



UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA DOCUMENTACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

GRADO EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

Trabajo Fin de Grado

**COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y ONLINE DE LOS EQUIPOS**

**DE FÓRMULA 1**

**ÁNGEL PINO PÉREZ**

REALIZADO BAJO LA TUTELA DE LA PROFESORA: ANA CASTILLO DÍAZ

CONVOCATORIA

(Julio 2015)

## **BLOQUE I. INTRODUCCIÓN/JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

La Fórmula 1: veinte eventos al año, veinte países y cuatro continentes, una audiencia global de 500 millones. Unas magnitudes de vértigo de las que son protagonistas tan solo diez equipos. Diez organizaciones deportivas son las caras más visibles de una competición deportiva que mueve intereses económicos a unos volúmenes similares a los de las ligas nacionales de fútbol europeas. En el año 2014 la Fórmula 1 generó unos ingresos por derechos comerciales por valor de más de 1700 millones de euros<sup>1</sup>. Por ello, los equipos no sólo tienen que enfrentarse a una audiencia heterogénea y mundial, sino que también son objeto de interés por parte de grandes empresas que encuentran en el patrocinio deportivo una gran herramienta para la gestión de sus marcas.

Miles, millones de personas, aficionados, cientos de empresarios y organizaciones de todo el planeta están pendientes de lo que hace o dice en cada instante un equipo de Fórmula 1. Es, por tanto, de gran valor estudiar cómo afrontan este desafío a nivel comunicativo. Es de gran interés analizar cómo se comportan a nivel de comunicación corporativa los equipos de F1. Aunque existen estudios sobre comunicación y marketing en el ámbito deportivo (como es el caso de “Using Brand Personality to Measure the Effectiveness of Image Transfer in Formula One Racing” de Brett Donahay y Philip J. Rosenberger III (2007) o “The Corporate brand web and brand relationships: The case of TOYOTA Racing” de Abel Tasiyana Kahuni y Jennifer Rowley (2013) ) no son muy comunes aquellos centrados específicamente en la Fórmula 1 y, más difícil aún, planteados desde la óptica del equipo, es decir, desde el emisor, tal y como se plantea este trabajo. También es complejo localizar trabajos específicos de la comunicación corporativa de la Fórmula 1 enfocados de manera concreta en el entorno online, a pesar de que la práctica totalidad de los equipos cuenta con una sede web corporativa y con otras herramientas de comunicación digital.

Como se verá en el tercer bloque, la comunicación es una parte vital de la gestión de los equipos de Fórmula 1. Más aún lo es hacer una gestión adecuada de la comunicación corporativa dada la cantidad de agentes involucrados en los procesos de comunicación, la alta exposición mediática y la gran relevancia de los patrocinios asociados a ella, sin olvidar la masa heterogénea de aficionados que encuentran en el entorno online la única forma de comunicarse directamente con sus

---

<sup>1</sup> <http://www.totalsportek.com/f1/detailed-formula-1-financial-structure/>

equipos. La correcta gestión profesional de la comunicación corporativa parte de un adecuado uso de las herramientas específicas orientada a los programas de comunicación corporativa que la organización se trace. El estudio de estas herramientas, aplicadas al contexto online, y de manera particular a las sedes webs corporativas de los equipos de Fórmula 1 reflejados en la tabla 3, constituyen el objeto de este trabajo

Como estudiante de Comunicación Audiovisual, a lo largo de la carrera he abordado la comunicación en los ámbitos periodístico, empresarial y artístico-técnico. El campo de la comunicación periodística es quizás el que más me ha atraído desde siempre aunque, al mismo tiempo el que más conozco y por tanto el que menos misterios esconde. Sin embargo, el ámbito de la comunicación empresarial era prácticamente un completo desconocido para mí antes de mi ingreso en esta facultad. A medida que he ido conociendo este campo profesional he ido descubriendo cuánto me gustaba y cuánto me quedaba aún por conocer. Esa inquietud permanece ahora al acabar la carrera. Pese a que es mucho lo que he aprendido, es mucho todavía lo que quiero conocer. La selección de este objeto de estudio, por tanto, ha supuesto una interesante oportunidad para para continuar con el estudio de la comunicación empresarial, enfocándolo al estudio de un caso concreto. A través de este trabajo he podido aplicar y profundizar en los conocimientos adquiridos, principalmente, en las asignaturas del grado relacionadas con la comunicación corporativa, a saber, Imagen e Identidad Corporativa, Comunicación Corporativa e Interna y Comunicación Audiovisual y Publicitaria Digital, sin olvidar la primera toma de contacto con los modelos de comunicación a nivel general en Teoría de la Comunicación y la Información.

Suele suceder que los conocimientos que uno va adquiriendo sobre un determinado tema que no conocía intenta encontrarles utilidad en otros que sí conoce bien. Así es como, a medida que avanzaba en la carrera buscaba aplicar lo que iba conociendo sobre la comunicación corporativa a una de mis grandes pasiones: la Fórmula 1.

La Fórmula 1 es un deporte que mueve millones y atrae a muchos seguidores. Por tanto, es una disciplina en la que trabajan los mejores profesionales de cada campo. El de la comunicación no es una excepción y, al igual que a nivel técnico, todo lo que se hace desde el punto de vista comunicacional está estudiado con sumo cuidado. No en vano, toda acción –o inacción–, en la gestión de la comunicación puede tener una gran repercusión. Es mucho lo que se juega una

escudería de Fórmula 1: no sólo la fidelidad de cientos de miles de aficionados, sino las relaciones con los patrocinadores que sustentan económicamente en gran medida al equipo –alrededor del 80-85%<sup>2</sup> de la financiación del equipo es por patrocinios–. Es por ello que la comunicación en este tipo de organizaciones es complicada dada la complejidad de relaciones entre el propio equipo y sus distintos públicos.

Se trata de un ámbito sobre el que existen estudios relacionados –aunque no específicos– en lengua inglesa y muy poco en castellano, los cuales se centran en el resto de elementos involucrados en la Fórmula 1, como los patrocinadores o los eventos, pero no en los equipos –algo comprensible ya que en la historia de la F1 sólo ha existido un equipo español que haya competido con cierta estabilidad, el caso de Hispania que posteriormente pasó a llamarse HRT–. Entre esos estudios podemos citar “Banco Santander, en la “pole position” de las marcas financieras internacionales” de Miguel Blanco Callejo, que aborda la estrategia de Imagen del Banco Santander a través de los patrocinios deportivos y analiza el papel del patrocinio en F1 para la homogeneización de la marca a nivel internacional. Otro estudio relacionado sería el denominado “Usuarios activos y pasivos. La interactividad de la audiencia en los medios digitales. El caso de la Fórmula 1 en Valencia”, de Vicente Fenoll Tome.

Este trabajo pretende estudiar la comunicación corporativa online de los principales equipos de la F1 con el objetivo de analizar cómo gestionan estas organizaciones su comunicación. Un contexto que ya se ha descrito y que se caracteriza por su complejidad por el número de relaciones establecidas entre distintos agentes y por la gran cantidad de intereses económicos que median entre ellos. Dentro del ámbito online el trabajo se enfocará en las sedes web corporativas de los principales equipos de Fórmula 1, por tratarse del eje inicial y aglutinador de todas las comunicaciones online que se suelen establecer en el ámbito empresarial e institucional.

El tercer bloque del trabajo está dedicado a establecer un marco teórico base para el análisis posterior. A lo largo del primer epígrafe se hace un repaso por los conceptos globales de comunicación corporativa, los públicos como receptores de ese acto de comunicación y los distintos programas y herramientas de la comunicación corporativa. El segundo epígrafe incide en la comunicación corporativa online y sus soportes, estudiando las características propias de Internet y

---

<sup>2</sup> [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V19/MB\\_20\\_R2\\_Rosenbeger162b.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V19/MB_20_R2_Rosenbeger162b.pdf)

cómo modifican los procesos de comunicación. El tercer epígrafe se centra en la Fórmula 1, su historia y su importancia económica que justifica este estudio, así como la comunicación relativa al deporte y a la Fórmula 1. El cuarto bloque se centra en delimitar propiamente el estudio cuyos resultados y conclusiones se exponen en los bloques quinto y sexto.

## **BLOQUE II. OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **2.1. OBJETIVOS**

A continuación se enumeran los objetivos generales y específicos que constituyen las bases para el desarrollo del trabajo. Como objetivo general se establece el siguiente:

- Analizar la comunicación corporativa que llevan a cabo los principales equipos de F1 a través de sus sedes web corporativas

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Analizar las herramientas de comunicación corporativa online que utilizan los equipos de F1 estudiados en sus webs corporativas
- Determinar las similitudes y diferencias entre las herramientas de comunicación analizadas en la comunicación online de los equipos de F1
- Analizar las herramientas empleadas en la comunicación corporativa, dentro de las sedes web de los equipos de F1, para gestionar las relaciones con los medios de comunicación
- Estudiar las principales herramientas empleadas dentro del plan de comunicación con la comunidad por parte de los equipos de F1 en sus sedes web corporativas
- Determinar cuáles son los principales recursos empleados en la comunicación corporativa en medios sociales por parte de los equipos de F1, tomando siempre como punto de partida las sedes web corporativas

### **2.2. HIPÓTESIS**

En base a la lectura de las aportaciones de los diferentes autores del ámbito de la comunicación corporativa realizada para la confección del marco teórico, se plantean las siguientes hipótesis.

1. Dentro de las sedes webs corporativas de los equipos de F1 tienen especial protagonismo las herramientas asociadas a la comunicación con los medios de comunicación. Dado que la comunicación con los patrocinadores se hace de forma más interna y los medios sociales parecen estar destinados a cubrir las necesidades de los aficionados, la web puede convertirse en dominio casi exclusivo de los medios de comunicación, ya que los periodistas tienden a visitar las webs corporativas para obtener información.

2. Dentro de las sedes webs corporativas de los equipos de F1 la información sobre la organización de eventos destaca entre los recursos que pueden ser considerados dentro del programa de relación con la comunidad. Al ser el escaparate de los patrocinadores, no presentes en los medios sociales donde, especialmente en las redes sociales, no hay demasiado espacio para volcar contenidos extensos y multimedia, los equipos pueden estar dedicando grandes apartados de la web para esta información.
3. Los equipos con mejor posicionamiento en el ranking disponen de más herramientas que les permitan llevar a cabo una mejor comunicación corporativa online. Si se establece una relación lógica y objetiva entre rendimiento deportivo y presupuesto, los equipos peor situados en el ranking, con recursos más limitados, podrían optar por reducir la presencia de otras herramientas de la comunicación corporativa en sus webs, quedando reducida al objetivo planteado en la primera hipótesis, la relación con los medios de comunicación, en muchas ocasiones concentrada en la sala de prensa online.

## **BLOQUE III. MARCO TEÓRICO**

### **3.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

#### **3.1.1. LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES**

Nada tiene que ver el panorama empresarial de hace unas décadas con el que hoy vivimos. El consumidor ha dejado atrás los tiempos de ir al supermercado y encontrar en las estanterías una o dos marcas de cada tipo de producto, facilitando la decisión en el momento de la compra, no sólo por las pocas opciones, sino por la facilidad con la que las organizaciones establecían las relaciones con sus clientes. Hacia los años 60 y 70, la radio y la televisión eran los medios de comunicación de masas por excelencia y los consumidores veían con buenos ojos la publicidad en esos medios, por lo que era fácil que esas dos marcas establecieran una relación de confianza con el consumidor. No había apenas lugar a dudas. Y cuando ese consumidor regresaba al estante del supermercado fácilmente reconocía a la marca que había visto en un anuncio de televisión, la decisión de compra era fácil y con cada paso por caja la confianza aumentaba si la experiencia con el producto era buena, algo relativamente fácil porque diferenciarse en el apartado material era sencillo con tan poca competencia.

Pero entonces comenzaron a surgir más y más marcas y la decisión de compra se ha complicado. Ahora el consumidor se enfrenta a un estante lleno de distintos envases, distintos nombres y todos prometiendo ser el mejor o el más rápido o el más eficiente. Pero el consumidor desconfía porque no todos pueden ser 'el mejor'. Además, conseguir una ventaja competitiva a nivel de producto es cada vez más complicado ya que son muchos los rivales y poco el margen para diferenciarse de ellos: unas zapatillas deportivas son en esencia iguales unas a otras porque el producto es "simple" de por sí. Para más inri, las organizaciones ya no encuentran en la publicidad la herramienta fácil y sencilla para llegar a la mente del consumidor y salvar esas dudas que surgen a la hora de enfrentarse a ese estante repleto de marcas. Ahora la publicidad invade nuestras vidas a través de diferentes soportes y el consumidor la rechaza, cansado de ver, escuchar y leer en todas partes que todas son la mejor, la más barata, la más rápida... cuando la realidad es que todas las zapatillas parecen ser iguales.

En este escenario caótico y casi apocalíptico surgió la necesidad de que cada organización se diferenciara de sus competidoras yendo más allá. Y así nació la preocupación por los activos



intangibles<sup>3</sup>. Porque, obviamente, en un mercado sobresaturado como el de las bebidas refrescantes, llamarse Coca-Cola marca la diferencia; o a la hora de elegir ordenador portátil, ser Apple y no Medion puede ser la ventaja competitiva determinante. Conceptos como la marca, la reputación corporativa o la imagen corporativa han ido haciéndose hueco en las prioridades de las empresas. La razón la podemos encontrar en la reflexión de Lev:

“The market-to-book value (that is, the ratio of the capital market value of companies to their net asset value as stated on their balance sheets) is frequently invoked to motivate the focus on intangibles. As indicated by figure 1-1, the mean market-to-book ratio of the Standard and Poor (S&P) 500 companies (among the largest 500 companies in the United States) has continuously increased since the early 1980s, reaching the value of ~6.0 in March 2001. This suggest that of every six dollars of market value, only one dollar appears on the balance sheet, while the remaining five dollars, represent intangible assets” (Lev, 2001: 8).

Aunque no hay consenso en la composición de los activos intangibles, en general la mayoría de los autores coinciden en señalar los siguientes:

- La identidad, vinculada con la cultura corporativa (Van Riel y Balmer, 1997)
- La imagen corporativa (Grunig, 1993),
- La responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa (Fombrun y van Riel, 1997)
- La marca corporativa (Balmer y Gray, 2003; Aaker, 2004)

Por los factores que se vienen describiendo la importancia en invertir y desarrollar los intangibles se ha mostrado clave para todo tipo de empresas, ya que la posibilidad para diferenciarse de los competidores reside, en buena medida, en ellos.

La comunicación corporativa se erige como el modo de gestionar esos intangibles según Villafañe (1999). La tan anhelada reputación corporativa es muchas veces definida como el resultado de mantener una buena imagen corporativa en el tiempo, y la imagen corporativa se forma en la mente de los públicos (Capriotti, 2013) con los que el nexo de unión es la comunicación de la empresa. Todo ello con vistas a que la marca sea fuerte y consiga una percepción del público que la diferencie de sus rivales.

---

<sup>3</sup> Se entiende por activos intangibles aquellos recursos controlados por la empresa que aportan valor pero no son materiales. Además de los ya mencionados como la identidad, la imagen, la reputación y la marca, existen otros como el capital intelectual.

### **3.1.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL. PRINCIPALES APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Tal como se ha indicado en la introducción el presente trabajo se centra en el estudio de la comunicación corporativa de los principales equipos de Fórmula 1. En primer lugar parece oportuno comenzar por definir y distinguir entre los conceptos de comunicación empresarial y comunicación corporativa. Se trata de una tarea nada sencilla ya que ambos términos han sido en muchas ocasiones jerarquizados de distinta forma y considerados desde ópticas no siempre coincidentes dentro de la comunicación de la empresa. Por ello, es esencial, como punto de partida, esclarecer el concepto haciendo primero un repaso por los estudios de la literatura publicada hasta el momento.

De este primer párrafo ya se deduce que al abordar el estudio de la comunicación de las organizaciones nos enfrentamos a un elemento con varios niveles. En su actividad, las organizaciones emiten mensajes constantemente pero no todos tienen el mismo objetivo e, incluso, no todos son voluntarios.

Ventura (2001) distingue tres dimensiones de la organización con sus correspondientes tipos de comunicación.

- Dimensión comercial (actividad).
- Dimensión corporativa (forma de entender la actividad).
- Dimensión institucional (la empresa no es un ente aislado sino que se desarrolla en un entorno y en un conjunto de la sociedad). Esto obliga a considerar no sólo qué hago, cómo lo hago, sino también qué interés público tiene lo que hago, ya que las empresas no deben permanecer al margen de la sociedad.

Por su parte, Capriotti (2013) habla de comunicación corporativa para referirse a la totalidad de los mensajes que generan las empresas, colocándola en lo más alto de la jerarquía. El autor la define como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (Capriotti, 2013: 71). Pero según él, no todo depende de lo que la empresa “dice”, sino también de lo que “hace”. Por ello distingue dos elementos que son los que intervienen en la comunicación: la conducta corporativa –lo que la empresa hace, y la acción comunicativa –lo que es puramente comunicativo.

En la acción comunicativa, Capriotti hace hincapié en un aspecto fundamental que la diferencia de la conducta: el carácter de acción voluntaria. En el caso de la conducta, todo comportamiento de la empresa con respecto a cualquier asunto adquiere una dimensión comunicativa. Los mensajes que se desprenden de sus acciones no son voluntarios ya que lo que se ha planeado es la acción en sí aunque, obviamente, las organizaciones cuidan mucho cada paso que dan en temas que son de calado. Sin embargo, la acción comunicativa “es todo el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes” (Capriotti, 2013: 84). Es decir, en la acción comunicativa existe premeditación e intencionalidad por parte de la organización de establecer un canal de comunicación y elaborar unos mensajes. Dentro de la acción comunicativa, Capriotti vuelve a establecer distintos apartados en función del área de actuación: comunicación comercial –referente a la marca o producto–, interna –con los públicos internos como los empleados–, institucional –la organización ante la sociedad como un ente más y con una personalidad concreta– y la industrial. La comunicación industrial es la que se establece con los “públicos vinculados a los procesos productivos y de distribución de los productos o servicios de la organización (proveedores y distribuidores)” (Capriotti, 2013: 85). En el caso de la F1, este nivel de comunicación podría identificarse con el que los equipos establecen con sus patrocinadores que, en algunas ocasiones, se convierten en ‘partners’ tecnológicos o suministradores oficiales.

Por su parte Villafañe (1999) sigue líneas similares a las de Paul Capriotti aunque con sutiles matices. Ambos consideran que el comportamiento de la empresa influye en la formación de la imagen corporativa en los públicos. Pero mientras éste equipara la conducta a la comunicación, considerando ambas como herramientas diferenciadas y con cierto nivel de autonomía dentro de la comunicación corporativa, Villafañe huye de lo que él considera “pancomunicacionismo” o reducirlo todo a términos comunicativos. Según Villafañe, en la formación de la imagen corporativa los protagonistas son los públicos, en los que es más determinante la conducta corporativa, mientras que el papel de la comunicación en este proceso es menor de lo que cabría pensar: “Aunque la comunicación es el instrumento específico para gestionar la imagen corporativa, su influencia en esta es limitada” (Villafañe, 1999: 32). Es decir, la clave está en la conducta de la empresa sobre la que no se puede llegar a tener un control absoluto, no es una herramienta de la organización. La comunicación sí que es en este caso una herramienta que sirve para establecer unas pautas directrices en el trasfondo: “La imagen [...] depende fundamentalmente del comportamiento

corporativo; sin embargo, este comportamiento no siempre se puede cambiar desde la dirección de comunicación; a veces incluso, no se puede cambiar ni siquiera desde la dirección corporativa responsable. Ésa es la razón por la cual para gestionar la imagen corporativa utilizaremos sólo programas de comunicación, aun a sabiendas de que la imagen es algo más [...]”, (Villafañe, 1999: 219).

Villafañe (1999, 30) afirma que la construcción de la imagen corporativa de la empresa es un proceso que llevan a cabo los públicos mediante el procesamiento de lo que él denomina como “inputs” que la organización emite, usando este término como conjunto más amplio en el que se incluyen los mensajes simbólicos entendidos desde el punto de vista clásico de la comunicación pero añadiendo también la información que los públicos reciben y que se desprenden de la conducta. Los inputs son clasificados según Villafañe (1999, 31 y 32) en tres grandes grupos:

- El comportamiento corporativo, del que depende lo que denomina como imagen funcional.
- La cultura corporativa, que es la forma en que la organización expresa sus atributos característicos, proyectando una imagen interna.
- La personalidad corporativa como expresión de la voluntad de la organización de proyectar una determinada imagen -imagen intencional-, a través de manifestaciones voluntarias. Este concepto es equivalente, según Villafañe, al de posicionamiento estratégico.

Encontramos en este último apartado lo que sería el dominio de la comunicación corporativa propiamente dicha, como herramienta para la gestión de uno de los grupos de inputs, pero sin olvidar que la imagen depende de otros elementos que también son gestionables a través de otros niveles de la comunicación empresarial.

Y es que aunque Villafañe no hace una definición global como tal de la comunicación de la empresa, sí da a entender la existencia del concepto y su división en distintos subgrupos: la comunicación de marketing, orientada hacia el producto, la corporativa, orientada hacia la imagen o marca, y la interna, cuyo objetivo son los miembros de la organización. Según el autor, sólo las dos últimas pueden influir en la construcción de la imagen corporativa, a través de los distintos programas de comunicación que ambas pueden incluir.

Pese a incluir el matiz de la coordinación y la coherencia, clara alusión a la conducta de la empresa como elemento comunicativo, estos autores inciden sobremanera en la importancia de la comunicación en la empresa. De hecho, afirman que “organizations are networks of people who communicate with each other” (Van Riel y Fombrun, 2007: 13). Y, aunque no todas las comunicaciones tienen la misma importancia para el funcionamiento de la empresa, todas y cada una de ellas influyen en la percepción de la organización. De ahí la importancia de que la comunicación corporativa sea homogénea y coordinada, con el objetivo de evitar diferencias entre los distintos niveles y estratos de la compañía.

En este modelo que proponen Van Riel y Fombrun, existen tres divisiones dentro de la comunicación corporativa: management communications, marketing communications y organizational communications. Para ellos, el más importante es el management communications, la comunicación que se produce entre los gestores de la organización y sus públicos, ya sean internos o externos. Al referirse a gestores, no se refieren sólo a la alta dirección, sino a cualquier gestor del que dependa la obtención y procesamiento de recursos importantes para la organización. Quizás en la teoría de Capriotti (2013), este nivel pueda ser relacionado con el de la comunicación industrial.

