

# Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de *branding* en los clubes LFP en España

## Degree of planning and strategic management in the process of branding in LFP clubs in Spain

**SANTIAGO MAYORGA ESCALADA**, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, España.  
([smayorgaes.com@upsa.es](mailto:smayorgaes.com@upsa.es))

### RESUMEN

El contexto de crisis general y la grave situación económica que atraviesa el sector del fútbol profesional en España hace que se busquen nuevos modelos de financiación. Dentro de este entorno se hace necesario analizar el trabajo de *branding* que se desarrolla en los diferentes clubes que forman parte de la Liga de Fútbol Profesional (LFP). Una marca planificada de forma estratégica y gestionada de manera coherente, que investiga el mercado en el que opera y fideliza a sus públicos, se convierte en una marca reconocida, diferenciada, bien posicionada y que ofrece un valor añadido. Las percepciones que de los clubes tengan sus públicos crearán una determinada imagen que podrá traducirse en nuevas vías de financiación y más oportunidades de negocio dentro del mercado.

**Palabras clave:** imagen de marca, *branding*, posicionamiento, valor de marca, industria del fútbol, España.

### ABSTRACT

*The context of general crisis and the critical economic situation in the field of professional football in Spain have led to search for new fundraising models. It is within this framework that the process of branding made by different LFP (Liga de Fútbol Profesional / Professional Football League) clubs must be analyzed. A strategically planned and consistently managed brand, based on a thorough investigation of the market where it operates, and aimed at the engagement of its targeted audience, becomes a recognized, differentiated and well-positioned element that offers added value to the industry. The audience's perception regarding teams and clubs creates a certain image that may lead to new funding and business opportunities within the market.*

**Keywords:** brand image, branding, positioning, brand value, soccer industry, Spain.

•Forma de citar:

Mayorga Escalada, S. (2014) Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos.info*, 34, 93-102. doi: 10.7764/cdi.34.580

## 1. INTRODUCCIÓN

El espectáculo, como forma de ocio, que se explota comercialmente dentro del fútbol profesional hace que este deporte, entendido como negocio, se haya convertido en un sector económico de gran relevancia en España. A pesar de la actual grave crisis económica, las audiencias televisivas y radiofónicas siguen aumentando en torno al sector del fútbol. Las ventas de periódicos deportivos (y sus soportes web) tampoco paran de crecer a medida que el contenido futbolístico gana protagonismo en sus publicaciones (Estudio General de Medios [EGM], 2013). El poder mediático y comercial del fútbol español no solo se refleja en las audiencias de medios. Este sector, por sí solo, tiene un peso específico muy importante dentro de la economía española. El volumen de negocios generado por el fútbol se situó en 2010 en los 4.000 millones de euros (Alcalde, 2010).

José Baltasar Plaza, abogado y administrador concursal del Rayo Vallecano –club y equipo futbolístico de Madrid–, señala que el contexto de crisis en el que se encuentra España ha tardado en llegar al fútbol profesional debido a la burbuja en la que vivía instalado (Méndez, 2013). José María Gay de Liébana confirma a su vez que la situación económica y fiscal de los clubes de fútbol profesional en España han vivido en una especie de limbo gracias a la permisividad de las instituciones. Los clubes firmaban contratos multimillonarios de televisión y eran financiados o avalados por entidades y administraciones de titularidad pública. Además han gozado de todo tipo de privilegios para demorar sus responsabilidades con el fisco, o para saldar deudas con ayuntamientos y otras instituciones de carácter público. Los clubes españoles de fútbol profesional debían en 2012 a Hacienda más de 752 millones de euros (Gay de Liébana, 2013). Esta cantidad no incluye las deudas a la Seguridad Social (Público, 2012). Hay que recordar que en Europa existen 23 procesos de concurso de acreedores en clubes de fútbol profesionales, de los cuales 22 son españoles (ABC, 2012).

Teniendo en cuenta la coyuntura, los clubes de fútbol profesional en España deben comenzar a buscar nuevas y diferentes vías de financiación. Conseguir ingresos atípicos debe situarse entre los principales objetivos de los clubes en la actualidad. Para ello deben ser conscientes de la importancia de invertir en crear una imagen de marca coherente, consistente, reconocible y bien posicionada que atraiga a nuevos inversores, enganche con clientes potenciales, se identifique con sus socios y sepa crear valor añadido. El fútbol profesio-

sional en España, a pesar de ser un sector tan potente económicamente y tan profesionalizado en algunas de sus áreas específicas, no dedica esfuerzos a invertir en una planificación y gestión estratégica de marca (Mars, 2013). García Vizcaíno, director creativo de la agencia Sra. Rushmore, atestigua este hecho, teniendo en cuenta que su trabajo para el Atlético de Madrid ha tenido gran éxito debido al tratamiento creativo en el área estratégica de valores e imagen que se ha hecho del club a través de sus ejecuciones publicitarias. Ha perseguido transmitir la identidad atlética, y no habla de fútbol o trata de vender abonos, sino que se refiere a una forma de ser y apunta a ganar simpatías (emocionalidad) (Mars, 2013).

