



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

# **La comunicación estratégica de eventos deportivos**

Propuesta de un plan de comunicación  
para MADCUP

Estudiante: **María Ramiro Serra**

Directora: Prof. Dolores Costa Gálvez

Madrid, abril de 2023



# Agradecimientos

A mis padres, por creer en mí y apoyarme incondicionalmente.

A mis amigos, por estar siempre. En las buenas y en las no tan buenas  
sois mi alegría y mi suerte.

A María, por hacerme sentir como en casa desde el primer día,  
y a Luna, por su tiempo y generosidad.

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	4
<b>2. Finalidad y motivos</b> .....	6
<b>3. Estado de la cuestión</b> .....	8
<b>4. Marco teórico</b> .....	10
<b>4.1. La comunicación estratégica</b> .....	10
<b>4.2. La comunicación deportiva</b> .....	11
<b>4.3. La organización de eventos deportivos</b> .....	13
<b>4.4. La comunicación en los eventos deportivos</b> .....	15
<b>5. Objetivos</b> .....	17
<b>6. Metodología</b> .....	18
<b>7. Análisis y discusión</b> .....	19
<b>7.1. Investigación formativa</b> .....	19
<b>7.1.1. Análisis de situación</b> .....	19
<b>7.1.2. Análisis de la organización</b> .....	20
<b>7.1.3. Análisis de los públicos</b> .....	25
<b>7.2. Estrategia</b> .....	27
<b>7.2.1. Establecimiento de metas y objetivos</b> .....	27
<b>7.2.2. Formulación de estrategias</b> .....	28
<b>7.2.3. Desarrollo de la estrategia de mensajes</b> .....	30
<b>7.3. Tácticas</b> .....	32
<b>8. Conclusiones y propuestas</b> .....	41
<b>9. Bibliografía</b> .....	43
<b>Anexos</b> .....	47
<b>Anexo I: Entrevista personal</b> .....	47
<b>Anexo II: Consentimiento informado de la entrevista</b> .....	52

## 1. Introducción

Según las fuentes, el origen del deporte se atribuye alternativamente a los griegos, a los chinos o a los egipcios, pero lo que está claro es que los humanos siempre han realizado actividades recreativas y deportivas que en un principio iban asociadas a celebraciones o acontecimientos especiales. La *Iliada*, la epopeya griega atribuida a Homero en la que aparece la primera referencia escrita al deporte, describe una competición atlética que formaba parte de los juegos fúnebres en honor a Patroclo (Graham et al., 2001). En Egipto, unos dibujos de unos 2000 años de antigüedad muestran escenas de competición de tira y afloja o natación, entre otros, y se cree que estos juegos contaban con reglas establecidas, uniformes para los participantes, e incluso premios para los ganadores (Masterman, 2021). En América central también existen numerosas pruebas de que las civilizaciones mesoamericanas ya jugaban a juegos de pelota, y que estos tenían un fuerte carácter ritual (Blomster & Salazar Chávez, 2020).

El deporte ha evolucionado a la par que la sociedad, hasta lo que hoy en día es una industria multimillonaria de popularidad mundial que gira en torno al espectáculo y el entretenimiento (Pedersen et al., 2021). El mejor ejemplo de ello son los Juegos Olímpicos, que originalmente se crearon en honor al dios griego Zeus y con el paso de los siglos acabaron convirtiéndose en una fiesta profana (Ruiz Durán, 2015). En definitiva, el deporte es un fenómeno histórico que ni ha existido siempre, ni es universal. Es una práctica que, a lo largo de los años, se ha ido transformando, afectada e influenciada por la propia evolución de la sociedad (Arias Trujillo & Pujadas i Martí, 2016).

Sin embargo, su valor no es solo cultural o monetario. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reconoció por primera vez el deporte como un derecho fundamental en 1978 al adoptar la Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte (UNESCO, 2015). Además, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se sirve del deporte como herramienta de desarrollo desde hace décadas. Agencias como el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) o el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) han utilizado el deporte en diversos programas que han contribuido a mejorar la vida de las personas desplazadas en campos de refugiados o a aumentar las tasas de escolarización infantil en varios países, entre otros ejemplos (Naciones Unidas, s.f.).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU reconoce en su artículo 37 el papel fundamental que puede llegar a tener el deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

El deporte es otro importante facilitador del desarrollo sostenible. Reconocemos que el deporte contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y que respalda también el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social. (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015)

En la resolución titulada «El deporte como facilitador del desarrollo sostenible», la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoce que «los deportes, las artes y la actividad física tienen el poder de cambiar las percepciones, los prejuicios y los comportamientos, así como de inspirar a las personas, derribar las barreras raciales y políticas, luchar contra la discriminación y distender los conflictos», y destaca «la importancia de los eventos deportivos de carácter internacional, continental y regional [...] para promover la educación, la salud, el desarrollo, la paz y la solidaridad entre las naciones» (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2020).

En el artículo «The role of sport in achieving the sustainable development goals», Wilfried Lemke, Asesor Especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz, detalla la capacidad que tiene el deporte de proporcionar entornos seguros en los que los niños aprenden valores como la tolerancia, el respeto o el juego limpio; promover la igualdad de género al desafiar los estereotipos y roles que la sociedad asigna a las mujeres y niñas; brindar oportunidades para entablar amistades e interactuar con otras personas; fomentar la inclusión y el desarrollo social cambiando la percepción que se tiene de las personas con discapacidad; y unir a la gente al tender puentes entre comunidades sin importar las diferencias culturales, entre otras cosas (Lemke, 2016).

Los psicólogos Juneau Mahan Gary y Neal S. Rubin, miembros de la American Psychological Association, destacan el valor que tiene la participación de niños y jóvenes en actividades deportivas, ya que estas les proporcionan conocimientos para la vida, así como aptitudes cognitivas, emocionales, interpersonales y sociales (Gary & Rubin, 2016).

Aunque se ha estimado que la industria mundial del deporte supera los 1,3 billones de dólares (Plunkett Research, 2020), es complicado calcular su alcance y tamaño real,

ya que engloba infinidad de componentes entre los que se encuentran diversos ámbitos profesionales (derecho, marketing, ventas, gobernanza, organización de eventos...), partes interesadas (deportistas, patrocinadores, periodistas...), actividades (deportes tradicionales, competiciones emergentes, juegos de carácter más intelectual...), lugares (campos de fútbol, hipódromos, tiendas de calzado, oficinas...) y organizaciones (equipos profesionales, asociaciones locales de aficionados, fabricantes de ropa, organismos internacionales de gobierno...) (Pedersen, 2013). Y, si bien se podrían argumentar distintos motivos por los que esta industria tiene semejante magnitud, Pedersen (2013) afirma que un factor clave es la omnipresencia de la comunicación, y en especial la comunicación estratégica, porque «la organización, facilitación, administración y promoción del deporte no podrían llevarse a cabo sin ella».

Más allá del periodismo deportivo, que es lo primero en lo que se suele pensar al escuchar el término «comunicación deportiva», esta también incluye, entre otros, la comunicación interpersonal y en pequeños grupos, la comunicación corporativa, las relaciones públicas, la publicidad, o la comunicación digital a través de los medios sociales (Pedersen et al., 2021).

Dada la relevancia y la necesidad esencial de la comunicación para el desarrollo y crecimiento del deporte, en este trabajo se lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre la literatura existente en materia de comunicación estratégica —y especialmente en el ámbito deportivo—, para después proponer un plan de comunicación internacional para MADCUP, el torneo internacional de fútbol base que se celebra en Madrid.

## **2. Finalidad y motivos**

Numerosos autores han afirmado que las organizaciones no pueden existir sin la comunicación, y por eso esta nunca va a perder su importancia. Sin embargo, de acuerdo con el European Communication Monitor —el mayor estudio transnacional sobre comunicación estratégica en todo el mundo—, uno de los principales retos a los que se enfrentan los profesionales de la comunicación hoy en día es vincular la estrategia empresarial con la comunicación (Falkheimer & Heide, 2022, p. 209). La realidad es que la tendencia de los altos directivos de las organizaciones sigue siendo considerar la comunicación como una función de apoyo, y no como un proceso de gestión con una relevancia fundamental para el éxito de la organización (Brønn, 2014; Falkheimer et al., 2017).

Actualmente hay cuatro tendencias principales en la comunicación estratégica que marcan la hoja de ruta a seguir por los profesionales de la comunicación (Coombs & Harker, 2021, pp. 118-120):

- *Digital channels*: a pesar de las posibilidades de conexión e interacción que ofrecen las redes sociales y las páginas web, y de la predisposición de los grupos de interés de adoptar los canales digitales, los comunicadores estratégicos han tardado en aprovechar la naturaleza interactiva de los mismos.
- *Storytelling*: hace mucho tiempo que los investigadores de la comunicación reconocen el poder de las historias y del *storytelling*, por lo que es muy positivo que los profesionales de la comunicación se sirvan de las historias para atraer a las personas.
- *Stakeholder engagement*: las dos tendencias anteriores apuntan a la idea de la participación y compromiso de los grupos de interés, cuya clave es la interacción para que las partes puedan conocerse mejor compartiendo ideas, perspectivas, expectativas y experiencias.
- *Co-creation of meaning*: la cocreación de significado busca conseguir un mejor entendimiento entre los grupos de interés y las organizaciones ayudándolas a interpretar las situaciones y los acontecimientos de forma similar.

Como en cualquier otro ámbito, las organizaciones deportivas también deben darle a la comunicación estratégica la importancia que le corresponde y adaptarse a los avances tecnológicos y las tendencias de comunicación para no quedarse atrás. Este trabajo específicamente busca proponer un plan de comunicación internacional para MADCUP, un torneo internacional de fútbol base celebrado en Madrid en el mes de junio. MADCUP es una organización creada en 2021, por lo que en estos primeros años de establecimiento y crecimiento en el mercado resulta de vital importancia que la comunicación y la estrategia de la empresa vayan de la mano para lograr los objetivos.

Además, una búsqueda rápida muestra, en primer lugar, que la investigación académica en comunicación deportiva se centra mayoritariamente en el periodismo deportivo. En segundo lugar, la investigación dedicada a la comunicación de organizaciones deportivas se centra sobre todo en clubes o equipos deportivos. En tercer lugar, la investigación de la comunicación de eventos deportivos tiene como objeto de estudio principal los Juegos Olímpicos, o eventos de gran envergadura como la Copa del Mundo de la FIFA o los Juegos de la Commonwealth. Así, apenas existen trabajos sobre



la comunicación de torneos de fútbol base. Por eso este trabajo aporta valor al tratar un tema en el que hace falta más investigación.

Finalmente, la motivación para realizar este trabajo surge a partir de la pasión que siente la autora por el deporte y la comunicación unida a su experiencia realizando prácticas en MADCUP, lo que le permitió llegar a obtener un profundo conocimiento de la empresa, y percibir posibles necesidades que esta podría tener en términos de comunicación.

### **3. Estado de la cuestión**

Desde una perspectiva histórica, la comunicación estratégica es tan antigua como las organizaciones, porque estas siempre tienen objetivos, y por naturaleza son comunicativas, pero tanto desde el punto de vista de la profesión como de la investigación, su historia es más reciente. Como campo de conocimiento emergente tiende puentes entre otros campos de investigación ya establecidos como las relaciones públicas, la comunicación organizacional o el *marketing*, y a lo largo de las dos últimas décadas se ha consolidado en la comunidad académica internacional a través de revistas científicas, conferencias, departamentos universitarios, etc. (Falkheimer & Heide, 2022, p. 5).

Tradicionalmente, la investigación sobre la comunicación en las organizaciones se ha centrado principalmente en las relaciones públicas y la comunicación organizacional, pero en la práctica, la clara separación que en un principio había se ha difuminado. Hoy en día, existe la necesidad de una comunicación orientada a las relaciones a largo plazo, que escuche a las partes interesadas y se adapte a las exigencias de sostenibilidad duradera (Falkheimer & Heide, 2022, p. 13).

Según un estudio a nivel internacional del Instituto Reuters de la Universidad de Oxford, el aumento del número de profesionales de la comunicación y la disminución del número de periodistas en los países occidentales es una tendencia estable (Falkheimer & Heide, 2022, p. 16). Además, los altos cargos de las organizaciones valoran cada vez más la importancia de la comunicación, entendiendo que es esta la que hace que una organización funcione y que una mala gestión de la misma conlleva graves efectos negativos (Falkheimer et al., 2016, como se cita en Falkheimer & Heide, 2022).

Con todo, a pesar de los indicios que apuntan a una comprensión más estratégica de la importancia de la comunicación para el éxito de una organización, sigue tratándose de una cuestión menospreciada. Por lo general se considera que la comunicación es algo bastante simple, que no va más allá de la difusión de información a distintos receptores, porque predomina una visión de transmisión, es decir, la comunicación se entiende como un proceso lineal entre un emisor y unos receptores. El problema de este modelo es que se pone el foco en el mensaje, pero no en su interpretación. Un mensaje no tiene un significado determinado e invariable, sino que el receptor, en función de sus experiencias, intereses, educación y demás, es el que se lo asigna al interpretar el mensaje (Falkheimer & Heide, 2022, pp. 16-17).