Fuera de nuestras fronteras, las corrientes teóricas son similares en Europa. Tomamos como base uno de los autores más reconocidos en este campo, Cees B.M. van Riel, coautor junto con Charles J. Fombrun del libro “Essentials of corporate communications”. Van Riel y Fombrun también resaltan el papel de la comunicación corporativa dentro de la empresa, en especial en lo referente a la construcción de la marca como uno de los principales intangibles de la empresa, a la que otorgan incluso un valor económico. Para ellos, la comunicación debe ir de la mano de la estrategia de la empresa, marcando el camino para que sean coherentes. Esto va en la línea de lo visto hasta ahora sobre la importancia de la conducta de la organización como elemento comunicativo y como variable a tener en cuenta en la formación de la imagen corporativa. Las decisiones de la empresa en otros campos como el económico o el productivo también transmiten imagen. El papel de la comunicación, en este caso, es el de vigilar que estas decisiones sean acordes con la identidad de la empresa para no enviar mensajes contradictorios y no generar un efecto negativo en la imagen corporativa. Para evitar que la comunicación vaya por un lado y la empresa por otro y para que exista uniformidad en todas las comunicaciones de la organización, Van Riel y Fombrun proponen un concepto de comunicación corporativa como “an integrative communication

structure linking stakeholders to the organization”(Van Riel y Fombrun, 2007: 14). Proponen, además, que el departamento de comunicación esté próximo a la dirección, para poder desempeñar ese papel de coordinación y guía de las decisiones de la empresa.

Aunque ellos destacan el ‘management communications’, el que más competencias o áreas abarca es el nivel de ‘organizational communications’: “They encompass public relations, public affairs, investor relations, corporate advertising, environmental communication, and internal communication” (Van Riel y Fombrun, 2007: 20). Unas áreas de actuación que casi constituyen la totalidad de la comunicación corporativa en las anteriores teorías. El nivel de ‘organizational communications’ está constituido por un conjunto de comunicaciones que tienen en común, entre otras cosas, el hecho de basarse en proyectos a largo plazo, a diferencia del planteamiento cortoplacista de las comunicaciones referentes al marketing y relacionadas con ámbitos más comerciales.

Damos un salto geográfico para cruzar el Atlántico y situarnos en Estados Unidos. Allí, la comunicación corporativa comenzó a ser una realidad hace ya muchos años. Ivy Ledbetter Lee puede ser considerado el pionero en este campo. En 1904 fundó en Nueva York su propio despacho de relaciones públicas y comenzó a realizar sus primeros trabajos. Dada su experiencia como periodista, trabajando en el New York Journal, New York Times y New York World, supo identificar las necesidades de las empresas a nivel comunicativo en relación a los medios. Tal y como escribe, Fernando Martín Martín, profesor titular de la Universidad San Pablo CEU “en 1906, el célebre periodista y comunicador americano, Ivy Ledbetter Lee, supo vislumbrar, con su enfoque informativo, la importancia social que tenían la Comunicación Empresarial y las Relaciones Públicas, cuando a través de ellas logró cambiar y potenciar, entre otras, la mala imagen pública existente sobre el internacional, poderoso e influyente Grupo Rockefeller”<sup>4</sup>.

Al otro lado del charco, donde podemos decir que se encuentran los orígenes de la profesionalización de la comunicación de las empresas, dos de los teóricos más conocidos son James E. Grunig y Todd Hunt, autores del libro “Dirección de las Relaciones Públicas”. Al igual que para Van Riel y Fombrun, quienes consideraban que todas las comunicaciones de la empresa tenían

---

<sup>4</sup> Ponencia en el I Seminario Internacional sobre Dirección de Comunicación y Gestión en la Responsabilidad Social, en la Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú (17 al 19 Julio 2007)

alguna influencia –cualquiera que sea el nivel de la organización desde el que se emita el mensaje–, Grunig y Hunt (2003, 52) afirman que las relaciones públicas pueden ser practicadas por cualquiera. Desde los rangos más altos de la organización y por profesionales especializados, dedicándose al asesoramiento de la dirección, o por el mismo presidente, hasta cualquier empleado. También coinciden con todos los planteamientos teóricos anteriores al considerar que la conducta de la organización es un parámetro con una dimensión comunicativa y que influye en cómo la empresa es percibida: “Las decisiones tomadas por un subsistema directivo de una organización pueden tener consecuencias sobre los públicos” (Grunig y Hunt, 2003: 58).

A través de las teorías de estos autores, se ha hecho un repaso a las bases más sólidas del campo de la comunicación corporativa que, como ya se ha mencionado anteriormente, tiene sus raíces bien hundidas en la historia y constituye toda una literatura diversa pero razonablemente homogénea pese a las diferencias en la jerarquía o en la terminología. No obstante, el mundo ha evolucionado vertiginosamente en las últimas décadas alterando los esquemas sociales, políticos y económicos, dibujando un escenario radicalmente distinto y, por tanto, un entorno diferente para las organizaciones.

### **3.1.2.1. Corrientes alternativas sobre comunicación corporativa**

Debido a esa evolución en el entorno de las organizaciones, han surgido autores que han propuesto visiones distintas y alternativas al mundo de la comunicación corporativa. El doctor Hartmut Hübner recopila y sintetiza parte de esas voces disonantes en un libro titulado “The Communicating Company. Towards an Alternative Theory of Corporate Communication”. Las corrientes tradicionales establecen que la “corporate communication [...] embraces a set of instruments which are managed to support relationships the company holds with stakeholders” (Hübner, 2007: 3). Pero este autor asegura que es necesario un nuevo enfoque (Hübner, 2007: 5), dado que la comunicación corporativa ya no es un mero instrumento al servicio de la gestión de la empresa, ni tampoco sus acciones se limitan a emitir información sin más. Un punto de vista tradicional basado en la metáfora comunicativa del modelo de Shannon y Weaver que no es capaz de dar respuestas a ciertas preguntas, como por ejemplo, el ‘cómo’ de los procesos comunicativos de la organización y su influencia.

Tabla 1. Concepto de comunicación corporativa a través de distintos autores

| COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO  |   | COMUNICACIÓN COMO ENLACE CON PÚBLICOS   |   | COMUNICACIÓN COMO ESENCIA  |
|--|---|---|---|--|
| VILLAFañE (1999)   | CAPRIOTTI (2013)  | VAN RIEL Y FOMBRUN (2007)   | GRUNIG Y HUNT (2003)  | HÜBNER (2007)  |
| "[...] La comunicación es el <i>instrumento</i> específico para gestionar la imagen corporativa [...]" | "[...] <i>Recursos</i> de comunicación de los que dispone una organización para <i>llegar</i> efectivamente a sus públicos" | "Integrative communication structure <i>linking</i> stakeholders to the organization" | "Dirección y gestión de la comunicación <i>entre</i> una organización y sus públicos" | "Corporate communication [...] now gets a much more active, constitutive role in shaping the ' <i>becoming</i> ' of the company" |

Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (1999), Capriotti (2013), van Riel y Fombrun (2007) y Hübner (2007)

Como alternativa, Hübner (2007: 7) propone dos puntos de vista sobre los que basar esta nueva teoría sobre la comunicación corporativa: por un lado, ver la comunicación como un discurso -communication as a discourse-, y por otro lado, la corporate communication as a strategic practice, en vez de como instrumento para la estrategia de la empresa.

Para el primer punto de vista, communication as a discourse, Hübner referencia a Weick (2004) quien hace una analogía entre el cristal y el humo para explicar las comunicación en la empresa. El cristal es transparente y está perfectamente estructurado debido a que su estructura es fija y perfecta pero, por contra, no evoluciona. El humo es caos porque sus partículas están desordenadas, pero gracias a ese caos es capaz de evolucionar y cambiar de forma. Así, la comunicación tiene su origen "when portions of smoke-like conversation are preserved in crystal-like texts that are then articulated by agents speaking on behalf of an emerging collectivity. Repetitive cycles of texts, conversations and agents define and modify one another and jointly organize everyday life", (Weick, 2004: 406). Estos ciclos de mensajes y conversaciones, preservados en una estructura cristalina pero mutables como el humo es lo que Hübner (2007: 8) denomina 'discourse'. Este discurso comunicativo de la empresa deja de ser mera información con unos determinados objetivos para convertirse en la propia existencia de la empresa, en su propio ser. Y es que, si Van Riel y Fombrun sostenían que las organizaciones son redes de personas que se



comunican, Hübner va más allá y cita a Wodak (1999: 7) para afirmar que las empresas “do not exist independently of their members, but are ‘created and recreated in the acts of communication between members’ ”. En la Tabla 1 vemos cómo esta corriente se diferencia radicalmente de las otras.

El segundo enfoque deriva del primero: si la comunicación es el propio ser de la empresa, lo que la define, debe estar en el centro del día a día de la empresa. Ya no es un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa y al servicio de las estrategias de la organización, porque el discurso de la empresa es la propia empresa y, por tanto, su discurso no es un instrumento sino que es la propia estrategia hecha práctica: “Corporate communication does not obviously or does not automatically support strategy by sending out messages in containers. Instead, the mere distribution of information can both facilitate or constrain the intention to transform strategy into action” (Hübner, 2007: 10).

### **3.1.3. LOS PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

En el epígrafe previo se ha tratado el tema de la comunicación corporativa. Considerando que esta comunicación comprende a un emisor, la organización, y los mensajes que esta emite a través de distintos canales es fundamental no perder de vista el destinatario de la comunicación, cuyos intereses y características deberían determinar el contenido y la forma de los mensajes, así como su emplazamiento. El siguiente eslabón de la cadena es pues el receptor. En el caso de la comunicación corporativa, el sujeto o sujetos a los que la organización dirige los mensajes son denominados “públicos”. Al igual que al hablar de comunicación corporativa y comunicación empresarial, en lo referente a los receptores de los mensajes existe una leve ambigüedad terminológica.

Entre los teóricos de habla hispana, está ampliamente aceptado el uso del término ‘públicos’. Paul Capriotti lo define como “todos los individuos con los que puede tener relación la organización” (2013: 36). No obstante, en los estudios en lengua inglesa -sean o no ingleses los autores-, el término usado es el de ‘stakeholders’. Un término que no podemos considerar equivalente al de ‘público’ si tomamos de referencia la definición de Capriotti y pese a que en ocasiones se usan indistintamente. Para ver la diferencia tomamos la definición de R. Edward Freeman: “A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect

or is affected by the achievement of the organization's objectives" ( Freeman, 2010: 46). El matiz diferenciador es claro: los públicos son grupos de individuos con los cuales puede existir algún tipo de relación, mientras que los stakeholder son grupos que, mantengan o no una relación con la empresa, pueden afectar o verse afectados por las decisiones tomadas por esta en la búsqueda de la consecución de sus objetivos. No es necesaria una relación directa en el caso de los stakeholders, sino una relación indirecta de interdependencia. Una relación de interdependencia cuyas características ha ido variando en las distintas corrientes teóricas que han abordado el tema de los stakeholders.

La primera vez que aparece el término 'stakeholder' fue en el año 1963 en un memorándum interno del Stanford Research Institute (SRI): "those groups without whose support the organization would cease to exist". A raíz de esta definición, Freeman (2010) identifica cuatro grandes bloques teóricos que desarrollan el concepto de los stakeholders: the corporate planning literature, los estudios en base a las teorías de sistemas, the literature on corporate social responsibility y los estudios de Eric Rhenman.

### **3.1.3.1. Corporate planning literature**

En su libro Corporate Strategy, Igor Ansoff (1965) restringe esa interdependencia global y casi absoluta de la definición que hace el SRI y, aunque señala la importancia de los 'stakeholder', los considera como agentes a tener en cuenta a la hora de la toma de decisiones: "The firm should be derived balancing the conflict claims of the various 'stakeholders' in the firm: managers, workers, stockholders, suppliers, vendors". Esta definición de Ansoff podemos considerarla un buen ejemplo del enfoque de esta corriente teórica que contempla los stakeholders como un factor, un condicionante o limitante, pero no un apoyo crítico para la existencia de la organización. La planificación de las estrategias de la compañía debe hacerse analizando el entorno y los stakeholders, identificando así esos conflictos o demandas de los grupos de interés, buscando oportunidades y trazando las líneas intentando garantizar el apoyo de los stakeholders pero de forma específica para cada acción.

### **3.1.3.2. Estudios sobre teorías de sistemas**

Russell Ackoff (1974) propuso un enfoque de las organizaciones como sistemas abiertos en el que los stakeholders juegan un papel muy importante. Según Ackoff, muchos problemas sociales podrían resolverse rediseñando las instituciones fundamentales y con el apoyo e interacción de los stakeholders en el sistema. Concebir la organización como un sistema y basar su funcionamiento en la cooperación de cada uno de los subsistemas puede ser complicado ya que, según Freeman, los distintos stakeholders tienen intereses diversos y, en ocasiones, contrapuestos.

### **3.1.3.3. Literature on corporate social responsibility**

Esta corriente ha generado mucha producción literaria. Tiene su origen en los movimientos sociales de derechos civiles de las décadas de los sesenta y setenta, como el feminismo o el ecologismo, que hicieron reconsiderar el papel de las organizaciones en la sociedad. La principal contribución de esta corriente fue la de ampliar el enfoque de los stakeholders, fomentando entablar comunicación con grupos anteriormente excluidos y marginados y cuidando las relaciones con aquellos antagónicos o potencialmente peligrosos.

### **3.1.3.4. Eric Rhenman: el modelo escandinavo**

También en Europa la gestión de las empresas y la relación con los stakeholder ha sido motivo de estudio. Eric Rhenman fue profesor en la Stockholm School of Economics y es considerado como promotor del llamado modelo escandinavo. Su definición de los stakeholder parece aunar el punto de vista de Ansoff con el de la definición del SRI: “individuals or groups dependent on the company for the realization of their personal goals and on whom the company is dependent for its existence” (Rhenman, 1965: 25). En el modelo escandinavo las aportaciones de los stakeholder a la empresa son fundamentales.

Vistas las cuatro vertientes, queda claro que los públicos de la organización son, en mayor o menor medida, la base de la estructura. No obstante, hablar de los públicos de forma genérica carece de utilidad. Ya se ha definido un marco sobre el concepto de públicos como grupos de interés, matiz latente en el concepto de los stakeholders en la literatura anglosajona. Pero es necesario distinguir los públicos para que la organización pueda diseñar y estructurar su comunicación corporativa para cada uno de ellos.

### **3.1.3.5. Los tipos de públicos**

Hay varios criterios para clasificar a los públicos. De entrada, hay que tener en cuenta que la clasificación no es estática e inamovible al igual que un único individuo puede estar incluido en más de una de esas clasificaciones.

Existe un consenso casi universal en establecer una primera clasificación básica en función de su relación con la organización, distinguiendo entre públicos internos –desarrollan alguna función en la actividad de la empresa– y externos –no forman parte de la empresa–. Existe una tercera clasificación que algunos denominan públicos mixtos (Salla y Ortega, 2008) o ambivalentes (Caldevilla, 2007), en el que se incluirían públicos que forman parte de la dinámica de la organización pero no están dentro de su estructura funcional como, por ejemplo, los proveedores.

No obstante, podemos encontrar muchos otros criterios para clasificar los públicos. Por ejemplo, en función de su dimensión estratégica (Villafañe, 1999) para la compañía se pueden dividir en estratégicos –si son fundamentales–, tácticos –relativamente fundamentales– o coyunturales –su importancia para la consecución de los objetivos de la organización está sujeta a ciertas circunstancias–.

Villafañe también establece otras clasificaciones en función de la capacidad de influir en la opinión pública, distinguiendo entre prescriptores, mediadores y difusores, y otra clasificación interesante en función de la capacidad de transmitir la imagen corporativa, distinguiendo entre internos, asociados y esporádicos. También habla de los públicos según su composición distinguiendo entre macrogrupos y microgrupos, que a su vez pueden ser homogéneos o heterogéneos.

Sea como fuere, son muchas las variables que una organización puede tener en cuenta para clasificar los públicos. Estas tipologías de públicos no responden a tipos de personas concretos, sino a su rol con respecto a la compañía. Por lo tanto, un mismo individuo puede ejercer distintos papeles: un accionista, que suele ser considerado un público mixto, puede convertirse en público externo como cliente.

En el caso de la Fórmula 1, podemos distinguir claramente varios stakeholders vitales para los equipos:

- Empleados. En un deporte tan tecnológico, el capital humano adquiere gran relevancia.

- Medios de comunicación. La prensa es la que posiciona mediáticamente al equipo, algo que también influye en el caso de los patrocinadores.
- Patrocinadores. Tal y como se ha expuesto en la introducción, suponen un importante sustento económico para los equipos.
- Aficionados.

### **3.2. PRINCIPALES PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Definidos los conceptos de comunicación corporativa y sus destinatarios, los públicos de la empresa –o mejor dicho, stakeholders, ya conocida la diferencia–, el siguiente paso lógico es analizar la gestión de la comunicación corporativa: los distintos programas que existen y las herramientas dentro de esos programas que sirven para enlazar a la organización con sus públicos.

Al igual que en la comunicación corporativa, como se ha visto, existen diferencias en cuanto a las ópticas, jerarquías o niveles, también hay distintos puntos de vista en cuanto a los programas de comunicación corporativa, aunque la esencia es más o menos similar en todos los autores. La tendencia dominante es la de diferenciar los distintos programas en función de los stakeholders principales y/o de los objetivos del programa.

Así, Cristina Aced (2013) distingue los siguientes grandes programas de comunicación corporativa, utilizando los públicos como primer criterio de diferenciación, definiendo así dos programas, la comunicación externa y la comunicación interna, y otros dos en base a objetivos específicos: la Responsabilidad Social Corporativa -RSC- y la comunicación de crisis.

La comunicación externa persigue “existir en la mente de sus públicos” (Aced, 2013: 112) a través de otros tres programas, de nuevo diferenciados en función de los públicos a los que se dirigen: las relaciones con los medios de comunicación, las relaciones con la comunidad y las relaciones institucionales y el lobbismo. También habla de comunicación financiera como una de las áreas de especialización de la comunicación corporativa, aunque en el desarrollo posterior de los programas no profundiza en ella. En cambio, Villafañe (1999) incluye dentro de la comunicación corporativa el programa de comunicación con los medios, que él denomina relaciones informativas (Villafañe, 1999: 221), y el de relaciones con la comunidad, situándolos al mismo nivel que la comunicación de crisis y la financiera e incluyendo un programa que denomina comunicación del presidente. Este autor no hablaba de RSC o RSE -responsabilidad social empresarial- en su libro “La gestión profesional de la imagen corporativa. No obstante sí que incluía dentro del programa de relaciones con la comunidad lo que él denominaba marketing social corporativo y que incorpora “la idea del «retorno social», es decir, la obligación implícita que las empresas tienen de devolver a la

sociedad una parte de lo que reciben de ésta [...]” (Villafañe 1999: 296). Se puede encontrar quizás en este concepto un germen del programa de RSC –que en publicaciones posteriores, el propio autor recoge<sup>5</sup>– muy similar a uno de los enfoques de la RSC que él mismo define en esas publicaciones: “La responsabilidad corporativa entendida como acción social. La empresa responsable (ER) devuelve parte de lo que la sociedad le ha dado”. No obstante, Villafañe incluye este programa más vinculado a la gestión de la reputación corporativa que al de la imagen corporativa.

Xifra (2011) dibuja un escenario similar al de Cristina Aced y distingue entre relaciones públicas internas, relaciones con la prensa, relaciones con la comunidad y relaciones institucionales y lobbismo. De nuevo, aunque no profundiza en otros ámbitos de la comunicación corporativa, menciona otros como la comunicación de crisis, la RSC y las relaciones públicas financieras, en lo que él denomina, al igual que Aced, áreas de especialización. Bajo este paraguas incluye muchos más apartados como la comunicación de riesgos o la gestión de conflictos potenciales, la captación de fondos o la comunicación de marketing. Quizás Xifra haya construido un paraguas demasiado amplio ya que, junto con Aced, se desmarcan de la tendencia general al incluir la comunicación de marketing dentro de las relaciones públicas. La gestión de conflictos potenciales parecen ser la materialización de un concepto muy usado para definir una de las características de la comunicación corporativa: la proactividad. Como se ha visto hasta ahora, todos los autores coinciden en incluir la comunicación de crisis, ya sea en uno u otro punto del esquema. Motivos no faltan, ya que se trata de un elemento fundamental puesto que las crisis suponen un peligro para la reputación de la organización y pueden socavar gravemente la confianza de los stakeholders. Hay tipos de crisis, como las catástrofes, que no son evitables ni pueden preverse (Villafañe, 1999: 269) por tratarse de hechos espontáneos y aleatorios. Fuera de esta clasificación, el resto de hechos susceptibles de convertirse en críticos para el normal funcionamiento de la empresa pueden ser anticipados en mayor o menor medida. Una comunicación proactiva es lo opuesto a la comunicación reactiva: es decir, no esperar a que la crisis pase para actuar, sino analizar los riesgos e intentar evitarlos. Ese es el objetivo de ese área que Xifra denomina gestión de conflictos potenciales: convertirse en un monitor que realice un análisis periódico para detectar las posibles amenazas.

Se puede observar en la Tabla 2 que, a grandes rasgos, el esquema de los programas de comunicación corporativa es similar, con pequeñas variaciones, en la mayoría de los autores. Lo

---

<sup>5</sup> IMAGEN CORPORATIVA, Mapa de contenidos 2007-08.

cierto es que las diferencias estriban básicamente en el dibujo global que perfila cada uno de ellos y las herramientas que asignan a disposición de los distintos programas, puesto que los conceptos de relaciones con los medios o relaciones con la comunidad están bastante claros y apenas difieren de uno a otro.