## 2. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA, *BRANDING*

### 2.1. CULTURA CORPORATIVA. VALORES, IDENTIDAD Y MARCA

Unido a los valores y a la identidad corporativa de una empresa, como gérmenes en la creación de una marca, Miguel Ángel Sanz González y María Ángeles González Lobo (2005) se refieren a su proyección hacia el futuro:

Otro de los aspectos es la existencia de unos objetivos por los cuales y hacia los cuales la organización se constituye y se proyecta. Como consecuencia de esta proyección, la organización opera como un sistema cibernético, orientando sus esfuerzos en la dirección que ella cree más correcta. Tal actividad le obliga a definir estrategias y tomar decisiones cuyos resultados deberán ser verificados, analizados y evaluados en términos de eficiencia. Así, se establece un proceso espiral en el que la organización va almacenando un conjunto de experiencias que irá constituyéndose en un conocimiento aplicable a las situaciones de incertidumbre (...). De ahí la importancia de generar conceptos que proyecten a las empresas hacia el futuro. (p. 63)

En el marco de este proceso se construye la identidad corporativa de la empresa a través de su historia y valores más reconocibles. La imagen, por otra parte, está directamente ligada a la existencia de la propia marca (Costa, 2003). Si no existe una marca, es imposible desarrollar su imagen. Joan Costa entiende la marca como un concepto dinámico desde su nacimiento, construcción y desarrollo a través de una gestión eminentemente estratégica. Una marca y su imagen no es algo estático e inamovible, sino que se encuentra en un

continuo progreso dinámico (Costa, 2005). En consonancia con el desarrollo teórico de Joan Costa se sitúa Joël Desgrippes, citado por Marc Gobé (2005, p. 9):

El *branding* no solo tiene que ver con la ubicuidad, la visibilidad y las funciones de un producto o marca; consiste en conectar emocionalmente con las personas en su vida diaria. Un producto o servicio solo pueden considerarse marcas cuando suscitan un diálogo emocional con el consumidor.

Dentro del heterogéneo concepto de marca, y teniendo en cuenta su carácter multidisciplinar de gestión estratégica, Gobé (2005) expone que:

Los programas de identidades corporativas basados en las emociones deben ser visionarios, integrados, viscerales y deben reflejar la voluntad auténtica de las empresas de compartir sus valores con los consumidores. Las identidades conectadas son relevantes culturalmente y deben ser respaldadas por la gente, los consumidores y los empleados. Son flexibles, imaginativas y atractivas. Las identidades dictadas son solo lo que son, otro logo en la puerta. (p. 163)

La idea central desarrollada rompe con el clásico paradigma de la comunicación de McLuhan. Este cambio de paradigma –vital para entender las relaciones que se establecen en la construcción de la imagen de marca (desde la planificación y gestión estratégica hasta las ejecuciones– empapa todo el proceso de *branding*). Como indica Gobé, el *branding* busca conectar de diferentes maneras con los públicos de la marca, y a su vez la marca es receptora en los diálogos que mantiene con sus públicos.

## 2.2. IMAGEN DE MARCA. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Justo Villafañe (2004) define la imagen corporativa como la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. Paul Capriotti (2005) refrenda las tesis de Villafañe, señalando que cuando hablamos de imagen corporativa nos referimos a la percepción que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades, y su conducta. Villafañe (2004) añade lo siguiente en torno a la definición de imagen de marca:

La imagen hay que entenderla como una globalidad, como la suma que alguien tiene de una institución, en la cual la importancia de cada uno de sus componentes, considerados uno a uno, se diluye en comparación con el valor que alcanza la integración de todos ellos en una suerte de Gestalt corporativa. (p. 30)

La Gestalt corporativa de Villafañe es compartida por Paul Capriotti (2005), solo que a través de otra perspectiva y nomenclatura:

Los individuos, basándose en las experiencias pasadas, ya sean personales o sociales, realizan una actividad simplificada, pero significativa, entre lo nuevo y lo ya adquirido, y otorgan a las personas o entidades un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás. Estos esquemas simplificados de las cosas o personas, de carácter cognitivo, se incorporan a la memoria de las personas, y son recuperados en los momentos en que los individuos los necesitan, para reconocer, identificar y diferenciar tales objetos o individuos con respecto a otros. Estos esquemas llenos de significados son, por lo tanto, estructuras mentales cognitivas, ya que por medio de ellas identificamos, reconocemos y diferenciamos las cosas. (p. 54)

