

ESTRATEGIA DE MARCA E INTEGRACIÓN TRANSMEDIA EN LA COMUNICACIÓN DE LOS CLUBES DE LA LIGA

Dr. Santiago Mayorga Escalada

Universidad Pontificia de Salamanca, España

Resumen

La complejidad inherente que conlleva todo proceso de gestión de marca a la hora de establecer una estrategia, y que esta sepa desencadenarse de forma coherente a través de diversas acciones de comunicación, persigue conectar de forma relevante con los públicos. Se busca crear una experiencia única para el usuario a la hora de relacionarse con la marca, cuestión que ayudará de forma trascendental a la fidelización del mismo. En el sector del fútbol profesional las marcas comerciales, en este caso los clubes que pertenecen a La Liga, cuentan con unas condiciones muy particulares asociadas a la identidad y los sentimientos de pertenencia. Gran parte de sus clientes, para lo bueno y para lo malo, son *brandlovers* (fidelidad incondicional a la marca pase lo que pase) lo que condiciona el proceso de gestión estratégica de este tipo de marcas.

De acuerdo con esta situación, y teniendo en cuenta la coyuntura paradigmática actual, vamos a investigar cómo los clubes de La Liga transmiten su marca a través de la creación de mensajes integrados en diferentes redes sociales y canales de comunicación oficiales con el fin de que el usuario siga conectado. La marca y su comunicación dependen en gran parte del éxito en desarrollar una estrategia *transmedia* correcta. Esta tendencia nos conduce hacia un nuevo abanico de posibilidades de entretenimiento y consumo alrededor de un determinado universo creado por la marca para potenciar el *engagement* y ganar en valor añadido.

Palabras claves

Gestión de marca, *transmedia*, fútbol profesional, La Liga, canales oficiales.

1. Introducción

La cultura mediática y comercial no es ajena al sector del fútbol profesional. Las ligas y los clubes de fútbol profesionales funcionan como auténticas corporaciones, al servicio de la obtención de una serie de beneficios económicos que hagan viable su negocio. Los contratos por televisión, los patrocinios, la compra-venta de jugadores, el patrimonio material e inmaterial, los eventos, las giras, el *merchandising*, etc. son parte de un negocio que debe encaminarse hacia la profesionalización y la especialización.

El fútbol profesional es un espectáculo de masas que forma parte de la gigante y multidisciplinar industria del entretenimiento o *show business* (Ginesta, 2011). Este sector ha sabido evolucionar, adaptándose a los cambios paradigmáticos, para convertirse en uno de los iconos de nuestra sociedad actual. Ofrecen un servicio que millones de personas demandan a lo largo de todo el mundo, el entrenamiento en momentos de ocio.

En muchas ocasiones la parte irracional y romántica de los aficionados al fútbol no les hace ser conscientes de que son partícipes de un negocio, de un sector económico y comercial que mueve cientos de millones de euros cada temporada. Bien es cierto que para los clubes de fútbol la identidad y el apego que mantienen sus aficionados hacia la institución sirve como punta de lanza para mantener y revalorizar su marca, tanto de forma directa (abonos, entradas, *merchandising*, etc.) como a través de canales indirectos de financiación y negocio (patrocinio de marcas, contratos de publicidad, etc.). En el segundo caso los aficionados, al igual que ocurre con las audiencias dentro de los medios de comunicación de masas tradicionales, funcionan como moneda de cambio, como rehenes, con los que los clubes de fútbol pueden negociar nuevos contratos o revalorizar otros ya existentes.

En cualquier caso podemos afirmar que el negocio del fútbol profesional es cada vez más global y se conforma como un sector muy potente dentro de todo el entramado de actividades que son propias de la industria del entretenimiento. Nos encontramos ante un complejo mediático y deportivo global donde convergen factores de negocio económicos, culturales, mediáticos y deportivos (Moragas, Kennett & Ginesta, 2013). A esta circunstancia principalmente técnica/económica de administración del negocio hay que sumar los esfuerzos internos de los clubes, y de las principales competiciones, por profesionalizar sus actividades de *management*, marketing, publicidad y comunicación. Se despierta la consciencia de que nos encontramos ante marcas que deben poner en marcha procesos estratégicos de gestión con el fin de conectar de forma relevante con sus públicos, construyendo una experiencia única y coherente que ofrezca valor añadido con respecto a la posible competencia.

La situación descrita nos lleva a sumergirnos dentro de la bibliografía académica y temática del sector en cuestión para observar hasta qué punto se ha estudiado el caso. Por muy sorprendente que parezca nos encontramos ante una temática seguida por millones de personas que, paradójicamente, no cuenta con una bibliografía muy extensa. Es más, podría decirse que, exceptuando estudios globales acerca del sector del entretenimiento donde hay numerosa bibliografía, la situación de los clubes de fútbol profesionales en España es un campo donde queda mucho por trabajar en el ámbito de la investigación académica (especialmente desde la perspectiva del *branding*, la gestión de marca y las comunicaciones integradas de marketing). Por todo ello ponemos en marcha esta investigación, acercándonos a una cuestión de relevancia desde un punto de vista original y pertinente.

2. Objetivos

Toda vez que decidimos acercarnos a un tema de investigación que resulta ser relevante, original y pertinente vamos a darle forma estructural. Desde una perspectiva de *branding*-gestión de marca, queremos acercarnos a los clubes de fútbol profesionales en España para conocer cuáles son sus canales de comunicación oficiales y cómo gestionan la integración *transmedia* como parte de la tarea de comunicaciones integradas de marca. Esta cuestión nos llevará de deducir si hay una estrategia de marca clara, con un mensaje o una serie de mensajes que se integran a través de un relato coherente.