Tabla 2. Los programas de comunicación corporativa según distintos autores

| VILLAFañE                  | ACED  | XIFRA                                 | MEDIAVILLA                     |
|----------------------------|---|---------------------------------------|--------------------------------|
| RELACIONES INFORMATIVAS    | COMUNICACIÓN EXTERNA<br>RELACIONES MEDIOS DE COMUNICACIÓN | RELACIONES PRENSA                     | RELACIONES MEDIOS COMUNICACIÓN |
| RELACIONES COMUNIDAD       | RELACIONES COMUNIDAD                                      | RELACIONES COMUNIDAD                  |                                |
| RELACIONES INSTITUCIONALES | RELACIONES INSTITUCIONALES Y LOBBISMO                     | RELACIONES INSTITUCIONALES Y LOBBISMO |                                |
| COMUNICACIÓN CRISIS        | COMUNICACIÓN CRISIS                                       | COMUNICACIÓN CRISIS                   | COMUNICACIÓN CRISIS            |
| COMUNICACIÓN INTERNA       | COMUNICACIÓN INTERNA                                      | RR.PP. INTERNAS                       | COMUNICACIÓN INTERNA           |
| COMUNICACIÓN FINANCIERA    | COMUNICACIÓN FINANCIERA                                   | RR.PP. FINANCIERAS                    | PUBLICACIONES                  |
| COMUNICACIÓN PRESIDENTE    | RSC   | RSC                                   | RELACIONES PÚBLICAS            |

Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (1999), Aced (2013), Xifra (2011) y Mediavilla (2001)

No obstante, Gerardo Mediavilla (2001) dibuja una estructura parecida en ciertos aspectos pero quizás confusa conceptualmente en otros. Establece como programas de la comunicación corporativa las relaciones con los medios de comunicación, las publicaciones, las relaciones públicas y la comunicación interna. A primera vista, llama la atención que el autor use la denominación de relaciones públicas como un programa de la comunicación corporativa, ya que este término es ampliamente usado como equivalente al de comunicación corporativa en los inicios de la literatura anglosajona sobre este tema -public relations en su traducción-. Es más, la definición de relaciones públicas de Mediavilla bien podría enmarcarse en alguna de las teorías vistas hasta ahora sobre comunicación corporativa: “Las relaciones públicas son el conjunto de técnicas y actuaciones conducentes a establecer unas relaciones de mutuo entendimiento, comprensión y simpatía entre una organización deportiva y sus públicos” (Mediavilla, 2001: 119). Parece pues difícil de justificar que sitúe las relaciones con los medios de comunicación al mismo nivel, puesto que los medios de



comunicación son un público más de la empresa. La misma situación se da en el caso de la comunicación de crisis, que el autor propone como una de las herramientas o técnicas del programa de relaciones con los medios de comunicación, por lo que podría dar a entender que la comunicación de crisis tiene como único destinatario los medios de comunicación, aunque Mediavilla establece como una de las medidas a seguir en caso de crisis, “contactar con todos los públicos objetivos afectados”, pero haciendo hincapié en los medios de comunicación “como los más efectivos en estas situaciones” (Mediavilla, 2001: 93). El propio autor reconoce que su esquema es diferente a la tendencia general al considerar las relaciones públicas “como un instrumento más y no como el concepto globalizador [...]” (Mediavilla, 2001:119), algo que justifica alegando que, para el ámbito deportivo, el esquema propuesto es la mejor adaptación de la teoría. Es lógico pensar que la teoría sobre la comunicación corporativa o las relaciones públicas tiene como objetivo establecer un marco genérico que sirva de guía para la aplicación práctica, para la cual obviamente habrá que tener en cuenta las especificidades de cada caso y cada organización. No obstante, cabría preguntarse si esa traslación de la teoría a la práctica aplicada a entornos concretos justifica rediseñar la teoría y alterar los conceptos.

Son varios los programas y distintos sus objetivos. Para cada programa de comunicación, hay multitud de herramientas a disposición de la organización con las que alcanzar las metas propuestas. Es importante entender bien en qué consiste cada una de ellas porque un mal uso puede producir efectos no deseados.

### **3.2.1. Herramientas de la comunicación corporativa**

No todos los autores contemplan las mismas para cada programa: algunos incluyen herramientas que otros no detallan, pero a grandes rasgos hay bastante consenso sobre cuáles son y cómo se usan. A continuación se hace un repaso por las herramientas más utilizadas y comunes de algunos de los programas vistos hasta ahora.

#### ***3.2.1.1. Programa de relaciones con los medios de comunicación***

Es el programa que tiene como objetivo los medios de comunicación. Es importante este matiz ya que, mientras Villafañe (1999) lo denomina relaciones informativas, Aced (2013) habla de relaciones con los medios de comunicación y aclara que su objetivo es “gestionar la relación con todos los medios de comunicación (no sólo con la prensa)” (2013: 119). Con ello, la autora incluye

también los medios sociales que tanta relevancia han adquirido en los últimos años. Entre las principales tareas a llevar a cabo, Villafañe (1999: 222) distingue cuatro funciones básicas:

1. Suministrar información a los medios de comunicación.
2. Atender a las demandas de los periodistas.
3. Diseñar y ejecutar campañas informativas.
4. Conocer las rutinas de los medios de comunicación y el sesgo informativo de cada uno de ellos.

No obstante, a la hora de llevar a cabo la primera de las tareas, hay que tener cuidado para no saturar a los medios de comunicación. Hay que tener en cuenta el gran volumen de notas de prensa y comunicados que llegan a una redacción de un medio de comunicación. Por ello, Ana Almansa sostiene que mandar comunicados para todo es contraproducente ya que los periodistas pueden acabar por no tomar en cuenta al gabinete de comunicación ante la percepción de que siempre envía informaciones irrelevantes<sup>6</sup>.

Las principales herramientas del programa de relaciones con los medios de comunicación son:

- La nota de prensa y el comunicado de prensa. Es una de las herramientas por excelencia de las organizaciones: se trata de textos que las empresas envían a los medios para proporcionar información sobre aspectos relacionados con la prensa. Hay ciertas diferencias a la hora de definir uno y otro: Xifra (2011: 170) considera que ambos términos designan una misma realidad y Villafañe (1999: 227) diferencia uno del otro en cuanto a la extensión -la nota es más breve que el comunicado- y el objetivo -la nota anuncia una convocatoria o amplía información anterior y el comunicado proporciona nueva información-. Aced (2013) solo recoge la nota de prensa como único instrumento y lo diferencia del comunicado de prensa al referirse a este último como “la comparecencia pública o del portavoz de una organización para leer un texto informativo ante los periodistas” (2013: 121). Quizás para este último concepto sea más apropiado usar los términos rueda de prensa o conferencia de prensa -con los matices que obviamente existen entre ambos-. Parece más apropiado el enfoque de Villafañe ya que no todos los textos que envían las organizaciones a los medios de comunicación son iguales -como parece dar a entender Xifra-. Las notas de prensa suelen ser más breves y suelen estar destinadas a avisar a los medios sobre eventos organizados por la

---

<sup>6</sup> <http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%20%20Ana%20Almansa.pdf>

empresa a los que se invita a la prensa a asistir para que informen posteriormente de ellos. También es cierto que al hablar de comunicado de prensa es común entenderlo como un texto enviado para informar o aclarar la postura de la prensa sobre hechos puntuales y concretos. En cualquiera de los casos, es fundamental entender la relevancia de esta herramienta en el contexto del periodismo de fuentes. Debido al ritmo de trabajo en los medios de comunicación y, en ocasiones, a la falta de personal, un alto porcentaje de las noticias proceden de agencias de información o gabinetes de prensa de las organizaciones. Es importante tener en cuenta este hecho a la hora de elaborar el texto, buscando una redacción con estilo informativo y con un formato lo más parecido al de una pieza informativa ya que, tal y como reconoce Algarra (1991: 8), “los gabinetes han alcanzado un grado de profesionalidad tal que son capaces, en ocasiones, de hacernos llegar notas tan bien redactadas y oportunas que los periodistas transcribimos casi literalmente, sin apenas modificar una coma”. El resultado de la difusión por parte de los medios de comunicación de estos textos es lo que se conoce como *publicity*, la aparición en los medios de la organización no de forma comercial a través de la publicidad.

- Dossier de prensa. Es un documento más extenso y con información más detallada que en el caso del comunicado y que aporta toda una colección de datos sobre un hecho concreto para que los periodistas sigan con mayor facilidad algún evento organizado y/o relacionado con la organización. Sirva de ejemplo los dossiers que la Federation Internationale de l'Automobile -FIA-, publica en su web días antes del comienzo de un Gran Premio de Fórmula 1, incluyendo información sobre la historia del Gran Premio, del circuito que lo acoge, sobre la ciudad y el país y sobre la actualidad del campeonato hasta la fecha.
- Ruedas y conferencias de prensa. Son reuniones con la prensa convocadas por la organización en la que uno o varios representantes de la misma exponen un tema o facilitan una información a los periodistas presentes. De nuevo existen leves diferencias entre unos autores y otros. Villafañe (1999) considera que ambos términos son equivalentes al igual que Aced, pero Xifra los considera distintos y apunta que “la conferencia se planifica con tiempo suficiente, la rueda de prensa más a planteamientos tácticos, convocándose para informar de un hecho acaecido inmediatamente antes [...]” (2011: 184).
- Email. Es una de las mejores herramientas de comunicación interpersonal. De cara a las relaciones con los medios, es la mejor forma de hacer llegar las notas o comunicados de prensa que, además, pueden tener contenido multimedia.

- Otras herramientas. Se han detallado las herramientas más importantes, pero podemos encontrar otras como el resumen diario de prensa (Villafañe, 1999: 232) que Aced denomina *press clipping*, y otras centradas en la comunicación 2.0 como el *blogmarketing* (Aced: 2013, 139) -contacto con los bloggers para que hablen de los productos o servicios de la empresa-, o las variantes de los comunicados que recoge Xifra como el *videocomunicado de prensa* o el *audiocomunicado de prensa*<sup>7</sup>, el correo electrónico o la sala de prensa virtual, que será estudiada con más detenimiento.

### ***3.2.1.2. Programa de Comunicación interna***

Se trata de un programa que, hasta hace unos años, no recibía la atención necesaria por parte de la dirección según escribe Villafañe: “Uno de los pocos estudios hechos en España sobre la materia [...] señala que ésta [la comunicación interna] sigue siendo en la mayoría de las grandes corporaciones españolas una declaración de buenas intenciones antes que una estrategia efectiva al servicio del management de la compañía” (1999: 302). No obstante, poco a poco va ganando terreno dentro de la estrategia de comunicación de las empresas. Prueba de ello es la inversión realizada en este apartado por las empresas. Según un estudio del año 2003, el 42% de las empresas destinaba menos de 30.000€ a la comunicación interna y un 31% destinaba entre 30.000€ y 150.000€. En el 2010, casi un 20% de las empresas dedicaba entre 50.000€ y 100.000€ y otro 20% dedicaba entre 100.000€ y 500.000€. No en vano, es una parte de la comunicación corporativa realmente importante ya que, entre otras cosas, es un elemento fundamental en la construcción de la cultura corporativa. Los empleados, el público interno por excelencia, son uno de los principales enlaces y una fuente importante de información para el resto de públicos: “[...] Los trabajadores son los principales embajadores de la empresa y es cierto, puesto que representan a la organización y son el nexo de unión con los clientes” (Aced, 2013: 156).

Entre las herramientas principales de la comunicación interna se resaltan:

- *Intranet*. Es una red interna basada en los protocolos de comunicación de internet y en sus tecnologías que permite conectar los distintos dispositivos tecnológicos de la organización. Son muchas sus posibilidades como, entre otras, servir de canal de comunicación multidireccional o como herramienta para trabajar en grupo y compartir conocimientos e

---

<sup>7</sup> El *videocomunicado de prensa* es un comunicado de tipo audiovisual cuyo destinatario principal son las televisiones, aunque debido a la convergencia multimedia, puede ser útil para cualquier medio. El *audiocomunicado de prensa* es un comunicado en formato audio destinado principalmente a los medios radiofónicos.

información, “especialmente si existen diversas sedes repartidas por diferentes países.” (Aced, 2013: 163). El desarrollo de los canales de comunicación a través de internet con el surgimiento de herramientas como las redes sociales, ha aumentado aún más la versatilidad de la intranet, incluso sobrepasando ese concepto de red interna no conectada a internet. Así, Aced (2013: 163), habla ya de redes sociales internas con apariencia similar a las abiertas como Facebook o Twitter, al igual que Xifra (2011: 153 y ss) dedica todo un apartado llamado ‘Comunicación interna 2.0’ en el que incluye los blogs o weblogs, wikis, podcast, mensajería instantánea o tableros de anuncios.

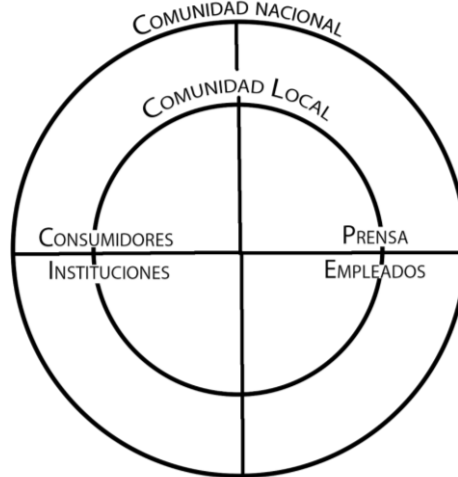
- Manual de bienvenida. Es un documento para acoger al trabajador que se incorpora a la empresa por primera vez. Debe contener información básica de la empresa, su historia y su proyecto, y responder a las dudas básicas que pueda tener el recién llegado. Puede ser impreso o, siguiendo con la tendencia, en formato digital.
- Seminarios y reuniones. Según Xifra (2011: 143), “son técnicas de relaciones públicas activas”. Como herramienta de comunicación, alcanza la máxima expresión de este término ya que el intercambio de información es constante y son útiles para el flujo de comunicación horizontal –entre departamentos–. Villafañe (1999) también las incluye y distingue entre reuniones de integración, de trabajo y de equipo, así como algo que él llama grupos de mejora, algo que Xifra también recoge aunque con el término círculos de calidad. Su objetivo: analizar el entorno de trabajo para detectar posibles fallos y proponer soluciones.
- Publicaciones internas. Ya sean boletines internos, digitales o impresos, su objetivo es mantener informados a los empleados, principalmente, de las novedades de la empresa. No se trata de vender la empresa, ya que no hay que olvidar que los trabajadores son un público cautivo (Xifra, 2011: 131), sino de que los miembros de la misma estén al tanto de las novedades en su actividad, no sólo comercial, y aumentar su interés por la misma fortaleciendo el sentimiento de pertenencia. Pueden ser digitales o impresos, mensuales o semanales, estrictamente internos o que incluyan a los proveedores e incluso estar abiertos a los públicos externos...

### ***3.2.1.3. Programa de Relaciones con la comunidad***

Al hablar de comunidad, Villafañe (1999: 286) utiliza la palabra entorno y Xifra (2011: 212) establece dos vertientes: la primera aludiendo a Grunig y Hunt (1984) que hablan de conjuntos de individuos, por un lado, agrupados geográficamente y, por otro, por intereses; y la segunda

aproximándose al concepto de público. Es más, afirma que el criterio geográfico no es incompatible con un mapa de públicos, tal y como se esquematiza en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Esquema de combinación de las comunidades y la segmentación de públicos



Fuente: Elaboración propia

Este autor centra la atención en la comunidad local, en el entorno más próximo. No obstante, las herramientas de la comunicación corporativa en el apartado de las relaciones con la comunidad son aplicables, obviamente, a comunidades más amplias.

De forma genérica, el objetivo es establecer una relación de entendimiento y buen ambiente con la sociedad en todo sus ámbitos desde el punto de vista de la organización como un actor social más que interactúa con su entorno. Para ello, cuenta con varias herramientas:

- Organización de eventos. Se puede establecer cierta analogía entre las reuniones en la comunicación interna y los eventos en las relaciones con la comunidad. Se trata de un intercambio directo de información con el que fortalecer la relación con la comunidad: “El objetivo de cualquier evento es provocar una actitud: acercamiento hacia la marca, identificación con la empresa; o generar una respuesta concreta [...]”.<sup>8</sup> Se establece un contacto directo con los públicos asistentes e indirecto con aquellos a los que llega el eco del evento a través de los medios –asistentes de forma directa– (Xifra, 2011: 215). Los eventos pueden ser variados, desde congresos o mesas redondas, hasta presentaciones de productos, entregas de premios, exposiciones... Aced (2013) también apunta a la posibilidad

---

<sup>8</sup> Gálmez Cerezo, M.A., (2010), *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial*, Tesis doctoral. Málaga, Universidad de Málaga.

de organizar eventos virtuales, a través de las múltiples herramientas de las que disponen las redes sociales, para contactar con las comunidades virtuales. Así, habla de tweetchats usando hashtags, estrategia que también se puede extrapolar a Facebook, ambas técnicas comunes entre los equipos de F1; también de twitcams, streamings y otras variantes.

- Mecenazgo. Es necesario diferenciar el mecenazgo del patrocinio, ya que como apunta Xifra (2011, 229), son “técnicas de comunicación vecinas, pero distintas”. El mecenazgo es la acción mediante la cual una organización aporta capital o recursos para la realización de un proyecto, que puede ser cultural, social o educativo, que es de interés para la comunidad. La diferencia con el patrocinio radica en lo que recibe la empresa a cambio de ese aporte. En el caso del mecenazgo, el objetivo es influir positivamente en la reputación de la organización, mientras que en el caso del patrocinio existe una contrapartida en términos de publicidad. En este apartado, y de forma muy acertada, Xifra profundiza en las fundaciones, es decir, empresas creadas por la organización con fines sociales. Tiene las mismas ventajas del mecenazgo en términos de impacto sobre la reputación pero con el añadido de que, bien gestionadas en términos comunicativos, constituyen la expresión del compromiso social de la organización con su entorno y son más fácilmente identificables como agente social. Para diferenciarlo del mecenazgo, como bien apunta Xifra (2011), la fundación tiene un carácter permanente en el tiempo, mientras que el mecenazgo surge para acciones concretas.

#### ***3.2.1.4. Programa de comunicación de crisis***

Ya se ha visto la comunicación de crisis como parte del esquema o dibujo de la comunicación corporativa en el punto anterior. Es necesario insistir en la relevancia de este programa de comunicación porque de nada sirve la reputación e imagen conseguidas con el resto de programas si se carece de un buen plan de comunicación de crisis que puede menoscabar y poner en peligro todo ese trabajo en cuestión de minutos. Además, es muy fácil cometer errores en este tipo de situaciones, errores muy simples cuyos daños en términos de imagen son enormes. Pese a ello, la comunicación de crisis sigue siendo una de las asignaturas pendientes en el corporate español. Como muestra de ello es que, tal y como apunta Villafañe (1999), según el Informe Anual sobre la Publicidad y el Corporate en España de 1999, el porcentaje de grandes empresas que contaban con una estrategia anticrisis estaba por debajo del 20%. Según el informe “El estado de la Comunicación en España 2010”, este porcentaje apenas había subido hasta el 37% de las empresas que contaban con un Plan de Comunicación de Crisis.

Hay un motivo fundamental para este aparente desinterés por parte de las empresas: el desconocimiento (Alcat, 2005). Para muchos empresarios hablar de crisis es sinónimo de un hecho fortuito e improbable, por lo que no merece la pena dedicar recursos económicos, materiales y/o humanos para redactar un plan de crisis, llevar a cabo seminarios o cursos de formación entre sus directivos y empleados o designar un equipo que realice periódicamente auditorías a través de los programas ya mencionados de gestión de conflictos potenciales. Pero lo cierto es que, por un lado, las crisis van más allá de grandes catástrofes, tal y como plantea Villafañe (1999: 267) al definir las como “cualquier disfunción que atenta contra el proyecto empresarial y altera el normal desenvolvimiento de la actividad corporativa”. Una huelga de empleados, una partida defectuosa, un blogger descontento cuya queja se vuelve viral en las redes... En definitiva, y como dice Joaquín Mouriz Costa, es toda situación “[...] en la que se pone en juego la imagen corporativa de la empresa”, situaciones que pueden darse con mayor probabilidad. Si se amplía este marco de definición, seguramente más de un empresario se encuentre con que ha superado más de una y dos crisis y que han afectado a la reputación de la organización por no gestionarse adecuadamente. Por otro lado, según Alcat (2005: 20), “el 95% de las empresas, sufren, a lo largo de su vida, como mínimo, una crisis o una contingencia seria que les afecta al extremo de poner en peligro su existencia”. Sobran argumentos para afirmar con toda rotundidad que es fundamental que una empresa esté preparada para una crisis.

Hablar de comunicación de crisis es hablar de proactividad y prevención. La organización debe estar preparada para afrontar una crisis porque cualquier margen a la improvisación puede ser catastrófico: una acción desafortunada, declaraciones con informaciones inexactas y contradictorias... Sirva de ejemplo el caso del accidente del Airbus A400M en Sevilla. Uno de los proyectos fundamentales de la compañía con cientos de pedidos y unidades ya entregadas cuya seguridad queda en entredicho debido a un accidente con víctimas mortales. Apenas veinte días después del accidente, con una investigación todavía en curso por parte de la compañía sin conclusiones definitivas ni oficiales, y cuando la presencia mediática del accidente había disminuido relegada por otros temas de actualidad, un directivo de la compañía afirma en una entrevista a un diario alemán que la causa probablemente había estado en “un serio problema de calidad en el ensamblaje final”, ensamblaje que se lleva a cabo exclusivamente en una planta de Sevilla, por lo que: 1. se sembraba la sombra de la duda en aquellos gobiernos que ya habían adquirido dicho avión y en aquellos que tenían pedidos en marcha; 2. los empleados de dicha fábrica veían cómo se ponía



públicamente en entredicho su profesionalidad y la calidad de su trabajo; y 3. todo ello sin olvidar que algunas de las víctimas mortales trabajaban para Airbus. Un solo titular en un medio nacional que compromete la confianza de los públicos internos en España y que impacta negativamente en la reputación de la compañía a nivel internacional ya dañada por el accidente. Evitar este tipo de fallos es el objetivo del plan de comunicación de crisis, la principal herramienta del programa de comunicación de crisis.

Son muchas las propuestas de plan de crisis y mucha la literatura acerca del tema. La propuesta de Villafaña (1999) es la menos farragosa y clara: divide el plan de comunicación de crisis en cuatro etapas: identificación, enfrentamiento, resolución y postcrisis.

En la fase de identificación, además de evaluar la situación, lo más importante es identificar los argumentos principales del discurso informativo –en el caso de que la crisis se haya mediatizado– y contrarrestarlos, además de elaborar el llamado “discurso de espera”: una primera versión de lo sucedido que permita ganar tiempo mientras se recopila más información. En la fase de enfrentamiento se reúne el comité de crisis y se designa al portavoz o portavoces que, como afirma Alcalat (2005), no tiene por qué ser el presidente ni un alto cargo, ni tampoco alguien con buena presencia: lo fundamental es que se desenvuelva bien con los medios de comunicación y siga las pautas del plan de crisis. En la fase de resolución se elaboran los mensajes que conforman el argumentario oficial -notas y dossiers de prensa, material audiovisual- y pueden llevarse otras acciones como convocar ruedas de prensa. Por último, en la fase de postcrisis, se darán los agradecimientos a las personas que hayan colaborado en la gestión de la misma y habrá que hacer una evaluación del estado de la imagen de la empresa y del plan de crisis ejecutado para detectar qué partes se pueden mejorar. Además de todo esto, no hay que olvidar que incluso en una crisis se puede sacar beneficio y mejorar la reputación (Alcalat, 2005).