## 2.3. BRANDING. HERRAMIENTA INTEGRAL PARA LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA

La imagen, al igual que la propia corporación y su marca, está en continua evolución desde su nacimiento (Costa, 2005). Este dinamismo provoca que la imagen de marca deba estar planificada y gestionada de forma estratégica, para de esta manera controlar que todos los elementos que forman parte de ella creen un significado único, coherente y reconocible. Todos los elementos (*namings*, logotipo, comunicación, responsabilidad social corporativa, etcétera) integran y forman un todo al que llamamos ‘marca’. A pesar de que la marca esté formada por diversas partes, lo que finalmente percibe el consumidor (imagen de marca) es la suma de todas ellas creando sinergia a favor de la venta y, en última instancia, de la fidelización (Ollé & Riu, 2009). Esta idea engrana directamente con la de Gestalt corporativa de Villafañe (2004), y la de sistema cognitivo de significación de Capriotti (2005).

Junto a los múltiples elementos que conforman una marca aparece el *branding* como el proceso integral y multidisciplinar que, a través de la planificación y gestión estratégica, se encarga de construir la imagen de una marca. El *branding* transmite a todos los públicos que se relacionan con la marca una información o conocimiento identificador y totalizante que ayuda a categorizar las percepciones e imágenes que se crean en su mente. Ollé y Riu (2009) añaden:

La marca no podemos verla como un factor aislado, como un elemento más a decidir, la marca es el resultado de todo el esfuerzo de la compañía. El *branding* ha sido tratado durante demasiado tiempo como una especie de maquillaje que ves-

tía la mona de seda. Es verdad que un buen logotipo puede hacer mucho por su marca, pero siempre que esta responda a unos significados diseñados estratégicamente. (p. 23)

Robert Jones, experto de la agencia internacional de consultoría de marca Wolff Olins, subraya que es indudable que el *branding* ha escalado posiciones en las organizaciones; los directores se involucran con las marcas; es una discusión de la junta directiva (Entrevista a R. Jones, citada en Gobé, 2005). Jones bebe directamente de las ideas de Olins (2009), quien reclama una posición eminentemente estratégica para el *branding* y sus profesionales (*Brand Manager, Planner Brand...*) dentro del organigrama de la empresa.

No existen pasos determinados que aseguren el éxito dentro del proceso de *branding*, cada marca necesita los suyos propios. El término *branding* tiene un aura general de ceñirse solo al aspecto creativo, pero disponer de un verdadero proceso permite ir más allá de los gustos y las aversiones personales (Healey, 2009). Lo que sí existe es un procedimiento lógico que pone una metodología determinada en común, y que es defendido por la mayoría de los expertos (Olins, 2009; Healey, 2009; Ollé & Riu, 2009; Gobé, 2005; Davis, 2010). El primer paso de este proceso es el de investigación y análisis. El segundo se centra en la estrategia que debe seguir la marca. El tercero apunta a traducir la estrategia en ejecuciones (implementación de marca). El cuarto y último paso se ocupa de medir y evaluar lo realizado, para volver de forma cíclica al primer paso con el fin de corregir los posibles errores cometidos.

### 3. ORDENAMIENTO, NATURALEZA Y GESTIÓN DEL DEPORTE. EL FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA

#### 3.1. ORDENAMIENTO JURÍDICO DEL DEPORTE EN ESPAÑA

El interés por el deporte, históricamente, ha transcendido socialmente y ahora puede afirmarse que el resultado de un acontecimiento deportivo afecta a miles de personas. El Estado ha considerado oportuno tutelar el interés de esos ciudadanos y, para ello, ha creado lo que se denomina “Ordenamiento Jurídico del Deporte” o “Derecho del Deporte” (Beotas, 2006).

Diego Marín-Barnuevo Fabo (2006) explica que el derecho del deporte en España regula el asociacionismo deportivo a través de la Ley del Deporte. Existe el asociacionismo deportivo de primer nivel (clubes deportivos básicos, clubes deportivos de entidades con personalidad jurídica y las sociedades anónimas deportivas),

y el asociacionismo de segundo nivel (Federaciones Deportivas, Agrupaciones de Clubes de Ámbito Estatal, Entes de Promoción Deportiva y Ligas Profesionales). Además, existe el Consejo Superior de Deportes que es el órgano responsable de la organización pública estatal del deporte.