Por otro lado, hoy en día existe un entendimiento bastante amplio de que dividir la comunicación de una organización en comunicación interna y comunicación externa es algo artificial (Cheney et al., 2014, como se cita en Falkheimer & Heide, 2022). Tradicionalmente, se describía la comunicación externa como aquella que se dirigía a grupos de interés ajenos a la organización, lo que comprendía la publicidad, la comunicación de crisis, los grupos de presión para tratar de influir en las decisiones políticas, y la relación con los medios de comunicación; mientras que la comunicación interna hacía referencia a aquella que tenía lugar dentro de la propia organización entre directivos y trabajadores, o entre compañeros de trabajo. Pero ya a finales de los años 80 del siglo pasado, se popularizó el concepto de comunicación integrada, que se basa en la idea de que las organizaciones no deben transmitir mensajes internos y externos contradictorios, y que los empleados o compañeros de trabajo deben ser considerados como socios en la comunicación estratégica (Falkheimer & Heide, 2022). Así, la comunicación integrada incorpora de manera consciente herramientas tanto de relaciones públicas como de *marketing* para implementar la mejor combinación posible de instrumentos de comunicación (Smith, 2017, p. 311).

La comunicación estratégica es una etiqueta perfecta para reflejar cómo se utiliza la comunicación deportiva para alcanzar los objetivos de una organización (Coombs & Harker, 2021, p. 7). La comunicación deportiva ha pasado de ser un ámbito que se limitaba fundamentalmente al periodismo deportivo en prensa escrita a convertirse en una industria polifacética y multimillonaria con un importante potencial de crecimiento continuado, que abarca desde las relaciones interpersonales, las relaciones públicas y los

medios electrónicos hasta la publicidad, la teoría, la investigación y las tecnologías emergentes (Pedersen et al., 2007).

El reciente crecimiento global de la industria del deporte, impulsado en gran medida por los derechos de difusión y los acuerdos de patrocinio, ha hecho que también aumente la presencia de la comunicación deportiva en el mundo académico (Coombs, 2021). Aun así, el área de la comunicación estratégica en el ámbito del deporte se ha quedado atrás, lo que para Coombs (2021) es un problema importante porque, en su opinión, saber de comunicación estratégica es solo el punto de partida, y el mercado laboral requiere perfiles profesionales que sepan aplicar esos conocimientos en el contexto específico que es el sector del deporte.

El desarrollo del deporte pasa por la oportunidad excepcional de exposición que ofrecen los eventos deportivos, y gracias al desarrollo de la tecnología la comunicación tiene un potencial mucho mayor para incrementar la asistencia a los eventos, y por ende los ingresos. Internet y las redes sociales han revolucionado la experiencia de los espectadores y participantes por las posibilidades que brindan de venta de entradas y *merchandising*, retransmisiones en directo e interacción entre ellos mismos y con la organización (Masterman, 2021, pp. 12-13).

Sin embargo, en un sector cada vez más competitivo es necesario innovar porque, aunque los métodos de comunicación tradicionales —como la televisión, la radio, la prensa escrita, o las relaciones públicas— no se han quedado obsoletos, no son tan eficaces como antes. La clave es utilizar un enfoque integrado en el que todas las comunicaciones transmitan mensajes coherentes (Masterman, 2021, p. 307).

## **4. Marco teórico**

### **4.1. La comunicación estratégica**

La primera definición de comunicación estratégica apareció en un artículo pionero en la revista *International Journal of Strategic Communication* como «the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission» (Hallahan et al., 2007, párr. 1). Una década más tarde, esta definición se desarrolló en una descripción más amplia del campo:

Strategic communication encompasses all communication that is substantial for the survival and sustained success of an entity. Specifically, strategic communication is the

purposeful use of communication by an organization or other entity to engage in conversations of strategic significance to its goals. (Zerfass et al., 2018, p. 493)

Zerfass y Huck (2007, p. 108) sostienen que la comunicación estratégica es una práctica que «shapes meaning, builds trust, creates reputation, and manages symbolic relationships with internal and external stakeholders in order to support organizational growth and secure the freedom to operate». Es una parte fundamental de la gestión de una organización; que se produce a todos los niveles; que conlleva la exploración de necesidades, la planificación, la formulación estratégica, las intervenciones de comunicación, los programas de comunicación, y los procesos de comunicación; y que incluye toda forma de comunicación —interna, externa, formal, informal— coherente con los valores y visión generales de la organización (Falkheimer & Heide, 2022, pp. 109-110).

Con bastante frecuencia parece que la comunicación estratégica hace referencia a planes de comunicación, campañas de comunicación, o a las relaciones públicas tácticas, pero todo esto son más bien dimensiones de la comunicación estratégica. Un plan de comunicación, aunque esté relacionado con los objetivos generales de una organización, se centra más en objetivos tácticos de una determinada acción comunicativa. En cambio, la comunicación estratégica pone en el centro objetivos globales y a largo plazo (Falkheimer & Heide, 2022, p. 86).

Falkheimer y Heide (2022, p. 137) argumentan que los valores intangibles como la responsabilidad cívica, los procesos de fabricación éticos, la sostenibilidad o la alta calidad que puedan asociarse a una organización cada vez están cobrando una mayor importancia. Esto se debe a que la percepción, imagen o reputación de una organización se basa en gran medida en estos valores intangibles, o metaproductos, que se producen por y a través de la comunicación.

## **4.2. La comunicación deportiva**

En el artículo «The juxtaposition of sport and communication: Defining the field of sport communication», Pedersen et al. (2007, p. 195) proponen la siguiente definición para el concepto de comunicación deportiva: «Sport communication is a process by which people in sport, in a sport setting, or through a sport endeavour, share symbols as they create meaning through interaction». Esta acepción consta de cinco elementos que los autores detallan uno por uno.

### **«Sport communication is a process...**

La comunicación deportiva es un proceso dinámico, interactivo y multidimensional, y se caracteriza por ser intencional o no intencional, compleja, circular, irreversible, irreplicable, transaccional, verbal y no verbal, constante y continua. La comunicación en el deporte implica una comunicación interdependiente que permite el *feedback* de todas las entidades involucradas (medios de comunicación, ligas, organizaciones deportivas, aficionados...).

### **... by which people...**

Como en todo proceso comunicativo, la comunicación deportiva tiene emisores (comunicadores) y receptores (destinatarios), y todas las partes involucradas pueden cumplir la función tanto de emisores como de receptores. Por ejemplo, una entidad deportiva es emisora cuando se comunica con sus grupos de interés a través de una *newsletter*, pero los papeles se intercambian cuando la entidad atiende quejas de alguno de estos, convirtiéndose en receptora.

### **... in sport, in a sport setting, or through a sport endeavour...**

La definición de comunicación deportiva engloba cualquier tipo de comunicación que tenga que ver con el deporte, ya sea comunicación en el deporte (por ejemplo, entre jugadores y entrenadores en el terreno de juego), en un entorno deportivo (por ejemplo, una reunión de un directivo de una organización deportiva con sus empleados) o a través del deporte (como en las retransmisiones de eventos deportivos).

### **... share symbols...**

El simbolismo es un elemento clave de la comunicación deportiva ampliamente utilizado para crear, mantener y reforzar los valores, las creencias y la cultura de las entidades y los públicos deportivos. Este lenguaje ayuda a transmitir y asignar significados a los mensajes, pero su interpretación se ve influenciada en gran medida por el contexto.

Vaughn (1995, pp. 222-223) propone la siguiente clasificación de las formas que toman los símbolos:

- *Stories*: relatos basados en hechos reales que pueden incluir elementos ficticios y sensacionalistas, y que ilustran de manera simbólica normas y valores.

- *Ritualized events*: actividades simbólicas, formalizadas y repetidas, como es el caso de las ceremonias de apertura y clausura de los Juegos Olímpicos, o la realización de una *haka* por parte de la selección de rugby de Nueva Zelanda antes de cada partido.
- *Specialized language*: uso de jerga, argot o frases y eslóganes específicos para reforzar las percepciones y los valores, así como comunicar de manera simbólica una identidad específica.
- *Material manifestations*: signos concretos que expresan las características centrales de una organización, lo que incluye logotipos, insignias, premios, escenarios físicos y productos de la empresa.

**... as they create meaning through interaction».**

Si bien el lenguaje, que es fundamental para la comunicación, varía de una cultura a otra, la comunicación deportiva crea significado a través de la acción, la interacción y las reacciones entre los participantes del proceso comunicativo pese a los diversos orígenes y perspectivas de estos. Los mensajes tienen la capacidad de conformar valores, unir a las personas, celebrar acontecimientos, o crear un sentimiento de identidad, entre otras cosas, y a lo largo de la historia el deporte se ha utilizado para conectar con otros y proporcionar un sentimiento de pertenencia.

#### **4.3. La organización de eventos deportivos**

De acuerdo con Masterman (2021, p. 14), la industria de los eventos deportivos puede analizarse desde varias dimensiones conceptuales. Se organizan eventos deportivos para hombres y mujeres, con o sin discapacidades, de todas las edades. Los formatos pueden ser monodeportivos o multideportivos, internacionales o regionales, y desde el punto de vista temporal, puede tratarse desde torneos de un día de duración, hasta competiciones que se desarrollan a lo largo de todo un año. En cuanto a la dimensión socioeconómica, existen competiciones *amateur* y profesionales, así como eventos de participantes o de espectadores, en función de cuál de estos dos grupos supone la principal fuente de ingresos (las tasas de inscripción en el primer caso, o la venta de entradas en el segundo).

Tampoco es inusual que el deporte forme parte de un evento de mayor envergadura que incluya también arte, música, o actividades de ocio, como es el caso de los Juegos Olímpicos —con sus ceremonias de apertura y clausura— o de la Super Bowl con su Halftime Show. Por otro lado, no todos los eventos relacionados con el deporte giran en

torno a la actividad deportiva o a la competición: entregas de premios deportivos como el Balón de Oro, conferencias sobre deporte, lanzamientos de productos, o apariciones de personalidades del deporte en actos corporativos son algunos ejemplos (Masterman, 2021, p. 15).

Cuando se habla de los participantes de un evento deportivo, se tiende a pensar automática y exclusivamente en los deportistas que compiten, pero hay que tener en cuenta a todas las partes que intervienen en el evento o contribuyen a su realización, que según Masterman (2021, pp. 28-30) son los siguientes:

- **Competitors:** personas que compiten tanto individualmente como por equipos, de manera independiente o como parte de una escuela, club, distrito, estado, liga, nación, etc.
- **Officials:** árbitros, jueces, tanteadores, encargados de llevar la puntuación y anotar las decisiones arbitrales, los cuales pueden ser tanto profesionales como voluntarios.
- **Entourage:** personas que acompañan a los competidores, por necesidad o por indulgencia, como entrenadores, familia, médicos y fisioterapeutas, agentes, etc.
- **Suppliers:** proveedores del equipo y los servicios necesarios, como patrocinadores, servicios de seguridad, fabricantes de material deportivo, empresas de *catering*, etc.
- **Event management:** organizadores del evento.
- **Staffing:** empleados temporales, tanto remunerados como voluntarios, que trabajan en el evento en todo tipo de funciones, desde azafatos y camareros hasta venta de entradas o recogepeletas.
- **Spectators:** todos aquellos que presencian el evento, hayan comprado una entrada o no.
- **Media:** representantes de los medios de comunicación cuya labor de transmisión de información antes, durante y después del evento es de gran importancia.
- **VIPs:** consumidores clave que no suelen pagar nada, y en ocasiones pueden ser importantes complementos del programa del evento para entregar trofeos o aportar presencia al espectáculo. Pueden ser patrocinadores, miembros de gobierno, o personalidades con una influencia positiva para el evento.

#### 4.4. La comunicación en los eventos deportivos

La importancia de la comunicación está generalmente reconocida en los grandes eventos, pero fuera de estos no es habitual que se haga uso de una comunicación innovadora. En muchos casos no existe un presupuesto que permita invertir en publicidad en los medios de comunicación de masas, por lo que la elección de qué medio de comunicación emplear debe suponer un uso eficiente de los recursos para poder responder de manera eficaz a los objetivos de comunicación (Masterman, 2021, p. 282). Masterman (2021, Capítulo 10) sugiere una serie de herramientas comunicativas que se pueden utilizar en la comunicación de un evento deportivo: las relaciones públicas, *personal media*, *interactive media*, y los medios de comunicación de masas.