#### ***3.2.1.5. Programas de medios sociales***

Ninguno de los autores vistos hasta ahora incluye un programa específico para los medios sociales. Aced (2013) los trata en sus posibles adaptaciones al resto de programas y Xifra (2011) los incluye en el programa de relaciones con la comunidad. Pero sí es cierto que cada vez más las empresas gestionan los medios sociales como un programa aparte.

En un artículo de la revista *Historia y Comunicación social*<sup>9</sup>, Castillo y Herrera (2014) hacen un repaso por la literatura académica para enumerar las principales herramientas de la web 2.0:

- Blogs y microblogs.
- Marcadores sociales.
- Mensajería instantánea
- Plataformas para compartir imágenes y/o vídeos.
- Podcasts.
- Redes sociales.
- RSS. Herramientas para suscripción a contenidos.
- Wikis.

También existe un creciente impulso de la conocida como gamificación o uso de juegos y aplicaciones como parte de las estrategias de marketing, fundamentalmente, y de comunicación. Así, Olivier Scalvinoni, Director de Producción y Responsable de Comunicación en IOMarketing, escribe: “Los juegos son experiencias positivas y en el caso de los Social Games logran crear comunidades 2.0 en las que las marcas pueden fomentar su reconocimiento, asociando su nombre a ellas de forma poco intrusiva y lúdica”<sup>10</sup>.

No todas sirven para todo y algunas son más importantes que otras o ayudan más a crear comunidad. Estén o no en un programa aparte, su uso es casi obligatorio por parte de las organizaciones como se verá en el próximo bloque donde se estudia en mayor profundidad este apartado online de la comunicación corporativa.

### **3.3. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ONLINE**

#### **3.3.1. DEFINICIÓN**

Cabría preguntarse si hay una definición de comunicación corporativa online, o e-corporate (Ros, 2008), y si existe una realidad distinta a la que haga referencia. Y lo cierto es que hay numerosos libros escritos sobre intangibles en la red, especialmente en la gestión de la reputación online. Pero hablar de comunicación corporativa online no es hacer referencia a una realidad distinta, sino a unos medios diferentes que ayudan a configurar una misma realidad. No hay una

---

<sup>9</sup> Castillo Díaz, A., Herrera Morillas, J.. Nuevas fórmulas de comunicación con los usuarios de las bibliotecas universitarias. *Historia y Comunicación Social*, Norteamérica, 19, abr. 2014. Disponible en: <<http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45004>>. Fecha de acceso: 26 jun. 2015.

<sup>10</sup> <http://www.puromarketing.com/30/12842/gaming-fenomeno-moda-revolucion-marketiniana.html>

imagen corporativa digital y offline, ni hay reputación corporativa online y offline, porque no hay dos empresas, una online y otra offline: la organización es la misma, su imagen corporativa es única conformada por la comunicación offline y la online. Como afirman Polo y Polo (2012: 107 y 108), “acotándolo al terreno «digital» no pretendemos sugerir que existan dos identidades, online y offline, sino que distinguimos el origen de las experiencias que conforman dicha identidad en la mente del consumidor. [...] El consumidor no tiene dos imágenes distintas de una marca, aunque es evidente que puede distinguir experiencias positivas y negativas en un ámbito online y offline”. Obviamente, puede existir una identidad corporativa digital y una imagen corporativa digital, como resultado de la comunicación de dicha identidad, que difieran de la imagen corporativa al margen de la red. Pero eso sería simplemente el resultado de un uso de las herramientas online de forma distinta y no alineada con la comunicación corporativa de la organización, o del desconocimiento de las peculiaridades propias de dichas herramientas. El contacto de los públicos con la organización a través de Internet es otra experiencia más que se suma al resto de inputs emitidos por la empresa: “Esto nos lleva a analizar la presencia en Internet de cualquier organización como una de las expresiones externas que proyecta una imagen que a su vez interactuará con el resto de las producidas por otras manifestaciones de la entidad”<sup>11</sup>. Y es que “el mundo online no es una realidad aparte del mundo offline, sino que juntos forman un todo. La comunicación digital no debería concebirse como una parte independiente de la comunicación fuera de la red” (Aced, 2013: 64). Y es tarea de la organización que esa experiencia online concuerde con la offline.

Por tanto queda claro que el online es simplemente un conjunto de instrumentos al servicio de la comunicación corporativa, cuyo fin es el mismo en ambos terrenos: establecer relaciones con los stakeholders gestionando así los intangibles que identifican a la empresa en la sociedad. De la misma forma que la prensa no es la herramienta, sino el medio, cuyas herramientas son las notas de prensa, los comunicados, las ruedas de prensa... Internet es el medio -no entendido como medio de comunicación- y sus herramientas son muchas y variadas, y deben ser usadas porque, tal y como afirma Aced (2013: 65), “las empresas son digitales, lo quieran o no: si ellas no participan en la red, otros hablarán por ellas”.

---

<sup>11</sup> Becerra Muñoz, E. (2010), “El escaparate online de la empresa. Un nuevo espacio para la Comunicación Corporativa” en *Revista Icono 14* [En línea], N°15 2010.

### **3.3.2. SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ONLINE**

Internet ofrece multitud de alternativas para crear contenidos y compartirlos, muchas y diversas formas de comunicación que las organizaciones pueden aprovechar. En el apartado de las herramientas de la comunicación corporativa ya se han visto algunos ejemplos aplicados a los distintos programas: las redes sociales internas o el podcasting para la comunicación interna, los blogs y redes sociales para las relaciones con la comunidad... El paso de la web 1.0 a la web 2.0 marcó el punto de partida para esa gran diversidad de soportes y modos de creación de contenidos al alcance de cualquier usuario. En la web 1.0 los sites eran el protagonista y el contenido el rey: el usuario se limitaba a leer. Pero en la web 2.0 surgen multitud de plataformas que permiten que cualquiera, sin conocimientos de informática, cree sus propios contenidos y los comparta: la red se democratiza y se convierte en una gran conversación en la que sus conversadores, los usuarios, pasan a cobrar el papel principal. Se pasa del consumidor –consumer– al prosumidor –prosumer–, de internauta que simplemente leía y consumía textos al que ahora produce contenidos y los difunde. Es el fin de la unidireccionalidad, incluso de la bidireccionalidad: ahora todos hablan con todos, son emisores y receptores al mismo tiempo y constituyen nodos, como neuronas de un gran cerebro, de una conciencia colectiva que a través de los infinitos mensajes individuales y de las interacciones persona-persona conforma mensajes colectivos. Como postula la primera de las 95 tesis del famoso Manifiesto Cluetrain<sup>12</sup>, “markets are conversations”.

En este apartado se profundiza en las webs corporativas –herramienta que Aced (2013) incluye en la comunicación externa– las salas de prensa virtuales que muchas organizaciones incorporan en sus websites, y los medios y redes sociales como elemento estrella de la web 2.0.

#### **3.3.2.1. La web corporativa**

Como escribe Cristina Aced (2013: 112), la web de una empresa “es su escaparate digital, el lugar donde tiene el control de todo lo que publica, a diferencia de lo que ocurre en las redes sociales, donde los contenidos pasan a estar en manos de la propia herramienta”. Las webs son como el punto de origen para la empresa en el espacio virtual y es donde tiene que estar la referencia hacia otros soportes. Es el punto de encuentro entre la empresa y sus públicos: “Son los portales corporativos el canal controlado (Becerra Muñoz, 2010), mediante el cual las organizaciones pueden

---

<sup>12</sup> Manifiesto redactado en 1999 por Rick Levine, Christopher Locke, David ‘Doc’ Searls y David Weinberger con 95 tesis en las que postulaban el nuevo paradigma para consumidores y organizaciones que planteaba Internet, manifiesto que en enero de 2015 dos de sus autores han reinventado.

comunicarse de forma directa con sus stakeholders. Por su parte los stakeholders conciben los websites como el canal a través del cual las organizaciones pueden ser vistas y entendidas (Kent et al., 2003)<sup>13</sup>. Las redes sociales son servicios ajenos a la empresa en las que las normas no son impuestas por la organización. Si la red social cambia sus políticas de uso y eso afecta a la empresa, nada puede hacer esta. Si la red social cierra, todos sus contenidos se perderán. Pero en el sitio web, la empresa es la que crea y almacena esos contenidos. Esta ha sido la razón que motiva al enfoque del presente trabajo en las sedes webs de los equipos de F1.

En este sentido, el sitio web sigue destacando por los contenidos, los cuales luego deben volcarse a las redes sociales donde, ahí sí, el usuario retoma el protagonismo y se establece la conversación. La importancia del contenido no implica que la web deba ser un elemento estático en el que el emisor marca las directrices: si por algo destaca la web 2.0 es por la democratización. En la web 1.0, los sites se organizaban predominantemente mediante el sistema de directorios o categorías basado en jerarquías<sup>14</sup>, lo que se conoce por taxonomía. Frente a la taxonomía, la web 2.0 instaaura la folcsonomía -etiquetas-, desarrollando “sitios web donde la información esté clasificada democráticamente o en función de los intereses de los usuarios, más que de los intereses de los directivos de la compañía” (Ros, 2008: 23). Así, el tagging supone un ordenamiento más anárquico, etiquetando los contenidos pensando en quienes los consumen.

Ahora bien, ¿cómo construir la web? Hay un concepto clave en el diseño web, no solo aplicable a las webs corporativas sino a todos los sites, conocido como usabilidad o, en inglés, usability, definido así por Jakob Nielsen: “is a quality attribute that assesses how easy user interfaces are to use. The word "usability" also refers to methods for improving ease-of-use during the design process”<sup>15</sup>. Este concepto hace referencia a la facilidad de manejo y comprensión de la interfaz de la página web para sus usuarios. Según Nielsen, los cinco componentes que definen esa usabilidad son:

- Learnability –capacidad de aprendizaje–. Facilidad de aprender las funcionalidades básicas por parte del usuario durante su primera visita.
- Efficiency –eficiencia–. Rapidez de la web y en su uso por parte del usuario.

---

<sup>13</sup> García, M., Castillo, A., Carrillo, M.V., *La interactividad en las sedes webs corporativas: retos y oportunidades para las pymes* (2012)

<sup>14</sup> <https://perezzyago.wordpress.com/2010/04/03/categorias-vs-etiquetas/>

<sup>15</sup> <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>

- Memorability –capacidad de memorización–. Facilidad para recordar el funcionamiento de la web al volver a la misma tras la primera visita.
- Errors –errores–.
- Satisfaction –satisfacción–.

Hay muchas pautas y normas que han de seguirse para alcanzar tan codiciada usabilidad en lo que se refiere al diseño. Normas en cuanto a la disposición de la información en la pantalla basadas en el tipo de lectura de los internautas –empezando por el centro, de izquierda a derecha y de arriba a abajo–, que han de tenerse en cuenta para establecer la jerarquía de la información –qué va antes y qué va después– y la relevancia de la información –qué es más importante–. Normas en cuanto a la arquitectura de la información de la web, el esquema general de la misma y cómo guiar al usuario –que en todo momento sepa dónde está, hacia dónde puede ir y de dónde viene, evitando ‘callejones sin salida’ y usando ‘migas de pan’, es decir, caminos que sitúan al internauta en la web–. Estas son, de modo genérico, algunas de esas pautas. Pero como no es el propósito de este apartado elaborar un manual de diseño web, se centrará ahora el foco en el contenido.

Y es que para alcanzar esa usabilidad hay que tener en cuenta uno de los elementos que cita Nielsen, la satisfacción: que el usuario tenga una experiencia positiva tras visitar la web. Para eso es fundamental otro concepto, el de utility o utilidad, es decir, que la web ofrezca lo que el usuario busca. En este sentido, lejos quedan los tiempos en los que “las empresas o negocios se dedicaron a crear sitios web en donde el visitante o el cliente pudiera encontrar lo básico como por ejemplo: quienes somos, valores de la empresa, dirección de la empresa, contacto [...] y un catálogo de productos o servicios”<sup>16</sup>. Ahora los internautas necesitan más, “markets do not want to talk to flacks and hucksters. They want to participate in the conversations going on behind the corporate firewall” (tesis 62 del Manifiesto Cluetrain). Los usuarios ahora quieren “access to your corporate information, to your plans and strategies, your best thinking, your genuine knowledge. We will not settle for the 4-color brochure, for web sites chock-a-block with eye candy but lacking any substance” (tesis 64). Las webs corporativas 2.0 deben ofrecer contenidos que despierten el interés de los públicos, que les hagan partícipes de la empresa informándoles de sus últimas novedades pero con un discurso cercano, porque los mercados están formados por seres humanos (tesis 2) y, por tanto, usan un lenguaje humano (tesis 3), no un tono corporativo, frío y distante. En este sentido, la web corporativa en la web 2.0 se transforma y casi adopta un tono *bloggero*. Es el caso, por

---

<sup>16</sup> <http://gerardoharias.com/2013/07/la-importancia-de-una-web-corporativa-de-exito/>

ejemplo, de Coca-Cola, que en 2014 rediseñó su web corporativa cambiando totalmente el espíritu de la misma: “Migran de una imagen corporativa a lo que verdaderamente le interesa al navegante, que le enganchen con contenidos [...] y de paso hacer algo de ‘branding’, bien sea mediante ‘storytelling’ o ‘branded content’”<sup>17</sup>.

Por otro lado, con la irrupción de los medios sociales –blogs, wikis, redes sociales...– la interactividad se ha convertido en la seña de identidad de la nueva web 2.0. En el caso de la comunicación corporativa, “la interactividad se entiende como la predisposición de la empresa a “escuchar” a sus públicos, bien sea de manera inmediata (interactividad de navegación) como a posteriori mediante el análisis y la adaptación del mensaje a las necesidades de los usuarios”<sup>18</sup>. Es decir, por un lado hay que crear contenidos que sean interactivos, pero también analizar el comportamiento de los usuarios en la web y así adaptarla a los deseos de los usuarios. Otra baza importante en pro de la interactividad es integrar los medios sociales con la web corporativa. No hay que olvidar la premisa: la web es la referencia, los medios sociales una gran plataforma -fuera de nuestro control- de difusión y unión con los públicos.

### **3.3.2.2. Salas de prensa virtuales**

Junto con los emails y las notas y comunicados de prensa digitales, constituye la triada por excelencia sobre la que se basa la relación con los medios de comunicación en el ámbito online. Permiten la apertura de un canal de comunicación muy ágil: la organización envía por mail una nota de prensa: si el periodista necesita más información, acude a la sala de prensa donde encontrará dicha nota de prensa y material complementario. Es más, las salas de prensa virtuales fueron una de las primeras herramientas que surgió de la mano de la ‘digitalización de las empresas’ y de las webs corporativas: “A partir de finales de la década de los noventa, cuando las organizaciones empiezan a creer en Internet, se inician toda clase de experimentos informativos en la red, especialmente en las Webs Corporativas de mayor prestigio”, afirma Palencia-Lefler (2011: 95) al hablar de las salas de prensa.

La sala de prensa virtual es un espacio de encuentro entre la organización y los medios de comunicación en el que la primera proporciona información y novedades sobre su actividad o temas

---

<sup>17</sup><http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/gestion-empresarial/web-corporativa-vs-web-de-contenidos/>

<sup>18</sup> García, M., Castillo, A., Carrillo, M.V., *La interactividad en las sedes webs corporativas: retos y oportunidades para las pymes* (2012)

relacionados con la misma. Se trata de un espacio importante ya que el “70% of working journalists list the company website as the first stop when researching a breaking story or a feature (Magnet, 2002)”<sup>19</sup>. Pese a su importancia como herramienta de relación con los medios de comunicación, lo cierto es que la mayoría de las empresas permiten el acceso libre de cualquier internauta a las salas de prensa sin necesidad de registro. Así, según un estudio titulado “Best Practices in Public Relations An Analysis of Online Press Rooms in Leading Companies Around the World”, el 100% de las empresas estudiadas de USA, Reino Unido, Dinamarca o Noruega tienen abierto el acceso a sus salas de prensa –en España, solo el 8.3% de las empresas pedían registro para el acceso–, y en general, el 94.6% de todas las empresas permiten el acceso libre. Una tendencia que parece responder a “the needs and requests of the media to access corporate information immediately, quickly and easily”<sup>20</sup>. Entre las que sí piden registro para acceder, Xifra (2011: 207) apunta a los fabricantes de automóviles por ser “un sector altamente innovador y competitivo”, lo cual concuerda con los datos del citado estudio según el cual dos de las tres empresas que en España pedían registro eran de automoción –Renault y Peugeot–.

Xifra (2011) también hace un repaso por alguna de las características que debe tener una sala de prensa online entre las que se destacan:

- Visibilidad del enlace a la sala de prensa en la página de inicio. Todo es poco para facilitar el acceso y el trabajo a los periodistas. Por ejemplo, en el estudio anteriormente citado, tres de cada cuatro salas de prensa online eran accesibles mediante un solo clic.
- Deben tener su propio menú, un motor de búsqueda y un archivo multimedia que se ofrezca cronológica y/o temáticamente.
- Si se trata de una organización internacional, debe estar disponible en los principales idiomas del sector.
- Debe estar actualizada constantemente y tener disponibles las últimas notas o comunicados de prensa. Como dice Xifra (2011: 163), “los periodistas son seres humanos con unos

---

<sup>19</sup> González-Herrero, A., Ruiz de Valbuena, M. (2006). “Trends in online media relations: Web-based corporate press rooms in leading international companies” en *Public Relations Review* [En línea] N° 3 Septiembre 2006, disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811106000580> [Accesado el 23 de junio de 2015]

<sup>20</sup> González-Herrero, A., Ruiz de Valbuena, M. (2006). “Trends in online media relations: Web-based corporate press rooms in leading international companies” en *Public Relations Review* [En línea] N° 3 Septiembre 2006, disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811106000580> [Accesado el 23 de junio de 2015]



horarios muy poco comunes”. Las redacciones están continuamente en alerta y trabajando. La llegada de Internet ha facilitado aún más ese horario 24 horas de los periodistas.

Pese a que Xifra también se inclina por la opción de que las empresas abran sus salas de prensa, sí que entiende que haya ciertos elementos que sólo estén disponibles para los periodistas: los elementos de la identidad visual corporativa. Algo en lo que hierran muchas salas de prensa online de equipos de F1.

Por último, el autor hace hincapié en el aspecto clave ya mencionado anteriormente: la interactividad: “Las salas de prensa virtuales tienen que tener [...] un sistema interactivo de respuesta inminente, a través del cual los periodistas puedan solicitar aquellas informaciones y datos que requieran para la elaboración de su información”( 2011: 208). Esto implica, como mínimo, que sea visible y fácilmente accesible las formas y datos de contacto con el departamento de prensa de la organización: nombres y cargos, números de teléfono y correo electrónico, algo que en 2006 cumplían al menos un 86% de las empresas según un estudio<sup>21</sup>. Pero la interactividad no se da si el proceso de escucha no se completa, si no hay respuesta. Y ahí sí que se encuentra de nuevo la debilidad por parte de las organizaciones: hasta un 70% de ellas no respondieron a las consultas por parte de periodistas a través del email según el mismo estudio.

### **3.3.3.3. Medios sociales y redes sociales**

Desde Twitter o Instagram, pasando por Flickr, Facebook o Google +, las redes sociales representan el espíritu de Internet y han venido a revolucionar la forma en la que la sociedad se relaciona. Según el Observatorio Tecnológico del Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte del Gobierno de España, “una red social es una estructura social formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común”<sup>22</sup>. Esta definición se aplica al concepto antropológico acuñado por Alfred Radcliffe-Brown y Jhon Barnes, pero que es aplicable a las redes en Internet donde la estructura se une de forma virtual. Redactado en 1999, la tesis número seis del Manifiesto Cluetrain define muy bien qué supone la red de redes: “The Internet is enabling conversations among human beings that were simply not possible in the era of mass media”. Y las redes sociales han conseguido que esa conversación sea cada vez más instantánea e

---

<sup>21</sup> González-Herrero, A., Ruiz de Valbuena, M. (2006). “Trends in online media relations: Web-based corporate press rooms in leading international companies” en *Public Relations Review* [En línea] N° 3 Septiembre 2006, disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811106000580> [Accesado el 23 de junio de 2015]

<sup>22</sup> <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/eu/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=1>

interactiva, permitiendo que todos y cada uno de sus interlocutores contribuyan a ella. Las estructuras sociales anteriores a Internet estaban limitadas al ámbito geográfico y al estatus socioeconómico. Pero en Twitter, un trabajador de una fábrica de carbón de Colombia puede responder a una publicación de Cristiano Ronaldo o Angelina Jolie, un pescador cántabro puede debatir con un diputado del PP en Madrid y, en el caso que nos ocupa, cualquiera puede seguir a una empresa y hablar con/de ella. Y lo que es más importante, esas conversaciones son de tú a tú pero pueden convertirse en un diálogo abierto, incluso aunque sus dos interlocutores iniciales concluyan con anterioridad esa conversación. Es un escenario radicalmente distinto al de los medios de comunicación masivos o mass media en los que las organizaciones controlaban el mensaje: se hablaba de la empresa cuando la empresa quería y como ella lo había planeado. Pero eso ha cambiado y, como afirmaba Aced (2013), en Internet, si la empresa no habla de ella misma, otros lo harán por ella, quiera o no. “Las redes son como un elefante en una habitación, no puedes ignorarlas”, afirma Samantha Barry, responsable de redes sociales de CNN<sup>23</sup>. Como postula la duodécima tesis del Manifiesto Cluetrain, “there are no secrets. The networked market knows more than companies do about their own products. And whether the news is good or bad, they tell everyone”. Las redes sociales dibujan un esquema comunicativo con millones de nodos que pueden crear y emitir, recibir y difundir información, y en el que la empresa ya no puede erigirse como un emisor dominante y controlador, sino como un elemento más. Un esquema en el que el impacto de sus mensajes ya no dependen de su situación privilegiada dentro del mismo, sino de la calidad de su contenido y, mucho más importante, de la calidad de su comunidad. Las redes sociales son uno más de los medios sociales<sup>24</sup> –blogs, wikis, plataformas de podcasting...– y la convergencia de todos ellos es la base del paradigma de la nueva forma de comunicarse en la red, el cambio de broadcasting a conversación (Polo y Polo, 2012) que da paso a entornos de comunidad. De hecho, Xifra (2011) incluye las redes sociales como una parte de las relaciones con la comunidad. Aquí el concepto de comunidad cobra mayor sentido aunque, de nuevo, no es incompatible con un mapa de públicos. Polo y Polo (2012) distinguen entre comunidades reales y comunidades difusas. A grandes rasgos, las comunidades difusas surgen del paso de la comunicación corporativa clásica a la comunicación en redes de nodos pero con baja participación por parte de estos. En la comunidad

---

<sup>23</sup> <http://www.elmundo.es/television/2015/06/24/558a67f446163fff6e8b4574.html>

<sup>24</sup> Aced (2013: 68 y 69) define los medios sociales como “medios en los que los contenidos son creados por los usuarios. El término “medios sociales” surge en contraposición al de “medios masivos”.

real, existe un nodo que constituye el corazón de la misma y que a través de las redes sociales alcanza su difusión, pero dentro del cual existe un mayor nivel de compromiso y participación. Estos dos autores resumen muy bien las claves para la gestión de la comunicación en los medios sociales, algunas de las cuales se exponen a continuación:

1. Entender y dominar los códigos de cada medio. Twitter y Facebook son redes sociales pero cada una tiene sus propias normas. El medio forma parte del mensaje y la organización debe conocer bien cada medio para respetarlas.
2. Escuchar, responder y fomentar la conversación. No hay que olvidar que los mercados son conversaciones –primera tesis del Manifiesto Cluetrain–. Y en una conversación, no responder cuando se es interpelado es una falta de educación, al igual que siempre escuchamos todo lo que nos dicen, sea bueno o malo. Es importante entender este concepto y que las organizaciones no aspiren a mantener el control en la red al igual que lo hacían en los mass media. Si un usuario se queja en nuestra página de Facebook y se elimina el comentario, ni se está entendiendo el objetivo de los medios sociales ni, pese a usarlas, se está aprovechando su potencial porque se está dando un mal uso. Conversar, responder y empezar la conversación en todas las circunstancias crea un vínculo con la empresa y fortalece la comunidad y la calidad de los nodos.
3. Usar un tono cercano y humano. Como dice la tercera tesis del Manifiesto Cluetrain, “conversations among human beings sound human”. Internet es una gran conversación y en las conversaciones siempre se mira mal al que presume demasiado, al que suena pagado de sí mismo y al que usa un tono distinto y distante. Así es como suenan los mensajes corporativos en los medios sociales, ya que “las personas no charlan entre ellas diciendo «somos líderes absolutos del mercado de los acondicionadores de cabello», ni «el crecimiento exponencial de nuestros activos intangibles ha consolidado fuertemente nuestra posición como expertos reconocidos en el ámbito de los servicios profesionales de auditoría ambiental»” (Polo y Polo, 2012: 35).
4. Usar el humor. En las conversaciones a veces se bromea pero siempre sin faltar al respeto ni herir sensibilidades. Las empresas pueden y, de vez en cuando, deben hacer lo mismo.
5. Ser humildes y admitir errores. Las personas se equivocan y, cuando lo hacen, si piden disculpas, mejora la percepción que los demás tienen de ellos.
6. Innovar, probar y recomendar.

