

Estudio de caso de crisis reputacional y su gestión comunicativa: el Caso Koldo y el Zamora CF

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos

UOC

Diego Arnaiz Tostón

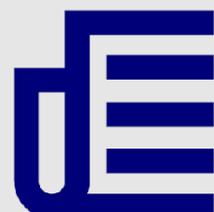
TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad B (disertación con investigación empírica)

TUTOR/A (tutor/a académico/a responsable del seguimiento del TFM durante el semestre): Carmen Silva

PROFESOR/A RESPONSABLE DE LA ASIGNATURA: Dra. Mireia Fernández-Ardèvol

POBLACIÓN Y FECHA: Eibar, 19 de junio de 2024

Universitat Oberta
de Catalunya



Índice

1. Resumen.....	2
2. Abstract.....	2
3. Palabras clave / Keywords.....	3
4. Introducción.....	3
5. Objeto de estudio y justificación.....	3
6. Objetivos del TFM.....	4
7. Preguntas de investigación.....	5
8. Hipótesis.....	5
9. Marco teórico.....	5
10. Metodología.....	9
11. Análisis de los resultados.....	13
11.1 Creación de contenidos sobre la vinculación del Zamora y el Caso Koldo....	13
11.1.1 Número de piezas periodísticas elaboradas por cada medio en la muestra seleccionada.....	13
11.1.2 Fecha de elaboración de las piezas periodísticas seleccionadas.....	14
11.1.3 Género periodístico de las piezas analizadas.....	15
11.1.4 Protagonista o tema de las piezas seleccionadas.....	16
11.1.5 Ubicación en el texto de los términos V. de Aldama y Zamora CF.....	17
11.1.6 Impacto de las piezas analizadas sobre el Zamora CF.....	19
11.1.7 Menció n de actividad comunicativa del Zamora CF.....	20
11.2 Gestión comunicativa de crisis del Zamora CF.....	20
11.3 Clasificación de la crisis del Zamora CF.....	23
12. Discusión de los resultados.....	24
13. Conclusiones.....	25
14. Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación.....	27
Referencias.....	29

Índice de imágenes

Ilustración 1. Nº de piezas periodísticas de cada medio de comunicación.....	13
Ilustración 2. Mes de elaboración de las piezas periodísticas seleccionadas.....	14
Ilustración 3. Género periodístico de las piezas seleccionadas.....	15
Ilustración 4. Cantidad de piezas en las que son protagonistas. Elaboración propia.....	16
Ilustración 5. Ubicación del término Zamora CF en los textos de las piezas seleccionadas.....	17
Ilustración 6. Ubicación del término V. de Aldama en los textos de las piezas seleccionadas.....	18
Ilustración 7. Impacto en el Zamora CF de las piezas seleccionadas.....	19
Ilustración 8. Alusión a algún tipo de actividad comunicativa del Zamora respecto a la crisis.....	20
Ilustración 9. Cumplimiento de las recomendaciones de González Herrero, Leiva Aguilera y Lalueza por parte del Zamora respecto a la crisis.....	21

1. Resumen

Este Trabajo de Fin de Máster pretende analizar la relevancia de la gestión comunicativa de crisis en las organizaciones relacionadas con el mundo del deporte. En concreto, la de un club de fútbol ante los contenidos mediáticos generados por uno o varios medios de comunicación desde la explosión o inicio de una crisis hasta su fase de desaparición o, al menos, el término de un marco temporal establecido dentro de las fases de crisis.

En este sentido, se investiga el desarrollo de la comunicación de crisis tras la detención de Victor de Aldama (presidente del Zamora Club de Fútbol) por su implicación en el marco de la investigación de la Operación Delorme, comúnmente conocida como Caso Koldo o Caso de las Mascarillas.

Los objetivos de este trabajo son investigar qué estrategia y técnicas comunicativas ha desarrollado el Zamora CF en relación a la crisis, y si estas siguen las pautas recomendadas por varios autores a la hora de afrontar una crisis, así como analizar la elaboración de contenido por varios medios de comunicación y la presencia del nombre de la entidad zamorana en estos. Para llevar a cabo esta evaluación, se ha optado por métodos de análisis cuantitativos de contenidos y actuaciones comunicativas.

Los resultados obtenidos a partir de dichas investigaciones han dado a conocer que los medios regionales fueron los que mayor cobertura realizaron sobre la vinculación del Caso Koldo y el Zamora CF, que en la mayoría de ocasiones fue V. de Aldama el protagonista de los contenidos, que en su mayoría fueron noticias, y que tuvieron un impacto negativo para el conjunto rojiblanco. Por otro lado, el Zamora siguió una política de comunicación de estrategia *No comment*, algo que no consiguió detener la creación de contenidos sobre la crisis.

2. Abstract

This work aims to analyze the relevance of crisis communication management in organizations related to the world of sport, specifically, that of a football club in the face of media content generated by one or more media outlets from the explosion or start of a crisis until its disappearance or, at least, the end of a time frame established within the crisis phases.

In this sense, we investigate the development of crisis communication after the arrest of Victor de Aldama (president of Zamora Football Club) for his involvement in the investigation of Operation Delorme, commonly known as the Koldo Case or the Case of the Masks.

The objectives of this study are to investigate the communication strategy and techniques developed by Zamora CF in relation to the crisis, and whether these follow the guidelines recommended by various authors when dealing with a crisis, as well as to analyze the production of content by various media and the presence of the Zamora CF name in these. In order to carry out this evaluation, quantitative methods of content analysis and communicative actions were chosen. Obtaining numerical results and analyzing them will

enable a series of conclusions to be drawn from data, problems and arguments to be taken into account for future lines of research.

3. Palabras clave / Keywords

Comunicación de crisis, fútbol, Caso Koldo, Operación Delorme, Zamora CF, Victor de Aldama y medios de comunicación.

Crisis communication, football, Koldo Case, Operation Delorme, Zamora CF, Víctor de Aldama and media.

4. Introducción

El fútbol, en la actualidad, es un fenómeno ampliamente popular. Considerado el deporte rey a nivel mundial, no existe la excepción para esta afirmación en España. Según datos de la macroencuesta *Statista Consumer Insights*, no solo es el deporte más practicado, también el más seguido. Realmente, un 85% de los aficionados a este deporte siguen alguna de sus competiciones (Statista, 2023). De ahí, que la popularidad que consigue el balompié en los medios de comunicación sea inmensa. Una atención mediática que en numerosas ocasiones converge de forma natural con la actualidad política, social y cultural, tejiendo lazos transversales que demuestran que el fútbol no es simplemente un deporte y que excede en su naturaleza del simple ámbito deportivo. Teniendo esto claro, el carácter pasional de este deporte, junto con esta atención mediática, hacen que la polémica pueda surgir en cualquier momento. De ahí que la gestión de la comunicación y las crisis sea una prioridad en los clubes de fútbol, entidades que pretenden representar no solo a sus jugadores y empleados, sino a una masa social compuesta desde sus socios y simpatizantes hasta accionistas, patrocinadores e inversores.

La Operación Delorme, comúnmente conocido como Caso Koldo, es una trama de corrupción política a nivel nacional en cuyo epicentro se sitúa Koldo García Izaguirre, asesor político y asistente del exministro socialista de Fomento, José Luis Ábalos (*Onda Cero*, 2024). Koldo García y seis personas más son investigadas por participar en una trama de corrupción con la que se lucraron económicamente gracias a contratos públicos de compra de mascarillas (*EITB Media*, 2024). Una de esas seis personas investigadas y detenidas es Víctor de Aldama, presidente del Zamora CF y uno de los cabecillas de la trama, implicado en el cobro de comisiones ilegales (*C.T./EFE*, 2024).

Por la magnitud de los personajes políticos implicados, la Operación Delorme es un tema de máxima actualidad informativa, que provoca la generación de noticias y piezas informativas en las que aparece el nombre del club rojiblanco, ligado directamente y de forma negativa a dicha trama de corrupción por la detención de su presidente. Una implicación que se da de forma paralela al desarrollo natural de su actividad deportiva.

5. Objeto de estudio y justificación

Este Trabajo de Fin de Máster tiene como objeto de estudio el área de la gestión de crisis y la reputación online. Exactamente, se analizará la gestión llevada a cabo por el Zamora

Club de Fútbol en labores de comunicación relativas a la crisis suscitada por la detención de su presidente en el marco de las investigaciones de la trama de corrupción del Caso Koldo (Operación Delorme). A través de una investigación empírica, se pretende conocer si la respuesta y gestión comunicativa por parte del club zamorano fue efectiva y positiva ante el impacto reputacional que supuso la proliferación de artículos donde se implicaba al nombre del equipo y su presidente con la trama de corrupción.

La vinculación del Zamora CF al denominado Caso Koldo es un tema que de por sí despierta un notable interés en mí, dada mi afición tanto por el fútbol y el Zamora CF, como por la actualidad política. Sin embargo, cobra un interés aún mayor si todo ello es analizado desde el ámbito de la comunicación, dando lugar así a una correlación de aspectos de importante recorrido tanto en mi etapa académica como profesional. De ahí que, con intención de seguir ampliando mis conocimientos académicos y profesionales y como ejercicio de conclusión de mis estudios de Máster de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos en la Universitat Oberta de Catalunya, me proponga investigar un caso de gestión de crisis en una entidad deportiva, ligado a un caso de corrupción política de máxima actualidad.

Para la realización de este Trabajo de Fin de Máster se pondrán en marcha métodos de análisis y monitorización de contenidos, propios de una auditoría de reputación en línea, enfocados a contenidos y noticias web relacionadas con el Zamora CF y el Caso Koldo en cinco medios escritos digitales nacionales y territoriales, además de un análisis de pautas recomendadas de comunicación sobre el Zamora CF. Estos contenidos comprenderán un margen de tiempo acotado de dos meses, siendo el 21 de febrero el inicio y 21 de abril el final. Se trata de un margen temporal seleccionado por ser el inicio de la eclosión del Caso Koldo, la detención y puesta en libertad de Victor de Aldama, la suspensión de cuentas de la entidad zamorana y el posterior, supuesto, inicio del proceso de venta del club.

6. Objetivos del TFM

Este Trabajo de Fin de Máster se propone una serie de objetivos en base al caso y el marco teórico elegido en el que basar las investigaciones pertinentes. De esta forma, esto son los siguientes objetivos a esclarecer:

- Analizar la estrategia de gestión de crisis y la respuesta comunicativa llevada a cabo por el Zamora CF ante la explosión de la crisis
- Investigar la presencia del nombre del Zamora CF en contenidos relacionados a la temática del Caso Koldo entre el 21 de febrero y el 21 de abril
- Conocer la progresión de contenidos entorno a la trama de corrupción y el Zamora CF entre el 21 de febrero y el 21 de abril
- Determinar cuál fue la respuesta comunicativa del Zamora CF para la crisis mencionada
- Dictaminar el efecto o impacto de los contenidos analizados, relacionados con el Caso Koldo, en el Zamora CF

7. Preguntas de investigación

- ¿Qué estrategia comunicativa ha desarrollado el Zamora CF en relación a la crisis?
- ¿Cómo ha influido la estrategia comunicativa del Zamora CF en la creación de los contenidos seleccionados de los medios de comunicación?
- ¿La cobertura mediática de la crisis (por parte de los medios seleccionados) ha derivado en un impacto en el desarrollo deportivo del Zamora?