Para cumplir con éxito el planteamiento de la investigación vamos a establecer una serie de objetivos (generales y específicos) que a su vez van a dar forma a la estructura interna de la investigación:

- Objetivo General.
- Conocer cuál es la situación de la gestión de marca e integración *transmedia* de los clubes de futbol profesionales en España a través de sus canales de comunicación oficiales.
- Objetivos Específicos.
- Para llegar a construir una opinión debidamente argumentada que dé respuesta al objetivo general planteado es necesario realizar un recorrido analítico que nos reporte una serie de datos empíricos que se conviertan en argumentos de fuerza. A esta situación vamos a llegar, de forma escalonada, por la vía del cumplimiento de una serie de objetivos específicos:
 - Ser conscientes de que la integración *transmedia* (uso determinado de una serie de canales de comunicación oficial, y los mensajes que se insertan en los mismos) se produce

cuando hay coherencia y estrategia dentro de todo un plan de comunicaciones integradas de marca que es parte dependiente a su vez del proceso de gestión de la marca.

- Conocer cuáles son los canales oficiales que utilizan los clubes de fútbol profesionales en España. Saber si tienen un espacio claro de integración de medios dentro de su plataforma de comunicación principal. Cuál es tipo de mensaje/mensajes que se lanzan en esos canales y qué tipo de integración hay a la hora de crear un relato. Cuál es la visibilidad que se le da a la marca en este proceso.

3. Metodología

El desarrollo de objetivos conduce de forma lógica y escalonada a trazar una estructura dentro del estudio dividida en dos grandes bloques que, a su vez, estarán regidos por dos procesos metodológicos diferentes.

- En primer lugar se hace imprescindible construir un pequeño cuerpo teórico donde queden reflejados conceptos como el proceso de gestión de marca y la estrategia *transmedia*. De igual forma es necesario advertir cuál es su estructura y organización a la hora de desarrollar un trabajo profesional y coherente. Esta parte del estudio va a conformarse en torno a la herramienta metodológica de la revisión bibliográfica (Betancourt, Gómez, Mayor & Navas, 2014) de expertos: tanto nacionales como internacionales, tanto académicos como profesionales.
- En segundo lugar se desarrollará una investigación donde poder determinar qué tipo de canales de comunicación oficiales tienen los clubes de fútbol, de qué forma se utilizan y cuál es, por norma general, su nivel de implementación de una estrategia *transmedia*. De igual forma evaluaremos la presencia de la marca en esos canales. Para esta parte del estudio vamos a utilizar un guion de análisis y mediación cuantitativo y cualitativo *ad hoc*, aplicado a nuestro caso de estudio particular (Yacuzzi, 2005).

De acuerdo con lo expuesto la estructura del estudio y su desarrollo queda conformada de la siguiente manera:

DESARROLLO ESTRUCTURAL DEL ESTUDIO	
PARTES	METODOLOGÍA
Cuerpo teórico	Revisión bibliográfica de expertos (nacionales e internacionales, académicos y profesionales)
Investigación	Estudio de caso ad-hoc (medición cuantitativa y valoración cualitativa)

4. Cuerpo teórico

Las estrategias de comunicación *transmedia* que desarrollan las marcas a través de diferentes medios, soportes y plataformas deben estar supeditadas a la previa elaboración de un completo programa de comunicaciones integradas de marca, parte fundamental del proceso integral que es la gestión de marca. Esta lógica estructural es descrita por Kevin Lane Keller (2008) en su libro titulado: “Administración estratégica de marca. *Branding*”, y apoyada por los principales expertos en gestión de marcas.

4.1 La gestión de marca

La gestión de marca se conforma como el proceso que logra integrar todas las decisiones, estrategias y elementos que definen a la marca frente a sus públicos. La administración de un proceso tan complejo sólo puede desarrollarse con éxito si se realiza de una forma profesional y planificada, adaptándose a las condiciones actuales, a través de un equipo de estrategias encargados en exclusiva de la marca (Gil, 2010).

A pesar de encontrarnos ante un proceso que cubre y engloba a todos los ámbitos de la marca, y que goza de un protagonismo clave teniendo en cuenta las características de la actual realidad paradigmática en la que nos movemos, es difícil encontrar en la revisión bibliográfica realizada definiciones claras y concisas que nos ayuden a delimitar la disciplina. Para solventar esta problemática, inherente a los procesos analizados por la ciencia social y especialmente relevante en ciertos aspectos de estudio de las ciencias de la comunicación, vamos a intentar comprender la gestión de marca a través de la identificación de sus principales cinco características:

Sistema holístico de naturaleza multidisciplinar

En un gran número de ocasiones se realizan acercamientos profesionales y divulgativos al *branding*, la construcción de marca y la gestión de marca desde perspectivas reduccionistas, atómicas/fragmentarias y centradas en poner en valor una especialidad o disciplina determinada (diseño gráfico,

dirección de arte, creatividad publicitaria, planificación, comunicación corporativa, acciones de marketing, etc.). La realidad del sector nos indica que cualquier intento de comprender la disciplina de la gestión de marca tiene que escapar de reduccionismos, sabiendo integrar a su vez todos los elementos que la conforman (Baena & Cerviño, 2014).