#### 3.2. GESTIÓN ECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Una economía de servicios, ocio y espectáculo como es la del sector deportivo profesional requiere renovarse constantemente para poder afrontar los continuos cambios que afectan su gestión. La necesidad de generar organizaciones ágiles, disponer de un liderazgo eficaz, así como poder implantar las estrategias corporativas a través de las personas, son algunos de los principales retos que, enfrentados adecuadamente, pueden ayudar a lograr el éxito deportivo y empresarial (Beotas, 2006). A la hora de mejorar el potencial del sector, ganar en eficiencia y alcanzar cotas de mayor profesionalización, la industria del deporte toma como modelos de conducta a otros sectores del ocio y el entretenimiento para adaptarlos a sus necesidades específicas. Alberto Dorado Suárez (2005) determina que las organizaciones necesitan trabajadores y políticas corporativas especializadas, polivalentes, innovadoras, creativas, comprometidas y preocupadas por dar un servicio y una comunicación excelente a los consumidores.

#### 3.3. EL *MARKETING* DEPORTIVO

Para Schmitt (2000), el sentido fundamental del *marketing* como disciplina social es “generar experiencias sensoriales (sensaciones), experiencias afectivas (sentimientos), experiencias cognitivas creativas (pensamientos), experiencias físicas y de estilo de vida totales (actuaciones), y experiencias de identidad social que sean resultado de relacionarse con un grupo o cultura de referencia (relaciones)” (p. 53).

Al igual que sucede con el *marketing*, son muchas las acepciones, usos y significados diferentes que se le atribuyen al concepto de *marketing* deportivo. Aunque esta especialidad se ha convertido en una disciplina académica, los propios académicos no se han puesto de acuerdo acerca de lo que es el *marketing* deportivo (Pitts & Stotlar, 2002). Ramírez Perdiguero advierte que dentro del *marketing* deportivo existen muchos y muy diferentes productos, áreas, eventos o servicios posibles de comercializar, por lo que su concepto es enormemente amplio y varía en función de su campo de actuación. Esta investigación se desarrolla bajo el

concepto de *marketing* deportivo entendido como “disciplina que consiste en gestionar todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios; y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio” (Mullin, Hardy & Sutton, 1995, p. 27).

Javier Rial (2007) pone de manifiesto el gran dinamismo que existe en torno al enfoque y las técnicas, que forman parte del *marketing* deportivo. De los elementos tangibles se ha pasado a la explotación de los valores intangibles asociados al deporte. El *marketing* deportivo ha hecho suya también la tarea de gestionar, entre otras cosas, la vinculación emocional, la afinidad o la identificación con las entidades deportivas, los deportistas, o las propias modalidades deportivas. Los sentimientos que el deporte genera y las posibilidades que tiene en la venta de productos y servicios asociados ponen de manifiesto la enorme potencialidad del fenómeno deportivo dentro del ámbito empresarial y comercial.

#### 3.4. EL MERCADO DEL FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA

En el mercado del fútbol profesional en España se mezclan características propias de un servicio deportivo con la necesidad de generar beneficios económicos en las empresas participantes (marcas). Dada la naturaleza social del fútbol, el estudio de la conducta del mercado debe ir más allá de la simple respuesta individual. También debe considerarse cómo el grupo influye en el individuo, y viceversa, además de cómo esta influencia se refleja en el proceso de compra. Primero debería identificarse quiénes pueden ser los compradores, y observar las diferentes clasificaciones que existen al respecto. La importancia de esta diferencia se aprecia en la manera como se usarán las políticas de *marketing* (Molero & Rivera, 2012). Xavier Ginesta (2011) plantea que “la comercialización de diferentes servicios que ofrecen los clubes de fútbol con el fin de obtener mayores ingresos ha hecho que se sitúen en plena competencia con otras empresas del mundo del entretenimiento. (...) El fútbol y las multinacionales del ocio tienen un punto de confluencia en lo que algunos autores han denominado el “complejo mediático y deportivo global”” (pp. 142-144).

Los clubes de fútbol profesionales deben crear nuevas vías de negocio y comercialización a través de su potencial como marca. Esto se lleva haciendo desde hace años en ligas como la inglesa o la alemana,

donde la propia marca de la liga crea vías de negocio y comercialización propias. Cuanto mejor funcione la maquinaria empresarial y comercial de un club de fútbol, mayor poder tendrá para buscar nuevas vías de financiación. Los clubes de fútbol profesionales que mejor sepan construir su marca y se posicionen como tal, acrecentarán su poder de fidelización. Se debe considerar al respecto que el consumo de productos deportivos está marcado por variables de comportamiento diferentes a las de otros sectores. Ante un equipo profesional de fútbol (marca) no existen productos sustitutivos y, por tanto, la fidelidad del consumidor (aficionado) hacia su club no se cuestiona (Colmena, 2010).

