UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN

TEMA:

Gestión de la comunicación. Caso de estudio: Mushuc Runa Sporting Club de Ambato

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

AUTOR:

Christian Ariel Rea Lindo

TUTOR:

Mg. Nelly Gabriela Guamán Guadalima

AMBATO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

El estudiante Christian Ariel Rea Lindo, portadora de la C.C. 1804412441 habilitado para obtener el Título de Tercer Nivel; ha concluido su Trabajo de Titulación, Modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; sobre el Tema: **"Gestión de la comunicación. Caso de estudio: Mushuc Runa Sporting Club de Ambato"**, previo a la obtención del título de Licenciado en Comunicación; por lo que, en calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, certifico de la autenticidad del mencionado trabajo, y de haberle orientado durante todo el proceso.

Ambato, 23 de junio del 2025



Mg. Nelly Guamán

CI: 1104120181

TUTORA TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORIA DEL TRABAJO

Yo, Christian Ariel Rea Lindo, declaro que el trabajo de integración curricular designado **"Gestión de la comunicación". Caso de estudio: Mushuc Runa Sporting Club de Ambato** es de mi autoría, contribuyendo a un trabajo original y único, certificando que las ideas, conceptos, procedimientos, resultados y conclusiones presentados en el presente documento son de mi exclusiva responsabilidad.

Ambato, 23 de junio del 2025



Christian Ariel Rea Lindo

CI: 1804412441

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que pueda utilizar esta tesis como un documento disponible para la lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

Cedo los derechos patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad siempre y cuando esto no suponga una ganancia económica y se respete mis derechos de autoría.

Ambato, 23 de junio del 2025



Christian Ariel Rea Lindo

CI: 1804412441

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado APRUEBAN el trabajo de Investigación sobre el tema: "GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN. CASO DE ESTUDIO: MUSHUC RUNA SPORTING CLUB DE AMBATO", presentado por la estudiante Christian Ariel Rea Lindo, de conformidad con el Reglamento de Graduación para obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, _____ 2025

Por constancia firman:

_____

Presidente

_____ _____

Miembro Miembro

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con toda gratitud a mi familia, en especial a mis padres y abuelos, quienes han sido mi mayor apoyo a lo largo de este camino. Su amor, su guía y su presencia constante han sido el pilar que me sostuvo en los momentos más difíciles y la fuerza que me impulsó a seguir adelante.

Gracias por caminar siempre a mi lado, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por acompañarme con paciencia y fe en cada decisión.
Este logro no es solo mío: es nuestro. Porque sin ustedes, nada de esto habría sido posible.

AGRADECIMIENTO

A Mi tutora.

Lcda. Nelly Guamán, Mg., por su acompañamiento, orientación y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo. Su guía constante fue clave para avanzar con claridad y compromiso en cada etapa del proceso. Asimismo, extiendo mi gratitud a todos los docentes de la carrera de Comunicación, de la Universidad Técnica de Ambato por su dedicación, enseñanza y apoyo a lo largo de mi formación académica. Cada uno de sus aportes ha dejado una huella en mi camino profesional y personal.

Y a Dios, mi mayor agradecimiento. Porque en los días difíciles me dio fuerza, en los momentos de duda me dio claridad, y en las caídas me levantó. Sin Su compañía, este logro no habría sido posible. A Él, toda la honra por darme luz en medio de los obstáculos y por caminar conmigo en cada paso de este proceso.

INDICE DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR ii
AUTORIA DEL TRABAJO iii
DERECHOS DE AUTOR iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iv
DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTO vi
INDICE DE CONTENIDOS vii
INDICE DE FIGURAS x
RESUME EJECUTIVO xi
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO 1
1.1 Enfoque metodológico 1
1.1.1. Gestión de la Comunicación 1
1.1.2. Gestión de la Comunicación en el Deporte 2
1.1.3. Comunicación digital y redes: Sociedad red y bidireccionalidad 3
1.1.4. Comunicación de masas en el deporte 5
1.1.5. Identidad, símbolos y cultura organizacional en el fútbol 7
1.1.6. Comunicación estratégica y gestión de marca en el fútbol 9
1.2. Objetivos 11
1.2.1. Objetivo General 11
1.2.2. Objetivos Específicos 11
CAPÍTULO II METODOLOGÍA 12
2.1 Materiales 12
2.2 Métodos 12
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 15
3.1 Análisis y discusión de los resultados 15
3.1.1. Comunicación en clubes deportivos 15
3.1.2 Objetivos de la comunicación en el club deportivo 15

3.1.3. Audiencias……16
3.1.4. Estrategias de comunicación del club……17
3.1.5 Comunicación de crisis……19
Figura 1. Comunicación interna 20
Figura 2 . Libre expresión dentro del equipo 20
Figura 3. Información dentro del equipo 21
Figura 4. Canales de comunicación 22
Figura 5. Comunicación en el equipo 23
Figura 6. Trato recibido 23
Figura 7. Espacios de dialogo 24
Figura 8. Aspecto de la comunicación interna por mejorar. (Respuesta abierta) 25
3.1.4. Análisis de encuestas a aficionados.……26
Figura 9. Información sobre Mushuc Runa 26
Figura 10. Frecuencia con la que recibe información. 27
Figura 11. Canales por los que se informa. 27
Figura 12. Comunicación en el club. 28
Figura 13. Imagen que proyecta el club. 29
Figura 14. Participación en eventos realizados por el club. 29
Figura 15. Claridad en los mensajes difundidos. 30
Figura 16. Identificación con el club. 31
3.2 Verificación de hipótesis 31
3.2.1. Cercanía en la comunicación entre el club, sus jugadores y su afición……...31
3.2.2. Frecuencia de información en la comunicación interna y externa del club……32
3.2.3. Canales de información en la comunicación interna y externa del club……..33
3.2.3. Mensajes claros y espacio de diálogo en la comunicación del club……33
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES 35
4.1 Conclusiones 35
C. MATERIALES DE REFERENCIA 37
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 37

ANEXOS..... 40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comunicación interna 20
Figura 2 . Libre expresión dentro del equipo 20
Figura 3. Información dentro del equipo 21
Figura 4. Canales de comunicación 22
Figura 5. Comunicación en el equipo 23
Figura 6. Trato recibido 23
Figura 7. Espacios de dialogo 24
Figura 8. Aspecto de la comunicación interna por mejorar. (Respuesta abierta) 25
Figura 9. Información sobre Mushuc Runa 26
Figura 10. Frecuencia con la que recibe información. 27
Figura 11. Canales por los que se informa. 27
Figura 12. Comunicación en el club. 28
Figura 13. Imagen que proyecta el club. 29
Figura 14. Participación en eventos realizados por el club. 29
Figura 15. Claridad en los mensajes difundidos. 30
Figura 16. Identificación con el club. 31

RESUME EJECUTIVO

Esta investigación analiza la gestión de la comunicación en Mushuc Runa Sporting Club, equipo de fútbol profesional con identidad indígena. A través de entrevistas a su equipo de comunicación y encuestas a jugadores y aficionados, se evaluó cómo fluye la información dentro del club y cómo se relaciona con su entorno. Los resultados muestran que la comunicación dentro del club es directa y funcional, aunque limitada en variedad de canales. Hacia el público, la información no siempre es clara ni constante, lo que afecta la cercanía y el sentido de pertenencia de los seguidores. Se concluye que el club necesita reforzar su planificación comunicacional, mejorar la representación de su identidad y fortalecer el vínculo con sus públicos. El estudio plantea propuestas para mejorar la organización de la comunicación, reforzar la identidad del club y crear mensajes más claros y participativos. Se concluye que una mejor comunicación puede fortalecer el vínculo con la comunidad y posicionar al club como un referente deportivo con sentido cultural.

Palabras clave

Comunicación institucional, identidad cultural, comunicación interna, comunicación externa, hinchas, planificación, estrategias comunicativas, redes sociales, fútbol ecuatoriano.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1 Enfoque metodológico

1.1.1. Gestión de la Comunicación

La gestión de la comunicación es un proceso clave dentro de cualquier organización, ya que permite planificar, organizar y evaluar cómo se transmite la información tanto dentro como fuera de la institución.

De acuerdo con Pacheco-Rodríguez y Álvarez-Avilés (2022), la gestión de la comunicación implica más que solo emitir mensajes: se trata de establecer un enfoque estratégico que apoye los objetivos organizacionales y refuerce los valores institucionales. Esto quiere decir que no basta con comunicar, sino que es necesario hacerlo con un propósito claro y con coherencia en todos los niveles.

Cornelissen (2020) explica que la comunicación organizacional efectiva crea valor al facilitar el diálogo entre la institución y sus diferentes públicos. Una buena gestión de la comunicación permite construir una reputación sólida y establecer relaciones de confianza, tanto con el público interno como externo. Esto es especialmente relevante en el entorno deportivo, donde la percepción pública y la fidelidad de los seguidores pueden influir en el éxito o fracaso de un club.

Capriotti (2013) también señala que la gestión de la comunicación se apoya en la planificación. Esto incluye definir los objetivos de comunicación, identificar los públicos clave, elegir los canales adecuados, diseñar los mensajes y medir los resultados. Esta planificación estratégica permite a la organización actuar con claridad y coherencia, evitando mensajes confusos o contradictorios.

En el contexto latinoamericano, investigaciones recientes destacan la necesidad de que las instituciones gestionen la comunicación de forma más profesional. Salvatierra (2021), en un estudio “La comunicación organizacional” realizado en Ecuador, señala que muchas organizaciones todavía manejan la comunicación de manera informal, lo cual limita su impacto. En contraste, aquellas que adoptan una visión más estratégica logran mejorar su posicionamiento y fortalecer su identidad institucional.

Por otro lado, Muñoz y Valencia (2017) determinaron que en grandes empresas colombianas la comunicación organizacional cumple un papel importante en la gestión del conocimiento y la innovación. Aunque el estudio no se enfoca en el ámbito deportivo, sus hallazgos son aplicables, ya que demuestran cómo la comunicación puede ayudar a crear un ambiente colaborativo y a alcanzar mejores resultados organizativos.

1.1.2. Gestión de la Comunicación en el Deporte

La comunicación en el ámbito deportivo ha dejado de ser una función auxiliar para convertirse en un componente estratégico esencial dentro de la gestión institucional. Esta transformación responde a las nuevas dinámicas del entorno deportivo, en el que los clubes no solo compiten en el terreno de juego, sino también en el espacio simbólico, mediático y comercial. En este contexto, Joan Costa (2006) advierte que las organizaciones que no incorporan la comunicación como parte estructural de su gestión corren el riesgo de perder competitividad, ya que esta no solo informa, sino que también construye sentido, proyecta identidad y configura la percepción pública de la institución.

En línea con esta reflexión, autores más recientes como Pedrero-Esteban, Pérez-Montoro y Leoz-Aizpuru (2020) subrayan que la comunicación deportiva debe ser gestionada de forma estratégica para responder a las demandas de una audiencia cada vez más crítica, multicanal y participativa. Estos investigadores destacan que el entorno digital ha cambiado por completo la forma en que los clubes deben comunicar, y que la autenticidad, la coherencia narrativa y la interacción emocional son claves para lograr una conexión duradera con los públicos.

Particularmente en el fútbol profesional, la comunicación se ha transformado en un factor crítico para la sostenibilidad y el posicionamiento de los clubes. El manejo adecuado de la imagen institucional, la interacción con los distintos públicos y la capacidad de generar valor simbólico son elementos que definen gran parte del éxito organizacional. En esta línea, Arceo y Jiménez Esteban (2013) proponen un modelo de planificación estratégica de la comunicación que articula cuatro ejes fundamentales: la gestión de medios, la comunicación digital, la comunicación interna y el engagement. Este enfoque integral permite abordar la comunicación desde una lógica sistémica, en la que cada componente contribuye a la construcción de una narrativa coherente y a la consolidación de relaciones sólidas con los distintos públicos de interés.

La gestión de medios, en este modelo, se orienta a mantener relaciones eficaces con la prensa y los medios tradicionales, asegurando una cobertura positiva y alineada con los objetivos institucionales. La comunicación digital, por su parte, responde a la necesidad de establecer vínculos interactivos y personalizados a través de plataformas virtuales, lo cual es indispensable en un entorno mediático cada vez más fragmentado. La comunicación interna fortalece la cohesión organizacional y permite alinear a los actores internos con la misión y visión del club, mientras que el engagement se posiciona como un indicador clave de fidelización y compromiso emocional de los públicos, especialmente de los aficionados.

Asimismo, Sánchez (2014) plantea el concepto de "comunicación como gestión", el cual redefine el rol de la comunicación al integrarlo como un proceso estratégico que abarca la planificación, segmentación y evaluación continua. Desde esta perspectiva, la comunicación no se limita a la difusión de información, sino que se convierte en un recurso estratégico que incide directamente en la gobernanza institucional, la legitimidad pública y la creación de valor organizacional. Aplicado al estudio de casos como el de Mushuc Runa SC, este enfoque permite evaluar no solo los contenidos comunicacionales, sino también las estructuras, los procesos y los impactos de la gestión comunicativa en el posicionamiento institucional.

Complementariamente, la tesis de Ortega (2019), desarrollada en la Universidad de Cuenca, señala que la gestión comunicacional en clubes deportivos locales ecuatorianos debe considerar la identidad cultural como una fortaleza y no solo como un elemento simbólico. En el caso de clubes con raíces indígenas o comunitarias, como Mushuc Runa, la comunicación cumple un doble papel: institucional y social, lo cual exige una estrategia que conecte los valores tradicionales con las exigencias del fútbol profesional contemporáneo.

La gestión de la comunicación en el deporte contemporáneo exige una visión estratégica que trascienda la operatividad y se articule con los objetivos generales de la organización. Solo así es posible construir una identidad sólida, generar vínculos duraderos con los públicos y competir eficazmente tanto en el ámbito deportivo como en el simbólico y mediático.

1.1.3. Comunicación digital y redes: Sociedad red y bidireccionalidad

La irrupción del entorno digital ha provocado una transformación radical en las dinámicas de comunicación, particularmente en las interacciones entre los clubes de fútbol y sus aficionados. Este cambio se inserta dentro de lo que Manuel Castells (1996) denomina "sociedad red", un

concepto que describe un sistema de comunicación descentralizado y multidireccional, en el que las relaciones sociales se reconfiguran a partir de la tecnología. Según Castells, las redes de comunicación modernas no se limitan a ser una simple herramienta para transmitir información, sino que permiten una reestructuración de los flujos de interacción, donde los individuos y grupos pueden tanto recibir como enviar información de manera fluida y constante.

En el contexto de los clubes de fútbol, esta evolución implica una transformación en las formas tradicionales de comunicación. La relación previamente vertical, basada en medios unidireccionales como la prensa, la televisión y la radio, se ve reemplazada por un modelo bidireccional e interactivo. Este cambio fundamental se debe a la presencia y el uso masivo de plataformas digitales y redes sociales, las cuales permiten una interacción constante y directa entre los clubes y sus seguidores. Según Castells (1996), tres elementos esenciales caracterizan este modelo comunicacional:

- Inmediatez: La capacidad de transmitir noticias y contenidos en tiempo real, lo que implica una actualización constante de la información disponible para los usuarios. Este factor permite a los equipos de fútbol estar en contacto continuo con sus aficionados, generando un flujo constante de interacción.
- Bidireccionalidad: A diferencia de los medios tradicionales, donde los clubes solo emiten información, las redes sociales posibilitan una relación de doble vía. Los aficionados no solo reciben información, sino que también pueden interactuar con los clubes, hacer preguntas, comentar o incluso influir en las decisiones y en la narrativa del club. Esto transforma a los seguidores en participantes activos en el proceso comunicativo.
- Personalización: La segmentación de los mensajes en función de las características demográficas, geográficas y comportamentales de los usuarios. Esto permite que los equipos adapten su comunicación a los intereses específicos de sus aficionados, creando contenidos más relevantes y cercanos a sus necesidades.