Nos encontramos ante un sistema intrincado de naturaleza eminentemente multidisciplinar. Es imposible entender la gestión de marca sin todas y cada una de las partes y disciplinas que la componen. A su vez, no se puede comprender el proceso de gestión de una marca sin tener una visión de conjunto que incluya todas sus fracciones. Bajo estos principios reside la teoría que nos acerca al estudio y la comprensión de sistemas complejos a través de la holística. Frente a pensamientos reduccionistas y fragmentarios aparecen una serie de corrientes de pensamiento que estudian los fenómenos desde una concepción integradora: holística, gestaltismo o fenomenología.

Joan Costa (2013) entiende el proceso de construcción y gestión de una marca como un sistema complejo que entender desde la perspectiva holística: “...no se puede conocer las partes sin conocer el todo, y a la inversa... el todo es más que la suma de sus partes...el todo no es posible reducirlo a partes porque todas ellas son interdependientes y es así como toman sentido al formar el todo.” (p. 14)

Proceso estratégico de gestión integral

Si hay una característica que recorre de forma transversal el proceso de gestión de marca, y pone de manifiesto su naturaleza holística, es el carácter estratégico (Aaker, Joachimsthaler, del Blanco & Fons, 2005). Nos encontramos ante un sistema complejo que, a través de la estrategia, alinea de forma integral todos los elementos que lo componen, poniéndolos a trabajar bajo un objetivo común.

Esta característica redonda una vez más en la necesidad de profesionalizar la disciplina. Todo proceso de gestión de una marca de éxito requiere de un departamento exclusivo que de dirección a cargo de una serie de especialistas que se encarguen de investigar, trazar una estrategia y llevarla hacia una implementación integral en todos sus ámbitos. Las decisiones tienen que empapar la organización, llegando a todos sus elementos (humanos e inhumanos, tangibles e intangibles, internos y externos, etc.).

Los profesionales encargados de la gestión de la marca deben lograr poner en marcha la estrategia, basada en la persecución de un objetivo claro trazado en dirección hacia el largo plazo (Alemán & Escudero, 2006). Este propósito estratégico ha de ser inculcado de forma integral en todas y cada una de las acciones y elementos que van a dar forma e imagen a la marca.

Adaptarse al presente, predecir el futuro

Cualquier proceso de gestión de marca ha de saber adaptarse al presente, y estar preparado para anticiparse y predecir las condiciones futuras. Es una continuación lógica dentro de las características previas que venimos analizando (Fernández Gómez, 2013). Una marca que no adapta su estrategia, actividad e imagen a las condiciones presentes va a perder su conexión con el *target*, poniendo en riesgo su viabilidad de cara al futuro.

Los paradigmas clásicos han caído con la llegada del siglo XXI gracias, en gran medida, al desarrollo y la democratización tecnológica (Stalman, 2014). La sociedad actual tiende al individualismo, pierde la cohesión de la masa frente a la compleja y plural realidad líquida, cambian los roles, se modifican las formas de consumir y la toma de decisiones de compra, aparecen nuevas formas de ocio y el usuario pasa a tener todo el poder de decisión. En este sentido la marca es el único agente poderoso que puede establecer conexiones potentes con los usuarios, ofreciéndoles experiencias únicas y conversaciones reales y sinceras de tú a tú.

Bajo esta nueva realidad paradigmática caen también los paradigmas clásicos de la comunicación (publicidad, marketing, medios, agencias, sector, etc.) por lo que las marcas, al igual que el resto de agentes que operan dentro del sector, deben saber adaptar sus ofertas (Benavides, 2012). Esta cuestión potencia la profesionalización dentro del proceso de gestión de marca y bucea en nuevas estrategias entre las que destacan los programas de comunicación de marca donde aparecen nuevos elementos de conexión con el usuario (*transmedia*, *branded content*, *storydoing*, marcas responsables y ciudadanas, etc.).

Único, diferente y con valor añadido

Las características identificadas hasta el momento ponen de relieve que el proceso de gestión de marca busca, de forma estratégica e integral, posicionarse de una forma determinada tanto en el mercado como en la mente de sus públicos (Aaker, 2012). Esta política de posicionamiento busca hacer de la marca una oferta, una experiencia, una emoción, un icono, un símbolo, un producto, un servicio, y una elección única para el consumidor.

En paralelo a la construcción de una marca única se van trazando argumentos, atributos, valores y elementos que además permiten ayudar a diferenciarla de sus principales competidores. Dentro de este trabajo estratégico hay que tener muy en cuenta la realidad paradigmática actual y fenómenos como el desarrollo tecnológico, la saturación de medios y comunicación comercial, o la capacidad de autonomía y toma de decisiones que tienen los usuarios (Neumeier, 2011).

Tener en cuenta todos estos factores, y cómo pueden influir en la construcción de la marca, es una parte fundamental de la estrategia dentro del proceso de gestión. Ahí reside gran parte del trabajo que acabará dando forma a la identidad, la personalidad y el concepto de la marca.

Ser única y original es la mayor ventaja competitiva de la que una marca puede dotarse con el fin de conectar con su *target* y, por tanto, diferenciarse claramente del resto (competencia y posibles competidores).

La capacidad que una marca tenga para desarrollar un proceso de gestión estratégico de éxito va a redundar en su posicionamiento, en su visibilidad, en su imagen, en su capacidad para comunicar, ser única, y por tanto perfectamente reconocible y diferenciable con respecto de su competencia. A medida que esto ocurra su identidad, personalidad, atributos, valores y concepto se irán consolidando lo que redundará en el propio beneficio de la marca a través de su imagen, notoriedad y capacidad de conexión con su *target*. La gestión exitosa de estas variables hace que la viabilidad comercial y económica de la marca esté asegurada.