#### 3.5. LA LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL (LFP)

Las diferentes ligas que existen en España son las agrupaciones de todos los clubes que participan en competiciones oficiales de carácter profesional. Deben constituirse en el seno de cada federación deportiva por mandato legal. Pese a ser de constitución exclusiva y obligatoria por parte de estamentos públicos, estas ligas tienen personalidad jurídica propia.

La Liga de Fútbol Profesional (LFP) se define en su web corporativa como la asociación deportiva de derecho privado que, en cumplimiento de lo establecido en los artículos 12 y 41 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, está integrada exclusiva y obligatoriamente por todas las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes que participan en competiciones oficiales de fútbol de ámbito estatal y carácter profesional –actualmente 20 equipos de Liga BBVA y 22 de Liga Adelante– y a la que corresponde legalmente la organización de dichas competiciones, en coordinación con la Real Federación Española de Fútbol. Tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, y goza de autonomía para su organización interna y funcionamiento respecto de la Real Federación Española de Fútbol de la que forma parte.

Los dos principales objetivos<sup>1</sup> de la LFP son:

1. Organizar y promover las competiciones oficiales de fútbol de ámbito estatal y carácter profesional, y velar por su adecuado funcionamiento.
2. La explotación comercial, en su más amplio sentido, de las competiciones que organice, dentro de los límites que establece la Ley del Deporte.

La LFP, al igual que otras muchas entidades, cuenta con una fundación a través de la cual desarrolla toda su política de Responsabilidad Social Corporativa<sup>2</sup>.

## 4. ESTUDIO DE CASO Y RESULTADOS

### 4.1. OBJETIVOS

El objetivo general de este estudio es conocer, a través de los procesos de *branding* que desarrollan los clubes de fútbol profesionales en España, el grado de planificación y gestión estratégica con que trabajan en la construcción de la imagen de marca. Para llegar al objetivo general (y en coherencia con el marco teórico desarrollado en el epígrafe 2), es necesario dar respuesta a otra serie de objetivos secundarios que, de lo más específico a lo más corporativo, nos aportarán la información necesaria para analizar y reflexionar sobre una actividad tan integral y multidisciplinar como es la del *branding*.

### 4.2. DISEÑO Y PROCEDIMIENTO

Con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos en el estudio, se ha utilizado una técnica metodológica cuantitativa como es la encuesta estructurada. Estas encuestas han sido complementadas con una serie de entrevistas en profundidad (técnica cualitativa) a dirigentes de los distintos clubes que ocupan cargos estratégicos relacionados con los diferentes procesos de comunicación, publicidad o *branding*, y que, por tanto, ayudan a decodificar e interpretar de forma más exacta los resultados obtenidos.

Como unidad de observación se ha escogido el 100% del universo. Es decir, las cuarenta corporaciones, o marcas, que formaron parte de la Liga de Fútbol Profesional española en la temporada 2012-2013 (los veinte equipos de la Liga BBVA o Primera División; y los veintidós equipos de la Liga Adelante o Segunda División).

### 4.3. CUESTIONARIO

A la hora de construir el cuestionario, se ha revisado de forma exhaustiva el marco teórico desarrollado en el epígrafe 2. Ha sido vital para esta investigación guardar en todo momento la coherencia entre teoría, construcción del cuestionario y posterior lectura de los resultados, de manera de hacerlo lo más pertinente posible a los objetivos del estudio. Tomando los fundamentos teóricos por los que la imagen de marca se construye en las mentes de los públicos a través de una Gestalt corporativa (Villafañe, 2004), un sistema cognitivo de significados (Capriotti, 2005) o un sistema holístico de significación (Costa, 2003), surge la base para la construcción de la encuesta y para la posterior interpretación de los datos obtenidos.

El cuestionario está constituido por ocho bloques temáticos con sus respectivas subpartes específicas. La construcción y estructura interna de la encuesta per-

mitiría conocer, por un lado, la opinión que tienen los clubes de ellos mismos a la hora de valorar áreas, departamentos y ejecuciones concretas, como constructos que forman parte de un sistema de significados global que ayuda a construir la imagen de marca en la mente de los públicos. Por otro lado, se previó controlar a través de ítems estratégicos, y cotejamiento de diferentes resultados, si el trabajo de los clubes en relación con la construcción de marca realmente existe, si es verdaderamente estratégico, y si es coherente.

El cuestionario es de tipo estructurado y consta de 49 ítems. Se combinan preguntas con opción de respuesta abierta, cerrada, y también las hay de elección múltiple. Esta estructura permite conseguir la información necesaria para cumplir con los objetivos señalados en el epígrafe 4.1.