### 3.4. LA FÓRMULA 1 Y SU COMUNICACIÓN

#### 3.4.1. FÓRMULA 1: HISTORIA Y PRINCIPALES HITOS

Los inicios del automovilismo deportivo se pueden fechar a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. El 22 de julio de 1894 se celebró el Concours des Voitures sans Chevaux, una de las primera carrera de coches documentadas de la historia. Fue convocada por Pierre Giffard, periodista del diario Le Petit Journal, y en ella participaron una veintena de pilotos cubriendo los casi 130 km entre París y Rouen. Previamente ya se habían llevado a cabo algunas otras pruebas, la mayoría en Francia y con París como protagonista. Desde sus inicios, la competición automovilística tiene en su ADN la necesidad por parte de los fabricantes de demostrar que sus creaciones son las mejores: “In order to publicly prove the reliability and performance of the Quadricycle, Armand Peugeot had persuaded the organiser, Pierre Giffard of Le Petit Journal, to use his network of monitors and marshalls to vouchsafe and report the vehicle's performance”<sup>25</sup>.

Imagen 1. Portada del diario Le Petit Journal sobre la celebración de la carrera



Fuente: Motorbit.com

En sus inicios, los recorridos de las carreras discurrían entre ciudades y a través de los caminos o carreteras que las unían y organizadas sin apenas normas que las regularan. Poco a poco estas competiciones entre ciudades comenzaron a trasladarse a circuitos y progresivamente

---

<sup>25</sup> [https://en.wikipedia.org/?title=Auto\\_racing](https://en.wikipedia.org/?title=Auto_racing)

comenzaron a normalizarse dichas competiciones. Así, el Automobile Club de France (ACF) organizó el primer Gran Premio –carrera sujeta a una serie de normas concretas– de la historia el 26 y 27 de junio de 1906 en el circuito de La Sarthe, ganado por Ferenc Szisz, un mecánico húngaro, a los mandos de un Renault AK90. Con el objetivo de homogeneizar las normas, se creó en 1904 la Association Internationale des Automobile Clubs Reconnus (AIACR) en el que unieron fuerzas los clubs de automovilismo de los principales países europeos. Esta asociación años más tarde se convertiría en la actual Federation Internationale de l'Automobile (FIA) precursora del primer Campeonato del Mundo de Fórmula 1, que dio el pistoletazo de salida el 13 de mayo de 1950 en el circuito de Silverstone con la celebración del Gran Premio de Gran Bretaña.

Durante esos primeros años comenzaron a forjarse los primeros pilotos de leyenda: Giuseppe "Nino" Farina, primer Campeón del Mundo, Alberto Ascari o Juan Manuel Fangio, ganador de cinco mundiales con cuatro escuderías distintas, gesta hasta ahora aún no superada. Marcas de coches legendarias como Maserati, Alfa Romeo o Mercedes estuvieron presentes en esos inicios y, por supuesto, la mítica Ferrari. Poco a poco el campeonato fue adquiriendo mayor relevancia y fama, por lo que la llegada de los patrocinadores fue inevitable: en 1968 la FIA cedió a las presiones de algunas marcas y permitió el patrocinio hasta entonces prohibido. En el Gran Premio de Mónaco de ese mismo año los coches de Team Lotus fueron los primeros en sustituir los colores nacionales de las escuderías por los corporativos de la marca de cigarrillos Golden Leaf<sup>26</sup>, y un año más tarde el equipo Matra llegaba a un acuerdo similar con la petrolera ELF. No es casualidad este hecho ya que durante las siguientes décadas, las empresas tabacaleras fueron las más presentes en el campeonato con asociaciones equipo-patrocinador cuyos diseños sobre los monoplazas han pasado a la historia: John Player Special y Lotus, Lucky Strike y BAR-Honda –que de hecho fue un equipo creado por la compañía British American Tobacco tras la compra de Tyrrel–, Benson y Hedges en los laterales de los llamativos Jordan amarillos o Camel o Mild Seven en los Benetton pilotados por Michael Schumacher. Pero durante la década del 2000, el progresivo cerco al tabaco fue complicando la presencia de estas compañías hasta que, en 2005, la prohibición total al patrocinio del tabaco por parte de la Unión Europea dio la estocada final<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> <http://www.grandprix.com/gpe/spon-009.html>

<sup>27</sup> <http://virutasf1.com/2013/08/viru-la-historia-de-los-patrocinios-en-la-f1/>

También han sido y son importantes los patrocinios de las petroleras que hoy todavía siguen siendo uno de los principales sectores presentes en la F1, con asociaciones como la de CEPSA y Toro Rosso, Petronas y Mercedes o PDVSA y Lotus. Gracias al carácter internacional de la competición, los sectores de la banca y la telefonía también han encontrado una gran oportunidad en la F1. Es el caso de Santander, que a través del patrocinio con Ferrari ha conseguido progresivamente unificar su imagen de marca en todo el mundo tras la expansión de la entidad mediante la adquisición de bancos nacionales en diferentes países. También la telefonía, sector muy internacional, ha sido uno de los pilares durante algunos años con asociaciones como la de Vodafone y Ferrari o Telefónica y Renault, aunque actualmente su presencia disminuye.

En el interés creciente de las empresas por el patrocinio en la denominada categoría reina del automovilismo influyó mucho Bernie Ecclestone. Piloto frustrado y propietario de un equipo de F1 creó en 1974 la FOCA (Formula One Constructors Association) para gestionar y presionar a la FISA –brazo de la FIA– en cuanto a la gestión de los derechos comerciales, lo cual desató una guerra entre ambas asociaciones con boicots incluidos a algunas carreras<sup>28</sup>. Finalmente, la FOCA consiguió la gestión de los derechos televisivos, para lo cual se creó la Formula One Promotions and Administration precursora de la Formula One Management (FOM). Con Ecclestone llegó la espectacularización de la F1 de la mano de las televisiones, unificando los horarios de las carreras para facilitar su inclusión en las parrillas de programación. El paddock de la Fórmula 1 cada vez empezó a estar más transitado y sus figuras comenzaron a ser más mediáticas, motivo por el que se ganó a pulso la denominación de Gran Circo.

Durante las siguientes décadas, la Fórmula 1 continuó su evolución imparable y se fue convirtiendo en un referente tecnológico como banco de pruebas para la industria del motor con invenciones como el turbo, la suspensión activa, los cambios de levas o los grandes progresos aerodinámicos. La fatalidad también ha acompañado a la categoría desde sus inicios: muchos pilotos y algunas de sus grandes leyendas perecieron en la pista, como Gilles Villeneuve o Ayrton Senna. La repercusión de estas trágicas pérdidas reabrió un debate siempre presente y dio un nuevo impulso a la carrera por la seguridad que ya habían iniciado otros como Jackie Stewart en la década de los sesenta, hasta convertirse en la seña de identidad de la FIA con eslogans como “Action for Road Safety”.

---

<sup>28</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Bernie\\_Ecclestone](https://en.wikipedia.org/wiki/Bernie_Ecclestone)

En los últimos años, la Fórmula 1 vive momentos complicados: numerosos cambios de reglamento tratando de poner coto a las evoluciones técnicas y al gasto de los equipos y cuestionamiento de su modelo o de la emoción de las carreras. La introducción de los motores turbo V6 híbridos en 2014 con la intención de atraer la atención de los grandes fabricantes supuso una disminución de la potencia y la sonoridad de los monoplazas, sonido antaño atronador que algunos consideraban característico de la competición, la congelación de motores aplicada a esta nueva normativa bajo el dominio de la escudería Mercedes, la pérdida de audiencia incluyendo el paso de las emisiones de plataformas en abierto a plataformas de pago o las dificultades económicas de los equipos medianos y pequeños ha supuesto el reavivamiento del debate sobre la competición. Todo ello unido a la pérdida en el calendario de la competición de circuitos europeos históricos y la marcha de la F1 a países con economías emergentes pero, en la mayoría de los casos, poca tradición automovilística.

### **3.4.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA**

Son varios los datos que pueden aportarse para destacar la importancia económica de la Fórmula 1. A los ya citados en la introducción sobre los ingresos derivados de la explotación comercial, a la altura de otras grandes competiciones como ligas nacionales de fútbol europeas, se pueden añadir otros como el impacto generado por las carreras en las economías locales. En el caso del Gran Premio de Estados Unidos celebrado en el Circuit Of The Americas (COTA), en Austin, el impacto económico en Austin y su área metropolitana en la edición del 2013 ascendió a 532.96 millones de euros<sup>29</sup>, y en la edición de 2014, a unos 452.47 millones de euros<sup>30</sup>. En territorio nacional, el Gran Premio de España de Fórmula 1, que se celebra en el Circuit de Catalunya, Montmeló, también supone un empuje económico para la economía local. En la edición del 2014, el impacto económico se cifró en 188,2 millones de euros, un 56,6% de lo generado por el resto de todas las competiciones y actividades realizadas en el Circuit<sup>31</sup>. Además, la asociación de la ciudad con el Gran Premio y la exposición televisiva han resultado ser positivas para el turismo. Así lo demuestra el hecho de que “los países que albergan la F1 desde 1999 han experimentado un

---

<sup>29</sup> <http://circuitoftheamericas.com/economic-impact>

<sup>30</sup> <http://circuitoftheamericas.com/blog/2014/10/28/study-circuit-of-the-americas-annual-economic-benefit-to-austin-area-is-close-to-900-million>

<sup>31</sup> <https://www.circuitcat.com/es/circuit/noticia.php?id=3702>

crecimiento del 83% de su capacidad de atracción turística, con el récord de Malasia, que ha aumentado hasta el 301%”.<sup>32</sup>

En cuanto al dinero que mueven los patrocinios, se puede citar la relación del banco Santander y su patrocinio con Ferrari, que ha sido incluso caso de estudio. La entidad española invierte al año 40 millones de euros en ese patrocinio, una cantidad muy elevada que, sin embargo, merece la pena. En el 2012, el retorno de la inversión era de tres euros por cada euro invertido<sup>33</sup>, cifra que se incrementó hasta los cinco euros por cada euro invertido en el 2014<sup>34</sup>. Gracias a este patrocinio, y tal y como se refería en el anterior apartado, el Santander ha conseguido notables resultados en su estrategia de homogeneización internacional de la marca tras su periodo de expansión. Sirva de ejemplo el caso de Gran Bretaña, donde el Santander compró el banco Abbey y, gracias a la Fórmula 1, “ha conseguido aumentar en un 92% el reconocimiento de marca en UK”.<sup>35</sup>

### **3.4.3. MARKETING DEPORTIVO. COMUNICACIÓN Y DEPORTE**

El concepto de marketing ha sido ya ampliamente estudiado y tratado como un conjunto de técnicas destinadas al diseño de productos o servicios para cubrir las necesidades de los consumidores. Aplicado al deporte, “debemos diferenciar entre: la promoción de eventos y entidades deportivas; y la difusión de marcas o productos a través de estos eventos y entidades”<sup>36</sup>.

En el caso del patrocinio de equipos, estaríamos hablando de una de las técnicas del marketing referida a la segunda variante, la difusión de marcas. Esta vertiente del marketing deportivo y, en concreto, la técnica del patrocinio, es una de las más potentes al alcance de las organizaciones dada la fuerte carga emocional que existe en la relación aficionado-deporte: “Sport sponsors enjoy improved awareness of and attitude toward the sponsor’s brand, increased attention to the sponsor and its other promotions, as well as increased preference for and willingness to use the sponsor’s product (Madrigal 2000, Meenaghan 2001, Koo, Quarterman & Flynn 2006). This is particularly true for motor sport fans, who can be up to three times more brand loyal than fans of

---

<sup>32</sup> <http://www.sport.es/es/noticias/formula1/332-millones-impacto-economico-del-circuit-barcelona-4155595>

<sup>33</sup> [http://cincodias.com/cincodias/2012/02/28/empresas/1330439984\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/02/28/empresas/1330439984_850215.html)

<sup>34</sup> [http://www.elconfidencial.com/deportes/formula-1/2014-10-08/como-la-formula-1-convirtio-al-banco-santander-en-una-marca-global\\_230290/](http://www.elconfidencial.com/deportes/formula-1/2014-10-08/como-la-formula-1-convirtio-al-banco-santander-en-una-marca-global_230290/)

<sup>35</sup> <http://www.branzai.com/2013/03/formula-1-el-circo-del-branding-y-banco.html>

<sup>36</sup> <http://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo/>



other sports (D’Orio 1997, Performance Research 2000, Petrecca 2001, JMU 2005, Thomaselli 2006)”<sup>37</sup>. A una mayor implicación emocional con el equipo y, por tanto, con la marca, se une el hecho de que el patrocinio supone una técnica mucho menos invasiva y el rechazo hacia ella es menor: “Una empresa que se implica con un patrocinio es percibida como preocupada por la sociedad y a través del patrocinio muestra su “cara humana”. Una empresa que realiza publicidad se ve implicada consigo misma, más que con el mundo en que funciona”<sup>38</sup>.

Más allá del marketing, la comunicación en el ámbito deportivo juega un papel vital. Primero, por la relevancia del deporte en la sociedad, causa y efecto de la mediatización de ciertas prácticas y competiciones deportivas que acaparan páginas y minutos en los medios de comunicación generalistas y que dan lugar a numerosos medios especializados. Segundo, por el fuerte carácter comercial de las competiciones deportivas, derivado también de esa mediatización. Y por último, debido a la importancia del deporte en las economías, consecuencia también de ese fuerte carácter comercial, las grandes cantidades de dinero que mueve el deporte en concepto de patrocinios y las inversiones que llevan a cabo las organizaciones deportivas para estar en lo más alto y acaparar la atención de esos patrocinadores. Todos estos factores convergen en el Campeonato Mundial de Fórmula 1.

#### **3.4.4. COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ONLINE EN F1**

Ya se detallaron datos en la introducción referentes a la relevancia de la Fórmula 1 en los medios de comunicación a través de la audiencia televisiva. Sólo para el Gran Premio de España 2015 hubo un total de 900 periodistas acreditados y 300 televisiones<sup>39</sup>. En este sentido, la F1 vive por y para los medios de comunicación a través de los cuales llega a los aficionados. Hay ruedas de prensa fijas establecidas en los horarios de todos los Grandes Premios, ruedas de prensa después de cada sesión... Todos y cada uno de los pilotos comparecen ante los medios varias veces durante un solo fin de semana de carreras. Como se puede intuir, este despliegue exige una gran gestión de la comunicación, sobre todo corporativa. Por un lado, como herramienta para la organización –

---

<sup>37</sup> Donahay, B., Rosenberger III, P.J., (2007). “Using Brand Personality to Measure the Effectiveness of Image Transfer in Formula One Racing” en *Marketing Bulletin* [En línea] Nº 18, disponible en: [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V18/MB\\_V18\\_A1\\_161\\_Rosenberger.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V18/MB_V18_A1_161_Rosenberger.pdf) [Accesado el 26 de junio de 2015]

<sup>38</sup> Barreda, R., (2009) *Eficacia de la transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo: una aplicación experimental*. Tesis doctoral. Castellón de la Plana, Universitat Jaume I.

<sup>39</sup> <http://www.laf1.es/noticias/aguilera-la-f1-en-barcelona-es-la-mejor-oferta-en-toda-europa-910447>

convocatoria de ruedas de prensa, organización de eventos con los aficionados y los patrocinadores...– y, por supuesto, para la gestión de los intangibles. Una exposición tan alta a los medios requiere de unos programas sólidos de comunicación corporativa para tener claro en todo momento dónde está y hacia dónde va la organización.

La irrupción de Internet ha supuesto también un cambio para los equipos de Fórmula 1. El uso de sus medios y herramientas es casi inevitable con una audiencia planetaria. Por un lado, la gran presencia de medios, incluidos medios digitales, que cubren el campeonato y demandan el uso de algunas de las principales herramientas del programa de comunicación con los medios: notas y dossier de prensa, salas de prensa, contactos a través de email... Por otro lado, las relaciones con la masa de aficionados, muchos de los cuales son seguidores fervientes de un equipo o piloto y que demandan constante información para el seguimiento del campeonato y de las carreras en una competición con un grado de tecnicidad muy elevado.

Todo ello sin olvidar el riesgo que entrañan las competiciones automovilísticas y los posibles casos de comunicación de crisis, incluso no sólo asociados a accidentes, sino a crisis comunicativas en un deporte como el de la F1 en el que las organizaciones invierten grandes sumas de dinero e, incluso un mal resultado deportivo o una mala racha, pueden ser motivo de crisis comunicativa.

## **BLOQUE IV. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA**

El foco del estudio de este trabajo se centra en las web corporativas como elemento central o punto de partida de la estrategia de comunicación online de una organización. Como ya se ha mencionado en el marco teórico, la web corporativa es el escaparate en que la organización se muestra ante sus stakeholders en la red. Al ser un elemento aglutinador, la web debe contemplar herramientas de los distintos programas de la comunicación corporativa ya estudiados. Así, el análisis se va a centrar en el estudio de los contenidos de las web corporativas para ver si los equipos de Fórmula 1 cubren con ellos las herramientas vinculadas con los distintos programas de comunicación corporativa.

La metodología seguida, por tanto, es la del análisis de los contenidos. Piñuel (2002) entiende que el análisis de contenidos es el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que basados en técnicas de medida a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades) a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías), tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones posteriores.

Para abordar el análisis de contenidos fue necesario una vez determinados los objetivos, identificar el universo a estudiar.

### **4.1. DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ANÁLISIS**

Aunque en un principio se consideró la posibilidad de elegir una muestra representativa, al final se ha optado por incluir el estudio de la totalidad de los equipos participantes en el Campeonato Mundial de Fórmula 1 2015, ya que debido a su reducido número (10) para alcanzar una muestra representativa habría que analizar prácticamente el 100% de la población (ver Tabla 3). No obstante, para la validación de la tercera hipótesis planteada en el bloque de objetivos, se ha elegido el orden en el Campeonato de Constructores del Mundial 2014 (ver Tabla 4), teniendo en cuenta que en esa edición uno de los equipos desapareció –Caterham– y otro cambió de dueños y su denominación ha variado –Marussia en 2014 a Manor en 2015– aunque sigue siendo prácticamente el mismo equipo –de hecho, la escudería compite en el campeonato 2015 con el coche del 2014 adaptado a la normativa actual–. Se ha elegido esta clasificación porque uno de los equipos con más presupuesto,

McLaren, ha realizado un cambio importante que ha influido negativamente en la tendencia de su rendimiento durante los últimos años.

Tabla 3 y Tabla 4

| MUESTRA DE ANÁLISIS <sup>40</sup> |
|-----------------------------------|
| Mercedes AMG Petronas F1 Team     |
| Scuderia Ferrari                  |
| Williams Martini Racing           |
| Infiniti Red Bull Racing          |
| Sahara Force India F1 Team        |
| Lotus F1 Team                     |
| Sauber F1 Team                    |
| Scuderia Toro Rosso               |
| McLaren Honda                     |
| Manor Marussia F1 Team            |

| CLASIFICACIÓN 2014                 |
|------------------------------------|
| Mercedes AMG Petronas F1           |
| Infiniti Red Bull Racing           |
| Williams Martini Racing            |
| Scuderia Ferrari                   |
| McLaren Mercedes                   |
| Sahara Force India F1 Team         |
| Scuderia Toro Rosso                |
| Lotus F1 Team                      |
| Marussia F1 Team                   |
| Sauber F1 Team                     |
| Caterham F1 Team<br>(desaparecido) |

<sup>40</sup> Ordenados según clasificación del Campeonato de Constructores 2014 a fecha del 27 de junio de 2015

Una vez determinados los objetivos del estudio, el universo a analizar y la técnica a emplear se hace necesario definir las variables, parámetros e indicadores que contribuyan a materializar dicho análisis.