El fin último de la marca, a través de su proceso estratégico de gestión, es dotarse de valor añadido. La creación de una experiencia única y relevante cumplida hace que el usuario pase a ser consumidor, llegando a fidelizar la relación. A través de esta relación el consumidor va a estar dispuesto a pagar un % más por acceder a la oferta de una marca determinada. Es en este momento donde el proceso de gestión de marca alcanza su máximo objetivo, dotar a la marca de valor añadido (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011).

Coherencia, constancia y consistencia

El proceso de gestión de marca tiene que lograr poner en marcha una identidad, un concepto, una personalidad, una imagen y todo un plan de comunicaciones que sea perfectamente reconocible para su *target*, único y diferente respecto de lo propuesto por la competencia. Es a partir de aquí donde se crea valor añadido.

Para que todo esto ocurra y, por tanto, el proceso de gestión de marca sea un éxito es imprescindible desarrollar de forma integral una estrategia clara y firme donde la coherencia, la constancia y la consistencia se convierten en virtudes imprescindibles (Frampton, 2010:81); (Walvis, 2010); (Stalman, 2014:43).

4.2 Comunicaciones integradas de marca. Estrategia *transmedia*.

De forma jerárquica, y a través de una lógica escalonada, el proceso de gestión de marca va del trabajo de investigación y construcción (posicionamiento, identidad, personalidad, valores, concepto, etc.) hasta su implementación a través de todo un programa de comunicaciones integradas de marca (marketing, publicidad y comunicación estratégica de marca).

Podemos afirmar que el concepto de comunicaciones integradas de marca:

“se refiere a la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa” (Baack, Clow, Eychenbaum, Villarreal & de los Ángeles Ramos, 2010:2).

Se trata de establecer, de forma estratégica e integral, un programa que regule todos los elementos de marketing, medios, acciones y mensajes que se van a utilizar para comunicar la marca. Es igualmente importante que, dentro de este trabajo de gestión integral de elementos y actividades, los encargados del proceso de gestión de marca coordinen y establezcan los objetivos de comunicación que se deben conseguir tanto dentro de los departamentos de la empresa como por parte de aquellos agentes que sean contratados de forma externa (agencias, etc.).

Dentro de este programa de comunicaciones integradas de marca existe la posibilidad de desarrollar una estrategia narrativa de tipo *transmedia*. Este elemento surge como respuesta comunicativa a los cambios que se producen con respecto a la nueva realidad paradigmática frente a las concepciones clásicas y estáticas de la comunicación: desarrollo y uso cotidiano de la tecnología; papel activo y protagonista del consumidor, que se hace con un poder indiscutible; cambio en las formas de vida, inquietudes y lógicas a la hora de consumir; evolución de los procesos comerciales y de la toma de decisiones de compra; protagonismo de la marca como activo más importante de la empresa y agente de conexión relevante con los usuarios; atomización de los medios de comunicación y aparición de múltiples plataformas con posibilidad de consumo a través de diferentes dispositivos móviles; el usuario es una persona informada y con criterio que busca conexiones que le aporten información u ocio de calidad, además tienen la posibilidad de elegir la forma en que consume por lo que la comunicación comercial clásica de tipo intrusiva pierde eficacia frente a las comunicaciones relevantes de tipo no intrusivo.

A través de estas características las agencias, los medios y los estrategas de departamentos internos de marca y de marketing se ponen a trabajar en elementos de comunicación que generen *engagement* con los usuarios teniendo en cuenta la adaptación a la coyuntura actual. Se busca narrar un relato que envíe, a través de diferentes medios y soportes, mensajes integrados en coherencia con la estrategia de la marca. De esta forma se potencia las posibles conexiones con el usuario, haciéndolo participe de la comunicación de la marca (agente activo).

Henry Jenkins, padre del concepto e investigador de la teoría *transmedia*, define la disciplina como un: “Proceso donde los elementos que integran la ficción se difunden sistemáticamente a través de múltiples canales de distribución con el propósito de crear una experiencia de entretenimiento única y coordinada. Idealmente, cada medio realiza su propia contribución al desarrollo de la historia.” (Jenkins, 2009).

5. Investigación

Toda vez que tenemos un pequeño cuerpo teórico sobre el que recae el sentido de los conceptos que estamos manejando es posible pasar a la segunda parte del estudio: la investigación. Gracias a esta parte nos acercaremos al estudio de caso concreto, pudiendo obtener una serie de resultados que nos ayuden a construir una argumentación que dé respuesta al objetivo principal establecido.

5.2 Metodología

Para cumplir con los objetivos específicos marcados para esta etapa del estudio desarrollamos una investigación aplicada que, de forma *ad hoc*, va a centrarse en identificar, medir y evaluar una serie de información relevante. Con la pretensión de llevar a cabo la investigación de la forma más correcta posible utilizaremos como herramienta metodológica la revisión documental y la observación.

5.3 Muestra y universo

La investigación se va a realizar utilizando el total del universo (clubes de fútbol profesionales que pertenecen a La Liga) con la excepción de aquellos equipos que son filiales, y por tanto, parte de otra marca madre. Se toman las webs oficiales de cada club como la plataforma central y protagonista sobre la que pivotan el resto de elementos y acciones de la marca (comunicación, marketing, publicidad, patrocinios, etc.). Se accede a las webs oficiales de cada club a través de la página oficial de La Liga.