### 4.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el estudio ha participado el 52,50% de todos los clubes que forman parte de la LFP, lo que le da un alto grado de representatividad. Además, se ha conseguido que colaboren clubes con presupuestos altos, medios y bajos, tanto de la Liga BBVA como de la Liga Adelante.

A lo largo del proceso de comunicación con los clubes ha habido numerosos problemas para establecer contacto con algún área que pudiera atender nuestras solicitudes. Otros clubes con los que sí hubo contacto declinaron colaborar con el estudio, por la celosa y hermética política de privacidad de datos. También ha habido casos en los que, a pesar de contar con la palabra de un cargo responsable para atendernos, finalmente no ha habido colaboración, sin que se hayan dado mayores explicaciones.

El área de comunicación de los clubes cuenta con un lugar específico dentro del organigrama (aunque hay diferente nomenclatura para referirse a este departamento, dependiendo de cada club). Esta área depende de la presidencia o dirección (60% de forma directa, y un 30% de forma indirecta, a través de un cargo). La dependencia no se da por una cuestión estratégica de marca (más del 25% de los clubes afirma directamente no tener ningún tipo de plan de comunicación), sino por un control directo, personalista y jerárquico en la organización. La actividad en esta área sigue excesivamente anclada en el trabajo de prensa, en detrimento del trabajo corporativo de marca.

Las webs corporativas reflejan las luces y las sombras de sus áreas de comunicación. Son muy eficientes en el trabajo de información (96% de los clubes

actualiza en tiempo real sus noticias), pero requieren de mucha más implementación corporativa y de *e-branding*. Es preocupante el porcentaje de clubes que no tienen lugares específicos dentro de sus webs para el diálogo más o menos directo entre la marca y sus públicos (más del 58%).

En su mayoría, los clubes no utilizan las redes sociales para establecer diálogos e interacción con sus públicos. Además, el 88% de los clubes gestionan las redes sociales a través de personal interno no especializado. Tampoco se valora lo suficiente a estas herramientas como generadoras de imagen de marca. Las redes sociales, al igual que sucede con las webs corporativas, arrastran los hábitos del área de comunicación (muy buenos en prensa e información, muy deficientes en trabajo estratégico corporativo y de marca).

El departamento de *marketing*, al igual que el de comunicación, tiene su espacio propio dentro del organigrama jerárquico y piramidal de cada club. Depende directamente, en más del 84% de los casos, de la presidencia, o de algún cargo gestor adscrito a la presidencia. Esta situación es incompatible con el desarrollo estratégico de un plan de *marketing* que fortalezca la marca. Además, las ejecuciones de *marketing* apenas tienen en cuenta la opinión de los públicos, debido a que apenas hay feedback con estos.

El estudio indica que la mayor parte de los clubes realiza *merchandising* oficial (más del 96%), y admiten la posibilidad de negociar con la marca deportiva que les patrocine en ese momento, posibles cuestiones estéticas que vayan en contra de la imagen de la marca (más del 88% de ellos). Al igual que en los departamentos anteriores, los clubes no tienen en cuenta lo suficiente a sus propios públicos a la hora de implementar la marca a través de las ejecuciones de *merchandising*.

En el apartado comercial existe un problema relacionado con la ausencia de una planificación verdaderamente estratégica del departamento y, por extensión, de la marca. Un porcentaje elevado de clubes (más del 83%) modifica sus valores e identidad para hacerlos coincidir con el de los patrocinadores. Si hubiera un trabajo profesional de *branding*, la marca adoptaría valores coherentes, inamovibles y perfectamente reconocibles con los que enganchar a diferentes patrocinadores, y no viceversa.

Es alarmante el porcentaje de clubes (más del 30%) que no realizan ningún tipo de investigación, ni análisis, acerca de su propia marca. Sin este trabajo estratégico básico, es imposible conocer cómo es percibida la marca, cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, quién

y cómo es su competencia, o la situación en la que se encuentra el mercado. A partir de aquí se hace muy difícil poder planificar y gestionar de forma estratégica una marca. Este dato es totalmente incompatible con un proceso lógico y coherente de *branding*.

El departamento, o personas encargadas de gestionar la construcción de la imagen de marca en los clubes, es una entidad totalmente difusa y contradictoria. Este proceso recae sobre un departamento (no especializado para esta tarea) bajo la obligada supervisión de la presidencia o dirección. No se puede desarrollar un trabajo integral de *branding* en departamentos estancos sin autonomía, y que además dependen directamente de directivos sin cualificación en esta tarea (pero con poder directo en la toma de decisiones).