##### Relaciones públicas

Las relaciones públicas no se limitan a apoyar las acciones de *marketing*, sino que sirven para gestionar las comunicaciones con los públicos objetivo, es decir, todas aquellas organizaciones, grupos e individuos que influyen en el éxito del evento. Uno de los aspectos clave de las relaciones públicas es establecer y mantener una buena **relación con los medios de comunicación** —sitios web, periódicos, televisiones y emisoras de radio locales, etc.—, ya que esto puede proporcionar un valioso tráfico promocional previo al evento, o contribuir retransmitiéndolo en directo. Si bien la organización no tiene el control sobre qué información transmiten y cómo lo hacen, mantener una buena relación con los medios de comunicación siempre será beneficioso.

Se puede recurrir a numerosas herramientas comunicativas en función de las circunstancias, necesidades y recursos, ya que todas tienen ventajas y desventajas:

- **Redes sociales:** con un coste relativamente bajo, las redes sociales permiten llegar de manera directa al público objetivo, pero aunque la organización puede transmitir los mensajes que quiere, no tiene control sobre el tráfico posterior generado por comunicaciones de terceros (que puede ser positivo o negativo).
- **Folleto:** al igual que las redes sociales, los folletos tienen un coste relativamente bajo y se pueden distribuir a mano, puerta a puerta, o a través de dispensadores, pero generan mucho desperdicio y poca retención por parte de los lectores.
- **Correo directo:** el correo directo ofrece comunicación personalizada que se envía en papel o por vía electrónica directamente a los públicos objetivo, pero las bases de datos pueden resultar caras, y se puede percibir como intrusivo.



- **Newsletters:** las *newsletters* proporcionan una comunicación informal que involucra al lector, pero pueden carecer de credibilidad al provenir directamente de la organización.
- **Eventos especiales:** cualquier evento especial requiere invitados específicos y ofrece oportunidades de interacción social útiles para reforzar la comunicación, aunque su organización supone un alto coste y requiere mucho tiempo.
- **Patrocinio:** el patrocinio se puede emplear como medio para comunicar un evento, pero supone una inversión monetaria.
- **Contacto personal:** los contactos personales, ya sean de manera presencial, por teléfono, o a través de correo electrónico, ofrecen una comunicación muy personalizada y la oportunidad de establecer relaciones, pero también pueden considerarse intrusivos, costosos, y requieren tiempo.

### ***Personal media***

El valor del uso de *personal media* radica en el desarrollo de las relaciones con los clientes hasta conseguir su fidelización, es decir, que vuelvan al evento con regularidad. Para ello se pueden emplear métodos de comunicación como el marketing directo y las relaciones públicas a través de dispositivos electrónicos personales, correo, catálogos, así como redes sociales.

### ***Interactive media***

La creación de **páginas web** específicas para un evento se ha generalizado, ya que estas ofrecen una gran oportunidad para crear una *unique selling proposition* (USP), que es el valor diferencial que puede aportar un producto o servicio, a través de sus logotipos, colores, acciones, noticias de última hora, venta de *merchandising* oficial, etc.

Un factor clave es el desarrollo de las relaciones con los clientes a través del boca a boca (**WOM**, por sus siglas en inglés), que ha cobrado aún más importancia con la aparición de Internet porque posibilita que las noticias, ya sean buenas o malas, viajen mucho más rápido y lleguen a mucha más gente.

El desarrollo de la tecnología también amplía las posibilidades de interacción de los clientes y grupos de interés con las organizaciones en cualquier lugar y momento. Las **aplicaciones móviles** constituyen una de las principales formas de comunicación y fidelización de las organizaciones deportivas en la actualidad, pues facilitan contenido

diario y actualizado sobre las últimas noticias, vídeos, programación de partidos o enlaces a las redes sociales de la organización.

### **Medios de comunicación de masas**

Cuando el presupuesto es limitado y no alcanza para comprar publicidad, los organizadores de eventos pueden aprovechar los acuerdos de patrocinio que tienen con otras empresas. Un patrocinador que invierta en comunicación positiva que pone de manifiesto su asociación con el evento está contribuyendo a la promoción del evento con su propio presupuesto.

## **5. Objetivos**

La revisión bibliográfica llevada a cabo ha constatado que es de vital importancia, en primer lugar, darle a la comunicación el lugar y relevancia que le corresponden para lograr el éxito de las organizaciones; en segundo lugar, darle un enfoque estratégico y holístico que permita integrar estrategia corporativa y comunicación; y en tercer lugar, tener en cuenta las nuevas tendencias e incorporar y aprovechar el desarrollo de la tecnología para no quedarse atrás y conseguir una comunicación efectiva.

Este trabajo responde, por un lado, a la necesidad de contribuir a la investigación académica en la comunicación estratégica deportiva, pues es un campo relativamente poco explorado a pesar de que el ámbito profesional está experimentando desde hace años un crecimiento excepcional. Por otro lado, responde a la necesidad de MADCUP de contar con un plan de comunicación a nivel internacional.

Con apenas tres años de vida, la organización MADCUP tiene como uno de sus objetivos principales la internacionalización del torneo. A la primera edición celebrada en 2021 acudieron 4 equipos extranjeros, mientras que, en 2022, la segunda edición contó con la participación de equipos de más de 20 países. Para la próxima edición de 2023 se prevé que vengan equipos de más de 30 países. Esto supone un reto para la comunicación, porque, aunque el deporte sea un lenguaje universal que tiene la capacidad de unir a personas de todo el mundo, hay que tener en cuenta las diferencias y especificidades culturales para lograr que la comunicación sea realmente efectiva.

Por esa razón, no tendría mucho sentido elaborar un plan de comunicación internacional «general», porque los métodos comunicativos, mensajes y canales no tendrían el mismo efecto en receptores canadienses, italianos, argelinos o japoneses, por

ejemplo. Es necesario entonces centrarse en un solo país, que en el caso de este trabajo va a ser México. Por tanto, el objetivo es proponer un plan de comunicación estratégica para México que le sirva a MADCUP para darse a conocer en este país, fidelizar a los equipos mexicanos participantes del torneo, y atraer a más equipos.

## **6. Metodología**

La metodología de este trabajo es cualitativa, ya que en primer lugar se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica de la literatura existente en materia de comunicación estratégica, comunicación deportiva, organización de eventos deportivos y comunicación de eventos deportivos, con el fin de poder redactar el estado de la cuestión y el marco teórico, pero también para tener una base teórica sobre la que elaborar el plan de comunicación.

John Marston estableció en 1963 uno de los modelos de planificación estratégica de la comunicación más utilizados por los profesionales de la comunicación y uno de los más citados en el ámbito académico. Estructuró el proceso en cuatro etapas denominadas con el acrónimo RACE: 1) research; 2) action; 3) communication, y 4) evaluation (Matilla, 2017, p. 39). Hendrix y Hayes (2009, como se cita en Matilla, 2017) proponen otro acrónimo: ROPE (research, objectives, programming, evaluation); mientras que Crifasi (2000, como se cita en Matilla, 2017) sugiere ROSIE (research, objectives, strategy, implementation, evaluation).

Este trabajo sigue el modelo propuesto por Smith (2017), que tiene cuatro etapas divididas a su vez en nueve subetapas:

### **1.ª etapa: Investigación formativa**

1. Análisis de la situación
2. Análisis de la organización
3. Análisis de los públicos

### **2.ª etapa: Estrategia**

4. Establecer metas y objetivos
5. Formular las estrategias
6. Desarrollar la estrategia de mensajes

### **3.ª etapa: Tácticas**

7. Seleccionar las tácticas de comunicación
8. Implantar el plan estratégico

#### **4.ª etapa: Investigación evaluativa**

##### **9. Evaluar el plan estratégico**

En la etapa de investigación formativa se ha realizado una entrevista a María Guadalupe Benzal, directora de relaciones internacionales de MADCUP, y a Luna Herrero, responsable de prensa de MADCUP, con el objetivo de recopilar información sobre la situación, la organización y los públicos.

### **7. Análisis y discusión**

#### **7.1. Investigación formativa**

Para elaborar el plan de comunicación, el primer paso según el modelo de Smith (2017) es la etapa de investigación formativa, que es la base de toda planificación que pretenda ser eficaz. Así, antes de elegir las estrategias o definir los mensajes, es necesario analizar la situación, la organización y los públicos. Para ello, se investigará sobre la situación actual del fútbol, y en especial del fútbol base, en España y México; luego, se hará un análisis sobre la empresa a partir de la entrevista realizada a María Guadalupe Benzal, directora de relaciones internacionales y a Luna Herrero, responsable de prensa de MADCUP, incluida en el Anexo I; y finalmente se estudiarán los públicos a los que se dirige la organización.

##### **7.1.1. Análisis de situación**

El fútbol es el «deporte rey» en España, pues es uno de los más practicados y el más seguido. Esto se refleja, por ejemplo, en las licencias federadas, pues en 2021 el fútbol acaparó el 25% de todas las licencias federadas deportivas en España, siendo el deporte con más federados (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022), o en el hecho de que un 57% de la población declare estar interesada en el fútbol (Nielsen, 2022). También es el deporte más seguido, pues el 85% de los aficionados al deporte en España afirma seguir alguna competición, liga o equipo de fútbol, cifra que está muy por encima de los siguientes deportes: tenis (50%), baloncesto (48%), deportes de motor (29%) (Mena Roa, 2022).

En México el fútbol también es el deporte mayoritario, integrado en la cultura del país al igual que ocurre en España. Según la «Encuesta Nacional de Afición al Fútbol en México» (MITOFSKY, 2022), un 58% de los mexicanos manifiesta ser aficionado al fútbol. Además, la Liga MX es una de las principales ligas de América Latina, con cuatro

equipos mexicanos incluidos en la lista de los equipos con mayor valor de mercado de esta área geográfica (Statista Research Department, 2023). Por otro lado, cabe destacar que los mexicanos consideran a La Liga española como la mejor del mundo, con una especial afición por el Real Madrid (MITOFSKY, 2022).

Es complicado encontrar datos específicos de fútbol base, pero, debido al creciente interés del fútbol en todo el mundo y a todos los niveles, cada vez aparecen más torneos de fútbol para niños, tanto a nivel local, como nacional e internacional, y los equipos cada vez tienen más interés en participar en este tipo de competiciones porque presentan una gran oportunidad para crecer y mejorar a nivel deportivo, así como a nivel personal, al exponerse a otras culturas, costumbres, o idiomas, todo ello dentro de un espacio de diversión que supone para muchos una experiencia inolvidable.

Además, cada vez existe una mayor concienciación y compromiso por parte de asociaciones, confederaciones, ligas, clubes y partes interesadas en el fútbol con respecto a la responsabilidad social y a la sostenibilidad. Por eso, muchos buscan que las actividades que realizan o en las que participan, más allá de jugar partidos, compartan estos valores para poder «sacar el máximo provecho de la influencia positiva que ejerce el fútbol en las personas y comunidades del planeta» (FIFA, 2021). Uno de los principales torneos internacionales de fútbol base de referencia es la Gothia Cup, que se celebra cada año en Gotemburgo, Suecia, pero en España también hay múltiples competiciones de renombre de este tipo como Donosti Cup, IberCup Costa del Sol, Costa Blanca Cup, Pirineos Cup, MIC o MADCUP.