5.4 Estructura y desarrollo

Para el trabajo de recopilación, análisis y valoración de la información que vamos a utilizar se crea una plantilla donde se van a registrar los siguientes datos para cada club estudiado:

- Categoría del club estudiado (primera división o segunda división)
- Web oficial (dar fe de que el club cuenta con una página web oficial que se conforma como el elemento central de comunicación de la marca).
- Redes sociales (identificar qué redes sociales oficiales de comunicación tiene el club y de qué manera se encuentran asociadas y visibles dentro de la web oficial).
- Integración multimedia (reconocer si dentro de la web oficial de cada club hay una visible sección multimedia donde se integran el resto de elementos de comunicación de la marca).
- Medios de comunicación propios (verificar la existencia de medios de comunicación propios asociados al club y su visibilidad/accesibilidad a través de la web oficial).
- App oficial (observar a través de la web oficial de cada club si hay algún tipo de sección, accesibilidad, visibilidad y/o promoción de una app oficial del club a través de la cual crear otra plataforma de comunicación de la marca donde crear *engagement* y potenciar la estrategia *transmedia*).
- Integración *transmedia* (de acuerdo con las variables anteriormente estudiadas, y observando el contenido de los canales de comunicación utilizados por cada club, se valorará entre 0 y 10 cuál es el nivel de integración *transmedia* que tienen los clubes a la hora de comunicar su marca).
- Visibilidad/Comunicación de la marca (en relación con todas las variables estudiadas, y teniendo en cuenta el contenido que cada club utiliza en sus medios de comunicación, valoraremos de 0 a 10 cuál es la visibilidad/comunicación que le dan a la marca).

5.5. Resultados

Una vez que se ha realizado el proceso de revisión documental y observación del caso de estudio, se ha registrado y valorado tanto la información como el contenido dentro de la plantilla de investigación constituida para

cada club, y se han grabado los datos en un programa informático de estadística (SPSS en este caso) vamos a proceder a presentar los resultados obtenidos:

Se han estudiado a los 40 clubes profesionales que pertenecen a La Liga en la temporada 2017/2018, 20 clubes de primera división (Liga Santander) y 20 clubes de segunda división (Liga 1/2/3). Han quedado fuera del estudio dos clubes de la segunda división (F.C. Barcelona B y Sevilla Atlético) por ser filiales de dos clubes que ya juegan en la primera división (y representan a la marca madre).

CLUBES ESTUDIADOS EN LA INVESTIGACIÓN	
Primera División	Segunda División
Club deportivo Alavés	Albacete Balompié
Athletic Club de Bilbao	Agrupación Deportiva Alcorcón
Club Atlético de Madrid	Unión Deportiva Almería
Real Club Celta de Vigo	Cádiz Club de Fútbol
Deportivo de La Coruña	Córdoba Club de Fútbol
Sociedad Deportiva Eibar	Cultural y Deportiva Leonesa
R.C. Deportivo Espanyol de Barcelona	Granada Club de Fútbol
Fútbol Club Barcelona	Sociedad Deportiva Huesca
Getafe Club de Fútbol	Lorca Fútbol Club
Girona Fútbol Club	Club Deportivo Lugo
Unión Deportiva Las Palmas	Gimnàstic de Tarragona
Club Deportivo Leganés	Club Deportivo Numancia de Soria
Levante Unión Deportiva	Club Atlético Osasuna
Málaga Club de Fútbol	Real Oviedo
Real Betis Balompié	Rayo Vallecano de Madrid
Real Madrid C.F.	Club de Fútbol Reus Deportiu
Real Sociedad	Real Sporting de Gijón
Sevilla Fútbol Club	Club Deportivo Tenerife
Valencia Club de Fútbol	Real Valladolid
Villareal Club de Fútbol	Real Zaragoza

La investigación constata que el 100% de los equipos profesionales que forman parte de La Liga tienen página web oficial. De igual forma se observa que la web oficial de los clubes funciona como la plataforma sobre la que gira la marca y se gestiona la comunicación de los clubes.

En cuanto al uso de redes sociales oficiales advertimos que el 95% de los clubes de Primera División están presentes con una cuenta oficial en Twitter mientras que en la Segunda División el 100% de los clubes tienen cuenta

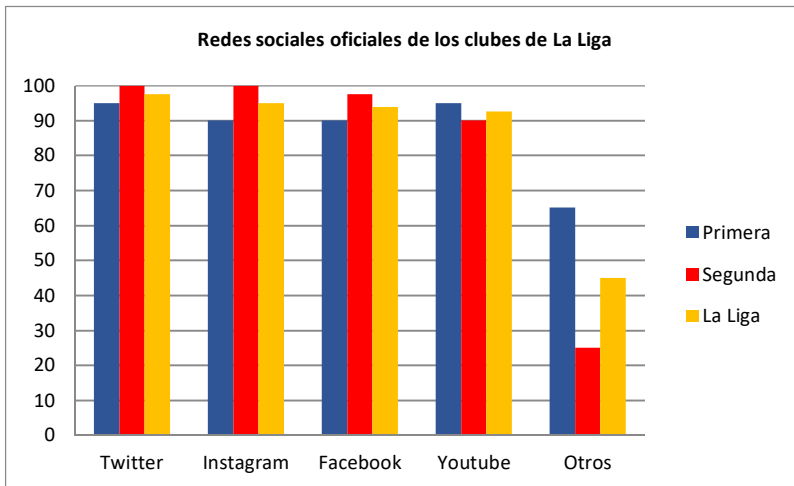
oficial en esta red social. En total, el 97,5% de los clubes de fútbol profesionales que forman parte de La Liga poseen una cuenta oficial en Twitter.

Para el caso de Instagram observamos que el 90% de los clubes de Primera División poseen una cuenta oficial en esta red social frente al 100% de los clubes de Segunda División. El resultado nos indica que un 95% de los clubes de La Liga tienen cuenta en Instagram.