8. Hipótesis

Estos objetivos y preguntas de investigación tienen como fin la comprobación de una serie de hipótesis planteadas en torno al caso a analizar. La hipótesis principal es que **el Zamora CF no ha desarrollado una estrategia comunicativa efectiva para manejar la crisis reputacional y reducir el impacto negativo derivado de la creación de contenidos en los medios de comunicación** sobre la vinculación del club con el Caso Koldo. De hecho, las técnicas de comunicación empleadas han dado lugar a una respuesta comunicativa de **carácter reducido, limitada en términos de control o influencia en los contenidos mediáticos sobre la crisis**.

9. Marco teórico

Para comenzar a analizar un caso de gestión comunicativa en una situación de crisis reputacional, es inevitable empezar haciendo referencia a la reputación corporativa y, en definitiva, a la comunicación corporativa como área temática que engloba la disciplina.

Si abordamos una definición de Comunicación Corporativa, Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) la definen como aquella comunicación que “se desarrolla en las instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales” que tiene como base y razón la puesta en común entre los integrantes de “experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos”. Ahondando en el sistema de públicos interno y externo, ello nos da pistas del carácter bidireccional de la comunicación corporativa y las relaciones públicas, como parte fundamental de su definición. Xifra (2010) matiza ese carácter bidireccional aludiendo que la función de la Comunicación Corporativa es, en definitiva “establecer y/o mantener relaciones de confianza y de interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos o, al menos, evitar un clima de desconfianza entre las partes”.

En detalle: la reputación corporativa

Siendo conscientes del clima bidireccional que ocupa a la Comunicación Corporativa, es necesario ligar la reputación corporativa como pilar o, siendo coherentes, preocupación básica de la comunicación corporativa. Aced (2018), en un ejercicio de reconocimiento de la referencia corporativa de esta clase de comunicación, explica que el principal objetivo de esta es el dar a conocer o difundir la organización entre sus público y que, por lo tanto,

la comunicación corporativa se encarga de la gestión de la reputación de una organización o empresa ante su público.

Sin embargo, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de reputación? Como apunta Aced (2018, p.32), según el Foro de Reputación Corporativa, el término reputación se refiere “a cómo es percibida la empresa por los grupos de interés (*stakeholders*)”. Esto es, la opinión del público (objetivo o no) sobre la empresa (Aced, 2010). De esta definición, cabe destacar el término opinión, ya que como matiza Burgueño (2018), la reputación se refiere al legado que la imagen deja de forma continuada en el tiempo, es decir, que va más allá de la imagen y traspasa a la división de la opinión pública. De ahí su carácter cualitativo, pudiendo esta ser buena, mala o neutra (Laluzza, s.f.).

Crisis que dinamitan la reputación

Tener una buena reputación es una tarea ardua y conseguirlo requiere de grandes esfuerzos y mucho tiempo. Sin embargo, llevarse por delante todo ese trabajo apenas puede ocupar unas milésimas de segundo (Burgueño, 2018, p.11)

Si observamos la definición de la palabra crisis en la RAE, esta se define en primera instancia como “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”, acompañado de la tercera definición que la describe como “situación mala o difícil”. Para una apreciación más completa y enfocada al mundo corporativo o empresarial, Wilcox et al. (2001, p.325) determina que es un “acontecimiento extraordinario que afecta de alguna forma a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o bien a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general”. De todas estas definiciones, las características más claves son la negatividad y lo fortuito o imprevisto como esencia de una situación que Burgueño (2018, p.45) califica como “aparición de una situación fortuita e inusual que supone algún tipo de amenaza hacia el normal funcionamiento de una organización, su continuidad, recursos o patrimonio”.

Una vez definida, se debe diferenciar la tipología de crisis existente, así como las fases de una crisis y las diferentes formas de gestionar la comunicación para intentar mitigar el daño y salir con vida en situaciones tan dramáticas y urgentes para el nombre, la imagen y la reputación de la compañía.

En cuanto a la tipología, la clasificación es variada y no existe una convergencia única y universal entre los distintos autores que han tratado el tema. Por un lado, tenemos la clasificación que describe Túniz (2011), en la que se pueden apreciar tres tipos de crisis según naturaleza de origen:

- Provocadas: Para aquellas que surgen a raíz de una acción impulsada entre el público interno de forma premeditada o no
- Previsibles: Las crisis pueden ser detectadas por determinadas situaciones
- Inesperadas: Aquellas que surgen de forma descontrolada y fortuita

En relación al origen, Burgueño (2018) distingue las crisis *online* de las *offline*. Así, reconoce dos tipologías principales:

- Aquellas generadas a raíz de la actividad de la organización y extendidas a la red
- Aquellas desarrolladas íntegramente en el entorno online

Berge (1990), por su parte, divide la crisis en dos tipologías en función de la gravedad.

- Graves: surgidas por consecuencia de diversas actuaciones erróneas que pueden derivar en un problema reputacional de larga duración
- Leves: actuaciones de daño inmediato que requieren de acciones urgentes

Una vez distinguida la tipología de crisis existente elaborada por diversos autores, cabe destacar que una crisis no es un elemento rígido e invariable en tiempo y forma y que sufre una evolución, para bien o para mal, que en consecuencia, provoca que la crisis esté compuesta por distintas fases. Fink (1986) distingue 4 fases:

- Fase **preliminar**: se refiere a aquellos momentos en los que se deben reconocer los primeros indicios de una posible crisis, algo que no siempre es posible. Es el inicio y la situación no es tan grave. Es importante contar con un plan de crisis, al que se le hayan dedicado recursos y sobre todo, sirva para tomar decisiones y ejecutar acciones con el objetivo de una gestión apropiada y eficaz.
- Fase **aguda**: Es la fase en la que la crisis explota en los medios de comunicación y el público exige aclarar lo ocurrido. La empresa u organización trata de solucionar los problemas y mostrar una imagen creíble, calmada y correcta.
- Fase **crónica**: Los sucesos siguen su cauce. La crisis se ha prolongado y la prensa establece un sistema de acción-reacción. La crisis comienza su declive mediático, pero la empresa debe de seguir trabajando en el esclarecimiento y solución de los problemas.
- Fase **postraumática**: Vuelve la estabilidad tras la tormenta. Los problemas parecen haberse solucionado o, al menos, no dificultan el normal desarrollo de la actividad cotidiana. Es el momento de hacer balance, analizar lo sucedido y trabajar en un plan de crisis que de solución o mitigue los efectos de una crisis similar.

Por su parte, Burgueño (2018) también reconoce varias fases de crisis, similares a esta clasificación, y en base a la teoría desarrollada por el Institut Cerdà (2016), aplica estas fases para cuando se da una extensión a redes sociales y el entorno online:

- **Antecedentes**: Es la fase donde la hecatombe está por llegar. Generalmente, son momentos que se disponen para la elaboración de los planes de crisis y una estrategia de reacción ante posibles indicios de problemas. Es una fase de estudio de posibles escenarios.
- **Crisis**: Fase del incendio o momento de la explosión. Es la hora de hacer diagnóstico de lo sucedido y de no tomar decisiones ni acciones no premeditadas.
- **Reacción**: Es la fase de poner en marcha la respuesta ideada. Se debe mantener una postura serena, fiable, verdadera y calmada. Se debe admitir el error y dar explicaciones. Mostrar firmeza, a la vez amabilidad y deseo de respuesta, ayuda y solución a los afectados (si los hubiera) o al público interno y externo que pudiera estar afectado de forma directa o indirecta.

- **Consecuencias:** Se debe elaborar un informe donde se estudie y valore lo ocurrido y se de, a la vez, recomendaciones para un futuro caso parecido. Se debe corregir lo incorrecto. Además, es la hora de analizar la situación reputacional y comenzar a trabajar por el terreno perdido. Eso sí, se debe tener cuidado con no dar por cerrada una crisis que no lo está.

Principales recomendaciones de comunicación para el manejo de una crisis

La explosión o inicio de una crisis requiere de una destreza y habilidades técnicas cualificadas, que destaquen por la rapidez, entereza, determinación y, sobre todo, una buena planificación previa. Porque como señala Ferran Lalueza en *Gestionar la comunicación de crisis* (2022), gestionar una crisis y su comunicación siempre es el plan B, ya que el A habrá sido todo el trabajo de prevención realizado con anterioridad para que la crisis no se dé.

Teniendo esto claro, el propio Lalueza reconoce en *"The show must go on"* (2017) la importancia, en primer lugar, de definir lo que es una crisis así como la identificación y evaluación de riesgos de forma previa. En esta fase, cabe destacar entre otras cuestiones, la elaboración de un manual de crisis que sirva para identificar riesgos, así como para establecer una serie de pautas a seguir en caso de que explotara una posible crisis debido a estos, en función de la previsibilidad de cada riesgo. En este sentido, González-Herrero subraya la necesidad de trabajar y analizar posibles escenarios de crisis, definiendo tácticas, objetivos, mensajes,... en relación a los posibles públicos implicados. Por otro lado, señala la importancia de trabajar en la constitución de un comité de crisis y sus portavoces. Además, es importante que la constitución de ese comité de crisis nombre a los portavoces y perfiles que lo compondrán, además de definir los roles de cada uno de los integrantes. Lalueza (2017), a su vez, enfatiza la instauración de una serie de alianzas estratégicas con agentes sociales, como medios de comunicación, por ejemplo, que brinden su apoyo en los momentos complicados.

Por otro lado, tras la explosión de la crisis, Lalueza (2017) considera clave la actuación durante los primeros 60 minutos, denominada por este autor como *"Golden hour"*. Una actuación que estará marcada por la definición de una política comunicativa *ad hoc*, que contemple tres principales modalidades según Lalueza (2017):

- Comunicación activa, transmitiendo mensajes a sus públicos objetivo para tratar de influir en estos.
- *Low profile*: pasar desapercibido con una actuación sutil y poco llamativa.
- *No comment* o negación a comunicar.

Sobre estos tres tipos de estrategia, Lalueza (2022) diferencia dos vías de actuación. Por un lado, el camino que opta por comunicar, indistintamente si se hace con un perfil proactivo o con un perfil bajo, como es el caso de las dos primeras estrategias, o la opción de no comunicar, es decir, la estrategia del *No comment*. El autor profundiza, en cuanto a esta última en especial, que se trata de una estrategia que denota aspectos tan negativos como parecer que se es culpable, que la organización no da la importancia que merece el hecho, que la entidad no quiere asumir la culpa, el querer esconder información, demostrar poca confianza en sí mismos o sugerir la poca capacidad de

respuesta. Además, no comunicar hace que la organización o empresa renuncie a las ventajas que ofrece la bidireccionalidad de la comunicación, perdiendo así ventaja frente a otros actores de la conversación o el relato y dando prioridad a otras versiones que minimicen los propios intereses. Además podría, según Lalueza, alentar la proliferación de rumores y *fake news* y se reduce la capacidad de influencia y credibilidad de la organización o empresa.