### **7.1.2. Análisis de la organización**

MADCUP es un torneo internacional de fútbol base que surge en el año 2020 con el propósito de aunar y fomentar la transmisión de la cultura, la educación y los valores a través del deporte. Está organizado con la colaboración oficial de la Academia del Atlético de Madrid, la Comunidad de Madrid, la Federación de fútbol de Madrid, y la Organización Mundial del Turismo, y se celebra anualmente a finales del mes de junio en diversas sedes repartidas por la Comunidad de Madrid, aunque su sede principal es la Ciudad Deportiva Alcalá de Henares Atlético de Madrid. Este proyecto deportivo aspira a posicionarse como un torneo de referencia en el fútbol de formación, primero a nivel nacional, y luego a nivel internacional (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Además de ser un torneo con un alto nivel competitivo, MADCUP va un paso más allá y se convierte en vehículo de transmisión de la cultura y la educación a través del deporte, promoviendo valores como la empatía, el respeto, la diversidad, el compañerismo o la igualdad entre los jugadores y jugadoras, cuerpo técnico y familiares. Así, su filosofía se resume en tres pilares: deporte, educación y valores (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Por el valor que tiene y el interés que despierta, un amplio número de empresas e instituciones apuestan por este proyecto, además de los colaboradores oficiales ya mencionados. En virtud de la implicación de MADCUP en la promoción de un estilo de vida saludable a través del deporte y la educación, el principal patrocinador es la farmacéutica Bristol Myers Squibb. Además, un torneo de estas dimensiones requiere el apoyo de la tecnología, por lo que MADCUP cuenta con una televisión propia gracias a la OTT de segunda generación Interactvty, además de una aplicación propia para el torneo, OWQLO. El proyecto cuenta también con el apoyo de empresas de renombre, como Iberia, Burger King, Sanfiz hife, Oasiz, Kromex, BCD Sport, EMT Madrid, PROLIGA, Volvo, Solán de Cabras, Plátano de Canarias, CINESA y CIMUART (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Otro de los factores fundamentales para MADCUP es el apoyo de medios y agencias de comunicación, entre los que se encuentran MARCA, Telemadrid, EFE y Movistar+. Por último, MADCUP cuenta con el apoyo institucional de varios ayuntamientos de municipios de la Comunidad de Madrid que acogen las distintas sedes del torneo, como Alcalá de Henares, Alcobendas, Las Rozas, Madrid, Paracuellos del Jarama, San Fernando de Henares y Torrejón de Ardoz (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Por otro lado, el torneo también cuenta con varios embajadores del mundo del fútbol, entre los que se encuentran Fernando Torres, Merel van Dongen, Virginia Torrecilla, Koke Resurrección, Juanfran Torres y David Villa (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Actualmente la organización tiene un doble objetivo: la internacionalización y el fútbol femenino. A pesar de solo contar con dos ediciones, el crecimiento de MADCUP ha sido exponencial, con una proyección de internacionalización extraordinaria. En la primera edición solo participaron 4 equipos internacionales, pero esta cifra aumentó a 57

equipos procedentes de 20 países en la pasada edición, y a falta de cuatro meses para el comienzo de la tercera, el torneo ya contaba con la inscripción de más de 100 equipos internacionales de más de 30 países. En línea con este objetivo se han adoptado una serie de estrategias, como la alianza con la Dallas Cup, el torneo internacional de fútbol juvenil más antiguo y prestigioso de Estados Unidos, con el fin de impulsar el crecimiento de ambos eventos al tiempo que se promueve el turismo deportivo entre Dallas y Madrid (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Por otro lado, MADCUP sigue apostando por la visibilidad y la promoción del fútbol femenino. Por eso, su segundo objetivo principal es potenciar y afianzar el fútbol femenino, con la premisa de convertirse en el torneo de referencia en este ámbito. La edición pasada contó con la participación de 88 equipos femeninos, y la intención es llegar a los 100 en 2023 (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

De cara a la tercera edición se ha realizado un esfuerzo por mejorar la comunicación de la organización con los públicos internacionales, a través de una serie de medidas contempladas en el plan de comunicación de este año. En primer lugar, la página web del torneo está disponible en los tres idiomas principales de la organización, que son el inglés, el español y el francés, incluido el apartado de actualidad con noticias que se publican semanalmente. En las redes sociales oficiales de MADCUP (Instagram, Twitter, TikTok, YouTube, LinkedIn) la información que se comparte está también en los tres idiomas, al igual que la *newsletter* mensual, que además se adapta en cuanto a contenido en función del público al que esté dirigida (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

La televisión propia del torneo, MADCUP TV, cuenta con un canal específico con vídeos sobre los equipos internacionales participantes, y algunos de los vídeos compartidos por la organización —tanto en MADCUP TV como en YouTube— tienen subtítulos en inglés (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Por otro lado, se ha llevado a cabo una ampliación y mejora de la base de datos de medios de comunicación extranjeros, trabajo realizado en algunos casos por personas nativas (Estados Unidos, Turquía). Las notas de prensa se traducen al inglés y al francés,

y se difunden en los tres idiomas de manera simultánea (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

En los meses previos al torneo se han organizado una serie de eventos de *networking* para el público internacional en lugares como Madrid (España), Estambul (Turquía), Zadar (Croacia), Filadelfia y Dallas (EE. UU.). En febrero de 2023, con motivo de la presentación oficial de la tercera edición del torneo que tuvo lugar en el Estadio Cívitas Metropolitano, se invitó a numerosos representantes de los equipos internacionales (directivos, agentes, entrenadores, etc.), por lo que se puso a su disposición un servicio de interpretación simultánea al inglés durante el acto de presentación. Al día siguiente se organizó un desayuno con los internacionales para promover el *networking*, además de ofrecerles una visita a las instalaciones de la sede principal del torneo (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Con respecto a las acciones de comunicación que se van a llevar a cabo durante la semana de torneo, cada equipo internacional tendrá asignado un coordinador de equipo para resolver cualquier cuestión de carácter lingüístico o logístico que pueda surgir. Además, se elaborarán guías en español, inglés y francés con el objetivo de facilitar la llegada y la estancia de los equipos extranjeros, incluyendo el reglamento del torneo e informaciones de logística. En todas las sedes habrá traductores/intérpretes para agilizar la competición y favorecer la integración de los equipos internacionales. Por último, se establecerá un *call center* propio que atenderá llamadas en los tres idiomas (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Dentro del proyecto de internacionalización del torneo, MADCUP se ha fijado en México como uno de los países objetivo de cara a la edición de 2024 por varios motivos. En primer lugar, por las facilidades de entendimiento que brindan el idioma común y una cultura del fútbol compartida. En segundo lugar, las fuerzas básicas mexicanas tienen un gran nivel competitivo, lo que quedó demostrado en la pasada edición cuando el equipo Tigres UANL ganó en la categoría Sub-16 masculina. Por otro lado, en los últimos años se ha impulsado de manera significativa el fútbol femenino en México, y sus canteras tienen un gran nivel (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Otro factor positivo que hay que tener en cuenta es la atención y el reconocimiento que dan los medios de comunicación a las fuerzas básicas —que es como se conoce al



fútbol base en México—, algo que no es habitual en otros países. Además, al celebrarse en Madrid, la ciudad constituye un atractivo turístico añadido que es reconocido y valorado en toda Latinoamérica, y al que le favorece la posibilidad de tener vuelos directos entre España y México. Por último, las relaciones personales y profesionales que tiene el equipo de MADCUP con algunos de los principales equipos mexicanos, especialmente con las fuerzas básicas de Tigres UANL y América de México, ayudan a la captación y participación de estos equipos en el torneo. En la tercera edición participarán un total de 11 equipos mexicanos, de los cuales uno es femenino (Benzal, M. G. & Herrero, L., comunicación personal, 3 de abril de 2023).

Para concluir la investigación de la organización, a partir de la información recopilada se ha elaborado un análisis DAFO para la situación que concierne a este trabajo.

**Tabla 1.** Análisis DAFO de MADCUP.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El torneo todavía no está establecido y consolidado debido a su juventud.</li> <li>- Es caro (vuelos desde México, alojamiento, transporte, además de la inscripción).</li> <li>- Dificultades para darse a conocer en México.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores: Donosti Cup, IberCup Costa del Sol, Costa Blanca Cup, Pirineos Cup, MIC y Gothia Cup.</li> <li>- Que equipos de La Liga creen sus propios torneos.</li> <li>- Que no participen equipos importantes en el torneo.</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen nivel competitivo, tanto de equipos como de árbitros.</li> <li>- Instalaciones de alta calidad.</li> <li>- Atención excepcional por parte de la organización durante el torneo.</li> <li>- Apoyo y colaboración de entidades de primer nivel (Atlético de Madrid, Comunidad de Madrid, Organización Mundial del Turismo, etc.).</li> <li>- No es solo un torneo de fútbol: fuerte apuesta por la educación en valores a través del deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Único torneo internacional de estas características celebrado en Madrid en verano.</li> <li>- Atractivo turístico y cultural de Madrid.</li> <li>- Posibilidad para equipos mexicanos de jugar contra clubes de la liga española como Real Madrid o Atlético de Madrid.</li> </ul>

### 7.1.3. Análisis de los públicos

Toda campaña o plan de comunicación, para que sea eficaz, ha de identificar y analizar los públicos, para saber a quién hay que dirigirse y cómo hacerlo de manera efectiva. Los públicos se caracterizan por ser agrupaciones de personas reconocibles, que comparten ciertos rasgos y características, que pueden tener un impacto significativo en el éxito de una organización, que son lo suficientemente grandes como para justificar una atención estratégica, y que son accesibles, pudiendo la organización interactuar y comunicarse con ellos (Smith, 2017, pp. 117-118).

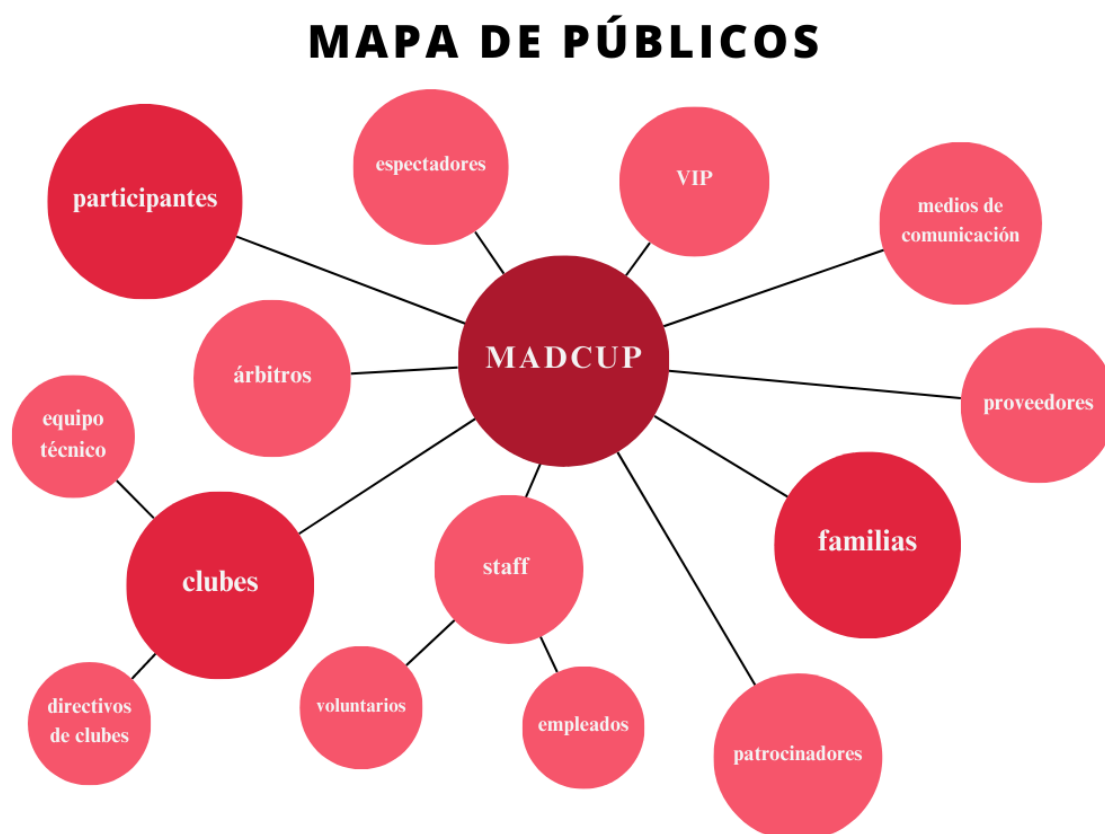
Una empresa como MADCUP, que se dedica a la organización de eventos, tiene numerosos públicos que influyen en el desarrollo de su actividad y en la consecución de sus objetivos. El más obvio son los participantes, es decir, los niños y niñas que compiten en el torneo como parte de sus equipos. Otro grupo es el cuerpo técnico (entrenadores, preparadores físicos, fisioterapeutas y médicos, etc.) que acompaña a los niños durante el torneo. Los que toman la decisión de acudir al torneo, que en algunos casos coinciden con la figura del entrenador, pero normalmente son directivos de los clubes de fútbol a los que pertenece el equipo, constituyen un público diferente. También hay que tener en cuenta a los padres y familias de los participantes, que suelen ser los que pagan por que los jugadores viajen a Madrid y participen en MADCUP, y en ocasiones los acompañan al torneo.

Por otro lado, están los árbitros y tantedores, que garantizan la aplicación del reglamento y llevan la cuenta de los resultados. Otro grupo importante es el *staff* del torneo —voluntarios y empleados— que, asumiendo diferentes roles, contribuyen de manera significativa a la realización del evento, al igual que los proveedores, entre los que se incluyen los patrocinadores, los servicios de seguridad, las empresas que fabrican el *merchandising* o las que abastecen con agua a los participantes durante los partidos, entre otros. Los espectadores, que son todos aquellos que presencian el torneo (participantes, familias y amigos, *staff* técnico, representantes de los clubes, ojeadores, etc.), constituyen otro público. Además, están los medios de comunicación, cuya labor en la difusión de información sobre el torneo antes, durante y después resulta fundamental. Por último, cabe destacar a los llamados VIP, personas de gran importancia que pueden ser desde patrocinadores hasta representantes de gobierno (como alcaldes o concejales de deportes, por ejemplo) o personalidades que pueden provocar una influencia muy positiva en el torneo.