Tanto el grado de percepción que tienen en el club de ser una marca, como la autopercepción en cuanto a su planificación y gestión estratégica, son muy débiles (lo confirma la incoherencia en los datos estratégicos, y en que su autovaloración no supera el 7 sobre 10 en ningún caso).

## 5. CONCLUSIONES

Una vez analizados, cotejados, evaluados y relacionados todos los resultados obtenidos en la investigación, se extraen las siguientes conclusiones:

- a) El organigrama de los clubes es presidencialista, jerárquico, piramidal y totalmente rígido. No existe cargo, o grupo de estrategias cualificados que se ocupen de planificar y gestionar de forma estratégica el proceso de *branding* para obtener una construcción profesional y coherente de la imagen de marca del club.
- b) Las áreas de comunicación y *marketing* desarrollan sus estrategias (cuesta encontrar una estrategia unificada en los clubes) supeditadas a la presidencia o dirección (que es en última instancia quien decide y aprueba). Estas estrategias en ningún caso son integrales ni se desarrollan a lo largo de toda la corporación, sino que tienen un carácter funcional concreto y adaptado al trabajo específico de cada área.
- c) El trabajo estratégico de planificación inicial basado en análisis e investigación, piedra angular para comenzar cualquier proyecto de *branding*, es muy débil en un porcentaje muy alto de clubes (por encima del 74%). Sin este tipo de información previa que ayude a desarrollar el primer paso en el proceso de *branding*, visto en el final del epígrafe

- 2.3 del cuerpo teórico, es imposible concebir una gestión estratégica en la construcción de la imagen de ninguna marca.
- d) Las marcas deben adaptarse a la coyuntura social, cultural y tecnológica actual por la que los públicos buscan interacciones, emocionalidad y diálogo directo con las marcas. La teoría de la comunicación de McLuhan saltó por los aires hace lustros y las marcas que no sepan entender este cambio en el paradigma de la comunicación están condenadas a no conectar con sus diferentes públicos.
- e) Los departamentos de los clubes de fútbol profesional en España deben evolucionar hacia un trabajo eficiente que potencie la planificación y la estrategia global de la marca. El primer paso para que esto se consiga es que exista dicha estrategia (si no existe un verdadero proceso de *branding*, el trabajo departamental será limitado, incoherente en muchos casos, y muy confuso para los diferentes públicos que se relacionen de una forma u otra con la marca):
- El área de comunicación de los clubes debe saber evolucionar y adaptarse a las nuevas demandas que exigen los diferentes públicos con los que se relaciona la marca. La actividad de prensa debería ser una tarea más dentro de un área que ofrezca servicios elaborados integrales de comunicación corporativa.
  - El trabajo de *marketing* es vital para la financiación y la construcción de imagen de cualquier marca. Este departamento debe tener más peso específico dentro del organigrama de los clubes y tiene que ser más visible para los públicos. Además, debería ser el departamento abanderado a la hora de desarrollar la investigación estratégica, con el fin de convertirla en información valiosa que facilite el éxito de las diferentes ejecuciones multidisciplinares y creativas que pongan en contacto a la marca con su público.
  - Las webs corporativas son un escaparate internacional para los clubes, y la forma más rápida de contacto entre la marca y sus públicos (construcción de relaciones, afinidad, comunicación y *engagement*). Estas webs deberían ser gestionadas y trabajadas con la importancia y eficiencia que se merecen (*e-branding*).
- Las redes sociales tendrían que ser entendidas como herramientas de comunicación estratégica de la marca. Es muy importante desarrollar estrategias de comunicación en redes sociales que supongan diálogo y experiencias para los diferentes públicos, e información y *background* para mejorar la marca.
- f) La dirección de los clubes debería entender que el trabajo de *branding* para su marca es, además de necesario, una inversión a largo plazo, no un gasto. La situación de crisis que atraviesa la mayoría de equipos, y el drástico descenso de sus hasta ahora fuentes económicas, los obligará a buscar nuevas vías de financiación atípicas, y para ello necesitan una imagen de marca coherente, reconocible y con valor añadido. Un trabajo eficiente en el proceso de *branding* supone posicionar la marca; diferenciarla de la competencia; dotarla de vida, emociones y valores; adaptarla al mercado en el que desarrolla su actividad; darle voz y capacidad de interacción; hacerla ganar valor comercial, etcétera. En definitiva, supone enganchar la marca con todos sus públicos y futuros públicos (entre ellos, nuevos inversores y patrocinadores).
- g) El trabajo de planificación y gestión estratégica de marca se concreta (en el largo plazo) en diversos aspectos: la generación de dinámicas que ayuden a fidelizar a los abonados ya existentes; la creación de nuevos socios y consumidores de productos y servicios de la marca; la “evangelización” de futuros simpatizantes; la construcción de un valor en el mercado que haga que los clientes estén dispuestos a pagar más por los productos ofertados; la consecución de nuevos patrocinadores, más inversores, más vías de financiación; el mejoramiento de las relaciones con diferentes instituciones. Además, se materializa en la expansión y crecimiento de la marca (y, con ello, del mercado en el que opera).