#### **4.2. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES/PARÁMETROS E INDICADORES A OBSERVAR**

Para realizar el estudio y, tal y como ya se ha explicado, se establece como variable dependiente la comunicación corporativa online de los equipos de F1. Para poder determinar si existe un adecuado planteamiento de esta comunicación corporativa, se perfilan como variables independientes los distintos programas de comunicación corporativa ya estudiados y debidamente justificados en el tercer bloque en el epígrafe 3.2 de este trabajo (ver Tabla 5).

| <b>TABLA 5. VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES DEL ESTUDIO (FICHA PRELIMINAR)</b> |  |
|---|--|
| Variable dependiente  | Comunicación corporativa online de los equipos de F1 |
| Variables independientes  | Comunicación con los medios de información           |
|   | Comunicación interna                                 |
|   | Comunicación con la comunidad                        |
|   | Comunicación de crisis                               |
|   | Comunicación medios sociales                         |

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, dos de los programas han de ser excluidos de este análisis por razones de peso: comunicación interna y comunicación de crisis. En el caso de la comunicación interna el motivo es obvio, ya que la mayoría, por no decir la totalidad, de las herramientas de dicho programa no son visibles ni accesibles para el público externo a la organización. En cuanto a la comunicación de crisis, aunque se puede tratar de comunicación externa, la principal herramienta de este programa es el plan de crisis que es altamente confidencial en todas las organizaciones.

Así, el análisis quedaría de la siguiente manera:

| TABLA 6. VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES DEL ESTUDIO<br>(FICHA FINAL) |  |
|--|--|
| Variable dependiente   | Comunicación corporativa online de los equipos de F1 |
| Variables independientes   | Comunicación con los medios de información           |
|  | Comunicación con la comunidad                        |
|  | Comunicación medios sociales                         |

Fuente: Elaboración propia

Los parámetros<sup>41</sup> elegidos para el análisis de estas variables son las herramientas de los programas de comunicación corporativa que se han determinado como variables independientes. Estos parámetros se basan en las herramientas que, según la revisión de la literatura sobre la comunicación online en las empresas, establecida en el bloque III, epígrafe 3.2.1.5 , deberían formar parte de los distintos programas de comunicación. Aunque somos conscientes de que la disposición de estas herramientas en las sedes web corporativas de los equipos de F1 no garantizan una correcta gestión de la comunicación corporativa, son el primer paso, el paso fundamental, para la articulación de una adecuada traslación de las estrategias de comunicación corporativa al entorno online.

Como indicadores<sup>42</sup> se contempla la existencia o no del parámetro dentro de la sede web analizada. Estudios posteriores podrían centrarse en el análisis de la forma y los contenidos de estos parámetros, de modo que pudiera enriquecerse este trabajo inicial. En este primer paso nos centramos, como cuestión inicial, en comprobar el nivel de adecuación del diseño de las webs

---

<sup>41</sup> Según Merlo Vega: “Los parámetros son los aspectos genéricos que serán evaluados. Se trata de establecer una serie de grandes bloques sobre los que se realizará el análisis y los cuales serán desarrollados en indicadores concretos que dan la información necesaria para cada uno de estos grupos” [http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/17956/1/DBD\\_Ev.%20calidad%20inf.%20web.pdf](http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/17956/1/DBD_Ev.%20calidad%20inf.%20web.pdf)

<sup>42</sup> Los indicadores son las cuestiones que se evaluarán en cada uno de los parámetros establecidos.

corporativas a las pautas que son aceptadas por los distintos investigadores en el ámbito de la comunicación corporativa online.

En la tabla 7 se muestran, de manera detallada los parámetros e indicadores que constituyen la ficha de análisis a aplicar a las sedes webs de los equipos de F1. Como se ha indicado anteriormente, los parámetros seleccionados se justifican debidamente en el bloque III de este trabajo.

Esta ficha de análisis se ha aplicado al estudio de los equipos de F1 que figuran en la tabla 3 (Campeonato del Mundo de Fórmula 1 2015), también ha sido aplicada a los equipos que participaban en el Campeonato del Mundo de Fórmula 1 de 2014 (ver tabla 4) con el objetivo de validar la hipótesis de trabajo tercera. En esta hipótesis se formula la posibilidad de que los equipos mejor posicionados en el ranking –con mejor rendimiento derivado de un mejor presupuesto– disponen de más recursos y por tanto efectúan una mejor transmisión de su comunicación corporativa en sus sedes web usando más herramientas de los distintos programas, mientras que los equipos peor posicionados y con menos recursos abarcan aquellas que consideran más fundamentales.

TABLA 7: FICHA DE ANÁLISIS

| Variable dependiente     | Comunicación corporativa online de los equipos de F1 | Parámetros                                     | Indicadores<br>¿Dispone la web corporativa de esta herramienta? |
|--------------------------|--|--|---|
| Variables independientes | Comunicación con los medios de comunicación          | Notas comunicados y de prensa                  | SÍ/NO   |
|                          |  | Dossiers de prensa                             | SÍ/NO   |
|                          |  | Ruedas conferencias y de prensa                | SÍ/NO   |
|                          |  | Sala de prensa                                 | SÍ/NO   |
|                          | Comunicación con la comunidad                        | Organización de eventos                        | SÍ/NO   |
|                          |  | Mecenazgo                                      | SÍ/NO   |
|                          | Comunicación medios sociales                         | Blogs y microblogs                             | SÍ/NO   |
|                          |  | Marcadores sociales                            | SÍ/NO   |
|                          |  | Plataformas para compartir imágenes y/o vídeos | SÍ/NO   |
|                          |  | Podcasts                                       | SÍ/NO   |
|                          |  | Redes sociales                                 | SÍ/NO   |
|                          |  | RSS  | SÍ/NO   |
|                          |  | Apps o juegos                                  | SÍ/NO   |



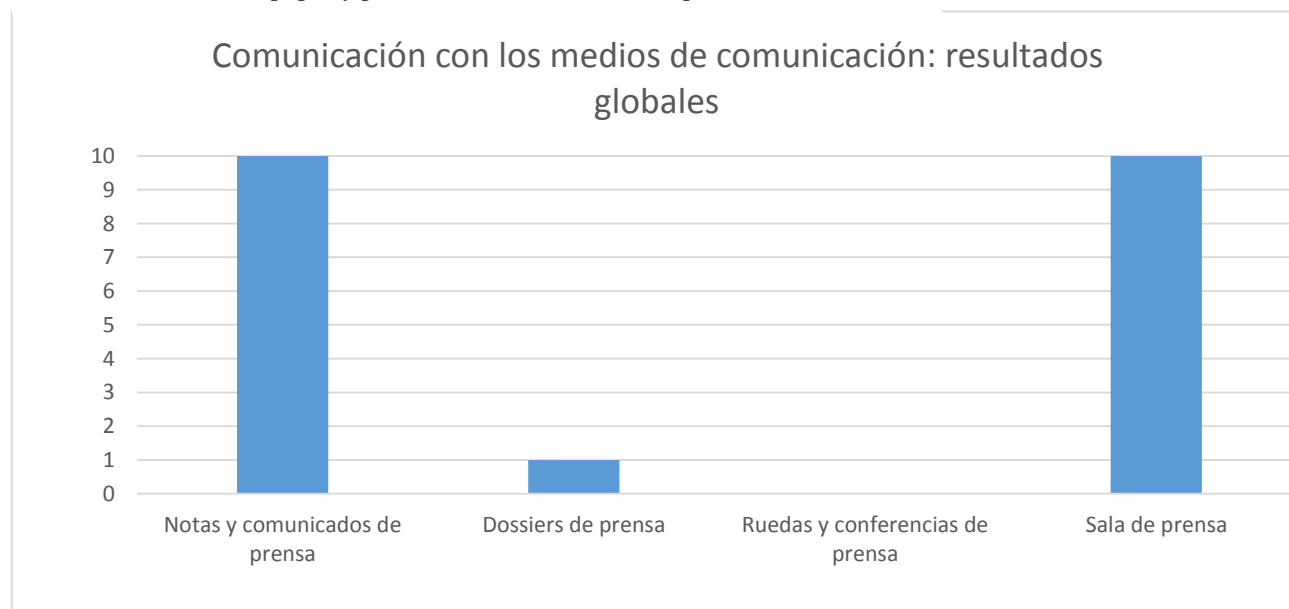
## **BLOQUE V. RESULTADOS**

A continuación se exponen los resultados obtenidos tras el análisis de las web corporativas conforme a la metodología explicada. Para poder conformar un esquema global de forma más sencilla, se presenta la relación de cada una de las variables independientes –los programas de comunicación– y los parámetros asociados a esas variables, cruzados con el conjunto de equipos de la muestra. Finalmente se muestra la conjunción de las variables independientes consideradas que dan como resultado la evaluación de la variable dependiente: la valoración de la comunicación corporativa online de los equipos de F1.

### **5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE 1: COMUNICACIÓN CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

En el estudio de la primera variable considerada, relativa al programa de medios de comunicación, destaca un hecho clave: todos los equipos sin excepción distribuyen en sus páginas webs notas o comunicados de prensa, ya sea de forma pública o a través de sus salas de prensa (Gráfico 1).

Gráfico 1. Número de equipos y parámetros de la variable independiente 1



Dentro de los recursos considerados, la sala de prensa, también destaca como el más usado, ya que la totalidad de los equipos cuenta con un apartado dedicado a los medios de comunicación. Bien es cierto que la sala de prensa constituye un espacio en sí mismo dentro de la propia web en el que se incluyen gran parte de los contenidos referenciados en el programa, fundamentalmente, las

notas de prensa. Sin embargo se ha considerado al mismo nivel siguiendo las clasificaciones consideradas en la literatura (referenciadas en el bloque tercero de este trabajo).

No obstante, hay que considerar algunos matices: en la mayoría de los casos (seis de los diez equipos) el acceso a la totalidad del espacio dedicado a la sala de prensa es restringido . En otros cuatro, el acceso es libre pero con las siguientes salvedades:

- En el caso de Toro Rosso, se puede acceder a un listado de las notas de prensa ordenadas por carrera y año, pero para poder consultarlas es necesario el registro.
- En el caso de Red Bull, se pueden consultar las notas de prensa, pero es necesario el registro para el acceso a una base de fotografías en una web que comparte con Toro Rosso y con el resto de equipos de otras competiciones en las que está presente la marca.
- Finalmente sólo en el caso de Force India y Manor el acceso es totalmente libre.

La tabla 8 muestra los resultados por equipos de los parámetros relacionados con el programa de comunicación corporativa con los medios de comunicación.

Tabla 8. Resultados por equipos con respecto a los parámetros de la variable independiente 1

| EQUIPO                        | NOTAS Y COMUNICADOS DE PRENSA | DOSSIER DE PRENSA | SALA DE PRENSA | RUEDAS Y CONFERENCIAS DE PRENSA | VARIABLE INDEPENDIENTE 1: SUMA DE PARÁMETROS |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------------|--|
| MERCEDES AMG PETRONAS F1 TEAM | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |
| SCUDERIA FERRARI              | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |
| WILLIAMS MARTINI RACING       | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |
| INFINITI RED BULL RACING      | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |
| SAHARA FORCE INDIA F1 TEAM    | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |
| LOTUS F1 TEAM                 | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |
| SAUBER F1 TEAM                | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |
| SCUDERIA TORO ROSSO           | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |
| MCLAREN HONDA                 | Sí                            | Sí                | Sí             | No                              | 3  |
| MANOR MARUSSIA F1 TEAM        | Sí                            | No                | Sí             | No                              | 2  |

En el caso de Manor hay que destacar que no se trata de un espacio dedicado a la prensa al uso, sino un apartado llamado “News” que redirige a un Wordpress<sup>43</sup> con formato web donde publican todas las notas de prensa.

Por último, es necesario reseñar que en el caso del equipo Lotus, el apartado de prensa se limita a una base de fotografías en alta resolución, mientras que las notas de prensa son enviadas a los medios solo y exclusivamente a través de emails.

Por otra parte, se encuentran los parámetros de dossier de prensa y ruedas y conferencias de prensa. Observando la tabla de resultados (tabla 8) se puede apreciar que sólo un equipo, McLaren, publica dossiers de prensa con anterioridad a cada carrera; en el documento se recogen declaraciones de pilotos y cargos del equipo, así como datos técnicos e históricos de los circuitos y grandes premios. Aunque el resto de equipos también publica esas “previas”, lo hacen en formato de nota de prensa. En cuanto a las ruedas y conferencias de prensa, ningún equipo las retransmite a través de su web corporativa.

---

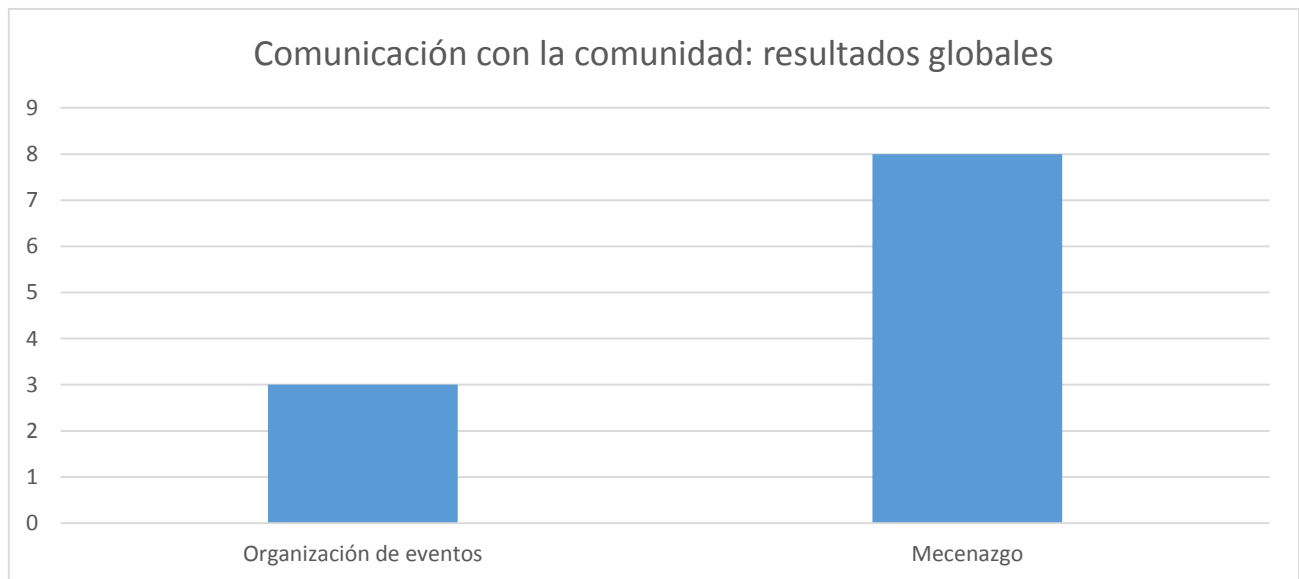
<sup>43</sup> Wordpress es una herramienta de código abierto para la publicación de contenidos que permite la creación de blogs pero que se ha ido afianzando también como herramienta para la creación de sitios web.

## 5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE 2: COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD

En el apartado de la comunicación con la comunidad, se puede ver (gráfico 2) que, dentro de los parámetros considerados, hay preferencia por el mecenazgo.

En las webs corporativas nueve de cada diez equipos incluyen contenidos relativos a acciones de mecenazgo –el único que no lo hace es Manor–. Cabe señalar, no obstante, que en la mayoría de los casos este mecenazgo hace referencia a los programas de apoyo a pilotos de categorías inferiores a la Fórmula 1. Consisten en un acuerdo entre el piloto y el equipo mediante el cual el equipo se compromete a apoyar la carrera del piloto en su progresión hacia la Fórmula 1 –normalmente financiando su participación en categorías inferiores–, pero a cambio casi siempre de permanecer ligado a dicho equipo de modo preferente con vistas a formalizar un contrato como piloto titular.

Gráfico 2. Número de equipos y parámetros de la variable independiente 2



En cuanto a la organización de eventos, sólo tres de los equipos utiliza esta herramienta. En el caso de Red Bull y Toro Rosso es necesario apuntar que estos eventos, si bien son difundidos a través de las webs corporativas, suelen partir de la empresa matriz, la compañía de bebidas energéticas, como parte de su propio programa de comunicación. Es más, suele ser común que Red Bull organice un ‘road show’ –evento en el que un piloto conduce un monoplaza en ciudades–, y que acuda un piloto del equipo Toro Rosso.

En la tabla 9 se puede apreciar que muy pocos equipos carecen de herramientas del programa de relaciones con la comunidad en sus sedes web –Sauber y Manor–. También son pocos, tan sólo tres, los equipos que hacen uso de ambas herramientas. La media está en 1,1 en cuanto a la suma de los parámetros y la más usada, como se ha indicado, es el mecenazgo. No obstante, se vuelve a incidir en las características de este particular mecenazgo, ya que aunque no se exige una contrapartida económica –que es lo que lo diferenciaba del patrocinio tal y como se detalló en el bloque tres, en el epígrafe sobre las herramientas de la comunicación corporativa (epígrafe 3.2.1.) –, sí que existe interés por parte del equipo en recibir algo a cambio, aunque sea sólo un acuerdo de preferencia.

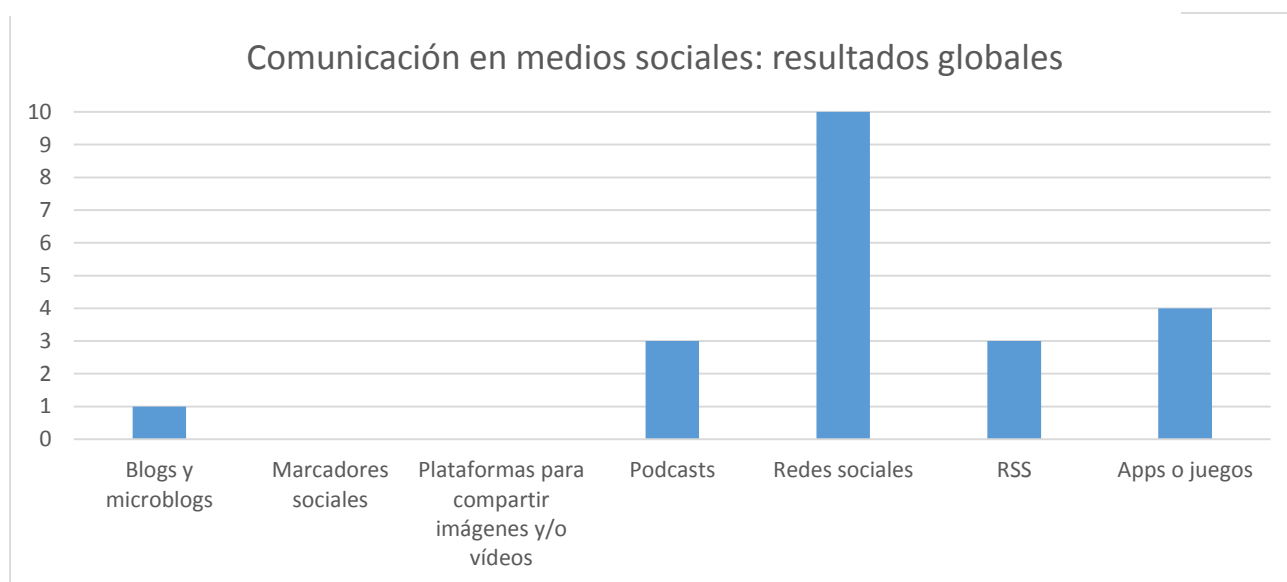
Tabla 9. Resultados por equipos con respecto a los parámetros de la variable independiente 2

| EQUIPO                        | ORGANIZACIÓN DE EVENTOS | MECENAZGO | VARIABLE INDEPENDIENTE 2: SUMA DE PARÁMETROS |
|-------------------------------|-------------------------|-----------|--|
| MERCEDES AMG PETRONAS F1 TEAM | No                      | Sí        | 1  |
| SCUDERIA FERRARI              | No                      | Sí        | 1  |
| WILLIAMS MARTINI RACING       | No                      | Sí        | 1  |
| INFINITI RED BULL RACING      | Sí                      | Sí        | 2  |
| SAHARA FORCE INDIA F1 TEAM    | Sí                      | Sí        | 2  |
| LOTUS F1 TEAM                 | No                      | Sí        | 1  |
| SAUBER F1 TEAM                | No                      | No        | 0  |
| SCUDERIA TORO ROSSO           | Sí                      | Sí        | 2  |
| MCLAREN HONDA                 | No                      | Sí        | 1  |
| MANOR MARUSSIA F1 TEAM        | No                      | No        | 0  |

### 5.3. VARIABLE INDEPENDIENTE 3: COMUNICACIÓN EN MEDIOS SOCIALES

En la variable referente a la comunicación en medios sociales hay una herramienta que destaca sobre el resto: las redes sociales (gráfico 3). Todos los equipos sin excepción tienen presencia al menos en Facebook, Twitter e Instagram. Al mismo tiempo, estos perfiles están presentes en las webs de diversas maneras: desde la forma más discreta, recogiendo sólo los enlaces a dichas cuentas en las redes sociales, hasta incluyendo apartados con las últimas actualizaciones en esas redes sociales. Además es frecuente que se organicen tweetchats<sup>44</sup> o chats en Facebook cuyos resultados luego se publican en forma de vídeo en las webs.

Gráfico 3. Número de equipos y parámetros de la variable independiente 3



Ningún equipo da pie a usar herramientas de marcadores sociales ni tampoco plataformas para compartir imágenes y/o vídeos. En este sentido, la prohibición de grabar vídeos impuesta a los aficionados es probablemente la causa de que no exista este tipo de plataformas, si bien es cierto que podrían enfocarse a temáticas alternativas pero tangentes a la de la competición, como por ejemplo fotos de los usuarios con las equipaciones de sus escuderías o de cómo ven la carrera, etc. No obstante, algún equipo publica imágenes que los usuarios comparten en las redes sociales usando alguna etiqueta como método de rastreo.

<sup>44</sup> Usando un #hashtag –etiqueta-, varios usuarios pueden conversar sobre un tema determinado: para organizar el tweetchat basta con establecer una hora concreta a la que empezar la conversación y la etiqueta correspondiente. Aquellos que quieran participar solo tienen que seguir la conversación a través de esa etiqueta.