Una vez identificados los distintos públicos de MADCUP, es preciso determinar cuáles son los «key publics», aquellos a los que interesa involucrar en un proceso comunicativo debido a su particular relevancia en la situación para la que está destinada este plan de comunicación. Así, se han seleccionado tres públicos principales:

- **Los participantes:** jugadores de entre 7 y 19 años, y jugadoras de entre 12 y 19 años procedentes de México que participan, han participado o pueden participar en MADCUP con los equipos de fútbol en los que juegan.
- **Los clubes:** clubes de fútbol mexicanos que tienen equipos masculinos o femeninos en las categorías contempladas por el torneo, y que tienen interés en que sus jugadores puedan crecer a nivel deportivo y personal participando en competiciones de buen nivel. Este grupo incluye tanto a directivos como entrenadores.
- **Las familias:** padres, madres y familiares de los jugadores y jugadoras que toman la decisión de permitir que estos viajen al extranjero para participar en el torneo, además de ser los que, en la mayoría de los casos, pagan por ello. En ocasiones también viajan con el equipo y acompañan a sus niños durante el torneo.

Figura 1. Mapa de públicos de MADCUP.



## 7.2. Estrategia

La estrategia es el plan de una organización que refleja lo que esta quiere conseguir y cómo quiere conseguirlo, y tiene un doble enfoque: por un lado, la acción; por otro lado, la presentación de los mensajes y su contenido. En otras palabras, qué va a hacer, y qué va a decir sobre lo que va a hacer (Smith, 2017, p. 155). El primer paso es establecer las metas y los objetivos, a partir de los cuales se formulan las estrategias concretas que llevarán a la consecución de los mismos, y finalmente se diseña la estrategia de mensajes para comunicar las acciones de la organización.

### 7.2.1. Establecimiento de metas y objetivos

En esta fase se decide lo que se quiere conseguir, y para ello es necesario previamente entender tres términos clave: posicionamiento (*positioning*), metas (*goals*) y objetivos (*objectives*). Si bien distintos académicos y profesionales de la comunicación y las relaciones públicas otorgan diferentes significados a estos términos, para este trabajo se van a tomar las definiciones propuestas por Smith (2017).

El **posicionamiento** es la gestión de cómo la organización quiere ser percibida y conocida por sus públicos, especialmente en contraposición con sus competidores, lo que se articula con un «positioning statement» (Smith, 2017, p. 157). La declaración de posicionamiento de MADCUP elegida para esta situación es la siguiente: el torneo (internacional de fútbol base) de referencia celebrado en España.

La **meta** es una declaración breve y sencilla que, sobre la base de la misión o la visión de la organización, define de una manera más directa que la declaración de posicionamiento lo que se quiere conseguir (Smith, 2017, p. 159). La meta que se establece para este plan de comunicación es el establecimiento y la consolidación de MADCUP en el ámbito del fútbol base en México.

Los **objetivos** son declaraciones elaboradas a partir de las metas y consecuentes con el posicionamiento, que marcan el camino a seguir. Los objetivos están enfocados a un público concreto y persiguen una respuesta concreta por parte de este; están centrados en el impacto que pueden conseguir, en lugar de en las herramientas que se van a emplear para ello; y se elaboran a partir de una investigación previa. Además, deben ser explícitos, redactados de forma clara y precisa para no dejar lugar a distintas interpretaciones; medibles y con un plazo definido; deben suponer un desafío, pero a la vez ser realistas y alcanzables; y por último deben contar con la aceptación y el reconocimiento de toda la

organización, porque redactar unos objetivos no sirve de nada si estos no se usan (Smith, 2017, pp. 161-165). Los objetivos definidos para la situación que concierne a este trabajo, en línea con la misión y visión de la organización, y partiendo de la declaración de posicionamiento y la meta establecida, son los siguientes:

1. Fidelizar a los equipos mexicanos participantes en las ediciones de 2022 y 2023 para que repitan la experiencia y vuelvan a competir en MADCUP 2024.
2. Aumentar la participación de equipos mexicanos en MADCUP 2024 con respecto a las ediciones anteriores.
3. Incrementar la participación de equipos mexicanos femeninos en MADCUP 2024.

### **7.2.2. Formulación de estrategias**

Una vez definidos los objetivos, el siguiente paso consiste en seleccionar las estrategias de acción para lograrlos, que pueden ser proactivas o reactivas. En este caso se va a poner el foco en las estrategias proactivas, que son las que permiten tomar la iniciativa de implicar a los públicos y «poner en marcha un programa de comunicación en las condiciones y en los plazos que se ajustan mejor a los intereses de la organización» (Smith, 2017, p. 176). Las estrategias proactivas pueden ser de acción y de comunicación.

Las estrategias de acción comprenden los hechos tangibles que la organización emprende con vistas a alcanzar sus objetivos, y son las siguientes: *organizational performance*, *audience engagement*, *special events*, *alliances and coalitions*, *sponsorships*, *strategic philanthropy*, *volunteerism*, y *activism*. Las estrategias de comunicación, por su parte, incluyen: *publicity*, *newsworthy information*, *generating news*, *news pegs*, y *transparent communication* (Smith, 2017, pp. 178, 194). A continuación, se explican las estrategias —de acción y de comunicación— seleccionadas para el presente plan de comunicación.

En primer lugar, el desempeño o rendimiento de la organización (*organizational performance*), que es lo que esta hace frente a lo que dice, es fundamental, porque no se puede promover el buen nombre de una organización que no da buenos resultados (Smith, 2017, p. 178). Por eso MADCUP debe ofrecer un nivel de calidad que satisfaga los deseos, intereses, necesidades y expectativas de los públicos clave. Antes del torneo, el proceso de información, inscripción, pagos, resolución de cuestiones logísticas, etc., debe ser efectivo, fácil para los equipos y personalizado, adaptándose y respondiendo a las especificidades de cada club. Durante el torneo se ha de cuidar mucho la atención prestada

a los equipos, incluyendo, por ejemplo, la recepción en el aeropuerto o en el hotel, o la acreditación de los participantes, velando por que todo se desarrolle según lo previsto (cumplimiento de horarios, organización de partidos, traslados a las sedes, abastecimiento de agua durante partidos, etc.) y actuando de manera rápida y efectiva para resolver los problemas que puedan surgir. Tras el torneo, es fundamental agradecer su participación y pedir *feedback* para mejorar aquellas cosas que les habría gustado que fuesen diferentes. Es importante que tanto jugadores/jugadoras, como cuerpo técnico y familias se sientan en todo momento importantes, acogidos y valorados, para que tengan la mejor experiencia posible.

En segundo lugar, la implicación del público (*audience engagement*) supone el uso de tácticas de comunicación bidireccional para involucrar a los públicos en las actividades de comunicación de la organización. Esto se traduce en, por ejemplo, hablar sobre aquello que al público le interesa, más que de lo que la organización necesita; proponer actividades que pongan a miembros individuales de los públicos en contacto directo con productos o servicios de su organización; o creando situaciones que permitan generar *feedback* o entablar un diálogo con los públicos clave (Smith, 2017, pp. 179-180). Así, en el caso de MADCUP, interesa hablar, por ejemplo, de temas que pueden interesar a los públicos mexicanos, como la promoción de valores deportivos, el fomento de una vida saludable, el alto nivel competitivo, etc.

En tercer lugar, realizar eventos especiales (*special events*) permite a la organización atraer a públicos clave y propiciar su interacción con esta, además de llamar la atención de la prensa, aunque esto es secundario (Smith, 2017, p. 181). MADCUP ya ha empleado con éxito esta estrategia en numerosas ocasiones, organizando eventos como la presentación oficial de cada edición (a la que acuden representantes de clubes nacionales e internacionales, patrocinadores, miembros de gobierno, embajadores del torneo, y otros, además de los medios de comunicación), la propia fiesta de celebración del torneo (con todos los participantes, cuerpos técnicos, familiares, aficionados, representantes institucionales, patrocinadores, e invitados especiales, además de periodistas) o eventos de *networking* como un desayuno y visita a las instalaciones de la sede principal del torneo para los internacionales que habían acudido a la presentación el día anterior, entre otros.

En cuanto a las estrategias de comunicación, por un lado, la *publicity* es la atención que los medios de comunicación prestan a la organización. Esto aporta una credibilidad adicional porque supone el respaldo de un agente externo e imparcial al mensaje de la

organización. Generalmente, se otorga mayor credibilidad a la información que proviene de los periodistas y los medios que a aquella comunicada por la organización de manera directa a través de su página web o de la publicidad (Smith, 2017, p. 194). Por consiguiente, es una estrategia poderosa para MADCUP utilizar los medios mexicanos para difundir información, noticias y mensajes sobre el torneo, porque estos respaldarán la información a la que puedan llegar los públicos clave a través de canales de la propia organización, como la página web o las redes sociales.

Por otro lado, la estrategia de información de interés periodístico (*newsworthy information*) es esencial si se pretende hacer uso de los medios de comunicación para captar la atención de los públicos. Pero incluso cuando se transmiten mensajes a través de los canales propios de la organización, los públicos se sienten atraídos cuando esta información les es relevante, y se les presenta de manera objetiva en el momento oportuno (Smith, 2017, pp. 196-197). Así, es fundamental tener en cuenta qué informaciones son susceptibles de captar la atención de los públicos mexicanos, que serán principalmente las relacionadas con México (inscripción de equipos mexicanos, desempeño de equipos mexicanos en el torneo, etc.); las que impliquen rareza, novedad, o singularidad; y las que tengan un elemento de fama, ya que esta puede elevar algo cotidiano a ser noticia.

### **7.2.3. Desarrollo de la estrategia de mensajes**

El siguiente paso es centrarse en la forma en la que se va a comunicar: qué se va a decir, cómo se va a enfocar el mensaje, qué palabras y símbolos se van a emplear, etc. El mensaje clave en el que se basa todo el plan de comunicación es: «Participa en MADCUP». Ahora bien, los mensajes deben adaptarse en función del público al que estén dirigidos, porque lo que para un público es más relevante puede ser distinto para otro; y si bien puede resultar efectivo apelar a las emociones en algunos casos, quizá en otros funcione mejor apelar a la razón. A continuación, se sugieren una serie de mensajes específicos que podrían dirigirse a cada público clave:

**Tabla 2.** Mensajes de MADCUP por públicos clave.

Participantes	Clubes	Familias
Siente la emoción de jugar un gran torneo.	El mejor nivel competitivo en la capital del fútbol.	Es una experiencia inolvidable para los niños.
Vive una experiencia única en la capital del fútbol.	Disfruta de unas instalaciones de primer nivel.	Alojamiento, manutención y desplazamientos organizados para que los niños solo se preocupen por disfrutar.
Haz amigos de todo el mundo.	Aprovecha la oportunidad de compartir distintas maneras de entender el fútbol para mejorar.	Educación en valores además de diversión.

Como se puede observar, algunos de los mensajes apelan a las emociones («siente la emoción de jugar un gran torneo», «es una experiencia inolvidable para los niños»), mientras que otros apelan a la razón («alojamiento, manutención y desplazamientos organizados para que los niños solo se preocupen por disfrutar», «disfruta de unas instalaciones de primer nivel»). En cualquier caso, conviene tener en cuenta una serie de factores para maximizar la efectividad de los mensajes.

En primer lugar, es importante que el público recuerde el mensaje, para lo que se puede recurrir a la reiteración, que consiste en presentar un mismo mensaje con diferentes palabras y ejemplos (utilizando sinónimos, estructuras paralelas, aliteración, etc.), de tal manera que cada uno refuerce al otro, lo que también favorece la aceptación del mensaje por parte del público. Aunque se presente un mensaje de distintas maneras, es muy útil que haya una serie de términos en los que se base toda comunicación, y que el público acabe por asociar con MADCUP, como pueden ser: valores, educación, emoción, internacional, salud.

Otro recurso útil es valerse de ejemplos —de casos recientes, fiables y pertinentes, como por ejemplo que el equipo mexicano que participó en la edición de 2022 ganó en su categoría— así como de testimonios de personas que ya han participado en el torneo en otras ocasiones, ya que resulta muy efectivo para convencer a los públicos.



La comunicación no verbal también es fundamental en la transmisión de mensajes, y aunque es un ámbito muy extenso, vamos a destacar simplemente el poder de los símbolos. Ya sean como representaciones visuales de otras realidades, colores, música, o incluso lenguaje, los símbolos constituyen una de las maneras más eficaces de comunicación por el complejo y valioso impacto psicológico que tienen (Smith, 2017, p. 298).

Así, es oportuno tener esto en mente y aprovecharlo para añadir valor a la comunicación con los públicos mexicanos, empleando símbolos que reconozcan y con los que se identifiquen (por ejemplo, el emoticono de la bandera mexicana o del águila real, que es uno de los animales emblemáticos del país y que aparece en el escudo de su bandera nacional); jugando con los colores nacionales mexicanos (verde, blanco y rojo); recurriendo a música típica mexicana; o haciendo guiños al público mexicano empleando lenguaje simbólico, pues aunque España y México comparten el mismo idioma, existen diferencias no solo en el acento, sino también en léxico y expresiones.