Siguiendo con el hilo del desarrollo de una crisis, es importante también, en relación con la búsqueda de alianzas mencionada anteriormente, la implicación que se lleve a cabo de agentes y consultores externos de distintas ramas del conocimiento con el objetivo de reforzar el comité de forma rápida. Esto completará además una de las fases más importantes de la gestión comunicativa de la crisis. La creación de estrategias y mensajes a trasladar para cada uno de los públicos objetivos que se identifiquen. Estas estrategias tendrán como punto de partida el análisis de realidad presente y futura, como amplía Lalueza (2017) y que se trasladará después a través del uso de los medios y redes sociales. En todo este proceso es importante cuidar la comunicación no verbal y asegurar la lealtad, disponibilidad y confidencialidad de los miembros del comité de crisis. Por su parte, González-Herrero (1998), centra la atención en la reunión periódica del comité de crisis, así como la preparación del portavoz y la ejecución del plan de crisis definido con anterioridad. Un plan que deberá comprender, según el autor, la elaboración y distribución de los materiales y mensajes a través de los canales establecidos y la búsqueda de apoyo por parte de terceras partes y la relación con los medios de comunicación. Tácticas, estas últimas, que siguen la línea de la búsqueda de alianzas a las que se refiere Lalueza (2017) en la fase anterior.

Una vez implantada la acción comunicativa de crisis y finalizada, Lalueza (2017) indica que tocará medir resultados y el impacto que ello ha generado en la reputación de la organización. Además, para esta fase post crisis, este autor recomienda escenificar, tanto de forma interna como externa, el final de la crisis. Por su parte, Leiva Aguilera (n.d.) recomienda trasladar a la opinión pública el final de la crisis de manera efectiva, con la integración en sus comunicaciones del método ASAP (Apologize, Simpathize, Accept responsibility, Prepare to take action).

10. Metodología

Para llevar a cabo este Trabajo de Fin de Máster, se ha decidido optar por una metodología basada en el **enfoque cuantitativo**. De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010, p.5) es aquel que “refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación” y que, una vez planteado el problema, tiene como base el trabajo y construcción de un marco teórico donde se estudia la literatura y se discute aquellos avances o descubrimientos sobre una cuestión o área temática parecida, de forma previa. Partiendo de ello, se elaborarán unas hipótesis para después arrancar con la recolección de datos. Estos tres autores lo definen como un método que “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. En ese sentido, Del Canto & Silva (2013) matizan que es un enfoque que a partir de datos evidenciados. Otras de las características del método cuantitativo para Hernández, Fernández & Baptista (2010, p.6) es la objetividad

con la que se desarrolla el proceso, ya que este sigue “un patrón predecible y estructurado”.

Una vez fijado el enfoque de la metodología, se debe destacar qué métodos cuantitativos se pretenden utilizar en esta investigación. El método elegido a través del que se tratarán de averiguar los objetivos y confirmar o no las hipótesis será el **análisis de contenido**. Este método es para Berelson (1952, en Noguero, 2002, p.173) una “técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación”. Por su parte, Kerlinger (1973, en Martín-Algarra, 1995, p.68) lo define como “un método de estudiar y analizar la comunicación de una forma sistemática, objetiva y cuantitativa para medir variables” y que ha sido utilizado históricamente “para determinar el énfasis o la frecuencia de diversos fenómenos comunicativos: propaganda, tendencias, estilos, cambios en el contenido, legibilidad (...)”. En definitiva, concluye que es un método útil para la “observación y la medición”.

En base a esta metodología cuantitativa y la técnica del análisis del contenido, se ha decidido emplear la técnica de las tablas de resultados en buscadores, que Leiva Aguilera (n.d.) menciona en monitorización y reputación en línea. Esta técnica nos permitirá hacer un diagnóstico básico de la situación reputacional en el ámbito online de los medios de comunicación. Las tablas de resultados analizarán contenidos de 4 de los principales medios de comunicación en base a los resultados de audiencia en su versión impresa y digital de 2023 según el EGM de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación(2024): **Marca, El País, El Mundo y Diario AS**. Además, se han seleccionado dos diarios regionales como **La Opinión de Zamora y Zamora 24 Horas**, por ser los diarios digitales líderes en usuarios en la provincia de Zamora durante el cierre del curso 2023 (La opinión de Zamora, 2024). Todos esos contenidos comprenderán un marco temporal delimitado entre el 21 de febrero, fecha de la detención de Victor de Aldama, y el 21 de abril de 2024.

Se analizarán todas las noticias que reflejen la vinculación del Zamora CF con el Caso Koldo elaboradas por cada medio de comunicación mencionado anteriormente. Ello se llevará a cabo a través de unas tablas de análisis de contenido que comprenderán las categorías de:

- **Medio de comunicación:** Se distinguirá la cantidad de artículos elaborados por cada medio de comunicación en los que se relaciona el Caso Koldo y alguno de sus implicados con el Zamora CF.
- **Fecha:** Con el fin de conocer la progresión de la elaboración de contenido que relacione al Caso Koldo y alguno de sus implicados con el Zamora CF, se estudiará la cantidad de piezas periodísticas elaboradas para los meses de febrero, marzo y abril, dentro del marco temporal establecido (desde el 21 de febrero de 2024 hasta el 21 de abril de 2024).
- **Género periodístico:** Se analizará el enfoque y la técnica utilizada para el tratamiento de la información y elaboración de la pieza periodística. Se crearán dos ítems mayoritarios, por un lado información, que cubrirá noticias y reportajes de investigación. Por otro lado, estará el grupo de opinión, formado por crónicas, artículos de opinión, cartas al director, editorial o columnas de opinión.

- Ubicación en el texto donde se hace alusión al Zamora y a su presidente: tendrá como fin destacar la **relevancia que se le da a la relación entre el Caso Koldo y el Zamora CF** en artículos sobre la Operación Delorme. Para este caso, se crearán diferentes ítems que deducirán la ubicación de las palabras Zamora CF y V. de Aldama, así como la alusión a las mismas a través de otros términos, en el titular, subtítulo y texto. Siendo este el orden gradual de la importancia de los mismos.
- En este sentido, se propone analizar también el **tema o protagonista central** del texto, con el fin de determinar cuál es el objetivo o la temática del contenido. Para este apartado se proponen una serie de ítems que aguardan ámbitos temáticos abiertos y amplios:
 - Caso Koldo (general)
 - V. de Aldama
 - Zamora CF
 - Koldo García
 - Ábalos
 - Otros
- **Impacto para el Zamora:** Con el fin de medir el impacto de la noticia sobre el Zamora se pretende establecer tres categorías de ítems en base a la repercusión o efecto que la intencionalidad de la pieza, así como la ubicación de la alusión al equipo y su presidente tienen para la entidad zamorana. Estas tres categorías serán positivo, negativo o neutral para la reputación. Esto estará determinado por la ubicación de los términos “V. de Aldama” y “Zamora CF” en la pieza periodística y la temática de la misma. Se otorgará relevancia a posiciones en el título o subtítulo.
- **Alusión a actividad comunicativa del Zamora:** Esta categoría pretende dictaminar si los contenidos estudiados hacen una alusión a actividad comunicativa del Zamora, así como alguno de sus representantes o empleados, respecto a la crisis generada por el Caso Koldo. Los ítems serán Sí, Sí indirectamente (cuando se trate de comunicación de una persona empleada o del entorno del club) o No. En caso de ser afirmativa la respuesta, se añade una subcategoría que especifica quién realiza esa comunicación, es decir, si se trata del club de forma corporativa o si es algún empleado, jugador, entrenador, presidente o persona directiva y de qué forma, esto es, si es a través de un comunicado, rueda de prensa, mensaje en redes sociales, declaraciones en medios de comunicación, etc.

Por otro lado, con el objetivo de conocer el comportamiento comunicativo del Zamora CF durante las diferentes etapas de la crisis, en concreto, en el mismo marco temporal del apartado anterior (21 de febrero y 21 de abril), se procederá a analizar las acciones comunicativas llevadas a cabo por la entidad zamorana tanto en su web (www.zamoracf.es), como a través de las redes sociales y de forma física. En las redes sociales, se analizarán el usuario de X.com (@ZCFoficial), el usuario de Instagram (@zcfoficial), la página de Facebook (Zamora Club de Fútbol) y el canal de Youtube (@zamoracf4696).

Para este análisis, se dispondrá también de la modalidad cuantitativa. Esta vez, se seguirá la metodología diseñada por Tamayo Llirinós en *Barçagate: estudi de cas d'una*

crisi de reputació a un club de futbol (2023) y, en base a la teoría que Ferran Lalueza (2017) desarrolla en “*The show must go on*”, Leiva Aguilera (n.d.) en “*Monitorización y reputación en línea*” y Alfonso González-Herrero (1998) en “*Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*”, se establecen una serie de ítems o pautas recomendadas para afrontar una crisis en las organizaciones:

- El Zamora CF contaba con técnicas de gestión de conflictos potenciales, como la vigilancia del entorno. (GH)
- El Zamora CF tenía previstos diversos escenarios y una estrategia de actuación para cada uno. (GH)
- El Zamora CF tenía nombrado y preparado un portavoz. (GH)
- El Zamora CF buscó alianzas. (L)
- El Zamora CF actuó en los 60 minutos inmediatos al estallido de la crisis. (L)
- El Zamora CF adoptó una política comunicativa *ad hoc*: comunicación activa, *Low profile* o *No comment*. (L)
- El Zamora CF formó un Comité de Crisis. (GH)
- El Comité de Crisis estaba formado por los principales responsables directivos del Zamora CF. (GH)
- El Zamora CF fijó un centro de control del Comité de Crisis. (L)
- El Zamora CF contaba con un Manual de Crisis. (L)
- El Zamora CF elaboró una estrategia de comunicación y diseñó mensajes adaptados a cada público estratégico. (L)
- El Zamora CF tenía preparados materiales de comunicación para responder a la crisis (comunicado de prensa, posicionamiento ante la crisis, Q&A, etc.). (GH)
- El Zamora CF informó a los públicos internos sobre la crisis. (GH)
- El Zamora CF se puso en contacto con los públicos afectados. (GH)
- El Zamora CF hizo uso del social media management para responder a la crisis. (L)
- El Zamora CF utilizó técnicas de relación con los medios de comunicación para responder a la crisis. (GH)
- El Zamora CF recurrió a consultores externos para afrontar la crisis. (L)
- En los comunicados ante cámara o en las ruedas de prensa, el Zamora CF cuidó la comunicación no verbal y los elementos espaciales. (L)
- El Zamora CF quiso escenificar el final de la crisis. (L)
- En sus comunicados, el Zamora CF utiliza el método ASAP (Apologize, Sympathize, Accept responsibility, Prepare to take action). (LA)
- El Zamora CF hizo un balance de daños económicos y reputacionales. (L)
- Cuando han salido nuevas informaciones sobre el caso, el Zamora CF se ha mostrado comunicativamente activo. (GH)

Para analizar el cumplimiento de estos ítems por parte del club zamorano en la gestión comunicativa relativa a la crisis, se analizará tanto la propia actividad desarrollada por el club en web, redes sociales y de forma presencial, así como aquella información sobre la comunicación de crisis del Zamora transmitida por los medios de comunicación seleccionados. La comprobación del cumplimiento de estos ítems por parte de la entidad rojiblanca servirá para decretar si el Zamora CF ha desarrollado una buena y apropiada labor de comunicación y resolución de crisis según la teoría de González-Herrero (1998) y Lalueza (2017).