Este modelo es particularmente relevante para clubes como Mushuc Runa SC, cuya propuesta simbólica está fuertemente basada en valores identitarios y culturales, especialmente el valor indígena. Si bien la presencia digital de muchos clubes ecuatorianos ha sido limitada en comparación con grandes instituciones del fútbol internacional, la gestión adecuada de las redes sociales podría permitir a Mushuc Runa SC alcanzar nuevos públicos, tanto dentro como fuera del

país. El uso estratégico de las plataformas digitales podría ayudar a difundir su propuesta simbólica, conectando con audiencias interesadas en aspectos culturales y de identidad, y, al mismo tiempo, fomentando una relación más cercana y personalizada con sus seguidores.

Es importante, sin embargo, que la gestión de estas plataformas sea coherente con los valores que el club promueve, ya que la autenticidad y la consistencia en la comunicación son factores determinantes en la construcción de una comunidad digital sólida y fiel. Además, en un entorno tan competitivo como el del fútbol, donde otros clubes también buscan destacar, la correcta segmentación de los mensajes y la interacción efectiva con los aficionados pueden convertirse en una ventaja estratégica determinante.

1.1.4. Comunicación de masas en el deporte

La comunicación de masas ha sido históricamente un pilar fundamental en la construcción de la imagen pública de las organizaciones deportivas, desempeñando un rol esencial en su posicionamiento social y económico. En este sentido, Denis McQuail (2000) destaca la importancia estratégica de los medios de comunicación para la creación y gestión de narrativas que configuran la percepción pública de estas entidades.

Según McQuail, los medios cumplen cuatro funciones fundamentales dentro del ecosistema deportivo: información, interpretación, interacción social y entretenimiento. Estas funciones son cruciales para el éxito de los clubes, pues no solo facilitan la difusión de noticias y eventos, sino que también inciden en la construcción de la identidad y la relación con sus audiencias.

- Información**:** La función informativa se refiere a la transmisión de datos relevantes sobre partidos, jugadores y eventos, constituyendo la base de la cobertura mediática deportiva. Los clubes dependen de los medios para mantener a sus seguidores actualizados sobre su desempeño, lo que refuerza el interés y el compromiso de la afición.
- Interpretación: Los medios no solo informan, sino que también interpretan los eventos, proporcionando análisis y comentarios que influencian la percepción pública. La forma en que los medios interpretan los éxitos o fracasos de un equipo puede ser determinante para la imagen pública del club. Esta función, por tanto, va más allá de la simple transmisión de hechos, convirtiéndose en un medio de construcción de significados.
- Interacción social: Los medios permiten la creación de un espacio donde los aficionados y los actores del deporte pueden interactuar, formando una comunidad en torno a los eventos

deportivos. A través de foros, redes sociales y entrevistas, los clubes se convierten en actores activos que responden a sus seguidores, cultivando una relación dinámica y bidireccional.

La comunicación de masas en el deporte es un fenómeno que ha crecido significativamente con el desarrollo de los medios de comunicación tradicionales y digitales. Los eventos deportivos, más allá de su carácter competitivo, se han convertido en espacios de construcción simbólica, identidad colectiva e interacción social. Los medios cumplen un papel clave en la manera en que los espectadores interpretan, se emocionan y se identifican con sus equipos o deportistas.

Desde una perspectiva sociológica, el interaccionismo simbólico permite comprender cómo la comunicación masiva en el deporte genera significados compartidos que influyen en las percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos. Este enfoque, desarrollado inicialmente por George Herbert Mead y profundizado por Herbert Blumer, se centra en la idea de que las personas actúan en función de los significados que las cosas tienen para ellas, y que esos significados se construyen a través de la interacción social.

Mead (1934) planteaba que la sociedad surge del proceso comunicativo y que el "yo" se forma a partir de la interacción con los demás. En el deporte, esta construcción del "yo" se refleja cuando los aficionados se identifican con un equipo y adoptan ciertos símbolos, colores y discursos como propios. Por ejemplo, en el caso de Mushuc Runa Sporting Club, muchos seguidores no solo ven al equipo como una entidad deportiva, sino también como un símbolo de representación indígena y orgullo comunitario.

Herbert Blumer (1969), quien acuñó el término interaccionismo simbólico, afirmaba que los significados se producen y reproducen mediante procesos sociales. En el contexto del deporte y los medios de comunicación, esto se traduce en cómo los discursos mediáticos construyen ciertas narrativas sobre los equipos, los partidos y los jugadores. Estas narrativas son adoptadas, reinterpretadas y compartidas por las audiencias, generando una experiencia colectiva.

La comunicación de masas no solo informa sobre los eventos deportivos, sino que también moldea emociones, crea héroes, alimenta rivalidades y refuerza identidades sociales. Tal como señala Dayan y Katz (1994), los eventos deportivos transmitidos masivamente actúan como "ceremonias mediáticas", donde las audiencias participan simbólicamente, reforzando la cohesión social.

En el caso específico de Mushuc Runa, la cobertura mediática puede influir en cómo el equipo es percibido tanto a nivel local como nacional. La forma en que los medios presentan sus logros, su origen indígena y su participación en el campeonato nacional e internacional tiene un impacto directo en la manera en que la sociedad interpreta su presencia en el fútbol profesional.

Por lo tanto, el análisis de la comunicación de masas en el deporte, desde la perspectiva del interaccionismo simbólico, permite entender cómo el deporte no solo se consume, sino que también se vive, se representa y se resignifica a través de los medios y la interacción social.

- Entretenimiento: Finalmente, los medios también cumplen la función de proporcionar entretenimiento, lo que es esencial para captar y mantener la atención de una audiencia masiva. El deporte, al ser uno de los principales generadores de entretenimiento, está inmerso en este circuito donde la emoción y el espectáculo son elementos clave para su popularidad.

Al gestionar su comunicación, tienen el poder de influir en la narrativa pública que los rodea. Aquellos que no gestionan activamente su presencia en los medios están expuestos a que otros actores, como los periodistas, la competencia o incluso los aficionados, definan la historia que se cuenta sobre ellos. Esta falta de control puede ser especialmente perjudicial, ya que la narrativa externa puede distorsionar la percepción pública de la organización, limitando su capacidad de posicionarse favorablemente ante sus seguidores y, en términos generales, ante la sociedad.

La falta de una narrativa propia y coherente puede resultar en la marginalización de la identidad del club, al quedar su historia y sus valores sujetos a las interpretaciones ajenas. Además, esto podría reducir su atractivo ante audiencias no tradicionales, tales como los aficionados interesados en el fútbol por razones culturales o de identidad, que podrían sentirse más atraídos por otros clubes con una narrativa más sólida y bien gestionada. Es por ello que una estrategia de comunicación mediática efectiva es esencial para que Mushuc Runa SC pueda posicionarse de manera adecuada, destacando su particular propuesta cultural y logrando una conexión más profunda con su comunidad de seguidores.

1.1.5. Identidad, símbolos y cultura organizacional en el fútbol

La identidad visual y narrativa de un equipo de fútbol constituye uno de los activos comunicacionales más valiosos que una organización deportiva puede poseer. En este contexto,

los símbolos, colores, cánticos y la propia arquitectura del estadio no solo funcionan como elementos identificatorios, sino como poderosos vehículos de comunicación que transmiten mensajes cargados de significado. La identidad de un club es, en efecto, una construcción simbólica que afecta directamente la relación emocional que los aficionados mantienen con la organización, sirviendo como un medio para generar pertenencia, lealtad y orgullo colectivo.

El concepto de "sistema semiótico" propuesto por Umberto Eco (1988) resulta clave para entender cómo los clubes deportivos utilizan sus símbolos para construir significados compartidos y reforzar su presencia en la mente de los seguidores. Según Eco, un sistema semiótico se refiere a un conjunto de signos que interactúan para crear un significado que es interpretado por los individuos dentro de una cultura determinada. En el caso de los equipos de fútbol, los elementos visuales y auditivos, como el escudo, los colores del equipo, los cánticos de los aficionados, o incluso el propio diseño del estadio poseen una carga simbólica que va más allá de su función descriptiva. Estos signos adquieren un valor emocional que conecta a los aficionados con el club, promoviendo un sentimiento de identidad compartida que trasciende la mera actividad deportiva.

El valor simbólico de estos elementos no solo es importante para los aficionados, sino también para los propios jugadores y la dirección del club. La identidad visual y narrativa establece un marco de referencia que guía las decisiones estratégicas, la relación con los medios de comunicación, y la manera en que el club se presenta a diferentes públicos. De acuerdo con Eco (1988), los equipos de fútbol, al igual que otros fenómenos culturales, funcionan como "textos" abiertos a la interpretación, donde cada detalle tiene el potencial de ser reconfigurado o reinterpretado en función de las experiencias y valores que se deseen transmitir.

En el caso de Mushuc Runa SC, la identidad visual y simbólica del club es especialmente potente debido a su fuerte conexión con los valores indígenas y su discurso comunitario. La raíz indígena del club, que refleja no solo una identidad cultural única, sino también una historia de superación y resistencia, le otorga un valor simbólico profundo. Este aspecto cultural no es solo un componente de la identidad visual, sino una narrativa que podría conectar con una audiencia más amplia, tanto nacional como internacional, interesada en temas de identidad, diversidad y cultura indígena. Sin embargo, a pesar de la riqueza simbólica inherente a estos elementos, la comunicación institucional del club no ha logrado capitalizar plenamente estos símbolos en términos de visibilidad y proyección mediática.

Una gestión adecuada de la comunicación de Mushuc Runa SC podría potenciar considerablemente el valor intangible del club, tanto en términos de su imagen pública como de la lealtad de sus seguidores. Como señala Eco (1988), los símbolos adquieren su verdadero poder cuando son apropiados por los individuos dentro de un contexto compartido, un proceso que requiere una gestión constante y consciente de los signos que constituyen la identidad del club.

La pérdida de este potencial comunicacional representa no solo una desconexión con el público objetivo, sino también una disminución de las oportunidades para posicionar al club como un referente cultural en el ámbito deportivo. En el mundo actual, donde la identidad y los valores son elementos clave en la fidelización de los aficionados, la correcta explotación de la simbología de Mushuc Runa SC podría contribuir a una mayor presencia en los medios y a una conexión más auténtica con los diferentes públicos, incluidos los grupos interesados en las causas sociales y culturales que el club representa.

1.1.6. Comunicación estratégica y gestión de marca en el fútbol

En el contexto deportivo, la comunicación estratégica y la gestión de marca juegan un papel fundamental en el proceso de construcción y diferenciación de un club dentro de un mercado saturado. Como señalan Kotler y Keller (2016), la comunicación no debe ser un componente aislado, sino que debe integrarse de manera coherente dentro de la estrategia general de marca, particularmente en organizaciones que buscan diferenciarse y destacar en un entorno altamente competitivo. En esta misma línea, Aaker (1996) sostiene que una marca sólida se basa en una propuesta de valor clara y en una coherente expresión de identidad, lo cual aplica especialmente en contextos deportivos donde el vínculo emocional es intenso y constante.

La gestión de marca en equipos deportivos no solo abarca el diseño de una identidad visual atractiva, sino también la construcción de un mensaje sólido y consistente que resuene con los seguidores y otros grupos de interés. Según Gladden y Funk (2002), la fidelidad hacia un equipo deportivo se relaciona directamente con las asociaciones emocionales que se crean a través de los símbolos del club, su historia y la interacción con sus aficionados.

Para lograr una gestión de marca eficaz, se debe considerar varios aspectos esenciales que, según Kotler y Keller (2016), son fundamentales para crear una marca fuerte, reconocible y emocionalmente significativa. Estos aspectos incluyen:

- Identidad Visual y Discursiva: La identidad visual y la identidad discursiva son las principales manifestaciones de la marca de un club. Los colores, el logotipo, el diseño del estadio, así como los discursos, los mensajes y las promesas de marca, conforman la imagen que el público percibe del club. Esta identidad no solo debe ser atractiva, sino que también debe reflejar los valores fundamentales y la historia del club, creando una conexión más cercana con sus seguidores. En este sentido, Van Riel y Fombrun (2007) destacan que una identidad clara y coherente mejora el reconocimiento y la confianza en la organización, facilitando una percepción sólida y positiva por parte del público.
- Segmentación del Público Objetivo: Una gestión de marca exitosa debe basarse en una clara segmentación del público. Al igual que cualquier otra organización, los clubes deportivos deben reconocer que no todos los aficionados comparten los mismos intereses o valores. Por ello, segmentar a la audiencia según sus características demográficas, geográficas y psicográficas es esencial para diseñar mensajes y experiencias que sean relevantes para cada grupo. Según Bruhn (2001), una segmentación adecuada permite implementar estrategias de comunicación más personalizadas y eficaces, incrementando el compromiso del aficionado.
- Diseño de Experiencias de Engagement: Es otro componente crucial en la gestión de marca de los clubes deportivos. La comunicación de una marca no debe ser un proceso unidireccional, sino que debe invitar a los aficionados a ser parte activa de la misma. Esto puede lograrse a través de plataformas digitales, eventos presenciales, o incluso mediante campañas de marketing que fomenten la interacción y la participación. Iglesias, Singh y Batista-Foguet (2011) señalan que las experiencias de marca positivas generan lealtad afectiva y fortalecen la relación entre el consumidor y la organización.
- Consistencia Narrativa: La consistencia en la narrativa es fundamental para construir una marca sólida y confiable. Las contradicciones entre lo que un club comunica y lo que realmente representa pueden resultar en una desconexión con sus seguidores y en una pérdida de credibilidad. La narrativa debe mantenerse coherente a lo largo del tiempo y en todos los canales de comunicación. En este sentido, la narrativa de Mushuc Runa SC debe mantenerse alineada con su origen y objetivos deportivos planteados, para garantizar que el mensaje transmitido sea auténtico y percibido como genuino. Hatch y Schultz (2008)

destacan que la coherencia entre identidad, imagen y cultura organizacional fortalece el posicionamiento de marca y evita contradicciones comunicativas.

La integración de estos elementos en la estrategia organizacional de un equipo de fútbol es fundamental para la construcción de una marca que no solo se asocie con el éxito deportivo, sino que también despierte un valor emocional en sus seguidores. En este sentido, el fútbol se convierte en un medio para construir relaciones profundas con los aficionados, basadas no solo en los logros en el campo, sino también en la conexión emocional y social.

La comunicación estratégica y la gestión de marca en el fútbol son procesos complejos que requieren una planificación cuidadosa y una ejecución consistente. La identidad visual y discursiva, la segmentación de público, la creación de experiencias de engagement y la consistencia narrativa son los pilares sobre los cuales se debe construir la marca de un club.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Analizar la gestión de la comunicación del equipo de fútbol Mushuc Runa Sporting Club.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir los criterios teóricos y metodológicos para la creación de un modelo de gestión comunicacional.
- Examinar la gestión de la comunicación interna y externa del equipo de fútbol.
- Proponer estrategias de comunicación que fortalezcan la imagen del equipo y capte seguidores.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1 Materiales

Para la realización de esta investigación se requirió tanto de recursos humanos como de herramientas técnicas. El equipo humano estuvo conformado por el propio investigador, quien diseñó y dirigió el trabajo, así como por los colaboradores internos del club Mushuc Runa Sporting Club. Entre ellos se incluyeron miembros del departamento de comunicación y marketing, jugadores, cuerpo técnico y directivos, cuya participación fue clave para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Por otro lado, el equipo técnico utilizado fue básico pero funcional: una computadora portátil, que sirvió para la elaboración de las fichas, el procesamiento de los datos y la redacción del documento; y un teléfono móvil, que permitió grabar entrevistas, tomar notas de campo y acceder a plataformas digitales durante el proceso investigativo. Estos medios facilitaron la recopilación de información de manera ágil, adaptándose a las dinámicas del entorno deportivo.