Por último, cabe recordar el eslogan: un mensaje conciso que identifica a la organización y trata de posicionarla en la mente de los consumidores y otros públicos (Smith, 2017, p. 306). El eslogan de MADCUP es «Mucho más que fútbol», lo que refleja la filosofía del torneo de aunar el deporte con la educación y los valores, yendo más allá de lo que es jugar unos partidos de fútbol para ganar la competición. Además, es un mensaje claro y fácil de entender para todos los participantes del torneo, vengan de donde vengan, porque no tiene ningún elemento cultural que pueda causar confusión.

### **7.3. Tácticas**

Las tácticas son los elementos visibles del plan de comunicación, y comprenden un gran número de herramientas de comunicación tomadas de toda la gama de disciplinas y especialidades que existen, y que se pueden dividir en cuatro secciones que se complementan mutuamente (Smith, 2017, p. 311): *interpersonal communication*, *owned media*, *earned media* y *paid media*. Las tácticas deben considerarse en función de las metas y objetivos, ajustarse a la organización y los públicos, y seleccionarse teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y presupuesto (Smith, 2017, p. 313). Debido al alto coste que supone la publicidad (*paid media*), y al hecho de que MADCUP no dispone de un presupuesto específico que se pueda dedicar a este plan de comunicación, este trabajo no va a contemplar esta opción. Así, las tácticas seleccionadas tendrán en cuenta este

factor y serán de bajo coste, aprovechando los recursos y personal de los que ya dispone MADCUP.

La comunicación interpersonal ofrece tácticas a través de las cuales la organización puede controlar el mensaje y la forma en que este se transmite con un bajo coste. Además, las tácticas interpersonales son las más persuasivas y tienen el potencial de causar un gran impacto en los públicos, no solo en cuanto a lo que saben, sino también en los sentimientos que tienen con respecto a esa información. Estas incluyen *personal involvement* (la organización involucra activamente a sus públicos en una comunicación bidireccional), *information exchange* (situaciones en las que la organización y el público intercambian información, hacen preguntas y aclaran ideas) y *special events* (actividades que crea una organización para ofrecer un momento y un lugar donde interactuar con los miembros de sus públicos) (Smith, 2017, pp. 317-327).

Las principales tácticas de **comunicación interpersonal** seleccionadas para este plan de comunicación son *information exchange* y *special events*. Por un lado, cada vez que un equipo mexicano contacte con la organización por su interés en MADCUP —ya sea a través del correo electrónico, redes sociales, teléfono, formulario de preinscripción, etc.— se organizará una reunión (normalmente por videoconferencia, debido a la dificultad de hacerlo en persona) en la que la organización pueda explicar el funcionamiento del torneo, la filosofía, y se resuelvan todas las dudas que pueda tener el club. Además, durante la celebración del torneo se asignará un coordinador a cada equipo internacional, que facilitará la estancia de los participantes mexicanos en Madrid resolviendo cualquier incidencia o duda que pueda surgir, y actuando de enlace entre los equipos y la organización.

Por otro lado, la organización de un evento especial como es la presentación de la siguiente edición del torneo en Madrid, que tiene lugar unos cuatro meses antes de la celebración del mismo, incluirá la invitación de representantes de los clubes mexicanos que vayan a participar —o que tengan un gran interés— en MADCUP. Además de la presentación, que concentra a una buena parte de sus públicos (colaboradores, patrocinadores, medios de comunicación, representantes de equipos nacionales e internacionales, etc.) y que supone una gran oportunidad de interacción con la organización y entre los distintos públicos, se organizará también otro pequeño evento de *networking* aprovechando el viaje de los invitados internacionales. Este consistirá en un desayuno en el que podrán establecer relaciones y conexiones con otros entrenadores,

equipos y agentes internacionales, que además ofrecerá una visita a las instalaciones de la sede del torneo.

En línea con uno de los objetivos principales de MADCUP de potenciar el fútbol femenino, así como con uno de los objetivos del presente plan de comunicación de incrementar la participación de equipos femeninos mexicanos, se va a organizar un evento especial en el Cine-Auditorio de la Casa de México de Madrid. El evento consistirá en una charla sobre el tema «Educación, valores y fútbol femenino», aunando la filosofía de MADCUP con su objetivo de promoción del fútbol femenino. Para ello se contará con la participación de dos invitadas especiales: Kenti Robles y la embajadora de MADCUP Virginia Torrecilla. Por un lado, Kenti Robles es una jugadora de fútbol mexicana que ha desarrollado su carrera profesional en España, pasando por clubes como el F. C. Barcelona o el Atlético de Madrid, y que actualmente milita en las filas del Real Madrid. Ha conseguido 6 títulos de liga y 4 Copas de la Reina, además de varias medallas internacionales con la selección mexicana femenil, de la que es capitana. Adicionalmente ha estudiado pedagogía y magisterio, y ha demostrado interés en temas de educación y de promoción del fútbol femenino en México. Por otro lado, Virginia Torrecilla es una jugadora del Atlético de Madrid y de la selección española de fútbol, de la que también es capitana. A lo largo de su trayectoria profesional ha ganado 3 ligas y 2 Copas de la Reina, y fue subcampeona de Europa Sub-19. En 2020 fue operada de un tumor, y volvió a los terrenos de juego en 2022 tras su lucha contra el cáncer, convirtiéndose en todo un ejemplo de superación.

Este evento contará con la asistencia presencial de equipos femeninos de Madrid participantes en MADCUP —que podrán intervenir haciendo preguntas y conversando con las ponentes—, y será retransmitido en vivo a través de MADCUP TV para que pueda ser seguido desde otras partes de España y desde México. Se habilitará un canal a través del cual puedan mandar sus preguntas las personas que estén siguiendo el evento en línea para que puedan participar también de la conversación. Posteriormente la grabación de la charla estará disponible en MADCUP TV para quien no haya podido verla en directo. También se invitará a medios de comunicación españoles, así como a corresponsales de medios mexicanos en Madrid. Al tratarse de dos jugadoras que son auténticas referentes del fútbol femenino en sus respectivos países, el evento es extraordinariamente atractivo para el fútbol base femenino tanto mexicano como español. Para MADCUP es una gran oportunidad para contribuir a su objetivo de promoción del fútbol femenino, además de

una herramienta altamente efectiva para convencer a su público clave gracias a que terceras partes ajenas a la organización (Kenti y Virginia) que tienen una gran capacidad de influencia respaldan su mensaje.

Los **medios propios** (*owned media*) son aquellos que la organización emplea según le convenga, controlando el mensaje, el momento y la distribución. Estos incluyen las publicaciones, el correo directo, los medios electrónicos, los medios digitales, y los medios sociales (Smith, 2017, p. 234). Los medios propios de MADCUP incluyen, en primer lugar, la página web [www.madcup.es](http://www.madcup.es), que está disponible en español, inglés y francés, y que proporciona todo tipo de informaciones actualizadas sobre el torneo (presentación; grupos, partidos y resultados; categorías; competición; sedes; programa; reglamento; dossier), la fiesta de celebración, la inscripción (formulario preinscripción, cuotas, alojamientos para equipos y familias, transporte, actividades opcionales y voluntarios), educación (valores, deporte y ODS, campañas y formaciones), entidades y organismos colaboradores, noticias de actualidad, comunicación y contacto. La primera foto que sale al entrar en la página web es del equipo mexicano que participó y ganó en su categoría en la edición de 2022, lo que inmediatamente llama la atención de cualquier mexicano que se meta en la web.

En segundo lugar, está la aplicación propia del torneo, en la que se encuentra toda la programación de partidos, con horarios, sedes, clasificación, resultados, etc. Toda esta información también es accesible a los públicos mexicanos porque está disponible en español. En tercer lugar, se encuentra MADCUP TV, la televisión propia del torneo, que en la sección «Internacional» tiene un vídeo del paso de los equipos mexicanos por MADCUP 2022, además de las grabaciones de los partidos que jugaron en la sección «MADCUP 2022 Partidos». Se harán más vídeos sobre los equipos mexicanos que participen en la edición 2023, y no solo un resumen de su paso por el torneo, sino también participando en otro tipo de vídeos del canal como «Conoce al club» o «Challenges». También es importante publicar algún vídeo que sea específico sobre el equipo femenino mexicano que va a participar en la tercera edición del torneo para atraer a más equipos femeninos. Para ello, durante el torneo 2023 se realizarán al menos dos entrevistas a jugadores, jugadoras, cuerpo técnico, y familiares de cada equipo mexicano que participe.

En cuarto lugar, MADCUP ya publica una *newsletter* mensual, y la versión en español incluirá información relevante y pertinente para el público mexicano. En concreto, se establece un objetivo mínimo de cuatro *newsletters* con contenido específico para el

público mexicano. Estas son: recuerdo de la participación de los equipos mexicanos al acabar el torneo 2023, celebración de la inscripción de los primeros equipos mexicanos para la edición de 2024, participación de representantes mexicanos en la presentación de la cuarta edición en Madrid y evento de *networking* (desayuno y visita de instalaciones de la sede principal del torneo), y reportaje de cómo se preparan algunos de los equipos mexicanos de cara al torneo. Las métricas establecidas para estas acciones son el recuento de aperturas y clics, además del aumento de la base de datos de destinatarios mexicanos.

En quinto lugar, MADCUP se comunica de manera directa con sus públicos clave a través de teléfono móvil, correo electrónico, y WhatsApp. Se aprovecharán los dos últimos canales para distribuir guías de información justo antes del torneo y encuestas de satisfacción al finalizar. Las guías serán recopilaciones de toda información que pueda ser útil y que facilite la estancia en Madrid de los equipos internacionales, como por ejemplo el reglamento del torneo, programación y horarios, cuestiones logísticas y de transporte, recomendaciones y sugerencias de ocio, etc. Las encuestas de satisfacción, por su parte, permitirán obtener el *feedback* de los participantes e identificar los puntos de mejora de cara a la siguiente edición. Se elaborarán distintos modelos de encuesta adaptados a cada público clave, y el objetivo será obtener un 65% de respuestas, con el fin de poder sacar conclusiones a partir de las opiniones de una mayoría. En este caso, se enviará una encuesta a los jugadores y jugadoras, otra a los cuerpos técnicos, y otra a los familiares y acompañantes que hayan acudido al torneo.

Por último, MADCUP tiene perfiles en diversas redes sociales (Instagram, Twitter, TikTok, YouTube, LinkedIn), donde debe aprovechar para llamar la atención de los públicos mexicanos, además de cumplir las funciones informativas y de entretenimiento dirigidas a todos los públicos. Esto se traduce en compartir vídeos en TikTok durante el torneo protagonizados por participantes mexicanos, y que estos incluyan símbolos que atraigan al público mexicano al ser capaz de identificarlos al momento (añadir un emoticono de la bandera de México, utilizar los colores nacionales —verde, blanco y rojo—, emplear canciones o música mexicana, incorporar expresiones típicas mexicanas, etc.). También es importante incluir como mínimo a un equipo mexicano en cada vídeo resumen de la jornada publicado en Instagram. Como en MADCUP 2023 solo va a participar un equipo mexicano, necesariamente tienen que protagonizar como mínimo un vídeo en redes sociales. Además, todos los eventos en los que participe MADCUP —ya

sea de organización propia o ajena, como la presentación de la cuarta edición o el evento en Casa de México— se publicarán también en sus redes sociales.

*Earned media* supone el uso de diversos medios de comunicación que se centran en noticias —medios impresos o en formato digital como periódicos o revistas, medios de difusión como la radio o la televisión, entrevistas, o conferencias, entre otros— para transmitir mensajes de la organización. Esto presenta una serie de ventajas, ya que los medios de comunicación tienen la capacidad de llegar a grandes audiencias, cuestan poco, y además aumentan la credibilidad de los mensajes, ya que suponen un respaldo de terceros ajenos a la propia organización (Smith, 2017, p. 354).

El problema de utilizar a los medios de comunicación en este caso es que estos no suelen cubrir el fútbol base, por lo que resulta muy complicado, por ejemplo, que un medio generalista nacional publique una noticia sobre un torneo de fútbol base. En España, MADCUP ha conseguido una mayor presencia en medios gracias a sus acuerdos de colaboración con MARCA, Telemadrid y EFE. Aun así, en México se presta una mayor atención mediática a las fuerzas básicas de los equipos de fútbol que en otros países, por lo que conviene construir una buena base de datos con contactos de medios y periodistas deportivos (agenda de la comunicación) a los que poder mandar las notas de prensa y las noticias relevantes para el público mexicano. Se establece un mínimo de cinco notas de prensa, a saber: cierre y resultados de los equipos mexicanos en la edición 2023, apertura del plazo de inscripción de MADCUP 2024, inscripción del primer equipo femenino mexicano en MADCUP 2024, celebración del evento en Casa de México de Madrid, y presentación oficial de la cuarta edición del torneo y desayuno para internacionales. La métrica establecida para estas acciones es principalmente el número de apariciones en medios mexicanos, aunque en algunos casos se añaden las entrevistas que se puedan generar a partir de la publicación de notas de prensa (por ejemplo, en la de la presentación oficial del torneo).