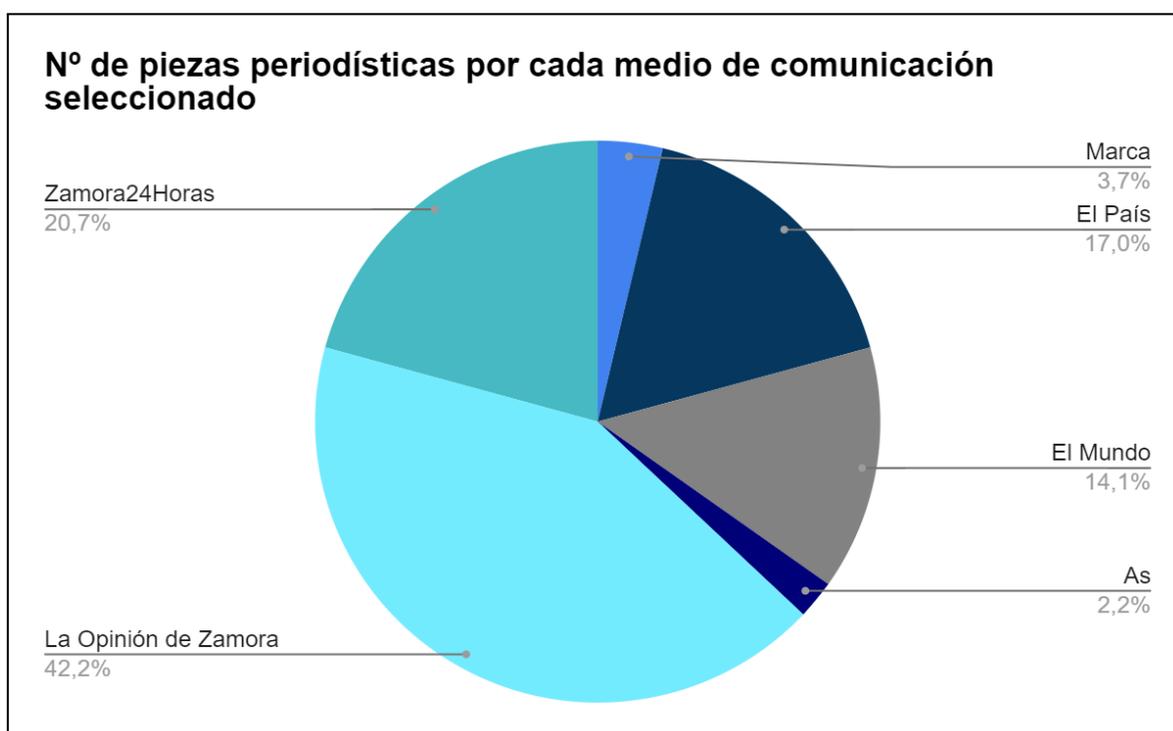
11. Análisis de los resultados

11.1 Creación de contenidos sobre la vinculación del presidente del Zamora con el Caso Koldo

Una vez realizada la investigación y recopilación de piezas periodísticas bajo los criterios establecidos y explicados en el apartado de metodología, a continuación se desarrolla un análisis de los resultados obtenidos, los cuales se mostrarán también a continuación a través de una serie de gráficos y datos estadísticos significativos para el desarrollo de este trabajo de fin de máster y sus objetivos.

11.1.1 Número de piezas periodísticas elaboradas por cada medio en la muestra seleccionada

Ilustración 1. Nº de piezas periodísticas de cada medio de comunicación. Elaboración propia.



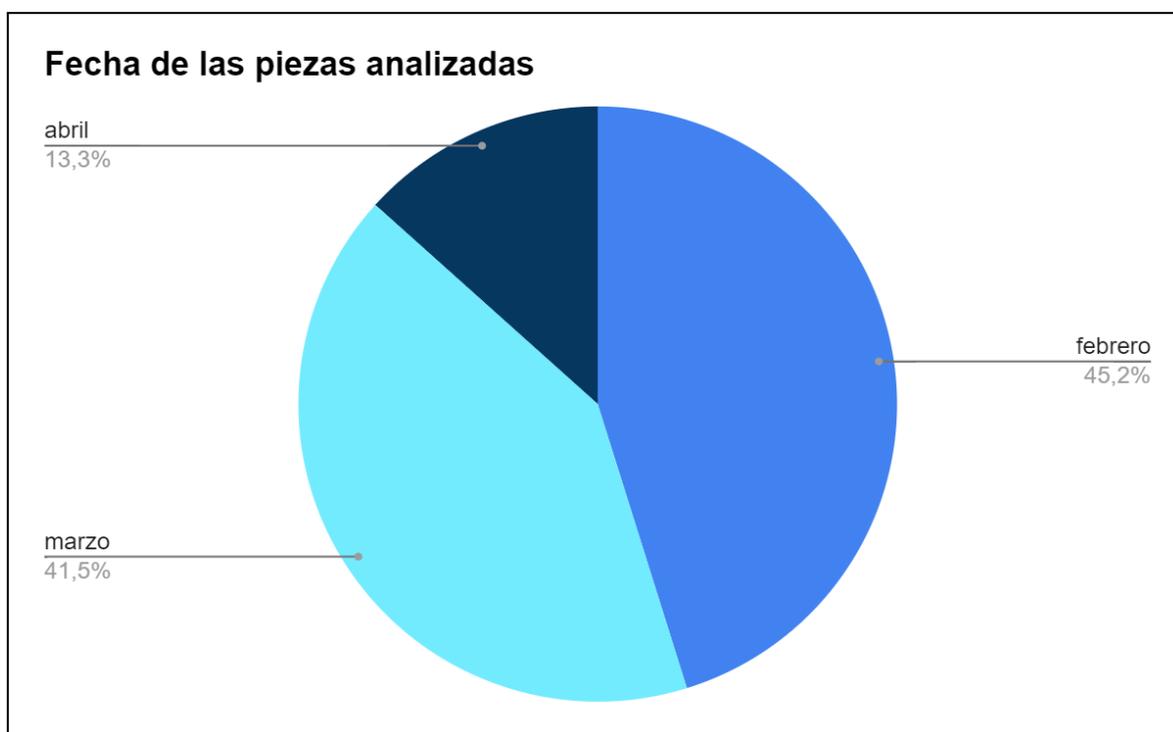
La muestra seleccionada comprende un total de **135 piezas periodísticas**, todas ellas se han elaborado entre el 21 de febrero y el 21 de abril, fechas seleccionadas, como se ha mencionado anteriormente, por los medios de comunicación seleccionados para esta investigación (Marca, El País, Diario AS, La Opinión de Zamora y Zamora24horas.com) en su versión digital. Del total de las 135 piezas, 57 han sido elaboradas por **La Opinión de Zamora (un 42,2%)**, siendo el medio de comunicación que más piezas ha elaborado y mayor cobertura del tema ha realizado según los parámetros establecidos. En segundo lugar, el medio digital **Zamora24horas.com** ha realizado un total de 28 piezas periodísticas, un **20.7%** del total analizado.

El podio de cantidad de piezas elaboradas lo completa **El País (17%)** con 23 piezas redactadas. Tras estos, **El Mundo (14,1%)** con 19 entradas, **Marca (3,7%)** con 5 y el **Diario AS (2,2%)** con 3.

El análisis de estos resultados nos dibuja un mapa de contenidos en el que **los medios regionales han sido los que mayor seguimiento han realizado del Caso Koldo y su vinculación con el Zamora CF y su presidente Victor de Aldama** con una autoría del 62.9% de la muestra analizada. Por otro lado, a pesar de que el tema está indirectamente vinculado con el deporte y el fútbol, **los dos medios de comunicación deportivos seleccionados han realizado una vinculación y cobertura residual** del tema respecto a los otros 4 medios seleccionados.

11.1.2 Fecha de elaboración de las piezas periodísticas seleccionadas

Ilustración 2. Mes de elaboración de las piezas periodísticas seleccionadas. Elaboración propia.



El mes en el que mayor número de piezas periodísticas que tratasen y vinculasen el nombre de Victor de Aldama y el Zamora CF con el Caso Koldo fue el mes de **febrero**, con un número de 61 piezas (**45,2%**). Esto se debe a que fue este mes cuando ocurrió la detención del presidente de la entidad rojiblanca. **Marzo** se sitúa en segundo lugar con un total de 56 entradas (41.5%) y en **abril** el tema pierde fuerza, reduciendo a 18 los artículos, noticias, crónicas y demás piezas elaboradas en los que se vincula al Zamora CF, V. de Aldama y el Caso Koldo (**13.3%**).

Con esto, podemos observar que **el interés por el suceso tuvo como momento álgido el mes de febrero**, durante los días siguientes a la detención de V. de Aldama y parte de los días de marzo. A partir del tercer mes del año, el interés fue decayendo.

11.1.3 Género periodístico de las piezas analizadas

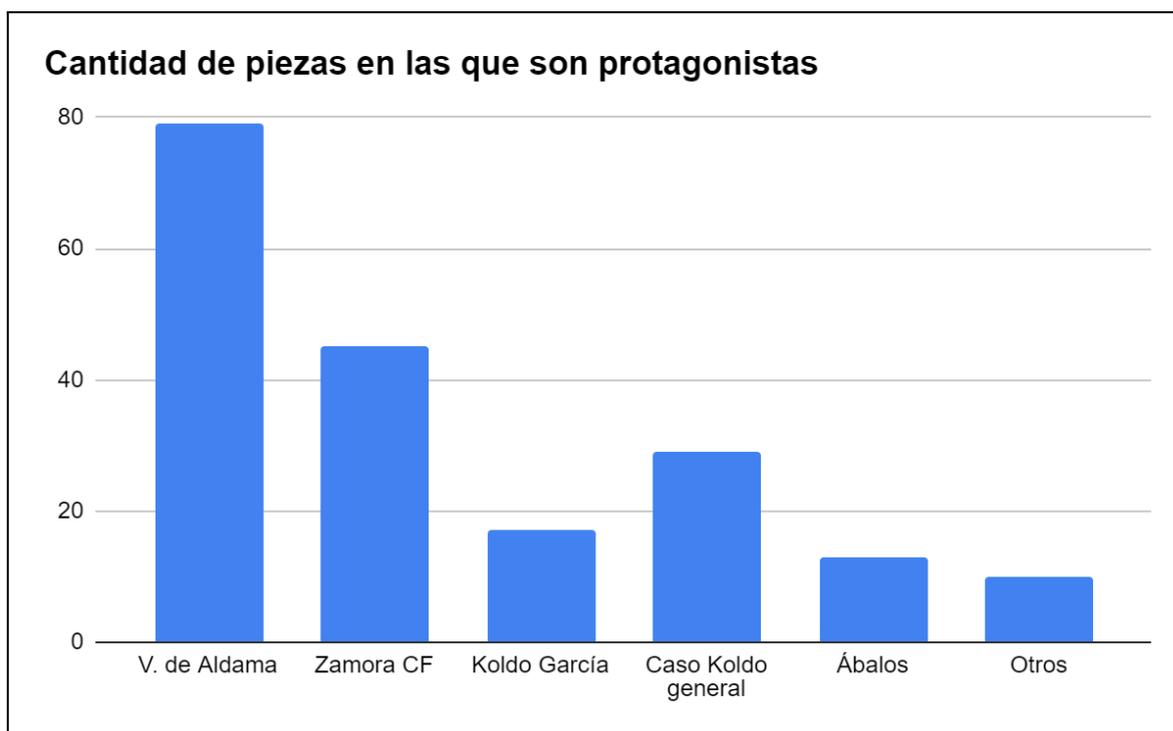
Ilustración 3. Género periodístico de las piezas seleccionadas. Elaboración propia.