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), la selección de los recursos debe responder al tipo de investigación planteada, y en este caso fue suficiente con herramientas accesibles que permitieron desarrollar el trabajo con profundidad y eficiencia. Además, el aporte de los actores involucrados reforzó la validez del proceso, al permitir observar directamente las dinámicas de comunicación del club desde adentro y desde fuera.

2.2 Métodos

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo con respaldo cuantitativo. Desde lo cualitativo, se busca comprender cómo se vive, se percibe y se valora la comunicación institucional del club Mushuc Runa Sporting Club desde diferentes perspectivas: la interna (jugadores, directivos, responsables de comunicación) y la externa (aficionados, medios y comunidad). Este enfoque permite entender no solo lo que se dice, sino también cómo se comunican los valores, las emociones y las identidades que el club proyecta.

Como lo señalan Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2021), el enfoque cualitativo permite explorar fenómenos sociales en profundidad desde la visión de los propios actores, mientras que el respaldo cuantitativo, a través de encuestas, facilita contrastar o validar percepciones generales y tendencias, tal como sugiere Creswell (2014) en su propuesta de métodos mixtos.

El método principal es el estudio de caso, ya que permite un análisis detallado de una unidad específica en este caso, un club deportivo con características culturales únicas permitiendo conocer sus dinámicas, desafíos y fortalezas comunicativas (Yin, 2018). Esta estrategia metodológica resulta apropiada al tratarse de una institución que combina el deporte profesional con una identidad comunitaria e indígena, lo cual configura una narrativa distinta dentro del fútbol ecuatoriano.

Para alcanzar los objetivos de esta investigación, se emplearán tres técnicas. Cada una permitirá explorar diferentes dimensiones de la gestión comunicacional del club.

a) Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas a miembros del departamento de comunicación y marketing del Mushuc Runa SC, incluyendo a la jefa de prensa, la encargada de redes sociales, el responsable de relaciones públicas, el diseñador gráfico y el productor audiovisual.

Estas entrevistas tuvieron como propósito explorar cómo se planifica y ejecuta la comunicación institucional del club. Las preguntas abordaron aspectos como: ¿qué se quiere comunicar?, ¿a quién se quiere llegar?, ¿qué medios se utilizan? y ¿cómo se alinean los mensajes con la identidad cultural del club?

La entrevista semiestructurada, como explican Kvale y Brinkmann (2015), permite mantener una guía de temas básicos sin limitar la libertad de expresión del entrevistado, permitiendo captar significados más profundos y descubrir elementos no previstos inicialmente.

b) Encuesta a hinchas y comunidad

Se diseñó una encuesta dirigida a seguidores del club y a habitantes de la ciudad de Ambato y sus alrededores, con el fin de comprender cómo valoran la comunicación institucional del Mushuc Runa SC, qué canales utilizan para informarse, y en qué medida se sienten identificados con la imagen y los mensajes del club.

La encuesta abordó temas como: objetivos de la comunicación en el club, características del público, estrategias utilizadas y manejo de situaciones de crisis. Se aplicó a una muestra de 273 personas, seleccionadas de manera no probabilística, tomando como referencia la población de Ambato de 381.116 habitantes, según proyecciones del INEC, 2022.

Las preguntas combinan opciones cerradas, tipo múltiple y escala de valoración, con preguntas abiertas para recoger opiniones más personales. Este instrumento permite, como señalan Sampieri (2021), combinar análisis estadístico simple con interpretaciones cualitativas más cercanas a la experiencia real del público.

c) Encuesta a jugadores y cuerpo técnico

Se aplicó una segunda encuesta al plantel profesional del club, incluyendo jugadores, cuerpo técnico y dirigentes, con un total de 24 miembros, a quienes se encuestó en su totalidad, siendo un muestreo no probabilístico por conveniencia.

El objetivo fue conocer cómo perciben la comunicación interna, qué importancia le atribuyen, qué canales usan con mayor frecuencia y cómo evalúan el ambiente comunicacional en el día a día del equipo. Esta encuesta fue estructurada con preguntas cerradas y respuestas en escala, permitiendo medir el grado de satisfacción, participación y percepción sobre los espacios de diálogo interno.

Como sugieren Flick (2015) y Hernández et al. (2021), este tipo de encuesta es útil para recoger información puntual y comparable sobre actitudes y percepciones, especialmente en entornos institucionales como el deportivo.

CAPÍTULO III
RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis y discusión de los resultados

3.1.1. Comunicación en clubes deportivos

Durante las entrevistas se abordaron temas clave que permiten entender cómo se organiza y gestiona la comunicación institucional del club. Los principales aspectos tratados fueron: los objetivos que persigue la comunicación del club, el conocimiento que tienen sobre sus públicos o audiencias, las estrategias que utilizan para transmitir sus mensajes y la forma en que responden ante situaciones difíciles o imprevistas que pueden afectar su imagen.

Las entrevistas se realizaron a los miembros del equipo encargado de la comunicación y la imagen del club. Entre ellos se encuentran el jefe de prensa, el encargado de redes sociales, el responsable de relaciones públicas, el diseñador gráfico y el productor de contenido audiovisual. Cada uno de ellos cumple un rol específico dentro del área, pero en conjunto forman la base sobre la cual se construye la manera en que el club se comunica, tanto con su público interno como con el externo.

3.1.2 Objetivos de la comunicación en el club deportivo

Las entrevistas realizadas al equipo de comunicación del Mushuc Runa Sporting Club revelan que los objetivos comunicacionales del club responden a una doble necesidad: por un lado, informar y mantener el contacto permanente con los seguidores, y por otro, proyectar una identidad cultural fuerte que diferencie al club dentro del fútbol ecuatoriano.

En primer lugar, la comunicación cumple una función informativa. Se busca mantener a la afición al tanto de todo lo que ocurre en el ámbito deportivo, desde los entrenamientos hasta los resultados de los partidos. Esto se hace mediante redes sociales, promociones y eventos especiales. Pero esta comunicación no se limita a contar hechos: también se orienta a despertar emociones, reforzar el vínculo con los actuales hinchas y atraer a nuevas personas, sobre todo niños y jóvenes, que puedan sentirse identificados con el club.

El segundo gran objetivo es posicionar a Mushuc Runa SC como una marca que representa el orgullo indígena. El equipo se reconoce como un proyecto distinto, con raíces comunitarias y culturales que lo distinguen del resto. Por eso, la comunicación se convierte en una herramienta para dar visibilidad a esa historia, para contar de dónde vienen y hacia dónde quieren llegar. El propósito no es solo competir en lo deportivo, sino también marcar una diferencia desde lo

simbólico: convertirse en el primer club indígena en alcanzar títulos nacionales e internacionales y ser reconocido por ello.

No obstante, para alcanzar estos objetivos, el club se enfrenta a varios retos. Uno de ellos tiene que ver con la falta de tiempo para organizar campañas con suficiente anticipación. En muchos casos, la programación ajustada de partidos impide planificar bien las promociones, lo que reduce el alcance de las acciones y limita la respuesta del público.

Otro desafío importante es el manejo de la imagen institucional frente a declaraciones imprevistas de figuras visibles del club, como el presidente. En estos casos, el equipo de comunicación debe actuar con rapidez para evitar que ciertos comentarios generen confusión o malentendidos.

También se identifican obstáculos relacionados con el trato que algunos medios de comunicación dan al club, presentándolo de forma negativa o con intenciones que no siempre reflejan la realidad. Esta situación puede distorsionar la imagen que el club quiere proyectar y dificultar la construcción de confianza con la comunidad.

Finalmente, se menciona una dificultad que tiene un trasfondo más profundo: la lucha por conquistar una hinchada fiel en un entorno donde otros clubes tienen una historia más larga y una base de seguidores más consolidada. Al estar ubicado en Ambato una ciudad donde ya existen dos equipos tradicionales y jugar actualmente en Riobamba, Mushuc Runa SC debe redoblar esfuerzos para generar identificación y pertenencia, especialmente entre los nuevos públicos.

3.1.3. Audiencias

Las respuestas recogidas en las entrevistas revelan que la comunicación del Mushuc Runa Sporting Club se dirige a una diversidad de públicos, reflejando la naturaleza inclusiva y plural que caracteriza tanto al fútbol como a la identidad del propio club.

Por un lado, los entrevistados coinciden en que no existe una única audiencia, sino varios grupos con los que el club busca conectarse. Entre ellos se destacan: los niños, que han mostrado una respuesta positiva y entusiasta; los jóvenes, que representan un público clave pero difícil de alcanzar por sus intereses cambiantes; y los adultos, especialmente aquellos de edad avanzada, que muestran fidelidad en la asistencia a los partidos. Además, se hace una mención específica al público indígena, que representa no solo un segmento más, sino un grupo esencial para el club, ya que forma parte de su razón de ser y su identidad fundacional.

En términos geográficos, el club ha expandido su influencia más allá de Ambato, logrando una acogida creciente en Riobamba. Esta expansión, sin embargo, ha requerido tiempo y esfuerzo, pues implica competir con clubes históricos que ya cuentan con hinchadas consolidadas. En este sentido, se reconoce que la identidad cultural del club ha sido un punto a favor, ya que ha despertado simpatía en sectores que se identifican con su origen y con su mensaje.

Al hablar de cómo el club es percibido por sus audiencias, las respuestas muestran una visión generalmente positiva. En el entorno digital, el club ha logrado generar cercanía y una comunidad activa, con seguidores que interactúan y reconocen su trabajo. Figuras públicas e influenciadores han hablado del club en términos positivos, lo que indica que el mensaje está cruzando fronteras más allá del entorno local.

Sin embargo, también se reconoce una diferencia entre la respuesta virtual y la respuesta física. Aunque en redes sociales hay buena acogida, la asistencia al estadio sigue siendo un reto, especialmente en Ambato. Esto refleja una brecha entre el interés que se genera en línea y el compromiso presencial, lo que ha llevado al club a plantearse nuevas estrategias para fidelizar a su público en ambos espacios.

Por otra parte, la percepción de Mushuc Runa SC como un equipo indígena es constante. Esta identidad, lejos de ser un obstáculo, es vista como un sello distintivo que lo posiciona como un caso único dentro del fútbol nacional. La figura del presidente vitalicio también aparece como un referente visible en esa construcción simbólica, aunque con opiniones divididas debido a su exposición mediática y algunas declaraciones que generan controversia.

3.1.4. Estrategias de comunicación del club

Las entrevistas realizadas al equipo de comunicación del Mushuc Runa Sporting Club revelan un enfoque estratégico que combina planificación a largo plazo con adaptabilidad semanal. En general, las acciones comunicativas del club responden a una organización que contempla metas anuales, pero que se ejecuta principalmente con acciones trimestrales, organizadas por etapas del campeonato. Esta forma de trabajo permite ajustar las campañas según el rendimiento del equipo, las exigencias del calendario y los cambios en el entorno. Aunque se aspira a mantener una planificación constante, la dinámica del fútbol obliga a modificar los mensajes semana a semana, especialmente cuando se trata de convocar al público para partidos puntuales.

Respecto a los canales de comunicación, las redes sociales se consolidan como el medio más utilizado. Plataformas como Facebook, Instagram y TikTok permiten llegar a un público amplio y diverso, y se han convertido en el espacio donde el club mantiene una interacción más directa con sus seguidores. A esto se suma el canal institucional "MushucTV", que refuerza la identidad del club y funciona como medio oficial. Aunque los medios tradicionales como la radio, la televisión y la prensa escrita siguen siendo utilizados, especialmente a nivel local, su rol se ha vuelto complementario. Las ruedas de prensa también se emplean, sobre todo cuando se debe comunicar información institucional relevante o responder a situaciones delicadas.

En cuanto a la planificación interna, el club sí cuenta con un plan de comunicación y un manual de identidad institucional. Estos documentos se actualizan de forma regular para responder a nuevas necesidades y eventos, e incluyen protocolos para enfrentar situaciones imprevistas, como cambios de último momento en los eventos deportivos o restricciones externas. Esto demuestra un esfuerzo por mantener una imagen coherente y profesional tanto dentro como fuera del campo, y una preocupación por fortalecer la marca del club desde una base organizada.

Para evaluar el impacto de sus acciones, el equipo de comunicación reconoce que hay avances, pero también aspectos por mejorar. Aunque algunos resultados aún son limitados por cuestiones logísticas o de tiempo, se utilizan herramientas digitales de monitoreo como Metricool y Plan 24, que permiten medir el alcance de las publicaciones, las reacciones del público y el tono emocional con el que se recibe la información. Estas plataformas permiten analizar no solo cifras de visitas o seguidores, sino también los comentarios positivos y negativos, lo cual es esencial para entender cómo se perciben los mensajes y ajustar las estrategias de manera oportuna.

Finalmente, los medios de comunicación locales y nacionales cumplen un papel fundamental dentro de la estrategia general. No solo ayudan a difundir los contenidos generados por el club, sino que amplifican su alcance a otros sectores de la población, incluyendo públicos que no siguen activamente las redes sociales. Su rol como "voceros indirectos" ha sido clave en momentos de alta visibilidad, como la participación del club en torneos internacionales. No obstante, también se señala que algunos medios han intentado distorsionar la imagen del club con intenciones polémicas, lo que obliga al equipo comunicacional a estar atento y preparado para reaccionar.

3.1.5 Comunicación de crisis

La forma en que una institución maneja los momentos difíciles dice mucho sobre su nivel de organización y su capacidad para mantener la confianza de su público. En el caso del Mushuc Runa Sporting Club, las respuestas evidencian que, aunque se han dado pasos hacia la formalización de un sistema de comunicación en crisis, este proceso todavía se encuentra en desarrollo y presenta diferencias entre áreas.

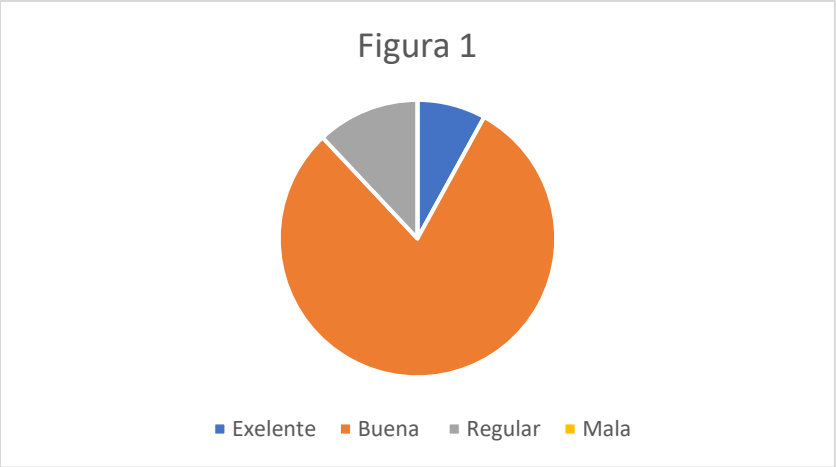
Por un lado, algunos miembros del equipo reconocen que aún no cuentan con un manual definido, lo que significa que, ante situaciones adversas, deben actuar de manera reactiva, esperando directrices desde la dirigencia para saber cómo proceder. Esta falta de previsión estructurada puede limitar la rapidez de respuesta y generar incertidumbre tanto dentro del club como entre sus seguidores. Además, dificulta la coordinación cuando se deben alinear mensajes entre distintas áreas, como marketing, redes sociales y relaciones públicas.