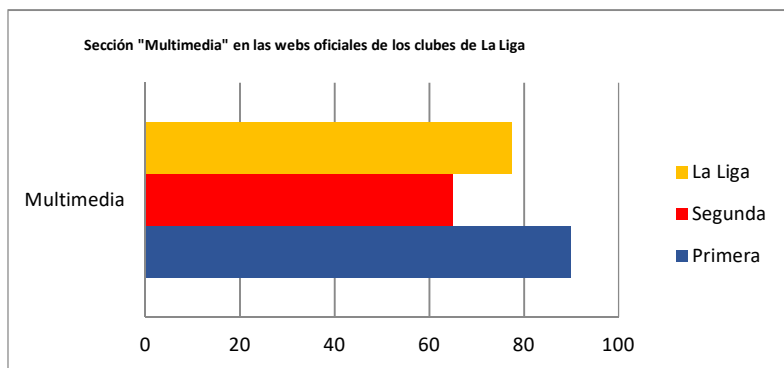
A la hora de registrar las cuentas de Facebook obtenemos el resultado de que el 90% de los clubes de Primera División poseen una cuenta oficial en esta red social mientras que los clubes de Segunda División con página oficial de Facebook representan el 97,5%. De forma general concluimos que el 93,75% de los clubes de fútbol profesionales pertenecientes a La Liga tiene página oficial de Facebook.

El 95% de los clubes de Primera División tienen cuenta oficial en Youtube mientras que los clubes de Segunda División que tienen cuenta oficial en esta red social de contenidos audiovisuales representan el 90%. El 92,5% de los clubes de fútbol profesional que pertenecen a La Liga está presente en Youtube con una cuenta oficial.

Al margen de estas redes sociales existen otras muchas. El 65% de los clubes de Primera División cuentan con otra serie de redes sociales oficiales mientras que los clubes de Segunda División que poseen otro tipo de redes sociales representan el 25%. En líneas generales, el 45% de los clubes de fútbol profesionales que pertenecen a la Liga cuentan con otras cuentas oficiales en redes sociales, a parte de las mencionadas anteriormente. En este caso destacan especialmente tres redes sociales: Google +, Flickr y LinkedIn.

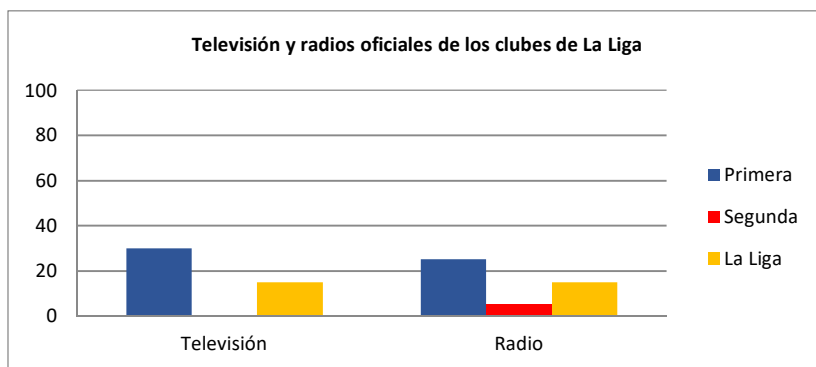


Dentro del análisis realizado a las webs oficiales de los clubes que pertenecen a La Liga extraemos que el 77,5% de ellas cuentan con una sección multimedia (elementos y contenido de comunión audiovisual) de fácil visibilidad y acceso intuitivo. Este porcentaje es del 90% en el caso de los clubes de Primera División y del 65% en los clubes de Segunda División.

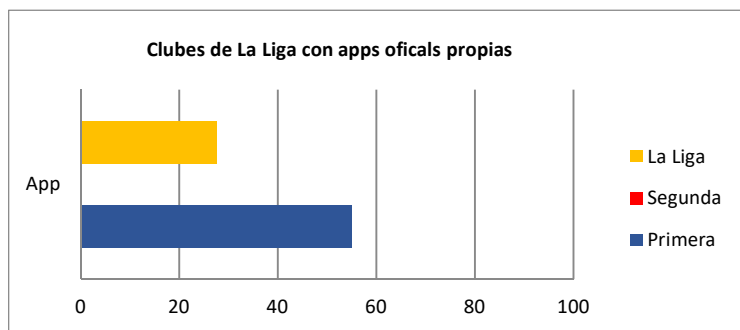


La investigación también ha revisado si los clubes poseen otros grandes medios de comunicación oficiales propios, y la forma en que estos aparecen dentro de sus páginas web (visibilidad, promoción, sección propia, etc.). Los resultados nos indican que el 30% de los clubes de Primera División cuentan con un canal de televisión propio frente al 0% de los clubes de Segunda División. En suma total, los clubes de La Liga que cuentan con canales de televisión oficiales propios es del 15%.

Por otro lado, los clubes de Primera División que cuentan con una radio oficial propia suponen el 25% mientras que en la Segunda División suponen el 5%. Los clubes de fútbol profesional que forman parte de La Liga y cuentan con una radio propia suponen el 15% del total.



Para el estudio que estamos realizando era muy importante determinar qué porcentaje de los clubes cuentan con *apps* propias, siendo un ejemplo claro en la apuesta por diversificar el número de plataformas propias que de forma nuclear ofrecen información, comunicación y experiencias de marca en formato móvil y multipantalla. Los resultados nos indican que el 55% de los clubes de Primera División poseen *apps* oficiales propias frente al 0% de clubes de Segunda División. El total de clubes de fútbol profesional que pertenecen a La Liga y cuentan con *apps* oficiales propias es del 27,5%.