Del total de las 135 piezas periodísticas analizadas, 109 de ellas son **noticias (80.7%)**, que tratan el suceso de forma objetiva y ciñéndose a los hechos informativos. Una tendencia mayoritaria en la muestra seleccionada, siendo el género informativo el mayoritario. Por otro lado, también se han encontrado piezas del género periodístico de la opinión, diferenciadas por varios formatos. Los más populares en este género han sido la **crónica** con 10 piezas (**7.4%**) y utilizada mayormente para describir y relatar procesos judiciales y acontecimientos o actuaciones prolongadas en el tiempo; y el **reportaje**, 10 piezas (**7.4%**), siendo utilizado para profundizar en hechos e informaciones concretas.

11.1.4 Protagonista o tema de las piezas seleccionadas

Ilustración 4. Cantidad de piezas en las que son protagonistas. Elaboración propia.



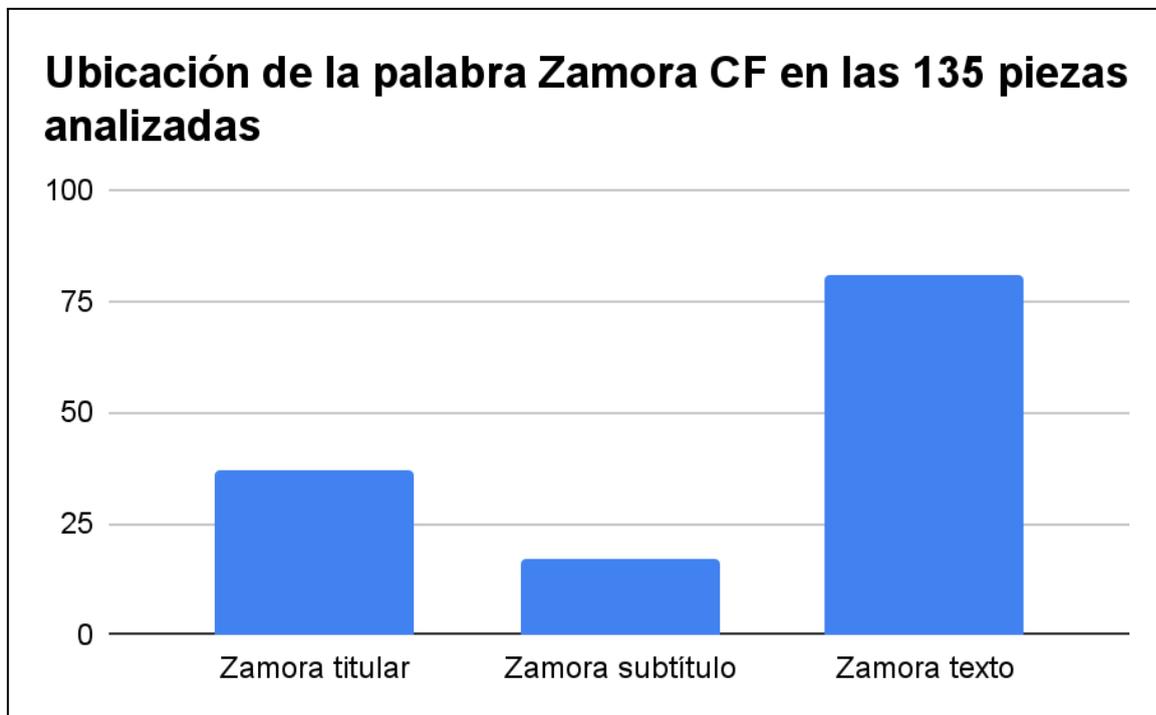
Como se ha explicado en el apartado de metodología, una de las categorías a analizar de la muestra es el tema o protagonista que tratan las 135 piezas periodísticas analizadas. Para ello, se han establecido una serie de ítems mayoritarios tras analizar individualmente cada pieza y su temática. Los ítems establecidos, como se ha mencionado anteriormente son los siguientes: **V. de Aldama** (presidente del Zamora CF), **Zamora CF**, **Koldo García**, José Luís **Ábalos** (Ex ministro de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana), **Caso Koldo general** (para cuando no trate a ninguna persona o tema en concreto) y **Otros** (para personajes o temas concretos, indirectamente relacionados con el caso).

Teniendo esto claro, **el presidente del club zamorano**, detenido el 21 de febrero, ha sido el protagonista el mayor número de las veces, siéndolo en **79** de las 135 piezas analizadas. Seguidamente, el **Zamora CF** ocupa la segunda posición, siendo el tema de la pieza en **45 ocasiones**. Unos datos que muestran el peso que tanto el presidente como el club han tenido en la cobertura mediática seleccionada sobre el caso.

Tras ellos, la temática de las piezas ha sido sobre el **Caso Koldo en general**, sin distinguir entre ningún hecho o persona concreta en **29** ocasiones. **Koldo García** ha sido protagonista de las piezas **17** veces. Cierran el gráfico, José Luís **Ábalos**, con **13**, y **Otros**, con **10**.

11.1.5 Ubicación en el texto de los términos V. de Aldama y Zamora CF

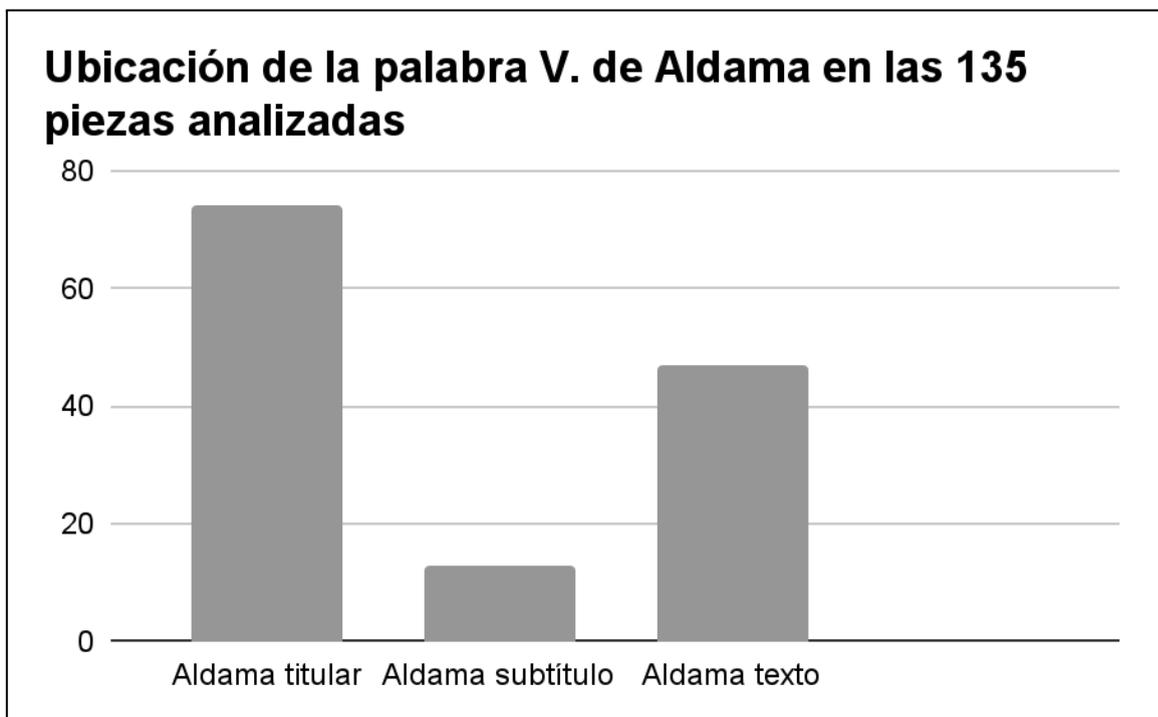
Ilustración 5. Ubicación del término Zamora CF en los textos de las piezas seleccionadas. Elaboración propia.



Otra de las categorías analizadas es la ubicación en los textos de las palabras Zamora CF y V. de Aldama. Estos son dos términos cuya ubicación es estratégica para ilustrar la importancia que tiene el tema sobre el presidente del equipo y la propia entidad zamorana, dependiendo de si ha sido mencionado en ubicaciones importantes o llamativas como el titular o el subtítulo o, de forma residual, en el texto. Sirve así, además, para medir el grado de impacto de las informaciones en la reputación del Zamora, en complemento de la anterior sección.

En este primer gráfico podemos observar como la mayoría de veces, el término Zamora CF ha sido mencionado en el **texto** (en **81 de las 135** piezas analizadas). Seguidamente, el **titular** ha sido la segunda ubicación más empleada para referirse a la entidad rojiblanca (**37 veces**). Por último, el **subtítulo con 17**.

Ilustración 6. Ubicación del término V. de Aldama en los textos de las piezas seleccionadas. Elaboración propia.

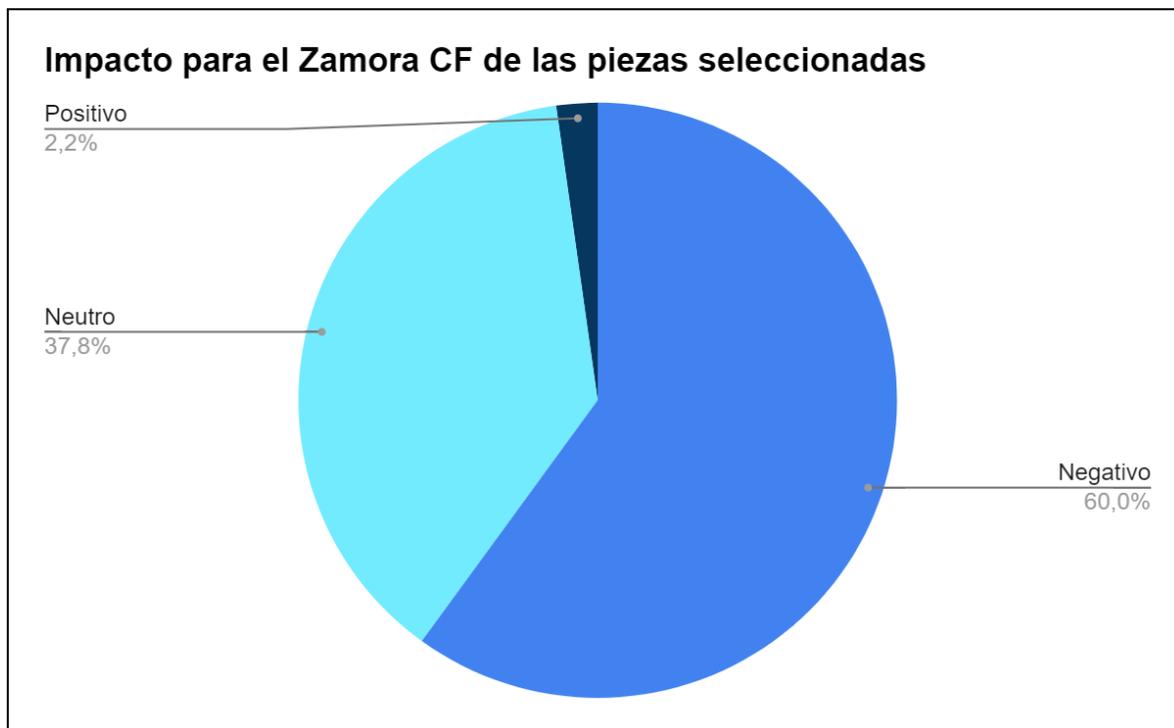


El término V. de Aldama, esto es, el presidente del club ha obtenido unos resultados diferentes. La principal zona del texto donde ha aparecido este término ha sido el titular (74 veces), lo que da a entender que ha sido en muchas ocasiones el protagonista, o uno de los protagonistas, de los contenidos, como se ha podido apreciar en el anterior apartado. Tras ello, V. de Aldama ha sido mencionado únicamente en el texto en 47 ocasiones. En tercer lugar, el subtítulo. De las 135 piezas, en 13 de ellas se ha referido al presidente en esta zona del texto.