Sin embargo, otros integrantes señalan que sí existe un manual de comunicación en crisis y que incluso se aplican criterios para determinar cuándo una situación requiere atención especial. Por ejemplo, se menciona el uso de indicadores de alcance como el número de interacciones en redes sociales para decidir si una publicación se ha convertido en un tema sensible. También se hace referencia a estrategias orientadas a disminuir el impacto negativo de ciertos comentarios, promoviendo contenidos positivos que apelan a las emociones del público y refuerzan la imagen del club.

Un caso concreto citado por los entrevistados ilustra cómo se enfrentó una situación incómoda luego de un partido con gran asistencia, donde el equipo no cumplió las expectativas deportivas. En ese contexto, el equipo de comunicación supo reorganizar el mensaje, destacando la alta convocatoria como un logro y manejando la crítica desde una perspectiva más constructiva. Esto muestra que, aunque el club no ha vivido crisis graves, sí ha tenido que enfrentar momentos incómodos y ha buscado aprender de ellos.

También se destaca que, hasta ahora, el club no ha enfrentado situaciones graves o polémicas de alto impacto mediático, lo cual ha permitido mantener cierto control sobre la narrativa pública. No obstante, esto también implica que el sistema de respuesta aún no ha sido puesto a prueba en contextos realmente delicados, lo cual deja abierta la necesidad de consolidar un protocolo más claro, unificado y formal para futuras contingencias.

Figura 1. Comunicación interna



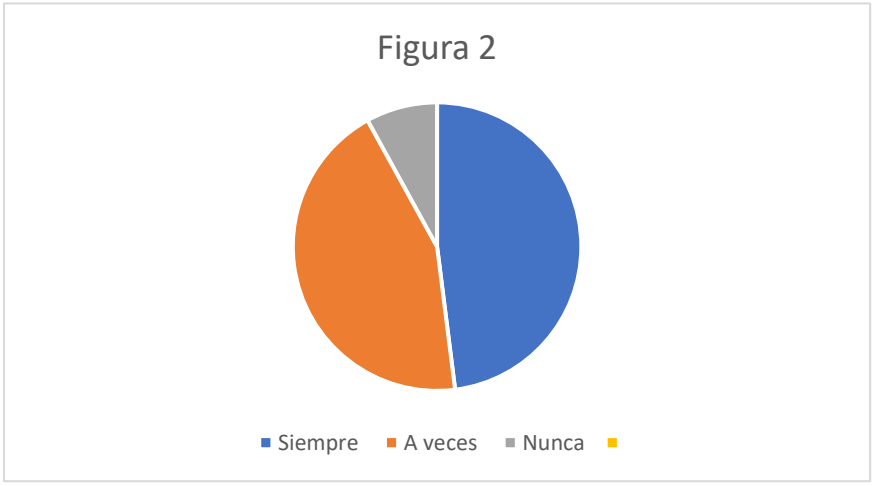
Fuente: encuesta aplicada a jugadores y cuerpo técnico (2025)

La encuesta aplicada a una muestra de 25 integrantes del equipo deportivo del Mushuc Runa SC entre jugadores y cuerpo técnico arroja resultados bastante positivos en cuanto a la percepción que tienen sobre la comunicación con la dirigencia del club. El 80% de los encuestados la califica como "buena", lo que sugiere que existe un diálogo constante, respetuoso y funcional entre quienes toman las decisiones institucionales y quienes representan al club en el campo de juego.

Este porcentaje mayoritario refleja que, aunque pueda haber diferencias de opinión o tensiones propias del ambiente deportivo, la comunicación cumple su propósito esencial: mantener a todos informados, alineados con los objetivos y trabajando en la misma dirección. El hecho de que un 8% la considere "excelente" refuerza esta idea, señalando que para algunos, además de ser efectiva, la comunicación es cercana, fluida y constructiva.

Por otro lado, el 12% que la considera "regular" debe tomarse como un llamado de atención. Aunque es una minoría, este grupo puede estar experimentando dificultades para comprender ciertas decisiones, sentirse poco escuchado o notar falta de claridad en los mensajes. Aunque ningún encuestado señaló que la comunicación sea "mala", lo cual es un dato muy alentador, este pequeño margen de percepción crítica sugiere que todavía hay espacio para mejorar y fortalecer los canales internos, especialmente en momentos de presión o cambio.

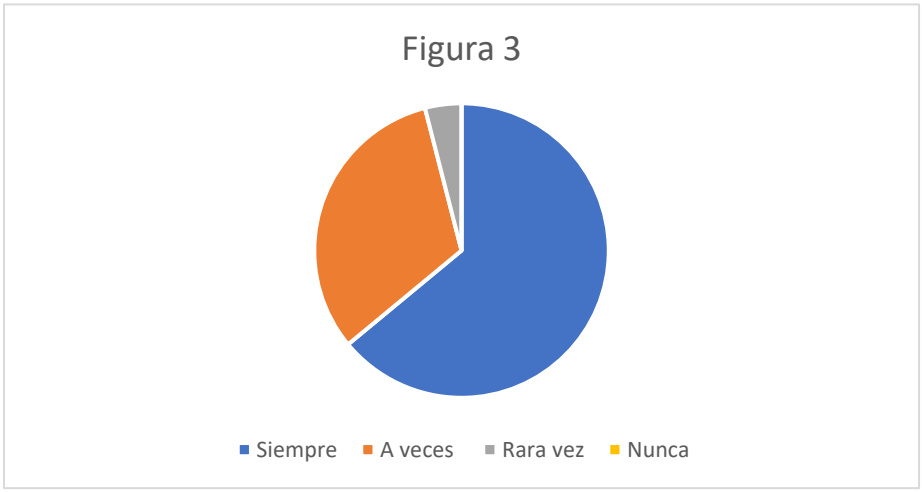
Figura 2 . Libre expresión dentro del equipo



Fuente: encuesta aplicada a jugadores y cuerpo técnico (2025)

Los resultados muestran que la mayoría del equipo 48% siente que siempre puede expresar sus ideas, lo cual indica un ambiente en el que se promueve el diálogo y se valora la voz de los jugadores y cuerpo técnico. Sin embargo, un 44% responde que solo a veces se siente en libertad de opinar, lo que sugiere que aún existen momentos o espacios donde la comunicación no es completamente abierta. Aunque solo un 8% afirma que nunca puede expresarse, este dato no debe ser ignorado, ya que refleja que hay personas que se sienten excluidas del proceso de participación. La comunicación dentro del equipo es en su mayoría es abierta, pero aún requiere fortalecerse para que todos los integrantes se sientan plenamente escuchados y valorados en todo momento.

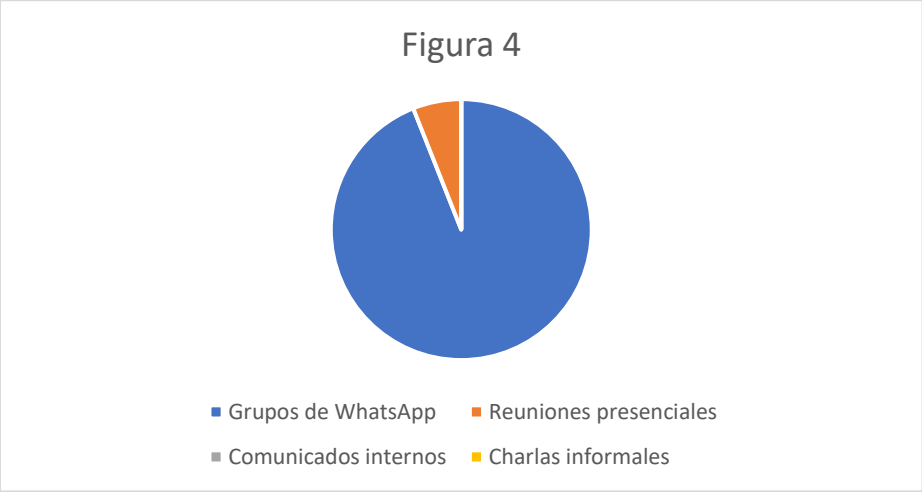
Figura 3. Información dentro del equipo



Fuente: encuesta aplicada a jugadores y cuerpo técnico (2025)

Los datos revelan que una mayoría significativa 64% recibe siempre información clara sobre aspectos importantes como decisiones deportivas, logísticas o disciplinarias, lo que sugiere que el club mantiene una comunicación constante y directa en estos temas. Un 32% indica que solo a veces se les informa con claridad, señalando que existen espacios donde la información podría ser más oportuna o detallada. Solo un 4% afirma que rara vez la recibe, y nadie respondió "nunca", lo cual es un punto positivo. La comunicación sobre decisiones internas es clara y frecuente, sin embargo existe margen para mejorar la constancia y profundidad con la que se informa a todo el equipo.

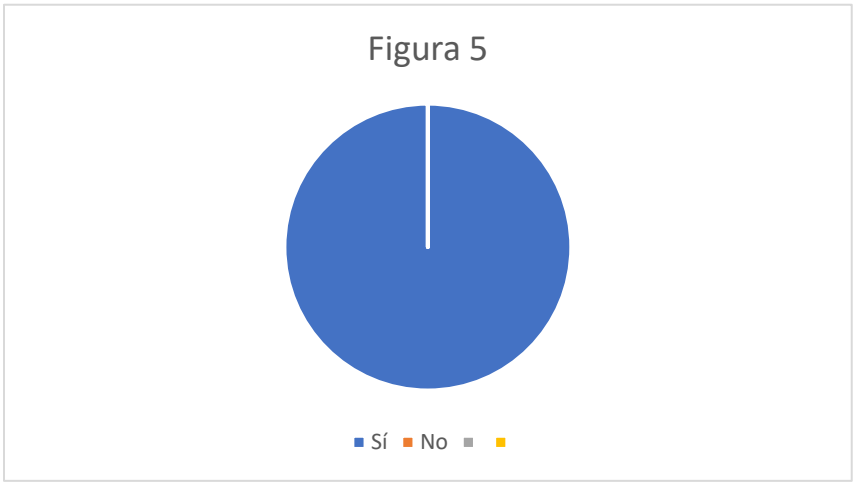
Figura 4. Canales de comunicación



Fuente: encuesta aplicada a jugadores y cuerpo técnico (2025)

Los resultados muestran una clara preferencia por los grupos de WhatsApp 94% como el principal medio de comunicación entre jugadores, cuerpo técnico y posiblemente la dirigencia. Esto indica que la inmediatez y facilidad de este canal lo han convertido en la vía más efectiva para transmitir mensajes cotidianos. Las reuniones presenciales 6% tienen una presencia mínima y los comunicados internos y charlas informales no son utilizados, lo que sugiere una baja estructuración de otros canales más formales o personalizados. La comunicación diaria en el equipo depende casi por completo de WhatsApp, lo que facilita la rapidez, pero deja en segundo plano espacios más formales o reflexivos de interacción.

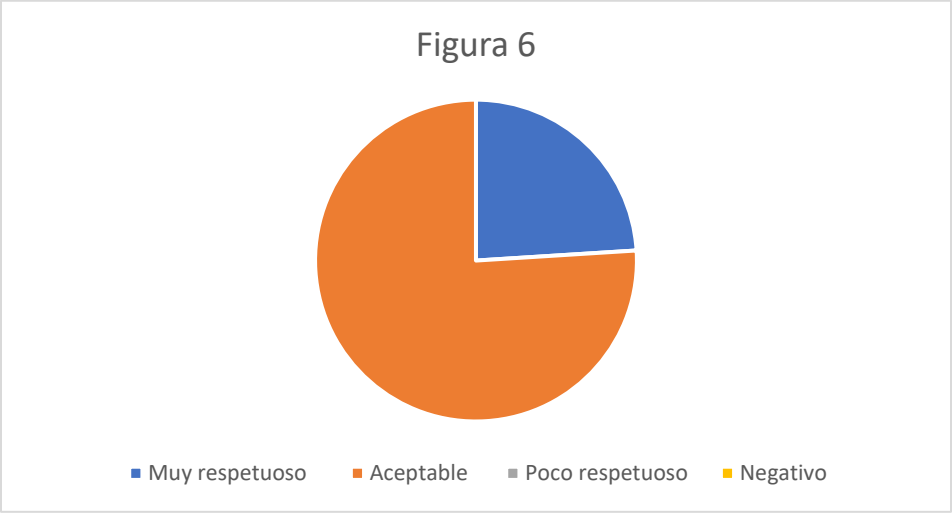
Figura 5. Comunicación en el equipo



Fuente: encuesta aplicada a jugadores y cuerpo técnico (2025)

El 100% de los encuestados afirma que la comunicación dentro del equipo contribuye a mantener un buen ambiente de trabajo. Esta unanimidad refleja que el diálogo interno, el intercambio de ideas y la forma en que se transmite la información fortalecen las relaciones personales y la armonía del grupo. La comunicación en el equipo es vista como un factor clave para mantener un ambiente laboral positivo, basado en la confianza y el respeto mutuo.

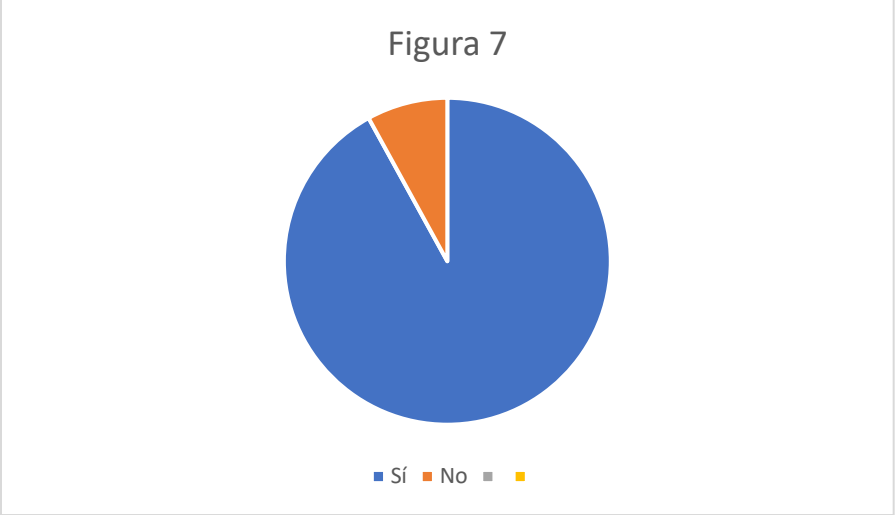
Figura 6. Trato recibido



Fuente: encuesta aplicada a jugadores y cuerpo técnico (2025)

Los resultados indican que el 76% de los encuestados considera el trato como aceptable, mientras que un 24% lo califica como muy respetuoso. No se registran percepciones negativas ni experiencias de falta de respeto, lo cual evidencia una relación cordial y adecuada entre los distintos niveles del equipo. El trato entre jugadores, cuerpo técnico y dirigencia es correcto y respetuoso, lo que favorece la convivencia y el trabajo en equipo.

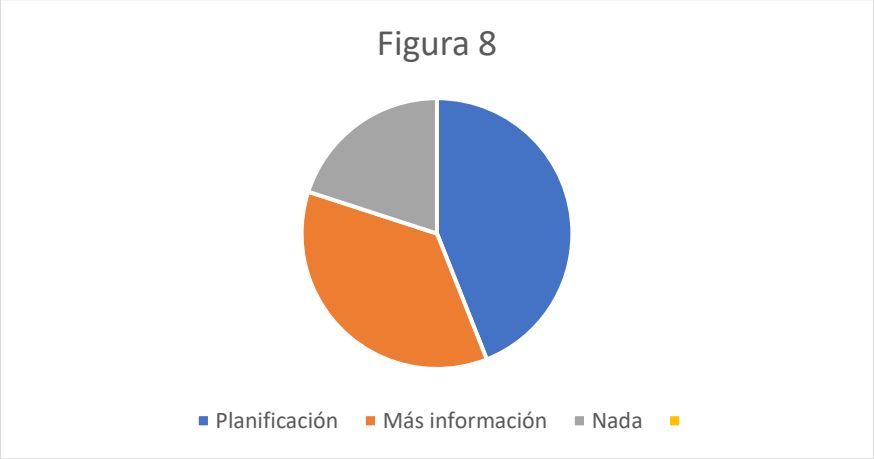
Figura 7. Espacios de dialogo



Fuente: encuesta aplicada a jugadores y cuerpo técnico (2025)

El 92% de los encuestados considera que sí existen espacios para hablar sobre sus necesidades o inquietudes personales, lo cual refleja una apertura al diálogo y una disposición del entorno para escuchar. Solo un 6% siente que no cuenta con esos espacios, lo que indica que, aunque la mayoría se siente escuchada, aún hay margen para mejorar. El equipo promueve un ambiente donde la mayoría se siente con libertad para expresar sus inquietudes personales, aunque aún queda espacio para fortalecer esa apertura de forma plena e inclusiva.

