ¿se da alguna capacitación?
- ¿Quién se encarga de dicha capacitación?
- ¿Quién decide las contrataciones para el staff de atención al aficionado?
- ¿Con qué habilidades debe contar un aspirante para formar parte del staff?
- ¿Qué actividades realiza el staff dentro del estadio?
- ¿Quién organiza dichas actividades?
- A los miembros del staff ¿se les dan a conocer los objetivos del trabajo que realizan?
- ¿Cómo se determina la encuesta que se aplicará en cada partido?
- ¿Cuál es la cantidad de encuestas aplicadas?
- ¿Porqué se determina esa cantidad?
- ¿Qué áreas o aspectos se deberían reformular en esta área?
- ¿Cuáles aspectos son los que más han funcionado?

ENTREVISTA CON EL STAFF DE ATENCIÓN AL AFICIONADO

- ¿Cuál es la razón por la que decidiste trabajar en Monarcas?
- ¿Cómo te enteraste del puesto en el staff de atención al aficionado?
- ¿Cuál fue el proceso que seguiste para conseguir el trabajo?
- ¿Recibiste alguna capacitación al comenzar a trabajar en el staff?
- ¿Crees que es necesaria una capacitación? ¿Porqué?
- ¿Conoces los objetivos que tienen las actividades que realizas en el staff?

- ¿Cómo es la relación con el jefe inmediato (Emerson)?
- ¿Cuál es la relación entre el staff de atención al aficionado con los demás staff?
- ¿Cuentan con los recursos necesarios para realizar sus actividades?
- ¿Cuáles son esos recursos?
- ¿Qué áreas o aspectos se deberían reformular en atención al aficionado?
- ¿Cuáles aspectos o actividades son los que más han funcionado?
- ¿Sientes que existe identificación o pertenencia a la institución (Monarcas) dentro del staff de atención al aficionado?
- ¿Qué actividades crees que se deban realizar o modificar para que esta integración sea completa?

De acuerdo a la información que se quiere obtener se realizó el primer protocolo de la encuesta:

1. ¿Qué tan aficionado se considera del equipo Monarcas Morelia

Poco Regular Aficionado Muy aficionado

2. ¿Desde hace cuanto tiempo eres aficionado al equipo?

1-5 años 6-10 años 11-20 años Más de 20 años

3. ¿Porqué se identifica con el equipo?

Equipo de la ciudad Familia Historia del equipo Otro:

4. ¿Conoce los medios en los que puede conocer las actividades del equipo?

Sí No Algunos ¿Cuáles son?

5. ¿Cuál es el medio que más utiliza para enterarse de las actividades del equipo?

Página de internet Redes Sociales Revista Podcast

6.-¿Conoce las actividades que el equipo realiza con la afición?

Sí No Algunas ¿Cuáles son?

7.- ¿Cuál es la que más le llama la atención?

Fiesta Monarca Día Monarca Firmas de autógrafos Visita
guiada

8.- Asiste con frecuencia a las actividades

Sí No Porqué

9.- ¿Con qué frecuencia asiste a las actividades?

Una vez al mes Cada 15 días Siempre que se realizan
Rara vez

Dentro de la entrevista realizada al encargado del Centro de Atención al Aficionado, Emerson Barajas, se realizó una modificación eliminando la pregunta “¿Quién se encarga de dicha capacitación?” Ya que no existe tal capacitación.

En la encuesta que se aplica a la afición se realizó una prueba piloto y después de un análisis de resultados y preguntas hubo dos cambios en:

1. ¿Qué tan aficionado se considera del equipo Monarcas Morelia

Poco Regular Aficionado Muy aficionado

Es recomendable utilizar 3 o 5 reactivos para las respuestas por lo que se agregó un “Nada” como opción.

2. ¿Desde hace cuanto tiempo eres aficionado al equipo?

1-5 años 6-10 años 11-20 años Más de 20 años

La respuesta puede variar demasiado de acuerdo a la edad del aficionado encuestado por lo que la pregunta se reformuló y se cambió a “¿Desde qué edad eres aficionado del equipo?”

Bibliografía

- Tesis: Comunicación Interna Caso Tiburones Rojos de Veracruz / temporada del descenso, Cristen Isabel, Abril 2010.
- Ensayo: El fútbol y las relaciones públicas en España, Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI, Diciembre, número 084, Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina Quito, Ecuador.
- Ensayo: Etapas en los proyectos de inversión en empresas deportivas. Parte I, Víctor de Lucio, México D.F., 2004.
- Características estructurales de un club de futbol profesional de élite, Gómez Sandalio / Magdalena Opazo, Universidad Navarra, Septiembre 2007, número 705.
- Tesis: Marketing de Instituciones Deportivas: de las Relaciones Públicas a la Gerencia de la Imagen Corporativa y su Valoración como Activo Intangible, Benel Alfonso, 2003.
- Artículo: Conflicto de identidades: la identidad deportiva versus la identidad nacional en Barcelona, Andrea N. Packard, 2010, New London, EEUU.
- Bonilla Gutiérrez Carlos, La comunicación función básica de las relaciones públicas, 1988.
- Rodarte Fernández Fernando, Relaciones Públicas, 1976.
- Wilcox, Ault y Agee, Public Relations, strategies and tactics, 2007.
- Soucie Daniel, Administración, organización y gestión deportiva, Ed. Inde, 2002.
- París Roche Fernando, La planificación estratégica en las organizaciones deportivas, Ed. Paidotribo, 2ª edición.
- M. Goldhaber Gerald, Comunicación Organizacional, Ed. Diana, 1984, México D.F.
- Barrios Villavicencio Alma Gabriela, Tesis Propuesta de Comunicación Organizacional para la Dirección General de Música de la UNAM.
- Wilcox Dennis, Philips H. Autt, Warren K. Agee, Glen T. Cameron, Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas, 6ª Edición, Ed. Pearson, 2007
- Poli Bolio Antonio, Comunicación publicitaria, Ed. Trillas, 2ª edición, 1997.

- Rodarte Fernández Fernando, La empresa y sus relaciones públicas, Ed. Limusa, 3ª edición, 1976.
- Fernández Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, 2ª edición, 2006, México D.F.
- Ríos Szalay Jorge, Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones, Ed. Trillas, 3ª edición, 1989, México D.F.
- Malhotra Naresh K., Investigación de mercados: un enfoque aplicado, Ed. Pearson Educación, 4ª edición, 2004, México D.F.
- Rojas Orduña Octavio Isaac, Relaciones Públicas la eficacia de la influencia, Ed. Esic, 2ª edición, 2008, Madrid, España.
- Cayuela Maldonado Jose, Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación, 1997, Barcelona, España.
- Robinson Edward J., Comunicación y Relaciones Públicas, Ed. Continental, 8ª edición, 1982, Madrid, España.
- Maguire, Joseph, Global sport. Identities, Societies, Civilizations, Ed. Cambridge, 1999.

Otras referencias

- <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/Kalvarez.htm>
- <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>
- <http://www.efdeportes.com/efd77/empresas.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
- http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
- <http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicaseneldeporte.htm>
- <http://isabelcristen.wordpress.com/2010/04/27/1-2-la-comunicacion-organizacional-en-los-equipos-deportivos/>
- <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/160/16008404/16008404.html>
- http://www.automark.com.mx/MYRNA_estudiosdecaso.pdf
- <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2c.htm>
- www.fuerzamonarca.com