Los datos de estos dos gráficos representan como V. de Aldama ha tenido en la mayoría de las veces un lugar relevante en la ubicación en el texto, otorgándole así una representatividad de primera línea en las informaciones de las piezas analizadas. Por su parte, el Zamora, ha sido mencionado en la mayoría de los textos de forma residual, pero en un gran número de ellos también se ha ubicado en la primera línea de la información.

11.1.6 Impacto de las piezas analizadas sobre el Zamora CF

Ilustración 7. Impacto en el Zamora CF de las piezas seleccionadas. Elaboración propia.



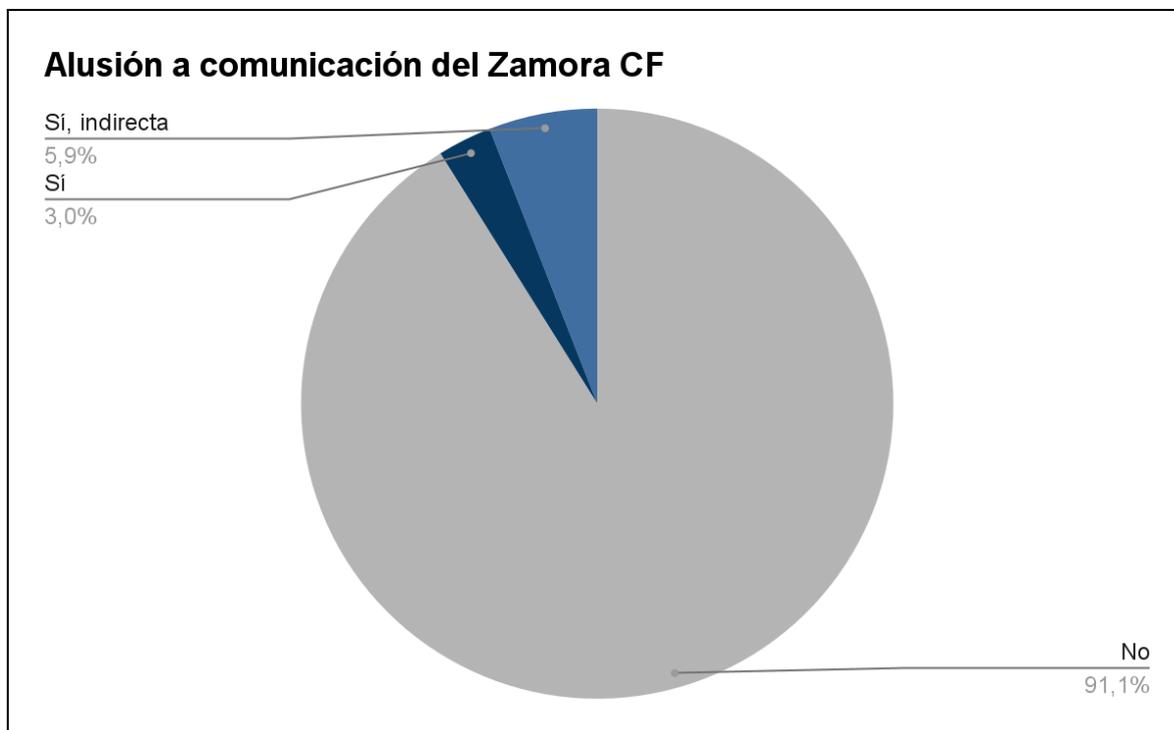
Tras analizar los 3 gráficos anteriores, teniendo en cuenta el protagonismo, informaciones y temática de las 135 piezas, así como la ubicación de cada término en el texto, se procedió a evaluar el impacto que cada pieza periodística podría tener para el Zamora, estableciendo tres niveles para su catalogación: positivo, neutro y negativo.

De esta forma, se ha considerado que de las 135 piezas periodísticas **81 han sido negativas** para el Zamora CF, **51 han tenido un carácter neutro** y **3 han sido positivas**, en función del tratamiento de la vinculación del Caso Koldo con la entidad rojiblanca.

Unos datos que reflejan la negativa repercusión que ha tenido la vinculación del presidente Víctor de Aldama con el Caso y por lo tanto, la creación de noticias sobre este hecho, para el Zamora CF.

11.1.7 Mención de actividad comunicativa del Zamora CF

Ilustración 8. Alusión a algún tipo de actividad comunicativa del Zamora respecto a la crisis. Elaboración propia.



Por último, y como nexo con el siguiente apartado, también se ha analizado si de las 135 piezas periodísticas alguna de ellas hacía alusión a algún tipo de actividad comunicativa desarrollada por el Zamora CF respecto a la crisis. En función de los contenidos analizados, se han establecido tres ítems: No, Sí y Sí, indirecta (para los casos en los que la comunicación haya sido responsabilidad de alguno de los empleados, entrenadores o jugadores, a título personal).

En cuanto a los resultados, debe destacarse que **la gran mayoría de piezas, 123, no ha hecho alusión** ni se ha referido a actividad comunicativa por parte del Zamora respecto a lo tratado en la pieza. Sin embargo, 12 de ellas sí. En primer lugar deben señalarse las **8 que lo han hecho de forma indirecta**. Estas piezas hacen referencia a **ruedas de prensa que jugadores y entrenador han realizado a título personal**, en las que han valorado o comentado aspectos relacionados con el Caso Koldo. Por otro lado, **4 piezas han hecho alusión directa a actividades o actuaciones comunicativas desarrolladas oficialmente por el club** con motivo del Caso Koldo.

Estos resultados muestran una anticipación de lo que se va a mostrar en el siguiente apartado, la poca actividad comunicativa que el club ha desarrollado respecto a la crisis por el caso Koldo y la detención de su presidente, V. de Aldama.

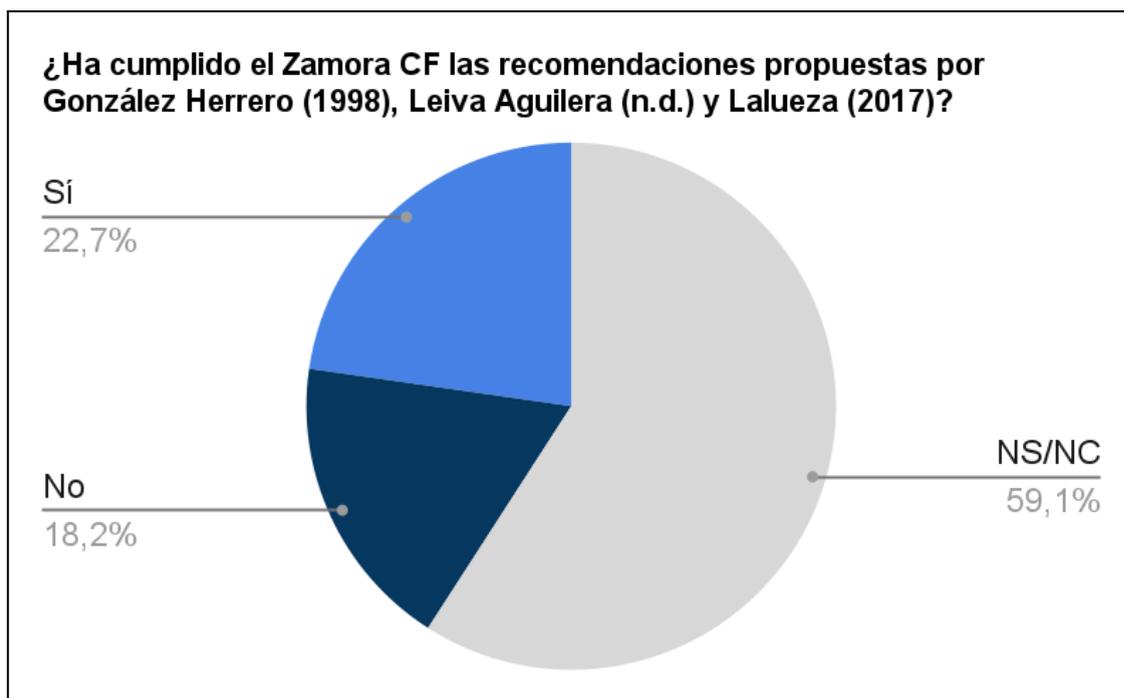
11.2 Gestión comunicativa de crisis del Zamora CF

La segunda línea de investigación de este proyecto tiene como objetivo analizar la acción comunicativa que el Zamora ha llevado a cabo durante los meses de febrero, marzo y abril respecto a la crisis suscitada por la detención de su presidente, en relación a su

implicación en el caso Koldo, así como el desarrollo de la misma tras la puesta en libertad con medidas cautelares de V. de Aldama, la suspensión de cuentas del club zamorano y su presunta puesta en venta.

Para ello, se comprobará el cumplimiento de estándares recomendados por González Herrero (1998), Leiva Aguilera (n.d.) y Ferrán Lalueza (2017), citados en la metodología diseñada por Tamayo Lirinós (2023), mencionada anteriormente.

Ilustración 9. Cumplimiento de las recomendaciones de González Herrero (1998), Leiva Aguilera (n.d.) y Lalueza (2017) por parte del Zamora respecto a la crisis. Elaboración propia.



Como se refleja en el último gráfico circular, una gran parte de las recomendaciones especificadas no ha podido ser comprobada debido a que no se dispone de cierta información que se presupone confidencial. Estas recomendaciones han sido calificadas con la abreviatura **NS/NC** (No sabe / No contesta) y ocupan un **59.1%** de la cantidad de recomendaciones.

Por otro lado, en base a la información disponible sobre la actividad de gestión comunicativa del Zamora CF respecto a la crisis, un **22.7%** de las recomendaciones de González-Herrero (1998) y Lalueza (2017) **han sido cumplidas**. El mismo porcentaje de acciones que **no se han cumplido (18,2%)**.