Figura 8. Aspecto de la comunicación interna por mejorar. (Respuesta abierta)

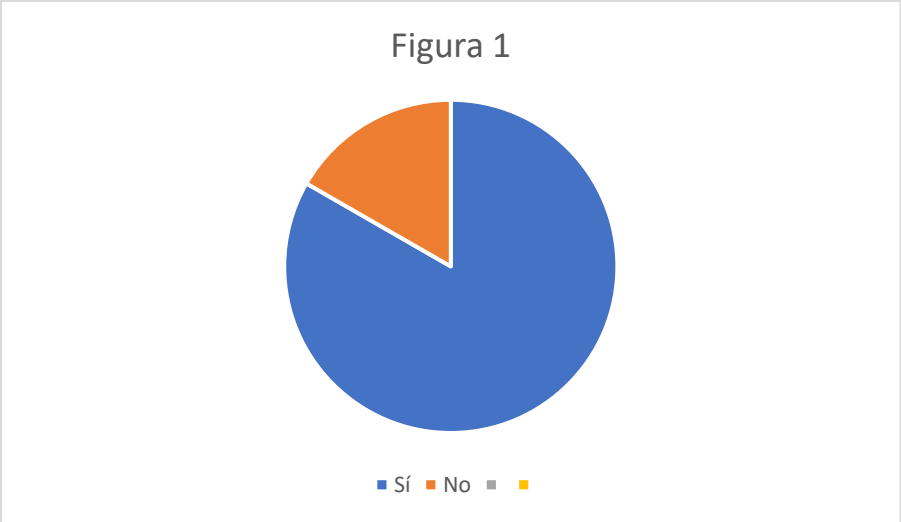


Fuente: encuesta aplicada a jugadores y cuerpo técnico (2025)

Las respuestas muestran que el 44% de los encuestados considera que debe mejorar la planificación, especialmente en temas organizativos como viajes, entrenamientos y concentraciones. Por otro lado, un 36% señala que hace falta recibir más información, lo que indica cierta falta de claridad o de constancia en la comunicación diaria. Solo un 5% afirma que no cambiaría nada, lo que confirma que la mayoría ve áreas por fortalecer. La comunicación interna necesita mejorar principalmente en planificación y flujo de información, para garantizar mayor organización y claridad en las decisiones que afectan al equipo.

3.1.4. Análisis de encuestas a aficionados.

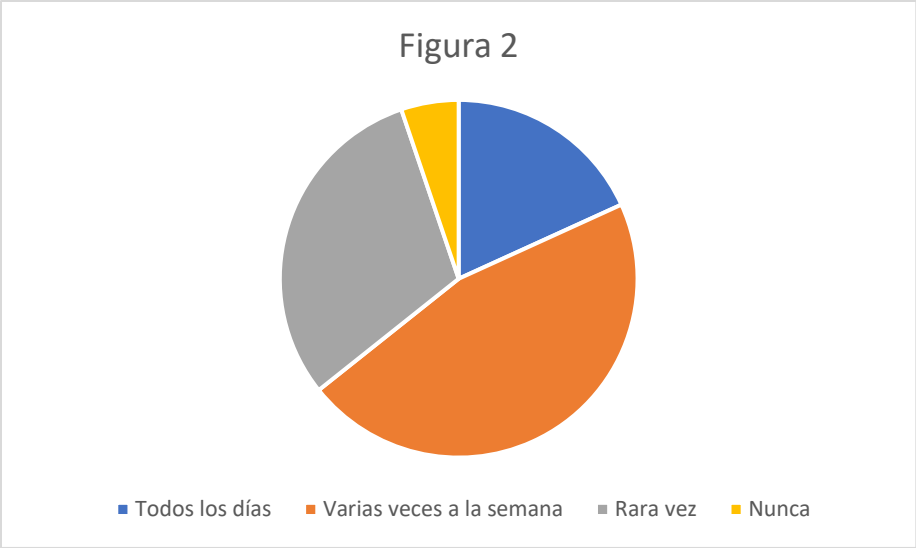
Figura 9. Información sobre Mushuc Runa



Fuente: encuesta aplicada a aficionados de Mushuc Runa SC (2025)

El 83.3% de los encuestados afirma haber recibido información del Mushuc Runa SC por medio de redes sociales, lo que confirma que estas plataformas son el principal canal de contacto con el público. Aunque se debe considerar, un 16.7% no ha recibido información por esta vía, lo que indica que aún existe un grupo que no está siendo alcanzado. Las redes sociales son el canal más efectivo para difundir información del club, aunque es necesario ampliar el alcance para llegar a quienes aún no reciben estos contenidos.

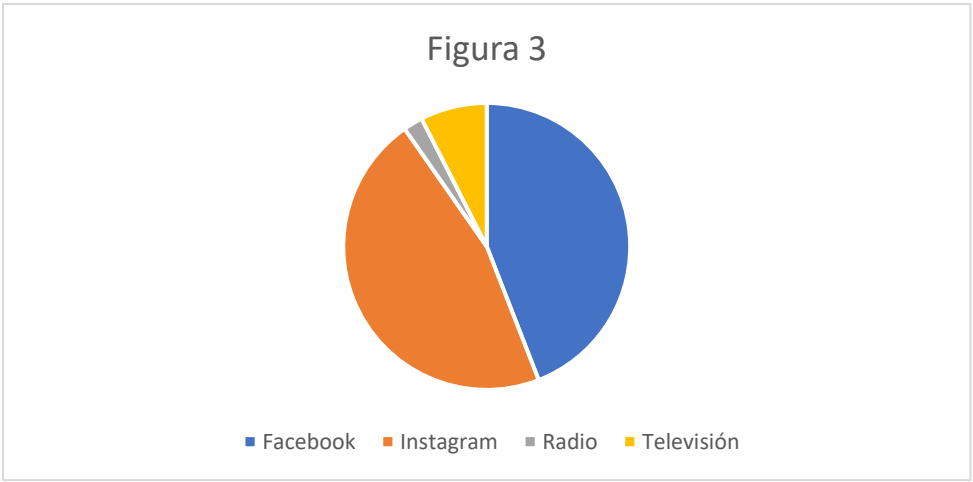
Figura 10. Frecuencia con la que recibe información.



Fuente: encuesta aplicada a aficionados de Mushuc Runa SC (2025)

Entre quienes siguen al Mushuc Runa SC en redes sociales, la mayoría 46.1% recibe información varias veces a la semana, mientras que un 18.2% lo hace a diario. Sin embargo, un 30.5% afirma recibirla rara vez y un 5.2% nunca, lo que revela diferencias en la constancia del alcance comunicacional. Aunque el club mantiene una presencia activa en redes, la frecuencia de recepción de información no es igual para todos, lo que sugiere la necesidad de mejorar la regularidad y segmentación de los contenidos.

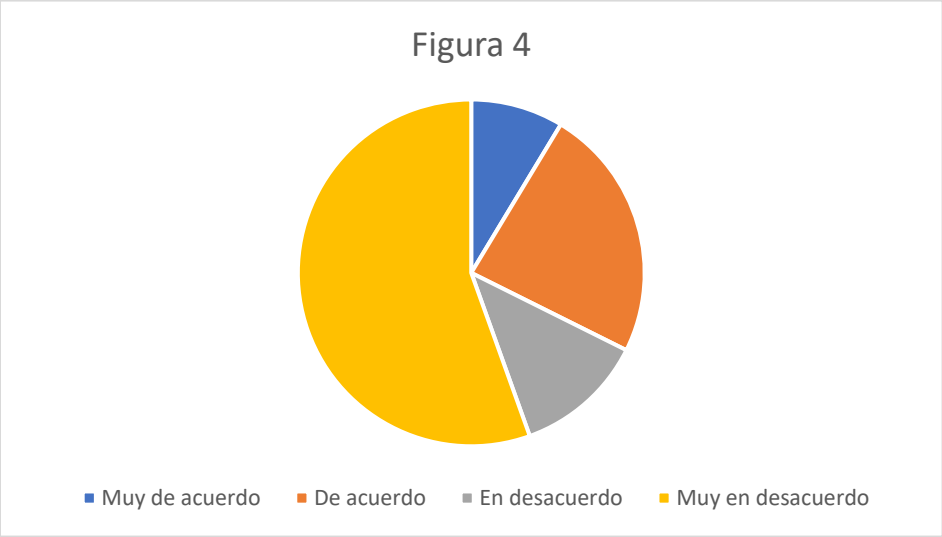
Figura 11. Canales por los que se informa.



Fuente: encuesta aplicada a aficionados de Mushuc Runa SC (2025)

Los resultados muestran que las redes sociales, especialmente Instagram 46.2% y Facebook 44.1%, son los medios preferidos para informarse sobre el Mushuc Runa SC. En segundo plano aparece la radio 26.2%, mientras que la televisión 9.4% y la prensa escrita 3.7% tienen un uso mucho menor. La mayoría del público se informa sobre el club a través de redes sociales, lo que confirma su rol central en la estrategia comunicativa, mientras que los medios tradicionales cumplen una función complementaria y con menor alcance.

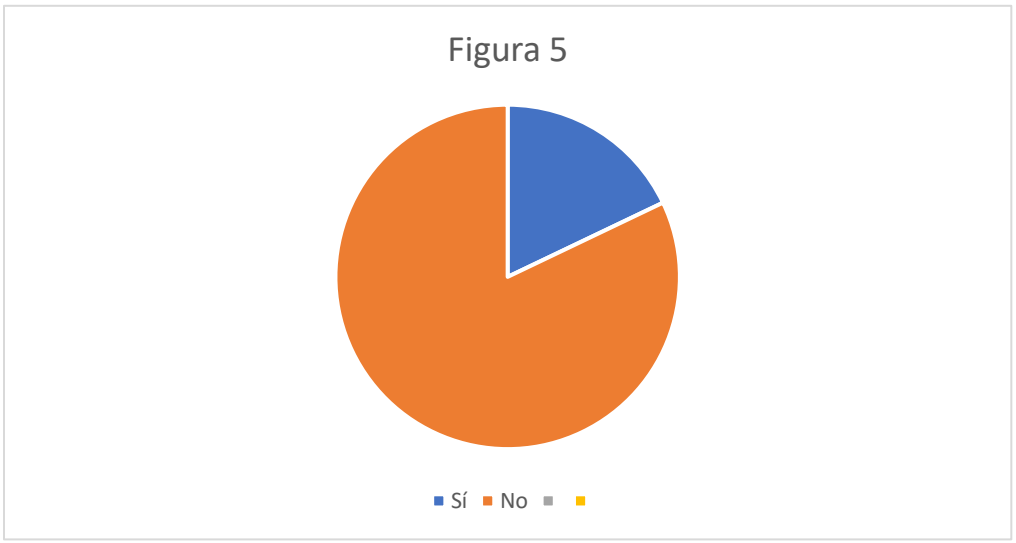
Figura 12. Comunicación en el club.



Fuente: encuesta aplicada a aficionados de Mushuc Runa SC (2025)

La mayoría de los encuestados considera que el club mantiene una relación comunicativa cercana con su afición: un 51.3% está de acuerdo y un 18.7% muy de acuerdo. Sin embargo, un 26.3% está en desacuerdo y un 3.7% muy en desacuerdo, lo que muestra que una parte importante del público aún no percibe una conexión suficiente. Aunque la mayoría percibe una comunicación cercana con el club, persiste una brecha que sugiere la necesidad de fortalecer el vínculo con los hinchas a través de mensajes más directos y espacios de interacción más constantes.

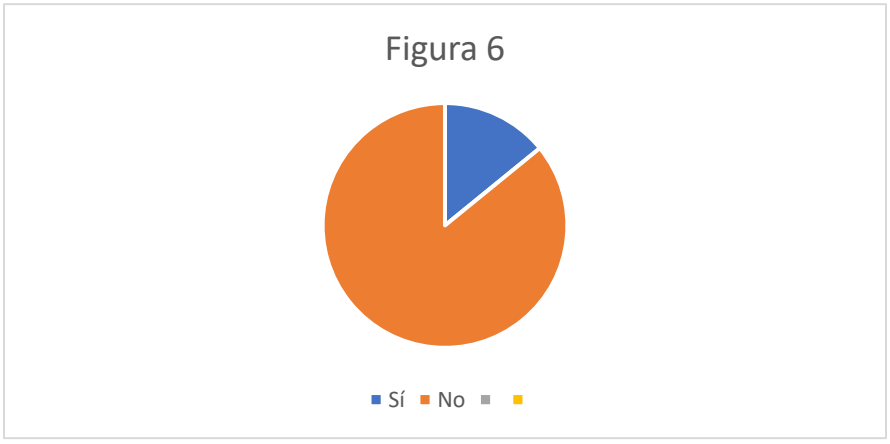
Figura 13. Imagen que proyecta el club.



Fuente: encuesta aplicada a aficionados de Mushuc Runa SC (2025)

El 69.8% de los encuestados considera que el club proyecta una imagen positiva, lo que refleja una valoración mayoritariamente favorable por parte del público. Sin embargo, un 30.2% opina lo contrario, lo que indica que aún existe una porción significativa que no percibe con claridad los valores o mensajes del club. El club mantiene una imagen pública mayormente positiva, aunque necesita fortalecer su proyección para lograr mayor aceptación y confianza entre todos los sectores de su audiencia.

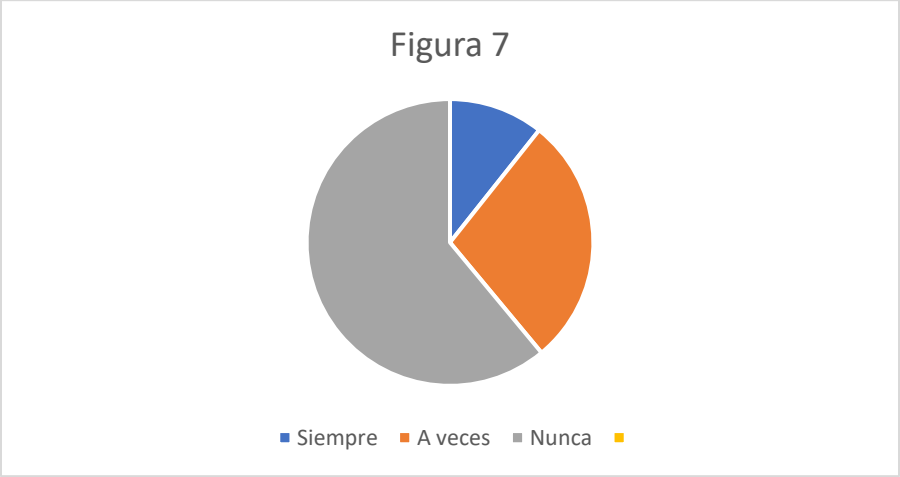
Figura 14. Participación en eventos realizados por el club.



Fuente: encuesta aplicada a aficionados de Mushuc Runa SC (2025)

El 52.6% de los encuestados ha participado en actividades del club, como transmisiones de partidos o eventos, lo que demuestra un nivel de conexión e interés positivo. No obstante, un 47.4% no ha participado, lo que indica que casi la mitad del público aún no se ha involucrado en estas iniciativas. La participación en actividades del club es equilibrada, pero es necesario reforzar las estrategias de convocatoria e interacción para lograr un mayor involucramiento del público.

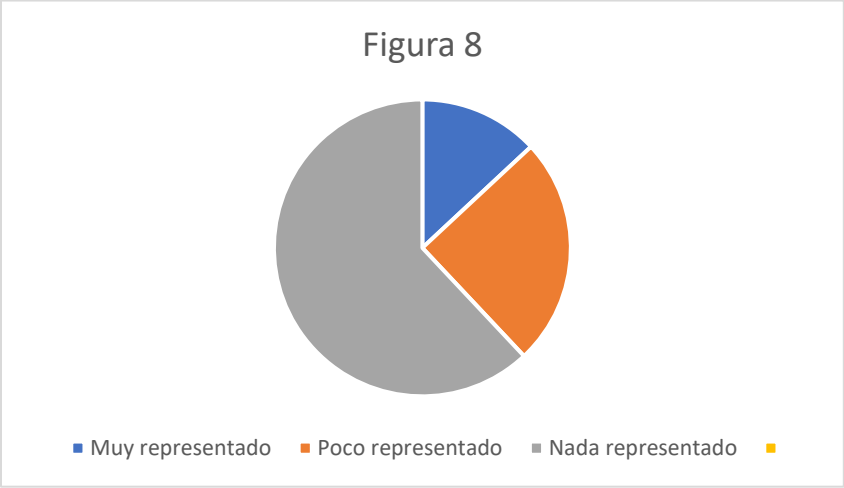
Figura 15. Claridad en los mensajes difundidos.



Fuente: encuesta aplicada a aficionados de Mushuc Runa SC (2025)

Una amplia mayoría 64.9% considera que los mensajes en redes sociales del club son claros solo a veces, mientras que un 24.5% cree que siempre lo son. En contraste, un 10.6% opina que nunca son comprensibles, lo que indica que existe cierta inconsistencia en la forma de comunicar los contenidos. Aunque la mayoría percibe cierta claridad en los mensajes del club, se requiere mejorar la forma en que se redactan y difunden los contenidos para lograr una comunicación más clara, directa y accesible para todos.

Figura 16. Identificación con el club.



Fuente: encuesta aplicada a aficionados de Mushuc Runa SC (2025)

Solo un 29.5% de los encuestados se siente muy representado en las acciones del club como fotos o celebraciones. La mayoría (56.3%) se siente poco representada, y un 14.2% no se siente representada en absoluto, lo que revela una desconexión entre la imagen que proyecta el club y la identidad de sus seguidores. La mayoría de los hinchas no se siente plenamente reflejada en las acciones del club, lo que indica la necesidad de crear contenidos más cercanos, inclusivos y emocionalmente representativos para fortalecer el vínculo con su afición.

3.2 Verificación de hipótesis

3.2.1. Cercanía en la comunicación entre el club, sus jugadores y su afición

Para analizar el nivel de cercanía en la comunicación del Mushuc Runa Sporting Club, se contrastaron dos interrogantes: una dirigida a los jugadores y cuerpo técnico, y otra a los aficionados del club.

- En la primera, "¿Cómo calificarías la comunicación entre los jugadores, el cuerpo técnico con la dirigencia?", los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva. El 80% calificó la comunicación como buena, un 8% como excelente, y solo un 12% como regular. No se registraron respuestas negativas, lo que indica que al interior del club existe una relación comunicativa funcional, basada en el respeto y la coordinación.
- En la segunda, "¿Considera que el club mantiene una comunicación cercana con los hinchas?", las opiniones se dividen más. Aunque un 51.3% está de acuerdo y un 18.7%

muy de acuerdo, un 26.3% está en desacuerdo y un 3.7% muy en desacuerdo. Esto señala que, desde la mirada del aficionado, la comunicación con el club es percibida como cercana por una mayoría, pero no de manera contundente. Casi un tercio del público siente que esa cercanía aún no es suficiente.

Al contrastar ambas respuestas, se identifica un desbalance en la percepción de cercanía comunicacional. A la interna del club (jugadores, cuerpo técnico y dirigencia), la comunicación parece estar bien establecida. Sin embargo, hacia fuera, la conexión emocional y comunicativa con la hinchada todavía necesita fortalecerse, especialmente en sectores que no se sienten escuchados o incluidos en los contenidos, acciones o espacios de diálogo.

3.2.2. Frecuencia de información en la comunicación interna y externa del club

Para analizar la frecuencia con la que se transmite información en Mushuc Runa Sporting Club, se unificaron dos interrogantes dirigidas a públicos distintos: jugadores y cuerpo técnico, por un lado, y los aficionados, por otro.

- A los integrantes del equipo se les preguntó: "¿Con qué frecuencia recibes información clara sobre decisiones deportivas, logísticas o disciplinarias?". El 64% respondió "siempre", el 32% "a veces", y solo un 4% "rara vez". Esto indica que, dentro del equipo, la información fluye de manera constante y clara, y que los jugadores están al tanto de las decisiones que afectan su trabajo diario, aunque existe un pequeño margen de mejora.
- A los hinchas que manifestaron seguir al club en redes sociales se les consultó: "¿Con qué frecuencia recibe información de Mushuc Runa SC?". El 46.1% dijo que la recibe varias veces a la semana, el 18.2% todos los días, pero un 30.5% la recibe rara vez y un 5.2% nunca. Esto revela una comunicación externa más irregular, donde una parte importante de la afición no recibe información con la constancia necesaria.

Al comparar ambos resultados, se evidencia una diferencia notable entre la frecuencia de información que circula dentro del club y la que llega al público externo. Mientras los jugadores y cuerpo técnico se sienten informados casi a diario, la afición experimenta una frecuencia más baja, con más altibajos en la comunicación. Esto puede deberse a una planificación de contenidos poco constante o a una segmentación deficiente en las plataformas digitales.

3.2.3. Canales de información en la comunicación interna y externa del club

En este apartado se analizan dos interrogantes relacionadas con los canales a través de los cuales circula la información en el Mushuc Runa Sporting Club, desde una perspectiva interna (jugadores y cuerpo técnico) y externa (hinchas).

- A nivel interno, se preguntó a los jugadores: "¿Qué canales de comunicación son más utilizados en el día a día del equipo?". El 94% respondió que utilizan grupos de WhatsApp, mientras que solo un 6% mencionó reuniones presenciales. No se registró uso de comunicados internos ni de charlas informales. Este resultado deja claro que la comunicación diaria dentro del equipo se basa casi exclusivamente en la mensajería instantánea, valorada por su rapidez y practicidad, pero que puede limitar la profundidad y el espacio para el diálogo directo.
- Por otro lado, a los hinchas se les consultó: "¿Considera que el club mantiene una comunicación cercana con los hinchas?". El 51.3% dijo estar de acuerdo, y un 18.7% muy de acuerdo, mientras que un 26.3% expresó estar en desacuerdo y un 3.7% muy en desacuerdo. Esto evidencia que aunque una mayoría percibe cierto grado de cercanía, existe una porción significativa del público que no se siente plenamente incluida ni conectada con los mensajes del club.

La comparación entre ambos grupos muestra una diferencia clara en el uso y percepción de los canales de información. Internamente, el canal es directo y funcional, aunque muy limitado en diversidad; externamente, el mensaje llega de forma parcial, y no todos los seguidores se sienten alcanzados por las acciones comunicativas. Esta brecha puede estar relacionada con el tipo de canal utilizado, la frecuencia de los mensajes o la forma en que se construyen los contenidos.

3.2.3. Mensajes claros y espacio de diálogo en la comunicación del club

En esta sección se analizan dos aspectos fundamentales de la comunicación institucional: la claridad de los mensajes emitidos por el club hacia el exterior, y la existencia de espacios para el diálogo interno con los miembros del equipo.

En el primer caso, se preguntó a los jugadores y cuerpo técnico: "¿Consideras que hay espacios para dialogar sobre tus necesidades o inquietudes personales?". El 92% respondió afirmativamente, lo que refleja que al interior del club existe una cultura de escucha y disposición para el diálogo, donde los jugadores sienten que pueden expresar sus ideas, preocupaciones o

sugerencias de manera abierta. Solo un 6% dijo que no, lo cual representa una minoría, pero también evidencia que aún se puede fortalecer esta práctica.

Por otro lado, a los hinchas se les consultó: "¿Considera que el lenguaje y mensajes difundidos en redes sociales del club son claros y comprensibles?". Aquí, el 64.9% indicó que los mensajes son comprensibles solo a veces, el 24.5% respondió que siempre lo son, y un 10.6% dijo que nunca los entiende con claridad. Estos datos muestran una percepción de falta de consistencia y claridad en la comunicación externa, lo cual puede afectar la conexión con el público y la comprensión de las actividades o valores del club.

Al unir ambas perspectivas, se observa un contraste importante: dentro del club, la comunicación interpersonal es valorada como cercana y abierta, pero hacia afuera, los mensajes pierden claridad y efectividad. Mientras los miembros del equipo sienten que tienen voz, muchos hinchas no logran entender del todo los contenidos que se les presentan, lo cual limita la participación y el sentido de pertenencia de la afición.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

El análisis realizado a lo largo de esta investigación permite concluir que la gestión de la comunicación en Mushuc Runa Sporting Club ha tenido avances importantes, especialmente en la relación directa con sus jugadores y cuerpo técnico, quienes perciben un ambiente de diálogo, respeto y coordinación. Sin embargo, hacia el exterior, la comunicación aún presenta vacíos, particularmente en la frecuencia, claridad y representación de sus mensajes. Aunque el club ha logrado una presencia estable en redes sociales, no todos los seguidores se sienten identificados o comprendidos por los contenidos difundidos, lo que refleja una necesidad de fortalecer la conexión emocional y cultural con la hinchada. La comunicación interna funciona de forma ágil, pero se apoya casi exclusivamente en medios digitales informales, y la comunicación externa carece de una estrategia más estructurada, inclusiva y constante.

Los referentes teóricos y metodológicos revisados en esta tesis demuestran que una gestión comunicacional efectiva debe contemplar elementos clave como planificación, segmentación, claridad de mensajes, evaluación de resultados y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Además, debe construirse desde un enfoque estratégico que entienda la comunicación no solo como una herramienta para informar, sino como un espacio para construir identidad, proyectar valores y fomentar vínculos duraderos. En el caso de Mushuc Runa SC, un modelo adaptado a su realidad debería integrar su carácter deportivo con su raíz cultural, considerando tanto los canales modernos como los espacios presenciales, y asegurando que todos los públicos internos y externos se sientan parte del mismo relato institucional.

La comunicación interna del club se caracteriza por su efectividad práctica y su agilidad, centrada principalmente en el uso de grupos de mensajería instantánea. Los jugadores y cuerpo técnico se sienten escuchados y valoran positivamente el ambiente comunicativo dentro del equipo. En contraste, la comunicación externa presenta debilidades: aunque la mayoría de los aficionados recibe información por redes sociales, muchos lo hacen de forma esporádica, y una parte importante no se siente representada en los contenidos. Además, la claridad de los mensajes no es constante, y algunos públicos no logran identificar una narrativa coherente ni sentirse parte activa del club. Esto demuestra que existe una desconexión entre lo que se comunica internamente y lo que se proyecta al público general.

A partir del análisis realizado, se concluye que Mushuc Runa SC necesita aplicar estrategias que refuercen su identidad cultural como un valor diferenciador, y que al mismo tiempo aumenten su visibilidad, cercanía y coherencia comunicativa. Esto implica: mejorar la frecuencia y claridad de sus mensajes; diversificar los canales de contacto con la hinchada; ampliar los espacios de participación e interacción; reforzar la presencia en medios locales y nacionales; y, sobre todo, crear contenidos que representen fielmente a sus seguidores, su historia y sus valores. Al lograr esto, el club no solo fortalecerá su imagen pública, sino que podrá consolidar una comunidad de hinchas más amplia, más activa y más comprometida.

C. MATERIALES DE REFERENCIA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Acosta, R. (2005). Gestión y administración de organizaciones deportivas. Editorial Paidotribo.
2. Arceo, J. L., & Jiménez Esteban, P. (2013). Comunicación y gestión en el deporte: Un modelo para la planificación estratégica. Editorial Deportiva.
3. Aaker, D. A. (1996). Construir marcas poderosas. Ediciones Granica.
4. Bruhn, M. (2001). Comunicación integrada de marketing. Pearson Educación.
5. Blumer, H. (2007). El interaccionismo simbólico: Perspectiva y método (A. Krais, Trad.). Paidós. (Trabajo original publicado en 1969).
6. Castells, M. (1996). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red. Siglo XXI.
7. Creswell, J. W. (2014). Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto (3.ª ed., J. E. Morales, Trad.). Editorial Gedisa. (Obra original publicada en 2009)
8. Costa, J. (2006). El futuro de la comunicación en las organizaciones (Tesis de maestría). FLACSO, Quito, Ecuador.
9. Costa, J. (2006). La imagen de marca: una visión desde la comunicación. Barcelona: Paidós.
10. Dayan, D., & Katz, E. (1995). La historia en directo: Los acontecimientos mediáticos en la televisión. Gedisa.
11. Eco, U. (1988). La estructura ausente: Introducción a los signos en el análisis literario. Lumen.
12. Flick, U. (2015). Introducción a la investigación cualitativa (5.ª ed.). Ediciones Morata.
13. Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Desarrollo de asociaciones de marca en los equipos deportivos profesionales. Journal of Sport Management, 16(1), 54-81.
14. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). Identidad, cultura y comunicación. Oxford University Press.
15. Iglesias, O., Singh, J. J., & Batista-Foguet, J. M. (2011). El rol de la experiencia de marca y el compromiso afectivo en la determinación de la lealtad del consumidor. Journal of Brand Management, 18(8), 570-582.

16. Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2021). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill.
17. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Proyecciones de población del Ecuador por provincias y cantones 2020–2030.
18. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Las entrevistas: Aprender el arte de entrevistar cualitativamente (2.ª ed., J. I. Ruano, Trad.). Ediciones Morata. (Obra original publicada en inglés en 2009)
19. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson Educación.
20. Mead, G. H. (2009). Espíritu, persona y sociedad: Desde el punto de vista del conductismo social (J. Saborit, Trad.). Paidós. (Trabajo original publicado en 1934).
21. Mínguez, N. (1999). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Zer: Revista de Comunicación, 4(7), 91-107.
22. Muñoz, D. E., & Valencia, J. E. (2017). Roles de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas.
23. McQuail, D. (2000). Teoría de la comunicación de masas. McGraw-Hill.
24. Ortega, P. (2019). Estrategias de comunicación institucional en clubes deportivos del Azuay: caso Club Deportivo Cuenca [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca].
25. Pacheco-Rodríguez, M. G., & Álvarez-Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales.
26. Pedrero-Esteban, L. M., Pérez-Montoro, M., & Leoz-Aizpuru, A. (2020). Comunicación y deporte en la era digital: Nuevos retos para la gestión de la comunicación institucional. Comunicar, 28(65), 45–53.
27. Salvatierra, L. M. (2021). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana.
28. Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2021). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.ª ed.). McGraw-Hill.
29. Sánchez, J. (2014). Comunicación estratégica aplicada a la organización deportiva (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Plata.
30. Sánchez, J. C. (2014). La comunicación como gestión estratégica en las organizaciones deportivas. Revista Internacional de Comunicación y Deporte.

31. Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). Fama y reputación corporativa: Cómo se construyen la identidad y la imagen. Pearson Educación.
32. Yin, R. K. (2003). Estudios de caso: Diseño y métodos (3.ª ed.). SAGE.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas semiestructuradas

1. ¿Cuál es el principal objetivo comunicacional del Mushuc Runa SC como institución deportiva?

Como Mushuc Runa Sc nuestro principal objetivo es informar todas las actividades del equipo dentro del ámbito deportivo, todo lo que nosotros realizamos pensando en función del equipo que tenemos, los objetivos que se plantea cuerpo técnico, jugadores, nosotros como encargados de marketing, de comunicación, en proyectar que los resultados se reflejen de buena manera a través de nuestras redes sociales, siempre con promociones, con activaciones que realizamos pensando en el hincha y en los futuros hinchas.

2. ¿Cómo define a las audiencias y a qué segmento se dirige prioritariamente la comunicación del club?

Bueno, ahora nuestras audiencias tenemos todo público, desde niños, jóvenes, personas adultas que nos están acompañando no sólo en la ciudad de Ambato, sino que estamos ganando cada vez más adeptos de la ciudad de Riobamba, nos costó un poco llegar con el mensaje hacia ellos, pero poco a poco con los resultados, con la participación internacional sobre todo que influyó bastante para que Mushuc Runa sc tenga un crecimiento rápido en Riobamba, una buena acogida, nos estamos manejando en ese sentido.

Jóvenes un poco más reacios todavía no podemos llegar claramente a ese sector que estamos trabajando en estrategias para ellos, con promociones, con activaciones, con regalos, incentivos mediante redes sociales, con niños hemos tenido una buena acogida, ellos nos siguen en todos lados, la respuesta de los niños es increíble y personas adultas, personas de tercera edad, también ellos tenemos garantizado cuando vamos a Riobamba, jugamos de local, siempre nos compran los boletos.

3. ¿Cómo se planifican las estrategias de comunicación: trimestrales, semestrales 0 anuales?

Nosotros lo vamos haciendo en función del principal objetivo que maneja el equipo que es a largo de todo año, en esta temporada 2025 ha sido claro desde el principal el abogado Luis Alfonso en manifestar que quiere nuevamente un torneo internacional y poder reingresar a los seis primeros puestos de Liga Pro para pelear ese campeonato, la ilusión está ahí, por lo pronto se va manejando en eso, por lo que nosotros el objetivo general al año en tanto en nuestras plataformas digitales y

con equipo de marketing es crecer, predominar en el centro del país de todos los demás equipos, en seguidores, ganar más adeptos y aparte de eso en la clasificación del equipo que sería el logro en sí de todos con un torneo internacional que se vuelva a repetir y poder jugar esa liguilla final por el campeonato.

4. ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para la difusión de información? (redes sociales, medios tradicionales, conferencias de prensa.)

Ahorita en lista en primer lugar ponemos de redes sociales porque se está pautando en Ambato, en Ríobamba, se están manifestando diversas promociones a través de ellos, todos lo hacemos en Facebook, en Instagram que le estamos dando potencialización, TikTok, estamos comenzando a generar nuevos contenidos que también tenemos buena acogida, después de eso nos vamos con los medios tradicionales con la pauta que se hace en varias ciudades en diferentes medios, tanto la prensa hablada, la prensa escrita, con medios de comunicación, con televisión y nos estamos manejando en ese sentido y después otros canales que de pronto si los estamos utilizando como páginas web o como links que pasamos directamente a auspiciantes para que ellos también nos ayuden con promociones.

5. ¿El club cuenta con un plan de comunicación o un manual de identidad institucional?

Por lo pronto se lo está remodelando, readecuando a las nuevas necesidades de lo que está teniendo el departamento, se está gestionando primero desde la parte de comunicación, los encargados justamente estamos trabajando día tras día en darle mejoras, viene la parte de marketing, el encargado principal de la misma forma que él está manejándose, todo es manual, es el manual que tenemos interno para jugadores, manual administrativo, manual de estrategias, ahora estamos implementando manuales para auspiciantes porque estamos adaptando a la marca Mushu TV, dándole más realce para que sea nuestro canal y nuestro único medio oficial.

6. ¿Cómo evalúan el impacto de sus acciones comunicativas (medición de resultados)?

La medición de resultados, bueno aquí en este aspecto hay que trabajar todavía más, no podemos ponerla ni buena ni muy buena, estamos en regular, sí, porque a veces nos ha pasado en este año que ya tenemos partido sobre otro partido con cuatro días, cinco días de planificación donde las promociones no se ha podido concretar en un día, nos hemos demorado más del proceso

establecido y quizás en eso algunos resultados o los mensajes que hemos mandado no han sido claros y no han llegado a los públicos que hemos querido.

7. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación locales y nacionales en su estrategia?

Bueno, nos han ayudado, sí, ellos generalmente como hemos mandado el orden del día, los han estado cumpliendo, tenemos en este caso por llamarlos a ver a quienes auspiciamos de manera premium, ellos están inmiscuidos en todo lo que tiene que ver Mushuc Runa sc en sí como marca, tienen que pasarnos sí o sí menciones diarias, al final del día tienen que enviarnos reportes, luego vienen empresas o medios de comunicación con las que el arreglo económicamente no es tan alto, entonces con ellos son menos menciones que también tienen que pasar su informe y otros medios digitales que estamos adoptando ahora en implementarles, en ayudarles también a ellos con publicidad, pero todavía no hemos visto los resultados, así que nos vamos a enfocar a más de los medios fijos que ya tenemos en empezar a darle otra clase de activaciones con medios digitales.

8. ¿Qué retos o dificultades enfrentan al momento de comunicar?

Bueno, por el tiempo, por esto de copa, a veces jugar de tres semanas y jugar fin de semana cuando nos han chocado los partidos de local, hemos tenido dos días para promocionar el evento, no hemos logrado los objetivos, nos ha tocado pautar, incluso así tampoco hemos llegado en segmentaciones, algo, personas adultas y personas de la tercera edad están más inmiscuidas con eso, así que en estos procesos por tiempo nos ha fallado en este caso la estrategia de en la semana dividirnos bien las actividades y creo que eso ya poco a poco lo mejoraremos.

9. ¿Cómo manejan la comunicación en situaciones de crisis o controversias deportivas?

Ahora como manual de crisis en sí todavía no tenemos, lo estamos tratando de hacer, sabemos que no en el fútbol siempre se ganan, entonces los resultados y el momento en que estamos pasando, primero tenemos que esperar desde que el líder nos manifieste las directrices que ellos quieren para en función de eso ponernos de hacer, pero en manual de crisis estamos todavía cero, no hemos podido contemplar todavía ni resultados, ni activaciones, ni incentivos que nosotros estamos dando siempre a nuestros oficiantes y siempre querer lo mejor para el equipo.

10. ¿Cómo consideran que son percibidos por sus audiencias?

Por la audiencia en redes sociales es bueno, en plataformas digitales no podemos quejarnos porque si tenemos ese respaldo, si tenemos esa acogida, ya en personas hablando físicamente, metas que van al estadio, nos estamos quedando, les llega el mensaje todo, pero las personas si hemos tenido un promedio de máximo 3.500 personas en los partidos de Mushuc Runa SC, no hemos tenido más, estamos trabajando para poder llegar a unas 5.000 y de paso que en la ciudad de Ambato también exista ese compromiso con algunas personas, de 100 personas que nosotros hemos encuestado, 50 nos siguen en Riobamba y aquí en Ambato 20, 30 nos dan ese apoyo, entonces queremos tanto a las dos ciudades, porque Mushuc Runa Sc a la final es del centro del país, queremos superar por lo menos que tengamos un reconocimiento de 100 personas encuestadas que más de 60 personas nos identifiquen como Mushuc Runa SC.

1. ¿Cuál es el principal objetivo comunicacional del Mushuc Runa SC como institución deportiva?

Bueno, el objetivo principal como marca Mushuc Runa Sporting Club, y como en repetitivas entrevistas lo ha dicho el presidente vitalicio, es posicionar nuestra marca y creo que hasta este punto lo hemos logrado y no solo lo saben personas adultas, sino que ya niños se van identificando con la palabra Mushuc Runa y eso para nosotros ha sido muy importante.

El objetivo principal es posicionar nuestra marca en todas las edades, en todos los espacios y en todo el tiempo.

2. ¿Cómo define a las audiencias y a qué segmento se dirige prioritariamente la comunicación del club?

El tema de las audiencias vendría a ser, al hablar de un equipo deportivo y de un segmento deportivo, las audiencias son amplias, no hay como que específicamente una. Le pongo un ejemplo claro, por ejemplo Cooperativa es una institución financiera que ahí sí tenemos como que una segmentación que se la hace por temas financieros, pero ahora si nos vamos netamente a lo que es el fútbol, que es la institución deportiva.

La audiencia va desde los aficionados del fútbol, desde los que son hinchas de corazón y también de ahí obviamente se segmentan las edades de 18 a 25 años, de 25 a 35, 45 años. Entonces de esa manera nosotros hemos ido identificando a nuestras audiencias y eso nos ha ayudado también a direccionar los mensajes para que sean directos para ese tipo de personas. Y los segmentos en este caso pues sería el tema económico, es importante también recalcar ahora que el fútbol no solo es

una brecha deportiva, sino que también ha abierto muchos segmentos también a lo económico, que ha dinamizado la economía y eso netamente aquí en Ambato, en Riobamba, en todo el país se puede hacer.

3. ¿Cómo se planifican las estrategias de comunicación: trimestrales, semestrales o anuales?

Las estrategias nosotros las manejamos trimestrales, claro que tenemos una planificación anual, pero las trimestrales es cuando tú ya puedes medir impactos, tener resultados. En cuanto acá al tema deportivo, ha habido estrategias, ejemplo, nos hemos manejado para escuelas vacacionales, para conseguir hinchas y otro tipo de campañas, para medir el impacto de cuáles han sido. Sin embargo, nuestra estrategia no se puede decir que la medimos en estos periodos, porque tenemos partidos que son semanales, entonces nuestra estrategia de marketing va variando cada semana para llenar, tomando en cuenta que es de acuerdo al equipo que nos enfrentamos.

Por ejemplo, Barcelona tiene una estrategia diferente a cuando nos enfrentamos con Liga o esa estrategia no nos va a funcionar cuando nos enfrentemos con el Nacional o con otro equipo que de pronto esté en un nivel superior al nuestro.

4. ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para la difusión de información? (redes sociales, medios tradicionales, conferencias de prensa.)

Nosotros nos manejamos con los tres canales que mencionas, redes sociales para nosotros es una plataforma muy fuerte, son nuestros canales oficiales y a la vez nos manejamos a través de un medio oficial, que es MusucTV, entonces el punto fuerte para nosotros dimensionar o masificar nuestro mensaje son redes sociales, sin embargo mantenemos también un manejo de medios tradicionales, no dejamos de lado la radio, la televisión, también los periódicos que suman a esta difusión de la noticia que nosotros pasamos. Obviamente las redes de prensa también son nuestro fuerte, nos manejamos por estos tres canales.

5. ¿El club cuenta con un plan de comunicación o un manual de identidad institucional?

Por supuesto, de hecho ese manual nos ha servido en estos últimos meses para la aplicación en los diferentes partidos, por ejemplo dentro de este plan de comunicación hay un plan de contingencia que se utiliza para eventos como por ejemplo en Río Bamba. Hace una semana jugábamos contra

el Nacional y teníamos una estrategia ya planificada para activación de marca en el entretiempo, pero porque hubo una disposición del COE Cantonal de allá que no pueden ingresar los niños y entonces ahí nos tocó ya poner en práctica un plan de contingencia que estaba dentro del plan de comunicación, es elemental que el club tenga y cuente con eso, cada año es revisado y cambiado en ciertas cosas para que se pueda poner en práctica cuando lo requiramos.

6. ¿Cómo evalúan el impacto de sus acciones comunicativas (medición de resultados)?

Manejamos herramientas, plataformas que nos ayudan al monitoreo constante, creo que bueno este es de ojo público que hay momentos en los que Musuc Runa está en el ojo del huracán por comentarios, entonces nosotros debemos estar más allá, un paso adelante que eso porque debemos poder manejar una comunicación en crisis, debemos saber quiénes nos dan buenos comentarios, quiénes nos dan el hate, entonces nos manejamos a través de herramientas, en este caso son el plan 24, el otro es Metricool, que son herramientas que nos ayudan a ver el valor sentimental que hay en redes sobre nuestros contenidos y mensajes.

7. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación locales y nacionales en su estrategia?

Un papel importantísimo porque ellos hacen eco de un mensaje, por ejemplo nosotros compartimos un mensaje, una publicación en redes sociales oficiales, creo que tiene su pegue pero ya es una comunidad nuestra, pero cada medio de comunicación se dirige a diferentes públicos, a diferentes segmentos, entonces ellos al hacer eco de nuestras noticias, de nuestras notificaciones, se hace un impacto grande, de hecho eso lo vivimos recientemente con la copa sudamericana, en Brasil, en Chile, en Argentina, hicieron eco de nosotros, de hecho tenemos reportajes que salieron con la traducción de portugués, entonces los medios de comunicación han jugado un papel extraordinario en todas nuestras campañas, no es de ahora, es de siempre.

8. ¿Qué retos o dificultades enfrentan al momento de comunicar?

Tenemos a nuestro presidente Vitalicio, que es una persona que le encanta la comunicación, que le gusta hablar y de cierta manera en ocasiones se lanza comentarios que lo dicen en ese momento, entonces nosotros debemos actuar en ese lado a solventar esta comunicación que en sería en crisis. De pronto también otro de los retos que hemos visto es cuando el equipo ha estado no en un buen momento, entonces esos han sido retos en los que tienes que sí o sí vender entradas, generar

impacto y que la gente pueda entrar al estadio y cuando el equipo está en su peor momento, entonces eso ha sido uno de los retos, el estar ahí.

9. ¿Cómo manejan la comunicación en situaciones de crisis o controversias deportivas?

No sé si recuerdas este paso cuando se jugó en Echaleche ante Liga de Quito y se llenó un montón, entonces para nosotros fue brutal, no pensábamos que se iba a llenar, el hecho de comunicar que todo el mundo se vaya ya fue, pero después de eso hubo un pospartido en el que debíamos enfrentarnos a la comunicación, que sí, ellos llenaron, pero no se respondió, entonces esos han sido los retos que lo hemos sabido manejar de acuerdo al plan de comunicación que te comentaba anteriormente, se lo ha logrado establecer.

10. ¿Cómo consideran que son percibidos por sus audiencias?

Al hablar de tema deportivo te podemos decir que tenemos buenos comentarios, somos un referente a nivel nacional e internacional, hace poco veía contenidos con los compañeros aquí de que figuras públicas, influences generaban sus propios contenidos hablando bien de Mushuc Runa Sporting Club, de la palabra Mushuc Runa, eso quiere decir que el impacto que nosotros hemos estado generando tiene resultados y se ven, son evidentes.

1. ¿Cuál es el principal objetivo comunicacional del Mushuc Runa SC como institución deportiva?

El objetivo principal de Mushuc Runa Sporting Club al generar estrategias de comunicación es proyectar la identidad cultural del equipo, generar comunidad, generar hinchada, al ser un equipo nuevo necesitamos trabajar bastante en la generación o en generar el sentimiento de pertenencia hacia el club, obviamente proyectando nuestra identidad cultural, desde donde nace el equipo y hasta donde está proyectado.

2. ¿Cómo define a las audiencias y a qué segmento se dirige prioritariamente la comunicación del club?

Las comunidades o segmentos a los cuales nosotros nos dirigimos son personas entre 18 a 55 años, como segmento específico, en toda Sierra Centro, en toda la pauta digital, en toda la comunicación ATL, también se ha definido ese segmento. Y pues bueno, generar comunidad es ser el público joven, a través de las diferentes actividades en cuanto a logística, también con las formativas que tratan de involucrar a niños, jóvenes o adolescentes a que pongan parte del club.