## NOTAS

1. Véase estos objetivos en LFP, Universidad Católica de Murcia (UCAM), Liga BBVA, “Presentación”, en <http://lfp.ucam.edu/presentacion/lfp>
2. Véase al respecto <http://www.lfp.es/lfp/fundacion> (2013).

## REFERENCIAS

- ABC (2012). Las deudas del fútbol. *ABC Radio: Queremos hablar*. En <http://www.abc.es/radio/podcast/20120314/deudas-futbol-de-clubes-concurso-31271.html>
- Alcalde, C. (2010). El fútbol y el PIB. *El País*, 18 de julio de 2010. En [http://elpais.com/diario/2010/07/18/negocio/1279458869\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/07/18/negocio/1279458869_850215.html)
- Beotas, E. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Albacete: Ed. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Colmena, D. El soci hauria de pagar més. *El 9 Esportiu*, 7 de junio de 2010, p. 8.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: La Crujía.
- Costa, J. (2005). *La imagen de marca, un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Davis, M. (2010). *Fundamentos del branding*. Barcelona: Parramón.
- Dorado Suárez, A. (2005). *Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia*. Vol. 6 de Cuadernos Técnicos de Gestión Deportiva. Madrid: Círculo de Gestores Deportivos de Madrid, Organización y Promoción de Actividades Deportivas (OPADE), Altamarca.
- Estudio General de Medios (EGM) / Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). (2013). Abril de 2012 a marzo de 2013. *Resumen general*. En <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>
- Gay de Liebana, J. M. (2013). La burbuja del fútbol. *CatEconómica.com*. En <http://cateconomica.com/portal1/content.asp?contentid=842>.
- Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, 24(1), 141-166. En <http://hdl.handle.net/10171/23809>
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional*. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas. Barcelona. Divine Egg.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Marín-Barnuevo Fabo, D. (2006). El ordenamiento jurídico del deporte. En E. L. Gallardo Guerrero & J. Lozano Cid (Dir.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 17-32). Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Mars, A. (2013). ¿Por qué somos del Atleti? *El País*. 31 de mayo de 2013. [http://economia.elpais.com/economia/2013/05/31/actualidad/1370022428\\_146046.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/05/31/actualidad/1370022428_146046.html)
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Méndez, R. (2013). El fútbol, otra burbuja pinchada. *El País*, 31 de marzo de 2013. [http://deportes.elpais.com/deportes/2013/03/27/actualidad/1364402356\\_773474.html](http://deportes.elpais.com/deportes/2013/03/27/actualidad/1364402356_773474.html)
- Molero, V. & Rivera, J. (2012). *Marketing y fútbol*. El mercado de las pasiones. Madrid: Editorial ESIC.
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. (1995). *Marketing deportivo*. Barcelona. Paidotribo.
- Olins, W (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano Ámbar.
- Ollé, R. & Riu, D. (2009). *El nuevo brand management*. Barcelona: Gestión.
- Pitts, B. & Stotlar, D. (2002). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Sport Management Library.
- Público.es (2012). Los clubes de fútbol deben 752 millones a Hacienda. *Público.es*, 13 de marzo de 2012. <http://www.publico.es/deportes/425740/los-clubes-de-futbol-deben-752-millones-a-hacienda>
- Ramírez Perdiguero, J. (2005). Innovación y marketing deportivo. *Icono 14*, 3(2). doi: <http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v3i2.422>
- Rial, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos*. Tesis doctoral. Facultad de Psicología. Universidad de Santiago de Compostela.

- Sanz González, M. A. & González Lobo, M. A. (2005). *Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: Editorial ESIC.
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing*. (Trad. C. Torrente Martínez). Bilbao: Deusto.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

#### SOBRE EL AUTOR:

**Santiago Mayorga Escalada**, Licenciado en Comunicación Audiovisual (UPSA). Máster en diseño gráfico publicitario (Trazos. Madrid). Experto en creatividad y planificación estratégica (UCM). Máster en Comunicación e información deportiva (UPSA). Doctorando en Fac. de Comunicación de la Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA). Miembro de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC). Líneas de investigación: *Branding*, *Brand management*, Procesos de planificación y gestión estratégica de marca, Imagen de marca, y Branding deportivo.