Las recomendaciones que el Zamora CF sí ha cumplido son las siguientes:

- El Zamora CF adoptó una política comunicativa *ad hoc*: comunicación activa, *Low profile* o *No comment*. (L)
- El Zamora CF formó un Comité de Crisis. (GH)
- El Comité de Crisis estaba formado por los principales responsables directivos del Zamora CF. (GH)
- El Zamora CF hizo uso del social media management para responder a la crisis. (L)
- En los comunicados ante cámara o en las ruedas de prensa, el Zamora CF cuidó la comunicación no verbal y los elementos espaciales. (L)

Como se especificará más adelante, por la actividad comunicativa desarrollada por el Zamora CF, se puede determinar que el club rojiblanco, ante la crisis por la detención de su presidente, V. de Aldama en relación al Caso Koldo, desarrolló una política comunicativa *No comment*, es decir, la entidad rojiblanca no ha realizado comentarios ni actividad comunicativa sobre la crisis al margen del comunicado oficial publicado el 21 de febrero de 2024 en su web (ww.zamoracf.es) y difundido a través de sus perfiles en redes sociales. Un comunicado en el que se declaraba que desde el Zamora CF no se realizarían valoraciones, dada la falta de información sobre el suceso, además de detallar que tanto cuerpo técnico, jugadores y empleados proseguirían con sus planes de trabajo establecidos (Zamora CF, 2024).

Además, como se puede apreciar en "Incertidumbre y hermetismo en el seno del Zamora CF tras la detención de su presidente" de La Opinión de Zamora (López-Sueiras/Agencias, 21 de febrero de 2024), el club zamorano formó una especie de comité de crisis, liderado por el vicepresidente de la entidad, Alberto Escolano, que se reunió en privado para tomar decisiones sobre la postura a adoptar durante la crisis.

Por otro lado, como se ha podido apreciar, el Zamora CF hizo uso del social media management en la medida de lo posible, difundiendo a través de redes sociales el único comunicado lanzado sobre la crisis y manteniendo una compostura de cierta normalidad, difundiendo contenidos relacionados con su actividad deportiva. En el comunicado que emitió el conjunto rojiblanco, así como en las ruedas de prensa que celebró, se cuidaron los aspectos estéticos y el lenguaje no verbal con el objetivo de aparentar cierta normalidad, como se puede apreciar en la rueda de prensa de David Movilla y Carlos Ramos antes de enfrentarse al Pontevedra (Zamora CF, 22 de febrero de 2024), un día después de la detención de V. de Aldama, por ejemplo.

En cambio, el club zamorano no ha seguido las siguientes recomendaciones:

- El Zamora CF actuó en los 60 minutos inmediatos al estallido de la crisis. (L)
- El Zamora CF tenía preparados materiales de comunicación para responder a la crisis (comunicado de prensa, posicionamiento ante la crisis, Q&A, etc.). (GH)
- En sus comunicados, el Zamora CF utiliza el método ASAP (Apologize, Sympathize, Accept responsibility, Prepare to take action). (LA)
- Cuando han salido nuevas informaciones sobre el caso, el Zamora CF se ha mostrado comunicativamente activo. (GH)

En cuanto a la denominada *Golden Hour*, definida por Lalueza (2017) como un espacio marco temporal estratégico de una hora tras la explosión de la crisis en el que es recomendable actuar, el Zamora CF no realizó ningún tipo de comunicación en referencia a la detención de V. de Aldama, publicada en primer lugar por la Opinión de Zamora el 21 de febrero a las 12:50. El comunicado oficial del conjunto zamorano fue publicado ese mismo día pero a las 18:42, como se puede apreciar en la red social X.com (ZCFOficial, 2024). Además, en el mencionado comunicado, el Zamora CF admite tener conocimiento de lo sucedido por la difusión de información a través de los medios de comunicación. Esto refleja que el equipo zamorano tampoco tenía materiales preparados para responder a tal situación, dando a entender que fue un acontecimiento inesperado para la entidad.

En referencia al comunicado lanzado, en ningún momento sigue la teoría del método ASAP (Leiva Aguilera, n.d.). El comunicado no comunica nada relativo a una disculpa pública, una acción de empatía ni de responsabilidad con su público, supuestamente afectado, como pueden ser sus socios y/o aficionados.

Por último, el Zamora tampoco ha realizado ninguna comunicación sobre la actualización de información o nuevos sucesos en la crisis por la detención de su presidente. El Zamora no informó ni valoró de forma pública y oficial la puesta en libertad con medidas cautelares de V. de Aldama (Marca, 24 de febrero de 2024), ni el bloqueo de cuentas del club (La Opinión de Zamora, 24 de febrero de 2024), entre otros acontecimientos.

11.3 Clasificación de la crisis del Zamora CF

Tras analizar los resultados de ambas líneas de investigación, cabe añadir a este análisis de resultados la clasificación, en base a la teoría desarrollada en el apartado del marco teórico, por tipología y fase de la crisis sufrida por el Zamora CF en relación a la detención de V. de Aldama por su implicación en el Caso Koldo.

En primer lugar, en base a la teoría de Túñez (2011) y según los resultados mencionados anteriormente, debemos clasificar la crisis según su origen como una crisis **inesperada**. Esto es, una crisis que surgió de forma descontrolada y fortuita, según lo que indica, al menos públicamente, el Zamora CF en su comunicado, alegando que desde el club no tienen más información sobre la detención de su presidente que la que publican los medios de comunicación.

En este sentido, en función de la clasificación según el origen para las crisis **offline** que comenta Burgueño (2018), esta crisis se ha generado **a raíz de la actividad de la organización**, o en este caso, el máximo dirigente de esta, y extendidas a la red, ya que la explosión de la crisis es la detención de Aldama y después, se dio a conocer en la red.

En cuanto a la gravedad de la crisis para el Zamora, en base a la teoría de Berge (1990), esta podría ser considerada como **grave**, pudiendo derivar en un problema reputacional grave y con consecuencias a lo largo de un marco temporal amplio, como pueden ser los problemas de gestión administrativa y económica para el club.

Por último, debe especificarse la fase o fases en las que se ha encontrado la crisis a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación. En base a la teoría de Fink (1986), la crisis del Zamora por la detención de V. de Aldama ha atravesado la fase **aguda**, en el

momento en el que el presidente de la entidad rojiblanca fue detenido, siendo esta fase aquella en la que explotó la crisis en los medios de comunicación y, tanto aficionados, socios, patrocinadores, jugadores, cuerpo técnico o empleados comienzan a exigir respuestas ante lo sucedido. Esta fase se desarrolló a finales de febrero y la primera quincena de marzo.

A medida que las semanas fueron pasando, la crisis alcanzó la fase **crónica**, esto es, aquella en la que lo sucedido parece asentarse en la opinión y actualidad pública para ir decreciendo, pero el club debía seguir trabajando en solucionar los problemas. Esta fase comprendió la segunda mitad del mes de marzo y el mes de abril.

En esta línea, en base a las fases de Burgueño (2018), la crisis habría atravesado primero la fase de **crisis**, es decir, el incendio o explosión inicial, donde la entidad debe idear un plan, y después la fase de **reacción**, donde el club habría puesto en marcha su estrategia de reacción, a través de distintas acciones para mostrar firmeza, interna como externamente. El club lo hizo a través de un primer y tibio comunicado, pero mostró entereza desarrollando una actividad deportiva normal pese a la situación extradeportiva. Los tiempos para esta clasificación de las fases difieren de aquellas para la clasificación de Fink. La fase de crisis sería el 21 de febrero, día de la detención de V. de Aldama, y el 22 de febrero. Ese mismo día, iniciaría la fase de reacción.

12. Discusión de los resultados

Tras visualizar y analizar los resultados de las dos líneas de investigación, en la que se analiza, por un lado, la creación e impacto de una serie de contenidos sobre la crisis de los medios de comunicación seleccionados en el Zamora CF y, por otro, la actividad comunicativa del Zamora CF respecto a la crisis, en este apartado se pretende comparar el análisis de los resultados obtenidos con las preguntas de investigación e hipótesis planteadas al inicio de este trabajo.

Ante la pregunta de investigación nº1 “**¿Qué estrategia comunicativa ha desarrollado el Zamora CF en relación a la crisis?**”; la investigación centrada en la actividad comunicativa del Zamora respecto a la crisis, con la metodología diseñada por Tamayo Lirinois en base a la teoría de González Herrero (1998), Leiva Aguilera (n.d.) y Lalueza (2017), se ha de aclarar que el Zamora CF ha desarrollado, como se ha mencionado, una **estrategia de comunicación basada en la política del No comment**. El Zamora CF, tras la detención de su presidente, trasladó a través de **un comunicado**, publicado el 21 de febrero en su web, que no se harían valoraciones desde el club y que proseguirían con la actividad habitual. Ese ha sido el **único comunicado** que el club ha emitido durante la crisis, desarrollando así una política comunicativa hermética con el objetivo de minimizar su exposición en medios de comunicación y dejar en el olvido lo sucedido para dar protagonismo a la actualidad deportiva, sobre la que ha creado contenido en web y redes sociales de forma cotidiana. De esta forma, el club ha querido evitar la proliferación de comentarios y/o contenidos que roben protagonismo a la actualidad deportiva.

En cuanto a la segunda cuestión, “**¿Cómo ha influido la estrategia comunicativa del Zamora CF en la creación de los contenidos seleccionados de los medios de comunicación?**”, debe aclararse que la estrategia comunicativa del Zamora con una política *No comment* ha tenido un impacto muy reducido en la creación y difusión de contenidos sobre el suceso. Varias piezas periodísticas han señalado, precisamente, el hermetismo del club respecto a la cuestión. Lejos de esto, en la mayoría de piezas se ha optado por un enfoque informativo del suceso, debido a la naturaleza del escándalo que ha supuesto la detención del presidente. En definitiva, la estrategia *No comment* no ha influenciado al contenido ni ha cesado la creación y difusión de informaciones en los medios sobre la crisis. Si que lo ha hecho por otras razones, como por ejemplo, el paso del tiempo o las particularidades y requerimientos de la agenda *setting* de cada medio de comunicación.

A la hora de responder la pregunta nº3 “**¿La cobertura mediática de la crisis (por parte de los medios seleccionados) ha derivado en un impacto en el desarrollo habitual (deportivo) del Zamora?**”, debe matizarse en primer lugar que el impacto que los contenidos seleccionados sobre la crisis han tenido para el Zamora CF ha sido, en su mayoría, negativo en términos de reputación, como se ha podido deducir del análisis de los resultados obtenidos. Sin embargo, ¿ha impactado ello en el desarrollo de la actividad deportiva del club? Una vez finalizada la temporada, teniendo en cuenta que el Zamora ha conseguido su objetivo deportivo de ascender de categoría, no se puede corroborar que los contenidos creados por los medios de comunicación hayan influido negativamente en el rendimiento deportivo del club.

Respondidas estas preguntas de investigación, debe comprobarse la hipótesis planteada al inicio de este Trabajo de Fin de Máster. El Zamora CF **no desarrolló una estrategia comunicativa efectiva**, es decir, la política comunicativa del *No comment*, para frenar ni reducir el impacto y la creación de contenidos en los medios de comunicación sobre la vinculación del club con la Operación Delorme. Una política comunicativa hermética no permitió influir ni neutralizar el carácter de los contenidos sobre la crisis. En ese sentido, el Zamora CF no fue un agente con peso y control en el relato de la crisis, como pudieron serlo los medios de comunicación analizados. Además, aunque el desarrollo habitual de la actividad deportiva del Zamora, es decir su rendimiento deportivo y la consecución de objetivos en este sentido, no se vieran afectados por la creación y difusión de noticias respecto a la crisis, ello no reduce el daño del impacto negativo de los mismos para la reputación y marca del equipo en esos momentos o en un plazo largo de tiempo.