3. ¿Cómo se planifican las estrategias de comunicación: trimestrales, semestrales 0 anuales?

La comunicación se hace de manera trimestral, se manejan actividades por etapas, se manejan dos fases en el campeonato nacional y se define cada tres meses, actividades que se tienen que cumplir para poder abarcar la comunidad o el segmento que nosotros definimos.

4. ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para la difusión de información? (redes sociales, medios tradicionales, conferencias de prensa.)

Se maneja, creería que con mayor énfasis la parte digital, tenemos alcance a nivel nacional e internacional con los medios digitales, sin embargo es importante recalcar que los medios tradicionales como radio, prensa y televisión han sido puntos importantes para poder posicionar la marca. Se maneja también 70 radios a nivel nacional, también se maneja pauta a nivel nacional e internacional y también ruedas de prensa justamente para definir o entregar a la comunidad información más verificada.

5. ¿El club cuenta con un plan de comunicación o un manual de identidad institucional?

Sí, el club cuenta con un manual con todos los elementos que tiene que tener un manual de marca, un plan de comunicación en cuanto a difusión de contenidos y venta de auspicios también.

6. ¿Cómo evalúan el impacto de sus acciones comunicativas (medición de resultados)?

Lo que nosotros realizamos en pauta digital es verificar mediante el sistema los indicadores del alcance, la comunidad, las interacciones que tenemos con nuestros contenidos. Verificamos también a través de un medidor de posicionamiento a través de canales digitales el impacto que vamos teniendo o la réplica que tenemos a través de los medios de comunicaciones externos.

7. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación locales y nacionales en su estrategia?

Es una herramienta o un motor más para el posicionamiento de marca, es una ayuda más. Diríamos que son los voceros de la marca, es un papel muy importante. Los medios de comunicación han aportado positivamente que la marca se muestre a nivel nacional e internacional también. Pero claro, hay medios de comunicación que también han querido que la marca tenga un tinte personal, un tinte más polémico, como el caso de Radio Caracol. Pero en general los medios son una herramienta, son un motor de posicionamiento muy importante.

8. ¿Qué retos o dificultades enfrentan al momento de comunicar?

Como en la pregunta anterior lo dije, medios de comunicación que quieren de alguna manera politizar o dar un tinte amarillista a las noticias que salen de parte de, en este caso, de nuestros directivos, del mismo equipo, pues darle, no sé, un mal concepto a la comunidad de lo que es Mushuc Runa Sporting Club.

9. ¿Cómo manejan la comunicación en situaciones de crisis o controversias deportivas?

Se maneja un manual de manejo de crisis, donde se define en qué momento un contenido o una información necesita atención. Hemos, nosotros, en nuestro manual establecido que para que una noticia se haga polémica o sea polémica, pues tiene que tener, por lo menos, un alcance o de aproximadamente mayor a 50.000 interacciones. Y de ahí verificar o creer o catalogarlo como una comunicación en crisis. De estas manera, se ha tratado de que, bueno, la comunicación en forma negativa, pues, de por sí, pues, pierda impulso, ¿no? Con todas las actividades que desarrollamos, claramente nosotros impulsamos una comunicación más acertiva, más enfocadas a las emociones, más enfocadas a promocionar nuestros eventos deportivos. Entonces, con eso, pues, hemos tratado de mitigar estos comentarios malintencionados.

10. ¿Cómo consideran que son percibidos por sus audiencias?

Creo que, bueno, en estos últimos meses, en el último año más bien, Mushuc Runa Sporting Club hemos tenido una participación muy buena en torneos internacionales. Claro, una baja participación en torneo local, pero creo que hemos tenido una buena comunicación o una buena aceptación por parte del público en general como tal. Porque hemos tenido interacciones, una subida de comunidad en medios digitales. También hemos tenido asistencia de hinchada a eventos deportivos de nosotros. Entonces, se ve que, bueno, más de hecho nos hemos acercado a la comunidad y hemos tenido una comunicación efectiva.

1. ¿Cuál es el principal objetivo comunicacional del Mushuc Runa SC como institución deportiva?

Bueno, como Mushuc Runa Sporting Club, el principal objetivo es difundir la marca como un equipo indígena, queremos ser el primer equipo indígena en ganar un título ecuatoriano y también el primer equipo indígena en participar en torneos internacionales y obviamente tener esa copa también internacional.

2. ¿Cómo define a las audiencias y a qué segmento se dirige prioritariamente la comunicación del club?

Las audiencias se define prioritariamente a personas que les gusta el fútbol. También se toman en cuenta a los sectores indígenas, que también son la parte de la identidad del club, entonces son las principales audiencias en las que definimos y llevamos nuestra comunicación.

3. ¿Cómo se planifican las estrategias de comunicación: trimestrales, semestrales 0 anuales?

Las estrategias de comunicación se definen anualmente, pero cabe decir que obviamente el equipo juega partidos cada semana, entonces se planifica cada semana lo que sea va a difundir, entonces es importante también esta planificación con el equipo de trabajo para saber qué es lo que se va a comunicar, qué materiales comunicativos se va a sacar a través de los diferentes medios de comunicación.

4. ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para la difusión de información? (redes sociales, medios tradicionales, conferencias de prensa.)

En realidad ocupamos las tres, los medios de comunicación tradicionales los ocupamos seguidamente, igual las redes sociales y las conferencias de prensa se las ocupa cuando hay algo importante que mencionar a través del club.

5. ¿El club cuenta con un plan de comunicación o un manual de identidad institucional?

Sí, claro, el club Mushuc Runa Sporting Club cuenta con un manual de comunicación, asimismo un manual de marca donde está las partes en las que se puede utilizar a la marca Mushuc Runa visualmente, también comunicativamente y también contamos con un plan de contingencia de comunicación.

6. ¿Cómo evalúan el impacto de sus acciones comunicativas (medición de resultados)?

Lo hacemos a través de plataformas digitales en donde medimos la parte sentimental de quienes siguen nuestras páginas, también ocupamos otra plataforma que se llama Metricol, allí también podemos medir en qué impacto han logrado nuestros materiales comunicativos a través de redes sociales y se puede decir que también ocupamos alguna medición en cuanto a medios tradicionales con nuestra relacionadora pública que está en constante análisis y realiza monitoreos a los medios de comunicación.

7. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación locales y nacionales en su estrategia?

La comunicación en cuanto a los medios de comunicación locales es muy importante ya que a través de ellos difundimos toda la información que compete a partidos de local, igualmente se ocupan medios nacionales para difundir nuestra participación en torneos internacionales y que la gente conozca lo que Mushuc Runa Sporting Club está haciendo a través de la participación de campeonatos nacionales, internacionales, igualmente redes sociales se puede decir que es un medio más amplio para llegar a diferentes públicos.

8. ¿Qué retos o dificultades enfrentan al momento de comunicar?

Como todos sabrán Mushuc Runa Sporting Club es un equipo nuevo, un equipo que tiene aproximadamente 23 años de existencia y nuestro reto es el llegar a nuevo público, el que logremos tener nuevos espectadores, que la gente se haga hincha del equipo, ese es un reto bastante grande porque estamos situados en la ciudad de Ambato en donde existen dos equipos que tienen buena afición, el uno es MAcará, el otro es Técnico Universitario y también con la situación actual sabemos que estamos situados ahora en Riobamba y también se nos hace complicado que la gente que alguna vez fue hincha de Olmedo o que sigue siendo hincha de Olmedo se haga hincha de Mushuc Runa Sporting Club, se siente identificado con nuestra marca.

9. ¿Cómo manejan la comunicación en situaciones de crisis o controversias deportivas?

Tenemos un manual de comunicación en crisis, seguimos a rajatabla lo que dice ahí, obviamente en Mushuc Runa Sporting Club ventajosamente no hemos tenido situaciones de riesgo, situaciones de crisis, pero en el caso de que se dé obviamente tenemos un manual de comunicación en crisis para poder cumplirlo y poder solventar esa crisis por la que se atraviese.

10. ¿Cómo consideran que son percibidos por sus audiencias?

Actualmente creo que conocen a Mushuc Runa Sporting Club como un equipo indígena que está situado en la ciudad de Ambato, que tiene su identidad en el pueblo de Chibuleo, entonces como nos percibe la audiencia es como un equipo indígena, un equipo indígena que obviamente siempre van a tener en la cabeza al abogado Luis Alfonso Chango que es el presidente vitalicio y quien tiene a veces sus dilemas con Federación Ecuatoriana de Fútbol, con Liga Pro, pero yo creo que la gente nos identifica por eso, porque somos un equipo indígena.

1. ¿Cuál es el principal objetivo comunicacional del Mushuc Runa SC como institución deportiva?

Nosotros lo que buscamos es tener un afín, Mushuc Runa no tiene hinchas, entonces nosotros buscamos el afín con la gente, principalmente con la gente de Riobamba que es donde estamos jugando. En los actuales momentos sabemos que en Ambato y en Macará y el técnico universitario que ya tiene años de trayectoria y obviamente los hinchas no podrán ser más que afines, pero tenemos un nicho que es Riobamba donde solo hay un equipo que es el Olmedo y ahora se está buscando que los niños se hagan parte del ponchito como lo estamos llamando. Entonces lo que estamos haciendo está bien dirigirnos a un público nuevo de alguna manera diferente, la estrategia es simple, buscar contenidos audiovisuales que tengan afín al cariño, tener un aprecio al ponchito como lo dicen tradicionalmente.

2. ¿Cómo define a las audiencias y a qué segmento se dirige prioritariamente la comunicación del club?

Los tres segmentos, los mayores que tienen ya una mente un poquito más centrada, eso lo hace con las redes sociales, que es el Facebook, pero tenemos la juventud que vamos al TikTok, lo que te decía, buscamos esa similitud que los niños tengan una identificación, pero ya buscando la red social que lleguen a ellos, que es el TikTok, los intermedios que son el Instagram, también estamos por ahí.

3. ¿Cómo se planifican las estrategias de comunicación: trimestrales, semestrales 0 anuales?

No puede ser anuales, porque nosotros tenemos cada semana los partidos y cada semana con quien juegue, en este caso puede ser un equipo como el Delfín, que no tiene mucha hinchada, entonces ahí se busca la estrategia, dos por uno, las mujeres gratis o por el ejemplo claro del Día del Niño, todos los niños gratis, el Día de la Madre, las madres gratis, entonces yo creo que cada semana se hace una estrategia diferente para que el equipo tenga un impacto con el rival.

4. ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para la difusión de información? (redes sociales, medios tradicionales, conferencias de prensa.)

Las tres, en realidad como te decía, hay que atacar a los tres nichos, que es la de los grandes, los medios y los niños, y los tradicionales que es las redes sociales, ahora llamémosle así tradicionales, porque cada vez se está haciendo más popular esos nichos pequeñitos que son las redes sociales,

no pequeñitos sino ya nuevos, como el Instagram, como el TikTok, entonces yo creo que a las tres se ataca.

5. ¿El club cuenta con un plan de comunicación o un manual de identidad institucional?

Claro que sí, desde el principio se tiene una carpeta, de ahí se saca los colores, ya se saca las palabras, todo lo que lleva a tener una comunicación, de ahí obviamente se va teniendo nuevas reformas, también de acuerdo a lo que vaya sintiendo el abogado Luis Alfonso Chango.

6. ¿Cómo evalúan el impacto de sus acciones comunicativas (medición de resultados)?

En estadísticas, la otra también visualmente se ve que si se llena el estadio o no se llena el estadio, vamos cambiando las estrategias y ahí vamos llevando lo que se necesita.

7. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación locales y nacionales en su estrategia?

Yo creo que son principales los medios de comunicación, de alguna manera se les tiene también con pauta, se les entrega también publicidad para que ellos también tengan un cierto afín y de ahí el impacto que ellos llevan también hace que los otros nuevos periodistas también tengan el querer compartir, el querer pertenecer.

8. ¿Qué retos o dificultades enfrentan al momento de comunicar?

Yo creo que siempre será el público a que se llene el estadio, a ratos se nos complica porque no tenemos un lleno completo en el estadio de Riobamba, al menos cuando ha habido la sudamericana, pero eso no se le puede hacer cada semana, el reto está ahí, que cada semana se tenga lleno el estadio.

9. ¿Cómo manejan la comunicación en situaciones de crisis o controversias deportivas?

Justamente tú lo estás mirando en este momento, estamos haciendo un llamado pero con noticias positivas, el abogado así como también es criticado, también se utiliza el contragolpe con noticias, imágenes o sentidos o palabras del mismo protagonista que es el abogado Luis Alfonso Chango, llevando cosas positivas a la comunidad, qué viene siendo reactivación económica, qué viene siendo trabajo para la gente, qué viene siendo emociones que Riobamba se está reactivando, entonces eso es bueno, es obvio, ese es el contraataque.

10. ¿Cómo consideran que son percibidos por sus audiencias?

Yo creo que el celo también siempre hay, entre comunicadores mismo hay ese celo y ahí obviamente el fútbol es así, el fútbol tiene controversias, eso es lo bonito, tiene altos y bajos, así es el fútbol, la palabra clásica es así es el fútbol, entonces yo creo que para eso también hay que seguir buscando nuevas formas de comunicación.

Anexo 2: Encuesta Aficionados

1. ¿Usted ha recibido información de Mushuc Runa SC a través de redes sociales?

Sí

No

2. ¿En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta anterior ¿Con qué frecuencia recibe información de Mushuc Runa SC?

( ) Todos los días

( ) Varias veces a la semana

( ) Rara vez

( ) Nunca

3. ¿Por qué medios suele informarse sobre el club? (Puede marcar más de una)

( ) Facebook

( ) Instagram

( ) Radio

( ) Televisión

( ) Prensa escrita

( ) Otros

4. ¿Considera que el club mantiene una comunicación cercana con los hinchas?

( ) Muy de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Muy en desacuerdo

5. ¿Cree que el club proyecta una imagen positiva ante el público?

( ) Sí

( ) No

6. ¿Ha participado en alguna actividad organizada por el club (transmisión de partidos)?

( ) Sí

( ) No

7. ¿Considera que el lenguaje y mensajes difundidos en redes sociales del club son claros y comprensibles?

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

8. ¿Qué tan representado(a) se siente como hincha en las acciones(fotos, celebraciones) del club?

( ) Muy representado

( ) Poco representado

( ) Nada representado

Anexo 3: Encuesta a jugadores, cuerpo técnico y dirigentes

1. ¿Cómo calificarías la comunicación entre los jugadores, el cuerpo técnico con la dirigencia?

( ) Excelente

( ) Buena

( ) Regular

( ) Mala

2. ¿Sientes que puedes expresar tus ideas y opiniones dentro del equipo?

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

3. ¿Con qué frecuencia recibes información clara sobre decisiones deportivas, logísticas o disciplinarias?

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Rara vez

( ) Nunca

4. ¿Qué canales de comunicación son más utilizados en el día a día del equipo?

( ) Grupos de WhatsApp

( ) Reuniones presenciales

( ) Comunicados internos

( ) Charlas informales

( ) Otros ¿Cuáles?

5. ¿La comunicación en el equipo ayuda a mantener un buen ambiente laboral?

( ) Sí

( ) No

( ) A veces

6. ¿Cómo describirías el trato que recibes de parte del cuerpo técnico y la dirigencia?

( ) Muy respetuoso

( ) Aceptable

( ) Poco respetuoso

( ) Negativo

7. ¿Consideras que hay espacios para dialogar sobre tus necesidades o inquietudes personales?

( ) Sí

( ) No

8. ¿Qué aspecto de la comunicación interna te gustaría que mejore? (Respuesta abierta)