A continuación se resumen las acciones propuestas en el plan de comunicación junto con el objetivo principal al que contribuyen, la estrategia que siguen, el tipo de táctica que emplean y la métrica establecida. Se presentan divididas en tres tablas: acciones durante la tercera edición del torneo (Tabla 3), acciones después del torneo 2023 (Tabla 4), y acciones antes del torneo 2024 (Tabla 5).

**Tabla 3.** Acciones de MADCUP durante el torneo 2023.

Acción	Objetivo	Estrategia	Tipo de táctica	Métrica
Entrega de guías en español a cada equipo para facilitar su estancia en Madrid.	1	Newsworthy information	Owned media	Valoración en encuestas de satisfacción posttorneo.
Asignación de un coordinador a cada equipo para resolver cualquier duda o problema y hacer más fácil y agradable la estancia en Madrid.	1	Organizational performance	Interpersonal communication (information exchange)	Valoración en encuestas posttorneo y registro de incidencias.
Realizar entrevistas a jugadores, jugadoras, equipos técnicos y familiares mexicanos.	1	Audience involvement	Owned media	Entrevistar al menos a dos personas de cada equipo mexicano participante.
Compartir vídeos sobre equipos mexicanos en Instagram y TikTok.	1	Audience involvement	Owned media	Métricas de visualizaciones e interacciones.
Compartir vídeos sobre equipos mexicanos femeninos en Instagram y TikTok.	3	Audience involvement	Owned media	Métricas de visualizaciones e interacciones.

**Tabla 4.** Acciones de MADCUP después del torneo 2023

Acción	Objetivo	Estrategia	Tipo de táctica	Métrica
Distribuir encuestas de satisfacción del torneo a través de correo electrónico o WhatsApp.	1	Audience involvement	Owned media	Obtener el feedback de al menos el 65% de los equipos mexicanos participantes.
Compartir contenido en MADCUP TV sobre equipos mexicanos.	2	Audience involvement	Owned media	Métricas de visualizaciones e interacciones.
Compartir contenido en MADCUP TV sobre la participación del equipo mexicano femenino en la tercera edición.	3	Audience involvement	Owned media	Métricas de visualizaciones e interacciones.
Newsletter en español recordando la participación de los equipos mexicanos en MADCUP 2023.	1	Newsworthy information	Owned media	Incremento base de datos de destinatarios, y recuento de aperturas y clics.
Difusión de nota de prensa sobre la participación y resultado de los equipos mexicanos en MADCUP 2023.	2	Publicity	Earned media	Número de apariciones en medios mexicanos.

**Tabla 5.** Acciones de MADCUP antes del torneo 2024

Acción	Objetivo	Estrategia	Tipo de táctica	Métrica
Difusión de nota de prensa informando de la apertura del plazo de inscripción para MADCUP 2024.	2	Publicity	Earned media	Número de apariciones en medios mexicanos.
Organización de reuniones por videoconferencia con cada equipo interesado en MADCUP.	2	Newsworthy information	Interpersonal communication (information exchange)	Número de reuniones realizadas.



Difusión de nota de prensa sobre la inscripción del primer equipo mexicano femenino para MADCUP 2024.	3	Publicity	Earned media	Número de apariciones en medios mexicanos.
Newsletter en español celebrando la inscripción de los primeros equipos mexicanos para MADCUP 2024.	2	Newsworthy information	Owned media	Incremento base de datos de destinatarios, y recuento de aperturas y clics.
Evento en Casa de México con Kenti Robles y Virginia Torrecilla	3	Special events	Interpersonal communication (special events)	Número de asistentes en presencial y en remoto, y grado de satisfacción a través de encuesta.
Difusión de nota de prensa sobre la realización del evento en Casa de México con Kenti Robles y Virginia Torrecilla	3	Publicity	Earned media	Número de apariciones en medios mexicanos.
Invitación a mexicanos a la presentación oficial de la cuarta edición de MADCUP 2024 y desayuno internacional.	1	Special events	Interpersonal communication (special events)	Número de asistentes mexicanos y grado de satisfacción a través de encuesta.
Newsletter en español destacando la asistencia de mexicanos a la presentación de la cuarta edición de MADCUP 2024 y desayuno internacional.	2	Newsworthy information	Owned media	Incremento base de datos de destinatarios, y recuento de aperturas y clics.
Difusión de nota de prensa sobre la presentación de la cuarta edición de MADCUP 2024.	2	Publicity	Earned media	Número de apariciones en medios mexicanos.
Newsletter en español contando cómo es la preparación de los equipos mexicanos de cara a MADCUP 2024.	1	Audience involvement	Owned media	Incremento base de datos de destinatarios, y recuento de aperturas y clics.

## **8. Conclusiones y propuestas**

El objetivo principal de este trabajo era proponer un plan de comunicación para MADCUP que le sirviese para posicionarse en México y consolidarse como torneo de referencia allí. Para ello, se llevó a cabo en primera instancia una revisión bibliográfica sobre la que basar el plan, de la que se sacaron una serie de conclusiones.

En primer lugar, se pudo constatar que abundan los estudios y trabajos relacionados con la comunicación deportiva, pero estos están mayoritariamente centrados en los medios de comunicación y periodismo deportivos, más que en la comunicación por parte de las entidades deportivas. Además, se observó que prácticamente toda la investigación dedicada a la comunicación de entidades y eventos deportivos se centra en el deporte de élite, lo que no siempre sirve como modelo para eventos de deporte base a causa de las grandes diferencias que existen en diversos aspectos como por ejemplo los acuerdos de patrocinio o los derechos audiovisuales de retransmisión. Así, desde el punto de vista académico, la comunicación de eventos de deporte de formación se presenta como un campo poco explorado pero interesante y atractivo debido a la necesidad que tienen los profesionales de la comunicación en la práctica ante la proliferación de este tipo de eventos en los últimos años.

En segundo lugar, se hizo evidente la repercusión que tiene el factor cultural a la hora de diseñar e implantar un plan de comunicación. La razón más obvia puede ser la lengua, pero incluso cuando se comparte el mismo idioma, como es el caso de España y México, existen un gran número de especificidades culturales que hay que tener en cuenta para comunicar de manera efectiva. Algunas de estas son el léxico y las expresiones diferentes, los símbolos, el lenguaje no verbal, o las distintas costumbres de uso de los canales de comunicación (por ejemplo, qué redes sociales se utilizan más y para qué, o qué públicos utilizan qué redes sociales). Por eso es de mayor utilidad y productividad elaborar planes específicos para cada país adaptados a sus características lingüísticas, comunicativas y culturales —aunque sea más costoso en todos los sentidos— que tener un plan de comunicación internacional general.

De esta manera, se podría emplear este plan como una prueba, implementándolo, evaluando los resultados y corrigiendo lo que no funcione para en un futuro, con las lecciones aprendidas, poder adaptarlo y llevarlo a otros países en los que MADCUP, en

su ambición de internacionalización, esté especialmente interesado en consolidarse como torneo de referencia.

En cuanto a las principales limitaciones de este trabajo, cabe mencionar la escasez de información e investigaciones encontradas sobre el fútbol base, tanto en España como en México. Esto ha impedido llevar a cabo un análisis más profundo de la situación reciente y actual del fútbol base, al no poder concretar una serie de incógnitas: ¿Cuáles son las cifras de equipos de fútbol base masculino y femenino de los últimos años? ¿Cuántos torneos de fútbol base se celebran en España? ¿Y en México? ¿Qué porcentaje de equipos de fútbol base españoles participan en torneos internacionales? ¿Qué porcentaje de equipos de fútbol base mexicanos viajan al extranjero para participar en torneos internacionales?

Por otro lado, al tratarse de un trabajo teórico, no se han tenido en cuenta algunos factores que habría que considerar en caso de implementar el plan de comunicación. Uno de estos factores es el económico, pues en principio MADCUP no dispone de un presupuesto de comunicación que se pueda dedicar a la elaboración y ejecución de un plan para México. Por este motivo se ha tomado la decisión de no contemplar la publicidad de pago, y se han seleccionado las acciones priorizando los medios propios y recursos de los que ya dispone MADCUP. Otro factor es la viabilidad de que Kenti Robles y Virginia Torrecilla quieran y puedan participar en el evento en la Casa de México pensado como parte de las acciones de comunicación previas al torneo.

En definitiva, la comunicación siempre va a ser importante para toda organización, y el reto principal de los profesionales de la comunicación se halla en la necesidad de adaptación ante un mundo en constante cambio. La línea que separa comunicación interna y comunicación externa es cada vez más difusa, las tradicionales disciplinas de comunicación tienden a integrarse en favor de un enfoque más holístico, los clásicos medios de comunicación de masas no resultan tan eficaces como antes porque público exige cada vez más que la comunicación sea individual y personalizada, y la tecnología no deja de evolucionar y ofrecer innumerables oportunidades para innovar y lograr una comunicación más efectiva. Ante estas tendencias, los profesionales de la comunicación deben ser flexibles y tener la capacidad de adaptarse a las necesidades que surjan en cada momento e improvisar, pero siempre en base a una planificación estratégica, porque como decía Eisenhower, «plans are nothing, planning is everything» (Falkheimer & Heide, 2022, p. 81).

## 9. Bibliografía

- Arias Trujillo, R., & Pujadas i Martí, X. (2016). Presentación del dossier “Deporte y sociedad”. *Historia crítica (Bogotá, Colombia)*, 61(61), 13-21. Recuperado de <http://journals.openedition.org/historcrit/4556>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2020). *El deporte como facilitador del desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/LTD/N20/329/26/PDF/N2032926.pdf?OpenElement>
- Blomster, J. P., & Salazar Chávez, V. E. (2020). Origins of the Mesoamerican ballgame: Earliest ballcourt from the highlands found at Etlatongo, Oaxaca, Mexico. *Science Advances*, 6(11), eaay6964. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/32201726>
- Brønn, P. S. (2014). How others see us: Leaders’ perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management (London, England)*, 18(1), 58-79.
- Coombs, W. T. (2021). *Why the need for strategic sport communication?* Recuperado de <https://www.routledge.com/blog/article/why-the-need-for-strategic-sport-communication#>
- Coombs, W. T., & Harker, J. L. (2021). *Strategic sport communication*. Taylor and Francis.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2022). *Strategic communication: An introduction to theory and global practice* (2nd ed.). Routledge.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101.

- FIFA. (2021). *The football landscape*. Publications FIFA. Recuperado de <https://publications.fifa.com/en/vision-report-2021/the-football-landscape/>
- Gary, J. M., & Rubin, N. S. (2016). Sport promoting human development and well-being: Psychological components of sustainability. *UN Chronicle*, 53(2), 30-32. Recuperado de <https://www.un-ilibrary.org/content/journals/15643913/53/2/8>
- Graham, S., Goldblatt, J. J., & Neirotti, L. D. (2001). *Ultimate guide to sports marketing* (2nd ed.). McGraw-Hill Professional Publishing.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Lemke, W. (2016). The role of sport in achieving the sustainable development goals. *UN Chronicle*, 53(2), 6-9. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18356/7260830a-en>
- Masterman, G. (2021). *Strategic sports event management* (4th ed.). Taylor and Francis.
- Matilla, K. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Editorial UOC.
- Mena Roa, M. (2022). *El fútbol es el deporte más seguido en España*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/28228/seguidores-de-deportes-en-espana-que-siguen-competiciones-ligas-equipos-de-deportes-profesionales/>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Anuario de estadísticas deportivas 2022*. Secretaría General Técnica. Recuperado de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:76870d19-0484-408e-836e-d9faa2d5d406/anuario-de-estadisticas-deportivas-2022.pdf>
- MITOFSKY. (2022). *Afición al fútbol soccer en México 2022*. Recuperado de <https://www.mitofsky.mx/post/aficion-futbol-2022>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Deporte para el desarrollo y la paz*. Sección de Gestión de Archivos y Expedientes. Recuperado el 10 de enero de 2023 de <https://archives.un.org/es/content/sport-development-and-peace>

- Nielsen. (2022). *Nielsen world football report 2022*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/2/2022/07/Nielsen-World-Football-Report-2022.pdf>
- Pedersen, P. M. (2013). Reflections on communication and sport. *Communication and Sport*, 1(1-2), 55-67.
- Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Kian, E. M., & Geurin, A. N. (2021). *Strategic sport communication* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Miloch, K. S., & Fielding, L. W. (2007). The juxtaposition of sport and communication: Defining the field of sport communication. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 193-207. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/247834511\\_The\\_juxtaposition\\_of\\_sport\\_and\\_communication\\_Defining\\_the\\_field\\_of\\_sport\\_communication](https://www.researchgate.net/publication/247834511_The_juxtaposition_of_sport_and_communication_Defining_the_field_of_sport_communication)
- Plunkett Research. (2020). *Global sports industry soars to \$1.3 trillion*. Recuperado de <https://www.plunkettresearch.com/global-sports-industry-soars-to-1-3-trillion/>
- Ruiz Durán, F. J. (2015). Historia del deporte: del mundo antiguo a la edad moderna. *Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, (27). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/deporte.html>
- Smith, R. D. (2017). *Strategic planning for public relations* (5th ed.). Routledge.
- Statista Research Department. (2023). *Fútbol en américa latina - datos estadísticos*. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/9809/el-futbol-en-america-latina/#topicOverview>
- UNESCO. (2015). *Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte*. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409_spa)
- Vaughn, M. (1995). ORGANIZATION SYMBOLS: An analysis of their types and functions in a reborn organization. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 219-250.
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic*

*Communication*, 1(2), 107-122. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/269092310\\_Innovation\\_Communication\\_and\\_Leadership\\_New\\_Developments\\_in\\_Strategic\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/269092310_Innovation_Communication_and_Leadership_New_Developments_in_Strategic_Communication)

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *Future Directions of Strategic Communication*, 12(4), 487-505.