13. Conclusiones

El proceso de elaboración de este Trabajo de Fin De Máster, en el que se ha analizado, por un lado, la presencia en los medios de comunicación de la vinculación entre el Zamora CF, Víctor de Aldama y la Operación Delorme (Caso Koldo) y, por otro, la gestión comunicativa del Zamora CF respecto a la crisis suscitada por la detención de su presidente en el marco de investigación de dicha operación, ha dejado varios aspectos interesantes que me gustaría matizar o mencionar a modo de conclusión.

En primer lugar, me ha resultado curioso el poco recorrido que ha tenido la crisis en los principales medios de comunicación deportivos nacionales como Marca o Diario AS. Si bien es cierto que no se trata de un club de fútbol de primer nivel, se trata de un equipo histórico de una de las capitales de provincia del país, además de ser un tema de actualidad política de primera línea.

Por otro lado, he de subrayar que la mayoría de contenidos analizados de los medios seleccionados ha trabajado la información de forma objetiva, siendo predominante por una gran diferencia el género de la noticia. Incluso en los dos medios provinciales, donde quizás, los géneros de opinión podrían haber tenido algo más de protagonismo a raíz del malestar que produce en la opinión pública una situación tan comprometida y negativa como la analizada para una capital de provincia que, en los últimos años, ha sido noticia por la pérdida de población, como es el caso de Zamora.

Además, en relación a la línea de investigación sobre la creación de contenidos del Zamora CF respecto a la crisis, he de admitir que, tras la detención de un alto cargo del club como puede ser el presidente y el bloqueo de cuentas de la entidad, me ha sorprendido que el Zamora CF tan solo haya desarrollado un breve comunicado al inicio de la crisis fruto de la política *No comment*. Una estrategia muy limitada con la que el club ha optado por dejar pasar el tiempo como remedio a la crisis suscitada. Algo que ha dejado al Zamora sin capacidad de control o poder de acción frente al relato mediático de la crisis. Esta estrategia ha anulado al club como agente protagonista en la construcción del relato, convirtiéndolo en un sujeto pasivo ante el impacto negativo para su nombre y/o reputación.

Por último, pese a no conseguir apagar el foco de la crisis, mediáticamente, se ha de puntualizar sobre haber conseguido que el equipo desarrolle su actividad deportiva de forma cotidiana e, incluso, haya alcanzado el éxito con el ascenso de categoría a principios de junio. Un hecho que da indicios de una buena comunicación y cohesión interna, que ha logrado que jugadores, cuerpo técnico y empleados hayan mantenido el grupo unido y motivado para alcanzar sus objetivos deportivos pese a acumular varios meses sin cobrar sus sueldos correspondientes debido al bloqueo de cuentas. Pese a todo ello, debe matizarse, que, como se ha señalado anteriormente, no se puede probar que haya una correlación del éxito deportivo con la estrategia comunicativa desarrollada por el club.

En resumen, la gestión del Zamora CF durante esta crisis ha tenido más sombras que luces. A pesar de que el equipo mantuvo la compostura para seguir a pleno rendimiento y conseguir sus objetivos deportivos, su estrategia de comunicación respecto a la crisis fue muy limitada, evidenciando la necesidad de estrategias más robustas y eficientes para, no solo proteger la reputación del club, sino también para tener el control de la narrativa pública en situaciones delicadas y minimizar el impacto negativo en su imagen pública.

14. Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación

Son varias las limitaciones que he encontrado a la hora de desarrollar este Trabajo de Fin de Máster que, de alguna forma, han limitado el nivel de profundidad de la investigación:

- El Caso Koldo se trata de **una operación de reciente creación** que se encuentra aún en proceso de investigación. Por ello, la crisis sufrida por el Zamora por la detención de su presidente tiene, aunque hayan pasado varios meses desde entonces, tiene poco recorrido y las investigaciones judiciales y policiales no están ampliamente desarrolladas
- Por otro lado, el hecho de que el Zamora CF fuese un equipo de 2ª RFEF en el momento del inicio de la crisis y, por ende, no de primer nivel, ha provocado que **la creación de contenido mediático sobre el caso y el club en los medios de comunicación, especialmente, en aquellos de tirada nacional, haya sido muy reducida** a pesar de ser un caso de gran relevancia para la actualidad política. Esto no ha permitido tener una muestra más amplia de la cobertura por parte de los medios de comunicación en clave nacional.
- En la investigación empírica para conocer la política y gestión de actividades comunicativas frente a la crisis por parte del Zamora CF, en la que se hace un uso adaptado de la metodología diseñada por Tamayo Llorinós (2023), en base a la teoría de González-Herrero (1998), Leiva Aguilera (n.d.) y Lalueza (2017), no se ha podido comprobar gran parte de la realización de las recomendaciones o estándares mencionados debido a que la información que permitiría conocerlo es **información confidencial** del club. Estas informaciones son difíciles de conocer, a no ser que el autor de este trabajo o futuros proyectos similares tenga relación directa con el seno del comité de crisis o junta directiva del club.

En relación a esta última limitación, el marco de investigación de este trabajo podría ampliarse a través de varias líneas:

- Realizar una investigación empírica, con metodologías de investigación similares, pero con **un marco temporal más amplio**, que abarque desde la detención de V. de Aldama hasta el cierre de los procesos judiciales y/o el desarrollo de la gestión administrativa habitual del club, es decir, el momento considerado como final de la crisis para el Zamora CF. De esta forma, el objetivo será **conocer el impacto que la crisis ha provocado a largo plazo en la reputación y marca** del Zamora CF.
- Realizar una investigación similar, con técnicas y metodologías de investigación apropiadas, enfocada únicamente a la **creación de contenidos en redes sociales**, que muestre la situación reputacional del club en las distintas plataformas en las que el equipo tiene abierto un perfil.
- Dado que el Zamora CF ha conseguido, finalmente, el ascenso de categoría mientras jugadores, cuerpo técnico y empleados acumulan varios meses sin cobrar por el bloqueo de cuentas del club, **sería interesante realizar una investigación en relación al proyecto de comunicación interna** del club, especialmente antes, durante y después de la crisis, así como una evaluación de

su efectividad para mantener al grupo de personas unido, informado y motivado por la consecución de objetivos deportivos.

Por último, este Trabajo de Fin de Máster ha contribuido a la difusión e investigación para conocer el impacto que la Operación Delorme y la detención de V. de Aldama pueda tener en la actividad comunicativa, así como reputación y devenir como marca de club del Zamora CF. A través de las líneas de investigación ejecutadas, se ha podido comprobar la política de gestión comunicativa desarrollada por el club zamorano para hacer frente al negativo impacto provocado por la creación de contenido en versión digital en medios de comunicación de prensa escrita sobre la detención de su presidente así como otros acontecimientos e informaciones relacionadas con el caso.

Referencias

- Aced, C. (2010). *Perfiles profesionales 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aced, C. (2018). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* (Primera edición en formato digital.). Editorial UOC.
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. (2024). *Marco general de los medios en España* (Nº25) [Estudio General de Medios]. AIMC. https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2024/01/Marco_General_Medios_2024.pdf
- Berge, D. T. (1990). *The First 24 hours: A Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Burgueño, J. M. (2018). *Qué hacer cuando arde la red: gestión de crisis de comunicación online* / José Manuel Burgueño. Editorial UOC.
- C.T. / EFE. (21 de febrero de 2024). Víctor de Aldama, presidente del Zamora CF, detenido por presunto cobro de comisiones. La Opinión de Zamora. <https://www.laopiniondezamora.es/deportes/2024/02/21/victor-aldama-presidente-zamora-cf-98453246.html>
- del Canto, E., & Silva, A. S. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias sociales*, (141).
- EITB Media. (29 de febrero de 2024). ¿Qué sabemos hasta ahora del "caso Koldo"? EITB. <https://www.eitb.eus/es/noticias/politica/detalle/9435890/que-se-sabe-del-caso-koldo-cronologia-desde-que-estallara-caso-con-detencion-del-exasesor-de-abalos/>
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln: Backinprint.com
- Gonzalez-Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa* / Alfonso González Herrero. Bosch.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México: Editorial Mac Graw Hill
- Institut Cerdà. (2016). *Las redes sociales en la gestión de crisis: decálogo de buenas prácticas* (Monografía 2). Barcelona: Servicio de Soporte de la Gestión de Crisis.
- Lalueza, F. (s.f.). *INFOGRAFÍA: Mapa conceptual de la reputación y otros términos afines* [recurso de aprendizaje textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC). https://materials.campus.uoc.edu/cdocent/PID_00247981/
- Lalueza, F. (2022). *Gestionar la comunicación de crisis* / Ferran Lalueza Bosch (Segunda edición). Fundació Universitat Oberta de Catalunya.

- Lalueza, F. (2017). *The show must go on*. Editorial UOC.
- La Opinión de Zamora. (14 de enero de 2024). LA OPINIÓN-EL CORREO robustece su posición como líder digital en Castilla y León. La Opinión de Zamora. <https://www.laopiniondezamora.es/zamora/2024/01/21/opinion-correo-robustece-posicion-lider-97157726.html>
- Leiva Aguilera, J. (n.d.). *Monitorización y reputación en línea / Javier Leiva Aguilera*. [Universitat Oberta de Catalunya]
- Lobo Calvillo, A. (8 de marzo de 2024). Guía para no perderte en el Caso Koldo: qué se investiga, implicados y qué consecuencias puede tener. *Onda Cero*. https://www.ondacero.es/noticias/espana/guia-perderte-caso-koldo-que-investiga-implicados-que-consecuencias-puede-tener_2024030865ea9bffb79d8000187d4e1.html
- López-Sueiras, M. / Agencias. (21 de febrero de 2024). Incertidumbre y hermetismo en el seno del Zamora CF tras la detención de su presidente. La Opinión de Zamora. <https://www.laopiniondezamora.es/deportes/2024/02/22/tranquilidad-hermetismo-seno-zamora-cf-98481177.html>
- Martín-Algarra, M. (1995). El análisis de contenido en la investigación sobre la comunicación.
- Noguero, F. L. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *En-clave pedagógica*, 4.
- Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). Crisis. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 8 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/crisis>
- Sánchez, J. (15 de febrero de 2024). Zamora encabeza la pérdida de población en el año 2023 en Castilla y León. Cadena SER. <https://cadenaser.com/castillayleon/2024/02/15/zamora-encabeza-en-castilla-y-leon-la-perdida-de-poblacion-en-el-ano-2023-radio-zamora/>
- Tamayo Llirinós, E. (2023). *Barçagate: estudi de cas d'una crisi de reputació a un club de futbol*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Túñez, M. (2011). *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral comunicación*, 4(2), 287-301.
- Vahos, F. C. (2018). ¿CÓMO GESTIONAR UNA CRISIS REPUTACIONAL? *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(1), 91-108. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n1a8>

- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2001). Relaciones públicas: Estrategias y tácticas. Madrid, España: Pearson Educación Madrid, S.A.
- Xifra, J. (2010). Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética. Barcelona: Editorial UOC.
- Zamora CF. (22 de febrero de 2024). Rueda de prensa de David Movilla y Carlos Ramos antes de enfrentarse al Pontevedra. *Zamora CF*. <https://www.zamoracf.es/rueda-de-prensa-de-david-movilla-y-carlos-ramos-antes-de-enfrentarse-al-pontevedra/>