En el marco teórico se hablaba de la importancia de la gamificación y de la alta vinculación que se consigue hacia la organización mediante el uso de aplicaciones y/o juegos (epígrafe 3.2.1.5). Tras el análisis realizado se comprueba (tabla 10) que, de la población analizada, son cuatro los equipos que utilizan estas herramientas:

- Red Bull hace uso de la citada herramienta mediante un juego que difunde en su web corporativa y que puede descargarse para móviles. A través de él los usuarios corren con los monoplazas de la escudería.
- Ferrari incluye una aplicación web en la que se puede componer melodías propias usando distintos sonidos característicos de la Fórmula 1.
- Mercedes y McLaren, por su parte, ofrecen aplicaciones web para hacer el seguimiento de las sesiones en el que se incluyen tiempos por vuelta, mensajes de radio e información adicional. Además, en el caso de McLaren, la aplicación está disponible para otros dispositivos –móviles o tabletas–.

En cuanto al análisis de los elementos de audio (tabla 10), sólo tres equipos ofrecen podcasts o archivos de audio. Lotus publica audios asociados a notas de prensa y en dos idiomas, inglés y el idioma nativo del piloto. Red Bull, por su parte, los publica como contenido independiente: aparecen nombrados propiamente como Team Podcast y de hecho tienen ruta distinta aunque aparecen en la página de inicio ([http://www.infiniti-redbullracing.com/audio/...](http://www.infiniti-redbullracing.com/audio/)). Por su parte, McLaren incluye audios pero dentro de su sala de prensa para la cual es necesario registro, por lo cual tampoco puede considerarse un podcast de acceso abierto.

En lo que respecta al parámetro de sindicación de contenidos (tabla 10), sólo tres equipos incluyen este elemento (RSS): Mercedes, Williams y McLaren. No obstante algunos equipos que no usan RSS ofrecen la posibilidad de suscribirse a un newsletter o boletín de noticias. Es cierto que el auge de las redes sociales ha cambiado la forma de consumir contenidos en internet. Frente a una lista de publicaciones sin leer que se acumulan en los lectores de RSS se encuentra la comodidad de consumir publicaciones de forma instantánea en el momento de acceder a la red y sin presiones. Sin embargo, no se puede acceder a datos de suscripciones por parte de los equipos ni datos históricos sobre el uso de las RSS por parte de sus visitantes.

Por último, un único equipo, McLaren, hace uso de la herramienta de blogging (tabla 10), incluyendo un blog en su web corporativa en el que publican contenidos diversos, referentes sobre

todo a la historia del equipo o de la competición. Este dato es curioso teniendo en cuenta que la Fórmula 1, como deporte, se presta mucho al uso de esta herramienta dada la gran cantidad de contenidos alternativos que se pueden publicar. No obstante, hay algunos equipos, como Sauber, que publican series de vídeos e infografías como contenidos alternativos.

Tabla 10. Resultados por equipos con respecto a los parámetros de la variable independiente 3

| EQUIPO                        | BLOGS Y MICROBLOGS | MARCADORES SOCIALES | PLATAFORMAS COMPARTIR IMÁGENES/VÍDEOS | PODCASTS | REDES SOCIALES | RSS | APPS O JUEGOS | VARIABLE INDEPENDIENTE 3: SUMA DE PARÁMETROS |
|-------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------------|----------|----------------|-----|---------------|--|
| MERCEDES AMG PETRONAS F1 TEAM | No                 | No                  | No                                    | No       | Sí             | Sí  | Sí            | 3  |
| SCUDERIA FERRARI              | No                 | No                  | No                                    | No       | Sí             | No  | Sí            | 2  |
| WILLIAMS MARTINI RACING       | No                 | No                  | No                                    | No       | Sí             | Sí  | No            | 2  |
| INFINITI RED BULL RACING      | No                 | No                  | No                                    | Sí       | Sí             | No  | Sí            | 3  |
| SAHARA FORCE INDIA F1 TEAM    | No                 | No                  | No                                    | No       | Sí             | No  | No            | 1  |
| LOTUS F1 TEAM                 | No                 | No                  | No                                    | No       | Sí             | No  | No            | 1  |
| SAUBER F1 TEAM                | No                 | No                  | No                                    | No       | Sí             | No  | No            | 1  |
| SCUDERIA TORO ROSSO           | No                 | No                  | No                                    | No       | Sí             | No  | No            | 1  |
| MCLAREN HONDA                 | Sí                 | No                  | No                                    | Sí       | Sí             | Sí  | Sí            | 5  |
| MANOR MARUSSIA F1 TEAM        | No                 | No                  | No                                    | No       | Sí             | No  | No            | 1  |



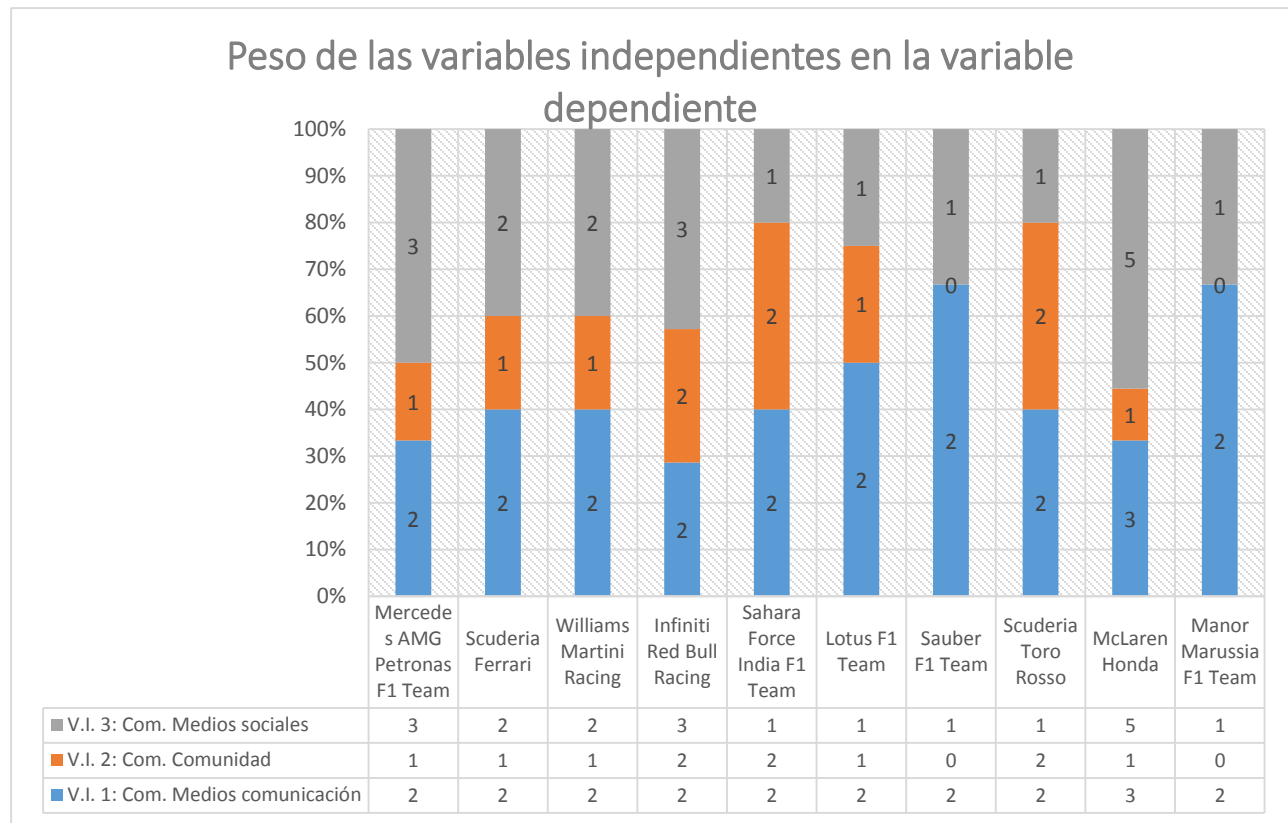
## 5.4. ANÁLISIS GLOBAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Si se realiza una observación de los datos en su conjunto, se puede ver (gráfico 4) que existe varios esquemas pero, fundamentalmente, los equipos responden a dos patrones:

- Equipos en los que la comunicación corporativa descansa mayoritariamente sobre los medios sociales.
- Equipos en los que la comunicación corporativa destaca mayoritariamente en los medios de comunicación.

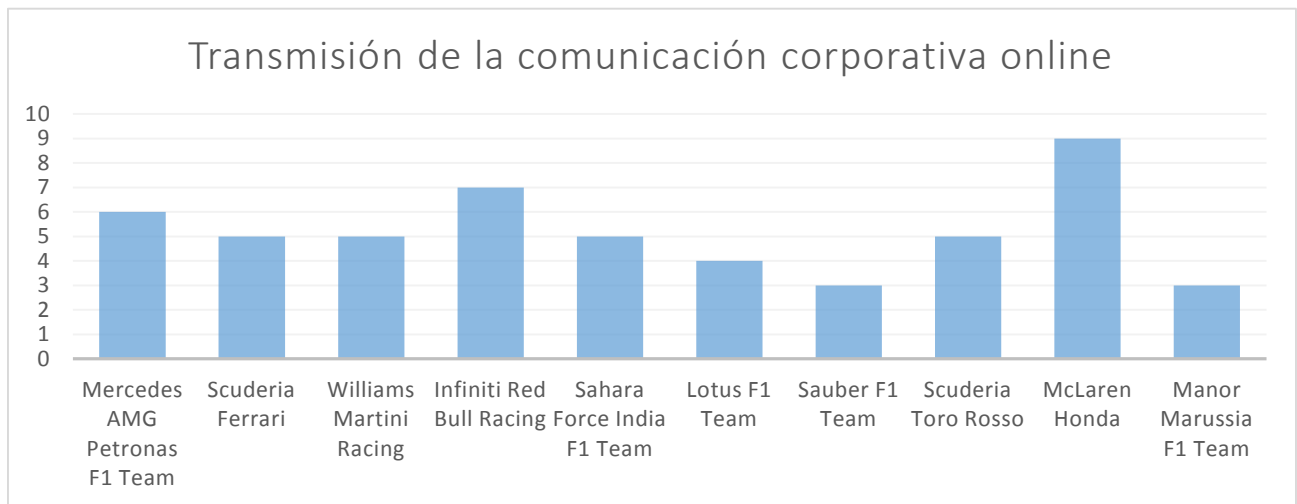
La visión del gráfico 4 sirve para comprobar que las variables con más peso son la uno – comunicación con los medios– y la tres –comunicación en medios sociales–. Únicamente en dos equipos –Sauber y Manor–, se observa ausencia de aportación a la variable dependiente por parte de la segunda variable independiente (comunicación con la comunidad).

Gráfico 4. Datos de las variables independientes apilados.



Si se analizan los datos como suma total y no como porcentaje (gráfico 5), se puede ver que la media es de 5.2 y que sólo tres equipos –McLaren, Mercedes y Red Bull–, están por encima de esa media, destacando en el caso de McLaren por su alta puntuación. En términos porcentuales esto supone que sólo un 33% de la población supera esa media de representación de todas las herramientas consideradas en el análisis de la comunicación corporativa online de los principales equipos de F1.

Gráfico 5. Suma total de los parámetros: datos totales de la variable dependiente por equipos



## **BLOQUE VI. CONCLUSIONES**

### **6.1. SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE 1: COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS**

En el análisis de resultados se observa que ningún equipo hace uso de las ruedas o conferencias de prensa en las sedes web corporativas (epígrafe 5.1) . Hay varias explicaciones posibles para esta situación: por un lado, el hecho de que la práctica totalidad de las ruedas de prensa tienen lugar poco después de las sesiones –entrenamientos libres, clasificación o carrera– y, de hecho, los pilotos están obligados por normativa a atender a los medios en lo que se conoce como el “corralito”. Tanto estas ruedas de prensa como las que organizan los propios equipos son de duración “breve” –entre 5 a 15 minutos– y su horario puede verse alterado con facilidad, por lo que sería bastante costoso e infructuoso congregarse a los usuarios en la página web por un lapsus de tiempo tan breve. Por otro lado, en estas ruedas de prensa ya hay cámaras de televisión tomando imágenes para los informativos o canales especializados. Por último, hay que tener en cuenta la fuerte restricción que la FOM (Formula One Management) establece en cuanto a los derechos comerciales y, en este caso, en cuanto a la toma de imágenes en movimiento y retransmisión. Dentro de los circuitos, única y exclusivamente las televisiones tienen autorizado grabar imágenes en movimiento y difundirlas, restricción que probablemente también afecte a los equipos.

También, dentro de las herramientas de comunicación con los medios, destaca el hecho de que son mayoría los equipos que restringen el acceso a sus salas de prensa, aunque la tendencia es a abrirlas al público ya que, en casos como el de Force India, hasta hace poco la sala de prensa estaba totalmente restringida. También es llamativo el hecho de que haya casos –Williams y Lotus–, en los que la sala de prensa se limite a una base de datos con imágenes en alta resolución. Esto podría responder al creciente número de diarios digitales especializados en Fórmula 1 y su facilidad de puesta en marcha. Pese a que FIA (Federation Internationale de l’Automobile) y FOM son restrictivas con las acreditaciones para los periodistas por motivos logísticos, es innegable que esta tendencia continúa al alza y, en algunos casos, acumulan en sus estadísticas grandes cantidades de visitantes con relativa facilidad, lo que supone una innegable oportunidad de aumentar la exposición mediática sin apenas coste. Puede que sea este el motivo de que las notas de prensa cada vez sean más accesibles y también la razón de la apertura de las salas de prensa. No obstante, esto es solo una posibilidad y, por el momento, lo único objetivo son los datos.

Aunque no es el objetivo de este trabajo analizar la calidad de los contenidos, sí que es destacable mencionar que las salas de prensa de los equipos de F1 apenas cumplen las características que Xifra (2011) mencionaba y que se detallaron en el bloque tercero en el epígrafe 3.2.1.1. Salas de prensa que no ofrecen imágenes, otras que sólo ofrecen imágenes y varias que no incluyen una base de datos con anteriores notas de prensa. Este hecho nos hace concluir que aún su programa de comunicación con los medios se articula, de manera más sólida a través de canales off-line; si bien en el trabajo se comprueba que todos los equipos se preocupan por gestionar, con mayor o menor éxito, su comunicación corporativa a través de sedes web que les conecten con sus distintos stakeholders.

Por último, es notable que sólo un equipo, McLaren, haga uso de los dossiers de prensa. Como ya se puntualizó en el análisis, los dossiers de prensa de McLaren contienen información previa a un Gran Premio. Estos documentos, que suelen ser llamados así, previas, también son publicados por el resto de equipos, pero en formato nota de prensa e incluyendo simplemente una referencia al circuito y sus datos y declaraciones de los dos pilotos. Es cierto que las notas de prensa y los dossiers tienen como objetivo a los periodistas que, en la mayoría de los casos, son especializados y conocen ya los datos sobre el circuito y las características técnicas. Esta podría ser la razón de la inexistencia de estos documentos en las webs corporativas analizadas.

## **6.2. SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE 2: COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD**

Dos son las herramientas que, tras la revisión de la literatura (bloque III, apartado 3.2.1.3), se han considerado dentro del programa de comunicación con la comunidad la organización de eventos y el mecenazgo.

Como se observa en el gráfico 2 y en la tabla 9, entre ambos aspectos predomina el mecenazgo. Ya se ha explicado este particular tipo de mecenazgo que está destinado principalmente a “cazar talentos”. No obstante, no deja de ser mecenazgo como tal y cumple perfectamente su misión. Los programas de apoyo a pilotos jóvenes son conocidos dentro del automovilismo y suponen todo un empujón para aquellos pilotos que son arropados bajo la tutela de un equipo de F1. Y, pese a que son pilotos que aún no están en el equipo y compiten en categorías inferiores, las escuderías de F1 no dudan en reflejar sus avances en las sedes web corporativas. Tal y como se señalaba en el marco teórico en el apartado de las relaciones con la comunidad (apartado 3.2.1.3),

este concepto a veces escapa al ámbito geográfico y se define por comunidades unidas por intereses compartidos. Este es el caso claramente de esa comunidad, que es la del automovilismo en categorías inferiores y la de los pilotos jóvenes, que encuentra en el mecenazgo la herramienta perfecta para establecer esa relación.

Por otro lado, se observa que la organización de eventos es la herramienta menos usada. Lo cierto es que la mayoría de los eventos suelen estar organizados por los propios patrocinadores de los equipos quienes ellos mismos se encargan de convocar a la prensa y hacerse eco de sus eventos en sus webs.

El patrón predominante es claro: equipos que sustentan su relación con la comunidad en el mecenazgo mientras dejan sus eventos de la mano de los patrocinadores.

### **6.3. SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE 3: COMUNICACIÓN EN MEDIOS SOCIALES**

Esta es quizás la variable que más marca las diferencias entre unos equipos y otros. Las redes sociales sobresalen por encima de todo, son el medio social en el que las escuderías están más presentes y que, al mismo tiempo, más destaca en sus webs corporativas.

El crecimiento de estas plataformas es imparable y la presencia en las más destacadas les permite cubrir a un gran espectro social. Además, en su carrera por ser más y más competitivas para las marcas, las redes sociales cada vez permiten mayores posibilidades para conectar con las comunidades virtuales. Así, suele ser común, como ya se ha mencionado, los tweetchats con hashtags como #askAlo –pregunta a Alo refiriéndose al piloto Fernando Alonso–, o quedadas para hacer preguntas en Facebook como las que organiza Williams. Además, se trata de redes sociales que pueden complementarse muy bien, de tal forma que el piloto responde a los aficionados mediante un vídeo que luego se cuelga en YouTube.

No muchos equipos apuestan por las aplicaciones o juegos, y hay que entender que suponen un coste de desarrollo y mantenimiento importante. Además, supone entrar a competir con la propia FOM que ofrece una aplicación de seguimiento de las carreras. Aunque si bien es cierto que la de la FOM es de pago y las ofrecidas por los equipos son gratuitas –estas últimas ofrecen menos información y mayoritariamente sobre el propio equipo–.

La conclusión es clara: los equipos apuestan por promocionar sus redes sociales porque suponen un vínculo fuerte a un coste muy bajo y con una alta probabilidad de conseguir gran difusión. No es el caso, por ejemplo, de los ya mencionados juegos y aplicaciones. Los marcadores sociales brillan por su ausencia, quizás debido a las restricciones impuestas por la reforma de la Ley de Propiedad Intelectual 1/1996 llevada a cabo a finales del 2014, que en su artículo 33.1. establece que “los trabajos y artículos sobre temas de actualidad difundidos por los medios de comunicación social podrán ser reproducidos, distribuidos y comunicados públicamente por cualesquiera otros de la misma clase [...]. Todo ello sin perjuicio del derecho del autor a percibir la remuneración acordada o, en defecto de acuerdo, la que se estime equitativa”. También están ausentes las plataformas para compartir imágenes y vídeos, para lo cual ya se planteó como posible explicación en el análisis de resultados las fuertes restricciones por parte de la FOM en cuanto a la grabación de imágenes.

El uso de los podcasts es bajo, aunque esto puede tener una explicación bastante simple. Aunque no es determinante, los podcasts suelen exigir una periodicidad que en la Fórmula 1 no es posible, ya que se combinan periodos de actividad frenética y fines de semana de competición enlazados con etapas de escasa actividad deportiva, lo cual impediría mantener esa periodicidad y crear así un vínculo con la comunidad virtual. De hecho, los Team Podcast de Red Bull son pocos y muy distantes en el tiempo.

En cuanto a los blogs, sólo McLaren hace uso de ellos como se destacó en el análisis de resultados. El papel de los blogs parece quedar vacío en unas webs en las que hay numerosas formas de compartir contenidos –actualidad mediante notas de prensa, curiosidades mediante infografías, contenidos alternativos y multimedia a través de las redes sociales–. No obstante, McLaren ha encontrado en esta herramienta una forma perfecta para hablar de la historia y hacer un hueco a antiguos pilotos del equipo. Este matiz es importante porque la historia forma parte de la identidad corporativa y esta es una fórmula bastante atractiva de hacerla llegar a los interlocutores de la marca.

En cuanto al conjunto de la variable independiente, como se ha destacado al principio, es la que más diferencias marca. Las puntuaciones en el resto son similares menos en esta, en la que hay equipos que cumplen varios parámetros y otros que sólo cumplen el de las redes sociales.

#### **6.4. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS**

En el inicio de este trabajo se planteaban tres hipótesis que, tras el análisis pretendían ser validadas o rechazadas. A través del estudio realizado sobre las sedes web corporativas, se han recogido datos suficientes para emitir las siguientes valoraciones.

##### **6.4.1. HIPÓTESIS PRIMERA**

La hipótesis primera planteaba la posibilidad de que las sedes web corporativas de los equipos de Fórmula 1 estuvieran centradas de forma mayoritaria al programa de relación con los medios de comunicación. Con los datos extraídos, se puede concluir que esta hipótesis no se valida. Se puede ver en el gráfico 4 que sólo hay tres equipos (un 33% de la población analizada) en los que la aportación de la variable independiente 1 –la de los medios de comunicación– a la transmisión de la comunicación corporativa sea igual o superior a la del resto de variables. Estos casos son los de Manor, Sauber y Lotus. En el resto de equipos se observa que existe cierto equilibrio. Curiosamente vemos que los equipos en los que la variable dependiente tiene un valor más bajo –Manor y Sauber–, lo cual implica una peor transmisión de su comunicación corporativa a través de sus sedes web, la

variable independiente 1 es la que más peso cobra y la que más aporta al conjunto. Sin embargo, en los mejor posicionados y con valores altos de la variable dependiente, el peso descansa sobre la variable independiente 3, la comunicación en medios sociales. Todo ello viene a apoyar la conclusión de que, en su conjunto, los equipos de F1 tienden a plantear de una forma convencional su relación con los medios de comunicación; sin sacar todo el partido que pudieran a la comunicación a través de su web corporativa con este público objetivo.