## **Anexos**

### **Anexo I: Entrevista personal**

Entrevista realizada a María Guadalupe Benzal, directora de relaciones internacionales de MADCUP, y a Luna Herrero, responsable de prensa de MADCUP, el 3 de abril de 2023.

#### **1. ¿Qué es MADCUP?**

MADCUP es un torneo internacional de fútbol base que surge en el año 2020, con el propósito de aunar y fomentar la transmisión de la cultura, la educación y los valores a través del deporte. Dicho proyecto deportivo y educativo, organizado con la colaboración oficial de la Academia del Atlético de Madrid, la Comunidad de Madrid y la Federación de fútbol de Madrid, se celebra en la Comunidad de Madrid y su sede principal es la Ciudad Deportiva Alcalá de Henares Atlético de Madrid.

#### **2. ¿Cuál es la filosofía de MADCUP?**

La filosofía de MADCUP se puede resumir en tres pilares: deporte, educación y valores. MADCUP es mucho más que un torneo de fútbol base, ya que busca promover y potenciar valores como son la empatía, el respeto, la diversidad, el compañerismo o la igualdad entre los jugadores y jugadoras, cuerpo técnico y familiares. De esta forma, MADCUP va un paso más allá y, además de ser un torneo con un alto nivel competitivo, es un vehículo de transmisión de la cultura y la educación a través del deporte.

#### **3. ¿Cuál es la visión de MADCUP?**

MADCUP aspira a posicionarse como el torneo de referencia en España e internacionalmente.

#### **4. ¿Cuáles son los principales objetivos de MADCUP en la actualidad?**

Para la tercera edición del torneo, MADCUP cuenta con un doble objetivo. El primero consiste en la internacionalización. A pesar de solo contar con dos ediciones, MADCUP ha experimentado un crecimiento exponencial, y la proyección de su internacionalización es extraordinaria, pues en la primera edición participaron solo 4 equipos internacionales, pero en la segunda edición la cifra aumentó a 57 equipos procedentes de más de 20 países.



A falta de cuatro meses para el comienzo de la tercera edición, el torneo contaba con la inscripción de más de 100 equipos internacionales de más de 30 países.

Una de las estrategias implementadas para promover la internacionalización del torneo ha sido la alianza estratégica con la Dallas Cup, el torneo internacional de fútbol juvenil más antiguo y prestigioso de Estados Unidos, para hacer crecer ambos eventos al tiempo que promover el turismo deportivo entre Dallas y Madrid.

Respecto al segundo objetivo del proyecto, MADCUP sigue apostando por la visibilidad y promoción del fútbol femenino. Desde la organización, se sigue queriendo potenciar y afianzar el fútbol femenino, con la premisa de convertirse en el torneo de referencia en este ámbito. La edición pasada de MADCUP contó con 88 equipos, y, para esta edición, el objetivo es llegar a los 100 equipos femeninos.

## **5. ¿Con qué apoyos cuenta la organización del torneo?**

MADCUP cuenta con un amplio número de empresas e instituciones que apuestan por el proyecto. La organización cuenta con la colaboración de la Academia Atlético de Madrid, la Federación de Fútbol de Madrid, la Comunidad de Madrid (Consejería de Deportes, Cultura y Turismo) y la Organización Mundial del Turismo.

Debido a la implicación del proyecto para poder fomentar una vida saludable a través de la educación y el deporte, el principal patrocinador de MADCUP es la farmacéutica Bristol Myers Squibb. Además, para un torneo de estas dimensiones, es necesario el apoyo de la tecnología. Por ello, MADCUP cuenta con una televisión propia, Interactvty y con una aplicación propia del torneo, OWQLO.

MADCUP cuenta con el apoyo de empresas de renombre, como Iberia, Burger King, Sanfíz hife, Oasis, Kromex, BCD Sport y EMT Madrid, PROLIGA, Volvo, Solán de Cabras, Plátano de Canarias, CINESA y CIMUART.

Otro de los puntos clave para MADCUP es el apoyo de medios y agencias de comunicación, como MARCA, Telemadrid, EFE y Movistar +.

Por último, MADCUP cuenta con el apoyo institucional de numerosos ayuntamientos de municipios de Madrid, como Alcalá de Henares, Alcobendas, Las Rozas, Madrid, Paracuellos del Jarama, San Fernando de Henares y Torrejón de Ardoz.

Además, el torneo cuenta con embajadores del mundo del fútbol de la talla de Fernando Torres, Merel van Dongen, Virginia Torrecilla, Koke Resurrección, Juanfran Torres y David Villa.

#### **6. ¿Cuáles son los principales competidores de MADCUP?**

Al tratarse de un torneo de fútbol en España, en concreto, Madrid, capital de fútbol del mundo, MADCUP cuenta con una serie de ventajas frente a sus competidores: Donosti Cup, IberCup Costa del Sol, Costa Blanca Cup, Pirineos Cup, MIC y Gothia Cup.

#### **7. ¿Cuáles son las principales amenazas de MADCUP?**

Entre sus principales amenazas se encuentran sus competidores, la creación de torneos por equipos de primera división de fútbol española y la falta de canteras nacionales en el torneo.

#### **8. ¿Qué *feedback* recibió MADCUP por parte de los participantes y asistentes en la pasada edición?**

Tras la segunda edición, se realizaron unas encuestas a entrenadores, padres, jugadores, staff del torneo y voluntarios. El resultado de las mismas fue muy positivo, tanto es así que multitud de equipos, tanto nacionales como internacionales repiten su experiencia en MADCUP 2023.

La muestra estudiada recalcó que los puntos más atractivos del torneo fueron la atención por parte de la organización, el nivel competitivo, y las instalaciones ofertadas.

#### **9. ¿Qué acciones de comunicación se llevan a cabo con los públicos internacionales de MADCUP?**

Para esta tercera edición, se intentó mejorar la comunicación hacia el público internacional, realizando mejoras y confeccionando una serie de estrategias implantadas en el plan de comunicación de este año.

Acciones de comunicación previas al torneo:

- Ampliación y mejora de la base de datos de medios de comunicación de fuera de España, en muchas ocasiones se han realizado dichas bases de medios por personas nativas del país.

- Apartado de noticias que MADCUP publica cada semana en los tres idiomas principales de la organización.
- Canal propio para los equipos internacionales en MADCUP TV, subtitulación de videos, etc.
- Eventos de *networking* organizados para el público internacional en Madrid, Estambul, Philadelphia, Dallas, Zadar, etc.
- Interpretación simultánea en la presentación oficial MADCUP 2023, celebrada en el Cívitas Metropolitano.
- *Newsletter* mensual traducida y adaptada.
- Notas de prensa en todos los idiomas, entregados de forma simultánea.
- Redes sociales en inglés, español y francés.
- Traducción al inglés y francés de la página web.

Acciones de comunicación durante el torneo:

- Todo equipo internacional tendrá un coordinador de equipo que resolverá cualquier incidente lingüístico y logístico durante la semana de la competición.
- Habrá traductores/intérpretes en todas las sedes para facilitar la competición y la integración de los equipos internacionales.
- *Call center* internacional.
- Entrega de guías para facilitar la llegada y estancia de los equipos internacionales en Madrid, que incluye toda información logística que pueda resultar útil a las personas extranjeras (además del reglamento de la competición y demás).

#### **10. ¿Por qué a MADCUP le interesa darse a conocer en México y atraer a equipos mexicanos?**

MADCUP, en su proyecto de internacionalización del torneo, no limita de ninguna manera los países que puedan venir. Aun así, la organización se ha fijado en Méjico como uno de los países objetivo de la edición 2024. Algunas de las razones por las cuales Méjico se convertirá en uno de los países objetivo para 2024 son:

Ambos países comparten una serie de semejanzas, como el idioma y la cultura, lo que facilita la participación y adaptación de los equipos internacionales en Madrid. Por otro lado, el nivel competitivo y la cultura del fútbol en Méjico es muy semejante a la de España, de hecho, un equipo mejicano, Tigres, fue el ganador de la categoría SUB16 masculina de la segunda edición del torneo.

Por otro lado, Méjico puede aportar a MADCUP un gran número de equipos femenino, pues es uno de los países punteros en la potenciación de fútbol femenino y sus canteras son de alto nivel. Tanto es así, que para 2023 MADCUP contará con una de las mejores canteras femeninas, América de Méjico, con su equipo SUB19.

Las fuerzas básicas en Méjico cuentan con reconocimiento en medios de comunicación, algo que no pasa en otros muchos países.

Por último, hay una serie de ventajas a nivel de atractivo turístico, como el reconocimiento de Madrid como lugar turístico en Latino América y la posibilidad de varios vuelos directos entre ambos países.

### **11. ¿Cómo se captó al primer equipo mexicano que participó en MADCUP? ¿Qué contactos tiene MADCUP en Méjico?**

Las amplias relaciones personales y profesionales del equipo de MADCUP con algunos de los mejores equipos de Méjico, y, en concreto, con las fuerzas básicas de Tigres y América de Méjico, facilitaron y siguen facilitando la captación y participación de estos equipos en el torneo.

## Anexo II: Consentimiento informado de la entrevista



### Consentimiento Informado

Yo, María-Guadalupe Benzal Alía comprendo que he sido contactado por María Ramiro Serra para participar en una entrevista relacionada con su trabajo final de grado titulado La comunicación estratégica de eventos deportivos: propuesta de un plan de comunicación para MADCUP. Antes de aceptar participar en la entrevista, me gustaría hacerle algunas preguntas y discutir mis derechos y responsabilidades como participante.

Objetivo de la entrevista: Entiendo que el objetivo de la entrevista es recopilar información relacionada con el tema de su trabajo final de grado.

Confidencialidad: Entiendo que toda la información proporcionada durante la entrevista será tratada como confidencial y solo será utilizada para fines académicos relacionados con el trabajo final de grado. A menos que se me dé permiso explícito, mi nombre no se usará en ninguna publicación académica resultante del trabajo final de grado.

Derechos del participante: Entiendo que tengo derecho a retirarme de la entrevista en cualquier momento y sin dar una explicación. También tengo derecho a solicitar que se elimine toda la información que proporcioné durante la entrevista.

Consentimiento: Confirmando que he leído y comprendido los términos y condiciones establecidos anteriormente y doy mi consentimiento para participar en la entrevista para el trabajo final de grado de María Ramiro Serra.

  
María-Guadalupe Benzal Alía

03/04/2023



## Consentimiento Informado

Yo, Luna Herrero Blanco comprendo que he sido contactado por María Ramiro Serra para participar en una entrevista relacionada con su trabajo final de grado titulado La comunicación estratégica de eventos deportivos: propuesta de un plan de comunicación para MADCUP. Antes de aceptar participar en la entrevista, me gustaría hacerle algunas preguntas y discutir mis derechos y responsabilidades como participante.

Objetivo de la entrevista: Entiendo que el objetivo de la entrevista es recopilar información relacionada con el tema de su trabajo final de grado.

Confidencialidad: Entiendo que toda la información proporcionada durante la entrevista será tratada como confidencial y solo será utilizada para fines académicos relacionados con el trabajo final de grado. A menos que se me dé permiso explícito, mi nombre no se usará en ninguna publicación académica resultante del trabajo final de grado.

Derechos del participante: Entiendo que tengo derecho a retirarme de la entrevista en cualquier momento y sin dar una explicación. También tengo derecho a solicitar que se elimine toda la información que proporcioné durante la entrevista.

Consentimiento: Confirmando que he leído y comprendido los términos y condiciones establecidos anteriormente y doy mi consentimiento para participar en la entrevista para el trabajo final de grado de María Ramiro Serra.

Luna Herrero Blanco

03/04/2023