Presentados los resultados cuantitativos de la investigación vamos a introducirnos en los dos elementos que tienen un carácter más cualitativo, y que se conforman como determinantes para el estudio: nivel de estrategia *transmedia* y visibilidad de la marca en los contenidos.

Con el fin de evaluar, de la manera más objetiva posible, de 0 a 10 el nivel de estrategia *transmedia* que desarrollan los clubes de La Liga se han establecido 10 categorías de un punto cada una asociadas al desarrollo de este estudio que cuenta con 9 variables: Twitter, Instagram, Facebook, Youtube, otras redes sociales oficiales, sección visible de multimedia, televisión oficial, radio oficial, app oficial. La décima variable es una evaluación propia realizada a través de la observación y medición del contenido/mensajes que se introducen en los distintos canales de comunicación oficiales de los clubes (coherencia, convergencia, integración, narrativa, estrategia). De acuerdo con esta evaluación, y teniendo en cuenta que las notas se sitúan entre el 0 y el 10, obtenemos que los clubes de Primera División tienen una nota en cuanto a su desarrollo de la estrategia *transmedia* de 5,15. Los clubes de Segunda División consiguen por su parte una nota de 4,35. De forma general la nota media que obtienen los clubes de fútbol profesional que pertenecen a La Liga en su desarrollo de una estrategia *transmedia* es de 4,75.

Para evaluar la presencia de la marca en la estrategia de comunicación *transmedia* que desarrollan los clubes de La Liga hemos utilizado las mismas variables descritas previamente bajo un baremo de nota que se sitúa

entre el 0 y el 10. Para este caso cada variable será investigada desde la perspectiva de coherencia, convergencia, integración, narrativa y estrategia aplicada a unos contenidos periódicos dedicados a dar visibilidad a la marca (imagen de marca). En relación con esta metodología llegamos al resultado de que los clubes de Primera División obtienen una nota de 5,55 en cuanto a su desarrollo de la visibilidad de la marca dentro de la estrategia de comunicación *transmedia*. Los clubes de Segunda División obtienen para esta variable una nota de 4,80. En consecuencia, los clubes profesionales de fútbol que forman parte de La Liga obtienen una nota media de 5,17 en su faceta de visibilidad de la marca dentro de su estrategia de comunicación *transmedia*.

6. Conclusiones

Teniendo en cuenta la estructura escalonada de información que hemos ido desarrollando a lo largo del estudio, y que le dota de coherencia interna, vamos a presentar las conclusiones de acuerdo con esta forma de proceder. Para ello vamos a utilizar el planteamiento de objetivos desarrollado al inicio, dando respuesta desde lo más específico hasta llegar a lo general:

Objetivos específicos

El cuerpo teórico construido ofrece respuestas para una parte de los objetivos específicos establecidos. Nos ayuda a entender qué es el proceso de gestión de marca, y cuál es el papel de la estrategia *transmedia* dentro del programa de comunicaciones integradas de marca. Esta jerarquía de niveles e implementación de acciones fija la estructura de un proceso tan complejo y multidisciplinar como es el de la gestión de marca. Además, ayuda a transmitir la estrategia de una forma coherente e integral a todas las acciones de la marca.

Con el objeto de comprender y delimitar el concepto de gestión de marca trazamos una serie de características clave que lo definen: sistema holístico de naturaleza multidisciplinar; proceso estratégico de gestión integral; adaptarse al presente, predecir el futuro; único, diferente y con valor añadido; coherencia, constancia y consistencia. Una de las partes fundamentales del proceso de gestión de marca, tras realizar todo un trabajo de investigación y construcción de la identidad, es la implementación en forma de programa de comunicaciones integradas de marca. De forma muy resumida podemos afirmar que se trata de gestionar de forma coherente con la estrategia trazada previamente todas las acciones y elementos de marketing/comunicación que den visibilidad a la marca y ayuden a conectarla con su target. Dentro del programa de comunicaciones integradas de marca se sitúa la posibilidad de trazar una estrategia de narrativa *transmedia* a través del

cual desarrollar un relato determinado. En coherencia con la estrategia de la marca, el relato será difundido gracias a varios mensajes insertados en diferentes canales de comunicación que faciliten el cumplimiento del objetivo de comunicación marcado. Nos encontramos ante una técnica que intenta adaptar la comunicación de la marca a la nueva realidad paradigmática a través de la convergencia de mensajes y el uso estratégico de múltiples canales, plataformas, medios y soportes con un objetivo integrado. La marca pretende enviar un mensaje coherente que conecte de forma relevante y no intrusiva con los usuarios, ofreciendo información y/o entretenimiento que ayude a construir una experiencia única y una relación de fidelidad potente.

La segunda parte de objetivos específicos obtienen respuesta gracias a la investigación desarrollada en torno a los clubes de fútbol profesionales que forman parte de La Liga. El 97,5% de todos estos clubes tienen una cuenta oficial de Twitter; el 95% posee cuenta oficial de Instagram; el 93,75% cuenta con página oficial de Facebook; y el 45% dispone de otras redes sociales con cuenta oficial, principalmente Google +, Flickr y LinkedIn (en este caso contrasta el porcentaje muy superior de equipos de Primera División: 65% con respecto a los de Segunda División: 25%).

Los clubes que cuentan con una sección multimedia clara/intuitiva, perfectamente visible y diferenciada dentro de sus páginas web oficiales de los clubes de La Liga es del 77,5% (vuelve a identificarse una diferencia relevante entre el porcentaje de los clubes de Primera División: 90% y el de los clubes de Segunda División: 65%).