#### **6.4.2. HIPÓTESIS SEGUNDA**

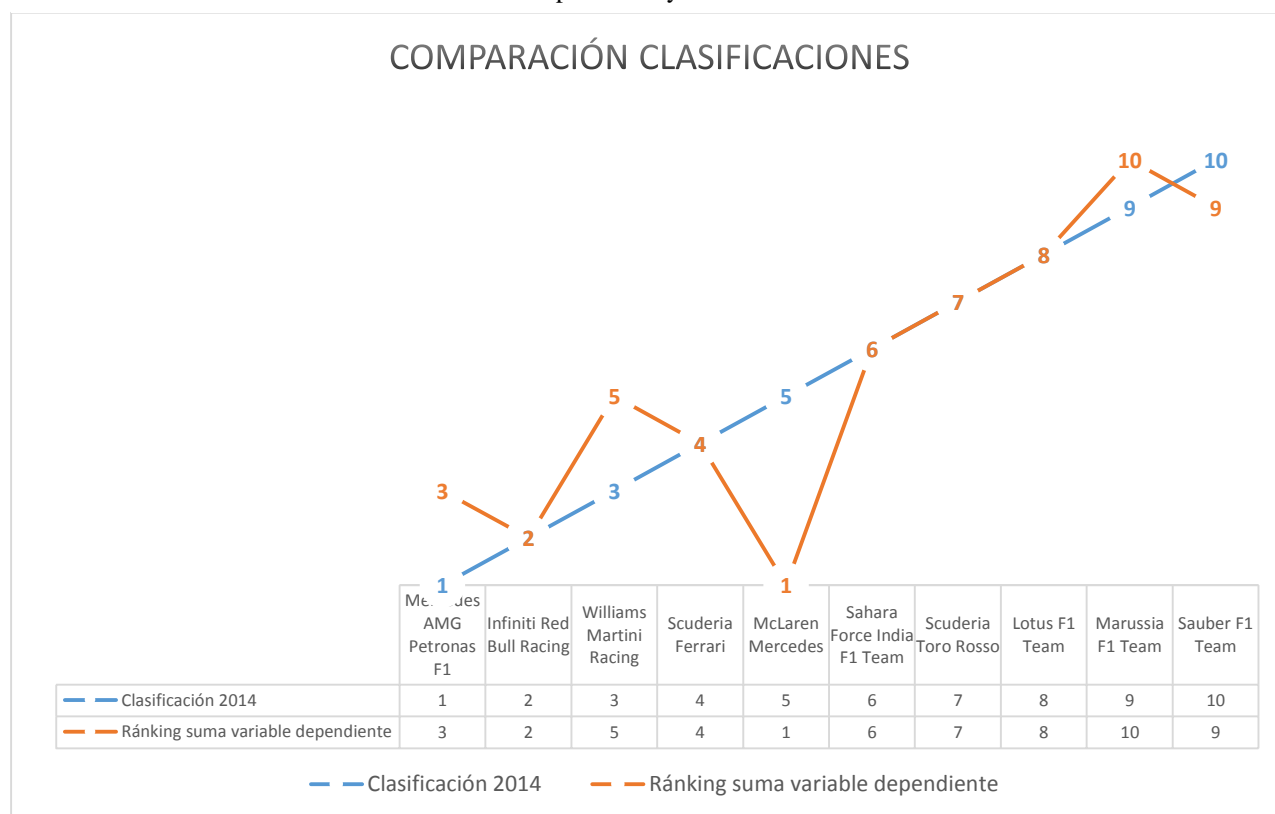
La segunda hipótesis establecía que, dentro del programa de relaciones con la comunidad, la organización de eventos sería la herramienta que más destacaría en las sedes web por motivos de patrocinio. Sin embargo, a tenor de los resultados que arroja el estudio de la variable independiente 2 (comunicación con la comunidad), que pueden observarse en la tabla 9 y en el gráfico 2, es el mecenazgo el parámetro que destaca. Por tanto esta hipótesis no se confirma. En las conclusiones sobre esta variable independiente ya se ha establecido como explicación el hecho de que la mayoría de eventos están organizados de hecho por los patrocinadores. Dado que la difusión de dichos eventos ya la realizan los patrocinadores y el evento en sí, pese a estar organizado por el patrocinador, ayuda a establecer relaciones con la comunidad, se entiende que los equipos dedican sus esfuerzos al otro parámetro estudiado, el mecenazgo.



### 6.4.3. HIPÓTESIS TERCERA

La tercera hipótesis, planteaba que cuanto mejor posicionado estaba el equipo en el ránking – basado en rendimiento deportivo– y, por tanto, mayores eran sus recursos, mejor sería la transmisión de la comunicación corporativa y usarían más herramientas que equipos peor posicionados y, por tanto, con peores recursos. En este caso, y si atendemos a los datos, podemos afirmar que esta hipótesis se valida. Todo ello se aprecia visualmente en el gráfico 6 donde, salvo excepciones, es notable la alta correlación (matemáticamente el valor es de 0,842424, por lo que se puede afirmar que la correlación es fuerte) entre el rendimiento deportivo, comparando la Tabla 4 y los resultados de la variable dependiente obtenidos del estudio.

Gráfico 6. Correlación de datos entre la variable dependiente y la clasificación 2014



Los equipos con mejor rendimiento y por tanto, mayor presupuesto, disponen de más recursos que, sobre todo, son empleados en la comunicación con medios sociales, variable en la que destacan por encima del resto. Los equipos peor posicionados tienden a centrar sus esfuerzos en la comunicación con los medios, conscientes de que pueden llegar al resto de públicos a través de la prensa.

## **6.5. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Tras la exposición del análisis de los resultados y las conclusiones se puede afirmar que los objetivos planteados en el inicio del trabajo (bloque II, epígrafe 2.1.) han sido alcanzados. Por un lado, los datos obtenidos con respecto a la variable dependiente han permitido cumplir el objetivo general del trabajo: estudiar la transmisión de la comunicación corporativa a través de las sedes webs de los equipos de Fórmula 1, determinando el peso los distintos programas de comunicación corporativa.

A través del análisis de los parámetros elegidos para cada una de las variables independientes se ha hecho un estudio de las herramientas de comunicación corporativa online usadas por los equipos en sus webs, tal y como se perseguía en el primero de los objetivos específicos. Además, se ha conseguido observar los recursos empleados para los programas de relaciones con los medios, con la comunidad y con los medios sociales, que eran las metas planteadas en los objetivos específicos tercero, cuarto y quinto, observando cómo las notas de prensa y salas de prensa predominan en las relaciones con los medios, el mecenazgo en las relaciones con la comunidad y las redes sociales en cuanto a la comunicación en medios sociales.

Por último, cruzar los datos de los parámetros y variables independientes con los respectivos equipos ha permitido comparar a los distintos equipos en el uso de las herramientas de comunicación (segundo objetivo específico), consiguiendo además validar una de las tres hipótesis (la tercera).

## **6.6. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO**

Este estudio ha revelado interesantes datos sobre la forma en que los equipos de Fórmula 1 se comunican a través de sus webs corporativas. Se ha visto que existen diferencias entre los grandes equipos y los equipos más modestos (hipótesis tercera) y que no todos los programas de comunicación ni todas las herramientas tienen el mismo peso a la hora de construir la comunicación corporativa online en las webs. No obstante, el estudio permite una comparativa conjunta y más global, que a su vez abre posibles líneas futuras de investigación:

- Estudio pormenorizado de cada uno de los programas de comunicación corporativa a través de las webs corporativas de los equipos de F1.
- Análisis cualitativo de las herramientas de comunicación usadas en las webs corporativas de los equipos de F1.

- Estudio del impacto de los distintos programas en la gestión de los activos intangibles por parte de los equipos de F1.
- Análisis del uso de los medios sociales por parte de los equipos de Fórmula 1.
- Evaluación de la integración de las comunicaciones offline y online de los equipos de Fórmula 1.

## **BLOQUE VII. BIBLIOGRAFÍA**

Aaker, D. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. Nueva York: Free Press

Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Recuperado de [https://play.google.com/store/books/details/Cristina\\_Aced\\_Relaciones\\_p%C3%BAblicas\\_2\\_0?id=NDbkAgAAQBAJ](https://play.google.com/store/books/details/Cristina_Aced_Relaciones_p%C3%BAblicas_2_0?id=NDbkAgAAQBAJ)

Ackoff, R.L. (1974a). *Redesigning the future: A systems approach to societal problems*. Nueva York: Wiley

Alcat, E. (2005). *Claves para gestionar una crisis ¡y salir fortalecido!*. España: Empresa Activa

Algarra, J. (1991). "Las emisoras radiofónicas", en AA.VV. (1991): *La empresa ante los medios de comunicación*. Barcelona: Inforcongres.

Almansa Martínez, A. (2009). *Relaciones públicas y medios de comunicación. Estudio del caso español. Razón y Palabra*, 14 (70) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520478019>

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansión*. Nueva York: McGraw-Hill

Auto racing, (s. f). En Wikipedia. Recuperado el 25 de junio de 2015 de [https://en.wikipedia.org/?title=Auto\\_racing](https://en.wikipedia.org/?title=Auto_racing)

Balmer, J.M.T. y Gray, E. (2003), *Corporate brands: what are they? What of them?*, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 7-8, pp. 972-997

Barreda, R., (2009) *Eficacia de la transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo: una aplicación experimental*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I, Castellón de la Plana

Becerra Muñoz, E. (2012). *El escaparate online de la empresa. Un nuevo espacio para la comunicación corporativa*. *Revista ICONO14. Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 8(1), 207-219. doi:<http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v8i1.290>

Bernie Ecclestone, (s. f). En Wikipedia. Recuperado el 25 de junio de 2015 de [https://en.wikipedia.org/wiki/Bernie\\_Ecclestone](https://en.wikipedia.org/wiki/Bernie_Ecclestone)

Blanco, M. (2010). Banco Santander, en la “pole position” de las marcas financieras internacionales. GCG : Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/view/384/banco-santander-pole-position-marcas-financieras-internacionales->

Bolea, V. (4 de mayo de 2015). Aguilera: "La F1 en Barcelona es la mejor oferta en toda Europa". LaF1.es. Recuperado de <http://www.laf1.es/noticias/aguilera-la-f1-en-barcelona-es-la-mejor-oferta-en-toda-europa-910447>

Caldevilla, D. (2007). Manual de relaciones públicas. Madrid: Vision Net

Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

Castillo Díaz, A., & Herrera Morillas, J. (2014). Nuevas fórmulas de comunicación con los usuarios de las bibliotecas universitarias. Historia Y Comunicación Social, 19, 813-820. doi:10.5209/rev\_HICS.2014.v19.45004

Circuit de Catalunya (9 de diciembre de 2014). Las competiciones deportivas del Circuit han generado un impacto económico de 332 millones de euros en el año 2014. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <https://www.circuitcat.com/es/circuit/noticia.php?id=3702>

Circuit Of The Americas. Economic Impact. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://circuitoftheamericas.com/economic-impact>

Díaz, I. Fórmula 1: El Circo del Branding y Banco Santander. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://www.branzai.com/2013/03/formula-1-el-circo-del-branding-y-banco.html>

Donahay, B., Rosenberger III, P.J. (2007). Using Brand Personality to Measure the Effectiveness of Image Transfer in Formula One Racing. Marketing Bulletin. Recuperado de [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V18/MB\\_V18\\_A1\\_161\\_Rosenberger.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V18/MB_V18_A1_161_Rosenberger.pdf)

Doolittle. (28 de octubre de 2014). Study: Circuit Of The Americas’ annual economic benefit to austin area is close to \$900 million. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://circuitoftheamericas.com/blog/2014/10/28/study-circuit-of-the-americas-annual-economic-benefit-to-austin-area-is-close-to-900-million>

Fenoll, V. (2011). Usuarios activos y pasivos. La interactividad de la audiencia en los medios digitales: el caso de la Fórmula 1 en Valencia. *Aposta: Revista de ciencias sociales*. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/fenoll.pdf>

Ferrari, J. (28 de febrero de 2012). Santander obtiene tres euros por cada uno que invierte en la escudería Ferrari. *CincoDías*. Recuperado de [http://cincodias.com/cincodias/2012/02/28/empresas/1330439984\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/02/28/empresas/1330439984_850215.html)

Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*. Vol. 1, pp. 1-16.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Nueva York: Cambridge University Press

Gálmez Cerezo, M.A., (2010). La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial, Tesis doctoral. Universidad de Málaga, Málaga

García, M., Castillo, A., Carrillo, M.V. (Diciembre de 2012). La interactividad en las sedes webs corporativas: retos y oportunidades para las pymes. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Vol. 17, 160-174

Gilibets, L. (3 de diciembre de 2013). Marketing deportivo: el marketing al servicio del deporte. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo/>

Giraldo, J. (2007). *Historia de la Fórmula 1: pasado y presente de la máxima competición*. Barcelona: Océano Ámbar

González-Herrero A., Ruiz de Valbuen, M., Trends in online media relations: Web-based corporate press rooms in leading international companies, *Public Relations Review*, Volume 32, Issue 3, Septiembre 2006, 267-275, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.003>.

Grand Prix. History of sponsorship in Formula 1. Recuperado 25 de junio de 2015, de <http://www.grandprix.com/gpe/spon-009.html>

Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston

Grunig, J. E. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Grunig, J.E. (1993): "Image and substance: From symbolic to behavioral relationships", en *Public Relations Review*, volumen 19, issue 2, pp.121-139

Hernández Arias, G. (14 de julio de 2013). La importancia de una Web Corporativa de éxito. Recuperado 22 de junio de 2015 de <http://gerardoharias.com/2013/07/la-importancia-de-una-web-corporativa-de-exito/>

Hernández, V. y Novoa, O. (24 de junio de 2015). 'La audiencia entiende mejor las redes sociales que las redacciones'. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/television/2015/06/24/558a67f446163fff6e8b4574.html>

Hübner, H. (2007). *The Communicating Company: Towards an Alternative Theory of Corporate Communication*. Recuperado de <http://0-link.springer.com.lope.unex.es/book/10.1007%2F978-3-7908-1929-8>

Iedema R, Wodak R (1999). Introduction: organizational discourses and practices. *Discourse & Society* 10. Recuperado de <http://das.sagepub.com/content/10/1/5.full.pdf>

Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution

Marco, T. (12 de agosto de 2013). Viru+: La historia de los patrocinios en la F1. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://virutasf1.com/2013/08/viru-la-historia-de-los-patrocinios-en-la-f1/>

Martín, F. (2008). Comunicación Empresarial: necesidad y deber social. *Mediaciones Sociales Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*. Recuperado de <https://dl.dropboxusercontent.com/u/110292673/Coleccion/MediacionesSociales2.pdf>

Mediavilla, G. (2001). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Editorial Gymnos

Mesquida, A. (8 de octubre de 2014). Cómo la Fórmula 1 convirtió al Banco Santander en una marca global. *El Confidencial*. Recuperado de [http://www.elconfidencial.com/deportes/formula-1/2014-10-08/como-la-formula-1-convirtio-al-banco-santander-en-una-marca-global\\_230290/](http://www.elconfidencial.com/deportes/formula-1/2014-10-08/como-la-formula-1-convirtio-al-banco-santander-en-una-marca-global_230290/)

Nielsen, J. (4 de enero de 2012). Usability 101: Introduction to Usability. Recuperado 22 de junio de 2015 de <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>

Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa. (2010). V Estudio de Comunicación Interna: “Gestión del Cambio en las empresas privadas y en las Administraciones Públicas españolas”. Recuperado de <http://comunicacionbus.pbworks.com/f/Capital+Humano.pdf>

Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa. (2003). “El liderazgo en Comunicación Interna”. III informe sobre el estado de la comunicación interna en España Recuperado de <http://empresas.wke.es/docs/ici.pdf>

Olivier Scalvinoni, L. Social Gaming: ¿Un fenómeno de moda o revolución marketiniana?. Recuperado el 27 de junio de 2015 de <http://www.puromarketing.com/30/12842/gaming-fenomeno-moda-revolucion-marketiniana.html>

Palencia-Lefler, M. (2011). 90 técnicas de comunicación y relaciones públicas: manual de Comunicación Corporativa. Barcelona: Profit Editorial

Pérez, M.T. (3 de abril de 2010). Categorías vs. Etiquetas. Recuperado 23 de junio de 2015 de <https://perezzyago.wordpress.com/2010/04/03/categorias-vs-etiquetas/>

Polo, F. y Polo, J.L. (2012). Socialholic: todo lo que necesitas saber sobre marketing en medios sociales. Barcelona: Gestión 2000.

Ponce-k idatzia, I. (17 de enero de 2012). Monográfico: Redes Sociales - Definición de redes sociales. Recuperado 24 de junio de 2015 de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/eu/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=1>

Raigada, J. L. P. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Sociolinguistic Studies, 3(1), 1-42



Rhenman, E. (1965). *Industrial democracy and industrial management*. Londres: Tavistock

Ros Diego, V.J. (2008). *e-Branding: posiciona tu marca en la red*. La Coruña: Netbiblio

Salla García, J. y Ortega Soriano, J. (2008). *Plan estratégico de relaciones públicas*. Recuperado de [http://explora.unex.es/iii/encore/record/C\\_Rb1422460\\_St%3A%28Plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20relaciones%20p%C3%BAblicas%29\\_Orightresult\\_U?lang=spi&suite=pearl](http://explora.unex.es/iii/encore/record/C_Rb1422460_St%3A%28Plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20relaciones%20p%C3%BAblicas%29_Orightresult_U?lang=spi&suite=pearl)

Tasiyana, A. y Rowley, J. (2013). Corporate brand relationships: the case of TOYOTA F1 Racing Team. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 1, pp.8 – 18

Torregrosa, J. *Web Corporativa vs Web de Contenidos*. Recuperado 22 de junio de 2015 de <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/gestion-empresarial/web-corporativa-vs-web-de-contenidos/>

Totalsportek. (2014). 2015 Formula 1 Financial Structure Infographic Tables & Charts. Recuperado el 3 de junio de <http://www.totalsportek.com/fl/detailed-formula-1-financial-structure/>

Van Riel, C y Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*. Vol. 31 Iss 5/6 pp. 340 – 355

Ventura, J. (2001). *Comunicación Corporativa*. En J. Villafañe (Coor.), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000

Viaplana, J. (4 de mayo de 2015). 332 millones, el impacto económico del Circuit de Barcelona. *Sport*. Recuperado de <http://www.sport.es/es/noticias/formula1/332-millones-impacto-economico-del-circuit-barcelona-4155595>

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide

Villafañe, J. (2007). *Mapa de contenidos*, Recuperado de [http://www.villafane.com/files/pdf/Mapa\\_contenidos.pdf](http://www.villafane.com/files/pdf/Mapa_contenidos.pdf)

Weick, K.E. (2004). A bias for conversation: acting discursively in organizations. En Grant D, Hardy C, Oswick C and Putnam LL (eds) *The SAGE handbook of organizational discourse*, “pp. 405-412). Londres: SAGE Publications

Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.

## ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>BLOQUE I. INTRODUCCIÓN/JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>  | <b>2</b> |
| 1.1. INTRODUCCIÓN.....   | 2        |
| <b>BLOQUE II. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....</b>   | <b>6</b> |
| 2.1. OBJETIVOS .....   | 6        |
| 2.2. HIPÓTESIS .....   | 6        |
| <b>BLOQUE III. MARCO TEÓRICO.....</b>  | <b>8</b> |
| 3.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....  | 8        |
| 3.1.1. La comunicación en la gestión de los intangibles .....  | 8        |
| 3.1.2. Definición conceptual. Principales aproximaciones al concepto de comunicación corporativa ..... | 10       |
| 3.1.2.1. Corrientes alternativas sobre comunicación corporativa.....                                   | 15       |
| 3.1.3. Los públicos de la comunicación corporativa .....   | 17       |
| 3.1.3.1. Corporate planning literature.....  | 18       |
| 3.1.3.2. Estudios sobre teorías de sistemas.....   | 19       |
| 3.1.3.3. Literature on corporate social responsibility .....   | 19       |
| 3.1.3.4. Eric Rhenman: el modelo escandinavo .....   | 19       |
| 3.1.3.5. Los tipos de públicos .....   | 20       |
| 3.2. Principales programas y herramientas de la comunicación corporativa .....                         | 22       |
| 3.2.1. Herramientas de la comunicación corporativa .....   | 25       |
| 3.2.1.1. Programa de relaciones con los medios de comunicación .....                                   | 25       |
| 3.2.1.2. Programa de Comunicación interna .....  | 28       |
| 3.2.1.3. Programa de Relaciones con la comunidad.....  | 29       |
| 3.2.1.4. Programa de comunicación de crisis .....  | 31       |
| 3.2.1.5. Programas de medios sociales .....  | 33       |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 3.3.  | LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ONLINE.....                                  | 34        |
| 3.3.1.  | Definición.....  | 34        |
| 3.3.2.  | Soportes de la comunicación corporativa online.....                      | 36        |
| 3.3.2.1.  | La web corporativa .....   | 36        |
| 3.3.2.2.  | Salas de prensa virtuales.....   | 39        |
| 3.3.3.3.  | Medios sociales y redes sociales.....                                    | 41        |
| 3.4.  | LA FÓRMULA 1 Y SU COMUNICACIÓN .....                                     | 44        |
| 3.4.1.  | Fórmula 1: historia y principales hitos .....                            | 44        |
| 3.4.2.  | Importancia del sector en la economía.....                               | 47        |
| 3.4.3.  | Marketing deportivo. Comunicación y deporte.....                         | 48        |
| 3.4.4.  | Comunicación y comunicación online en F1 .....                           | 49        |
| <b>BLOQUE IV. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA .....</b> |  | <b>51</b> |
| 4.1.  | DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ANÁLISIS .....                              | 51        |
| 4.2.  | DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES/PARÁMETROS E INDICADORES A OBSERVAR ..... | 53        |
| <b>BLOQUE V. RESULTADOS.....</b>                  |  | <b>57</b> |
| 5.1.  | VARIABLE INDEPENDIENTE 1: COMUNICACIÓN CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....   | 57        |
| 5.2.  | VARIABLE INDEPENDIENTE 2: COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD .....            | 60        |
| 5.3.  | VARIABLE INDEPENDIENTE 3: COMUNICACIÓN EN MEDIOS SOCIALES .....          | 62        |
| 5.4.  | ANÁLISIS GLOBAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....                         | 65        |
| <b>BLOQUE VI. CONCLUSIONES .....</b>              |  | <b>67</b> |
| 6.1.  | SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE 1: COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS .....     | 67        |
| 6.2.  | SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE 2: COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD.....    | 68        |
| 6.3.  | SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE 3: COMUNICACIÓN EN MEDIOS SOCIALES.....  | 70        |
| 6.4.  | VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....   | 71        |
| 6.4.1.  | Hipótesis primera .....  | 71        |

|                                      |                                 |           |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------|
| 6.4.2.                               | Hipótesis segunda.....          | 72        |
| 6.4.3.                               | Hipótesis tercera.....          | 73        |
| 6.5.                                 | CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ..... | 74        |
| 6.6.                                 | FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO ..... | 74        |
| <b>BLOQUE VII. BIBLIOGRAFÍA.....</b> |                                 | <b>76</b> |