El 15% de clubes de La Liga cuentan con televisión y radio oficiales propias. En este caso la diferencia de porcentajes entre clubes de Primera y Segunda División es realmente notable (Televisión: 30% vs 0%: Radio: 25% vs 5%). Las diferencias de porcentaje entre clubes de Primera y Segunda División también son alarmantes en cuanto a la disponibilidad de *app* oficial propia (55% vs 0%), siendo el total del 27,5%.

Finalmente, y a través de la valoración de una serie de variables descritas anteriormente dentro de un baremo que se sitúa entre el 0 y el 10, se establecen dos notas tanto para la estrategia *transmedia* en la comunicación de los clubes de La Liga (4,75) como para su comunicación/visibilidad de marca (5,17).

Objetivo general

De acuerdo con la exposición de resultados, aplicados en la tarea de dar respuesta a los diferentes objetivos específicos, continuamos con la estructura escalonada para llegar hasta el objetivo general planteado: conocer cuál es la situación de la gestión de marca e integración *transmedia* de los

clubes de fútbol profesionales en España a través de sus canales de comunicación oficiales.

La situación de la estrategia de comunicación *transmedia* en los clubes de La Liga es de suspenso (4,75) mientras que la comunicación/visibilidad de la marca dentro de los contenidos que se utilizan en la estrategia *transmedia* alcanza un aprobado muy justo (5,17).

El suspenso de la estrategia *transmedia* por parte de los clubes de La Liga no viene tanto por el uso cuantitativo de redes sociales y canales de comunicación donde hay una amplia mayoría de uso (excepto en la posesión de televisión o radio oficiales propias). El déficit aparece al observar que los porcentajes comienzan a descender en el momento de identificar un apartado/sección claro, intuitivo y perfectamente visible dedicado a la comunicación multimedia dentro de las páginas webs oficiales. La problemática se agrava con las *apps* oficiales de los clubes (27,5%), especialmente en el ámbito de los clubes de Segunda División donde el porcentaje es del 0%, siendo del 55% en los clubes de Primera División (poco más de la mitad de clubes de Primera División con *app* oficial propia). En la parte cualitativa es donde más deficiencias se encuentran dentro del trabajo de comunicación de marca y estrategia *transmedia*, destacando especialmente las siguientes deficiencias: en muchos casos no se observa una estrategia de comunicación *transmedia* clara y coherente, ni en cuanto a integración de medios/sportes ni en cuanto a mensajes/contenido; no se percibe una narrativa de marca integrada a lo largo de los contenidos que se insertan en los diferentes canales de comunicación; dentro de los contenidos que se utilizan en los diferentes canales de comunicación de los clubes no parece que haya una planificación temática, destacando en muchas ocasiones un servicio puramente de prensa; la visibilidad de la marca, ya sea de forma implícita o explícita, es muy escasa en los contenidos de comunicación utilizados por los clubes en sus diferentes canales, encontrando muy pocas complicidades en favor de crear una narrativa que intente posicionar o transmitir parte de la identidad de la marca.

Para finalizar volvemos a hacer hincapié en la necesidad de profesionalizar los procesos estratégicos de gestión de marca, así como su fase de implementación a través de un programa de comunicaciones integradas (marketing, comunicación, publicidad, etc.) que sepa conectar con el target, transmitiendo de forma efectiva y coherente la identidad/concepto de la marca. Es imprescindible además que los clubes de fútbol sean conscientes de su necesidad de establecer un proceso de gestión de su marca, porque en definitiva es lo que son, marcas.

Referencias bibliográficas.

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E., del Blanco, R. M. A., & Fons, V. C. (2005). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto.
- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic.
- Baena, V., Cerviño, J. (2014). Nuevas dimensiones y problemáticas en el ámbito de la creación y gestión de marcas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 24, pp. 50-11.
- Benavides Delgado, J. (2012). La investigación en comunicación y publicidad: nuevos temas y problemas. *Questiones publicitarias*, (17), pp. 71-93.
- Bernal, A, y Román, J. (2013). La curiosidad en el desarrollo cognitivo: análisis teórico. *UNACIENCIA. Revista de Estudios e Investigaciones*. Año 6, nº 11.
- Betancourt, L.A., Gómez, E., Mayor, G. & Navas, D. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184). Pp. 158-163.
- Costa, J. (2013). *Los cinco pilares del branding, anatomía de la marca*. Barcelona: CPC.
- de Moragas, M., Kennett, C., & Ginesta, X. (2013). *Football and media in Europe: a new sport paradigm for the global era*. En *Sport and the Transformation of Modern Europe* (pp. 140-161). Londres: Routledge.
- Fernández Gómez, J. D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas. Nuevas tendencias de brand management*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Frampton, J. (2010). ¿Qué hace grande a una marca? En: *En clave de marcas*. Madrid: LID, pp. 79-87.
- Gil, J. V. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca* (Vol. 38). Barcelona: UOC.
- Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, 24(1), pp. 141-166.

- Jenkins, H. (2009). "The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling (Well, Two Actually. Five More on Friday)". Consultado el 1 de mayo de 2018 del weblog oficial de Henry Jenkins: http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Londres: Pearson Education.
- Keller, K.L. (2008). Administración estratégica de marca. Branding. Madrid: Pearson – Prentice Hall.
- Neumeier, M. (2011). Zag: Cómo superar a tus competidores mediante la diferenciación radical de tu marca. Madrid: LID Editorial.
- Stalman, A. (2014). Brandoffon: el branding del futuro. Barcelona: Planeta.
- Walvis, T. (2010). Branding with brains. The science of setting customers to choose your company. Londres: Pearson.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA.