





**BENFICA-BELENEENSES**... Trecho admirável da partida disputada no Campo Grande, vendo-se Feliciano todo no ar em luta contra Agass, aguardando Sôlo o desenvolvimento da lenda.

*plano: Rótund de Oliveira*

# Stadium

N.º 463 - 15 DE NOVEMBRO DE 1951 - Preço: 2\$50

# *La marca en los clubes de La Liga: valoración de la gestión en la temporada 2017-18*

*Santiago Mayorga Escalada*

Universidad Europea Miguel de Cervantes, Espanha

smayorga@uemc.es

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0866-0316>

*The brand in the clubs of La Liga: management valuation in the 2017-18 season*

[https://doi.org/10.14195/2183-6019\\_8\\_10](https://doi.org/10.14195/2183-6019_8_10)

## *Resumo*

Este trabalho de investigação procura conhecer qual é a realidade de alguns clubes de futebol profissional em Espanha, que integraram La Liga na época de 2017/2018, atendendo à sua dimensão estratégica, por se terem constituído como marcas comerciais através de um processo integrado de gestão. Como marcas integrantes do setor do entretenimento, mais concretamente da indústria do desporto profissional, este tipo de organizações dependem da profissionalização das suas ações de *branding*, *marketing*, *management* e comunicação para conseguirem valor acrescentado, para além de aumentar as suas vendas, procurar novas vias de financiamento, melhorar a reputação, posicionar-se no mercado, diferenciar-se da concorrência, gerar e potenciar *engagement* entre os seus públicos, e ampliar o seu mercado, chegando a internacionalizá-lo. Em definitiva, utilizar a sua marca para conseguir melhorar as receitas financeiras, fortalecendo a sua imagem de forma positiva, coerente, consistente e global. Igualmente importante é conhecer como os clubes valorizam a profissionalização dos seus processos de gestão estratégica da marca, bem como o tratamento dos resultados, a destreza

na investigação e gestão de dados, e as ações de implementação estratégica com o objetivo de gerar, a longo prazo, uma ideia positiva da marca em todos os domínios.

**Palabras-chave:** marca, gestão, indústria, entretenimento.

## *Abstract*

Through this research work we seek to know the reality of the professional football clubs in Spain part of La Liga during the 2017/2018 season, considering their strategic dimension as they have become commercial brands through an integrated management process. As brands within the entertainment sector, more specifically in the professional sports industry, this type of organizations depend on the professionalization of their branding, marketing, management and communication activities to gain added value, increase sales, generate new ways of financing, improve their reputation and position on the market, differentiate from competitors, generate a powerful engagement among their audiences, expand their market by reaching internationalization and, ultimately, use the brand to increase their revenues while strengthening a positive,

coherent, consistent and global image. It is equally important to know how clubs deal with the specific weight of the discipline and professionalization of their strategic brand management processes, as well as the processing of results, skills in research and data processing, and actions to implement the strategy in order to generate, over time, a successful brand in all areas.

**Keywords:** Brand, management, industry, entertainment

## *Resumen*

A través de este trabajo de investigación se busca conocer cuál es la realidad de los clubes de fútbol profesional en España que formaron parte de La Liga durante la temporada 2017/2018, atendiendo a su dimensión estratégica por constituirse como marcas comerciales a través de un proceso integral de gestión. Como marcas que forman parte del sector del entretenimiento, más concretamente desde la industria del deporte profesional, este tipo de organizaciones dependen de la profesionalización en sus acciones de branding, marketing, management y comunicación para lograr generar valor añadido además de aumentar sus ventas,

buscar nuevas vías de financiación, mejorar su reputación, posicionarse en el mercado, diferenciarse de la competencia, generar un engagement potente entre sus públicos, ampliar su mercado llegando a internacionalizarlo y, en definitiva, utilizar su marca para lograr mejorar sus cuentas económicas fortaleciendo a su vez una imagen positiva, coherente, consistente y global. Igualmente importante es conocer cómo los clubes cuidan el peso específico que juega la disciplina a través de la profesionalización de sus procesos de gestión estratégica de marca así como el manejo de resultados, la destreza en la investigación y la gestión de datos, y las acciones de implementación de la estrategia con el objetivo de generar a lo largo del tiempo una salud de marca positiva en todos los ámbitos.

**Palabras clave:** Marca, gestión, industria, entretenimiento.

## 1. Introducción

La presente investigación nace con el propósito de dar continuidad al trabajo realizado en 2013 bajo el título: “Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de *branding*

en los clubes LFP en España”. En plena crisis económica global se ponía el foco en la realidad comunicativa y de *branding* que vivían los clubes de fútbol profesional en España, entendidos como las marcas comerciales que formaban parte de La Liga para la temporada 2012/2013. Los cambios coyunturales, la realidad estructural del sector, el indudable interés de masas que provoca La liga, y el protagonismo de la gestión estratégica de marca en el actual marco paradigmático del sector de la comunicación convierten el tema en una cuestión enormemente pertinente. Esta línea de investigación, además, cuenta con un enorme recorrido debido a su interés: interno (clubes de fútbol profesional y La Liga), profesional (ámbito del *brand management*, *branding*, marketing, publicidad, comunicación estratégica y proceso de gestión de marca), académico (científico, pedagógico y docente en asignaturas y posgrados de comunicación relacionadas con la gestión de marca y con la comunicación deportiva), y divulgativo (amplias redes de interés en el fútbol profesional desde diferentes públicos, ámbitos, medios de comunicación de masas o sectores

socioeconómicos). En última instancia mi deseo es que, en función de los medios disponibles y la capacidad para que diferentes estamentos se involucren en su viabilidad, la situación de la gestión de marca en los clubes de fútbol profesional que forman parte de La Liga se convierta en un observatorio periódico que logre arrojar datos comparativos pertinentes que ahonden en la estructura, profesionalización y desarrollo del proceso con el objeto de facilitar la toma de decisiones estratégicas que ayuden a posicionarse y crear valor a los clubes, encontrando nuevas vías de financiación a medio y largo plazo.

La originalidad del tema sigue conservando su vigencia en el tiempo puesto que la mayoría de estudios realizados al respecto adoptan un perfil excesivamente específico que no ofrecen una visión integral del fenómeno. Este tipo de estudios van desde lo puramente económico (Kase, Gómez, Urrutia, Opazo, & Martí, 2006) hasta lo exclusivamente comunicacional (Olabe, 2009; Ginesta, 2011), pasando por el ámbito de la administración (Barajas, 2004). Aportar una visión integral y estratégica de la situación

del proceso de gestión de marca en los clubes de fútbol profesional en España entronca además con la actual política interna que está desarrollando La Liga en torno a la necesidad de construir y potenciar su marca tanto a nivel nacional como de manera global (internacionalización de la marca). Management, comunicación y marketing se alinean de forma estratégica para dar forma a este proyecto.

A través de este trabajo de investigación se busca conocer cuál es la realidad interna de los clubes de fútbol profesional en España que forman parte de La Liga, atendiendo a su dimensión estratégica por constituirse como marcas comerciales capaces de generar: valor añadido en sus ventas/acciones, reputación a través de planes de comunicación, diferenciación gracias a un buen posicionamiento de marketing, *engagement* con sus públicos, y nuevas vías de financiación que, además de mejorar sus cuentas económicas, ayuden a fortalecer la imagen de la marca dentro de un mercado de naturaleza global. Igualmente importante es conocer cómo los clubes cuidan los procesos de investigación y la gestión de datos con el objetivo de

generar a lo largo del tiempo una salud de marca positiva e integral a todas sus dimensiones.

## **2. Industria del entretenimiento, deporte como espectáculo de masas y fútbol profesional**

No podemos olvidar que el fútbol profesional es un negocio de masas que forma parte del denominado como *showbusiness* (industria o sector del entretenimiento). Esta naturaleza reside en el desarrollo comercial de la cultura y el entretenimiento llevada a cabo en la sociedad norteamericana a lo largo del siglo XX (Schmitt, Rogers & Vrotsos, 2003). Con el éxito del deporte como espectáculo de masas, la industria del entretenimiento crea a su alrededor una amplia oferta basada en la convergencia de múltiples formas de comercialización que dan lugar a un “complejo mediático y deportivo global” (Moragas, Kennet & Gines-ta, 2011). La integración del deporte dentro del sector del entretenimiento se realiza de una forma natural y paulatina quedando reflejada en la literatura, tanto científica como divulgativa.

Como ejemplo notorio de esta circunstancia nos encontramos en 1978 con la publicación del libro “The Big Game. College Sports and American Life” de Edwin H. Cady donde se entrelaza el consumismo y la máquina comercializadora en que se ha convertido la industria norteamericana junto al sector del deporte como industria de entretenimiento que alberga un nicho de consumidores masivo. Igualmente relevante es el libro “Sport business in the global marketplace” donde Hans Westerbeek y Aaron Smith sitúan en pleno inicio del siglo XXI la realidad comercial que vive el deporte, constituido en la piedra angular y más rentable de la industria del entretenimiento.

La profesionalización de los procesos de comercialización dentro del ámbito deportivo avanza en paralelo junto con los resortes estructurales que dan forma a la industria del entretenimiento. No se puede obviar que, de forma transversal, los nuevos paradigmas de la comunicación que dan respuesta a los desafíos planteados por el desarrollo tecnológico, la individualidad y el poder del usuario, los cambios disruptivos, el protagonismo de las marcas y la distribución líquida

da de ciudadanos dentro de la sociedad han construido un nuevo mercado (Mayorga, 2016). El proceso de consumo y toma de decisiones de compra ha cambiado, la relación entre los consumidores y las organizaciones se ha transformado, el contexto social y de competencia se ha globalizado. Todas estas cuestiones han provocado que el deporte, como industria del entretenimiento global que es, se haya tenido que adaptar también a estas circunstancias (De Moragas, 2007).

El sector del fútbol profesional no es ajeno a los cambios en la industria del entretenimiento, de hecho y gracias al perfeccionamiento de la misma, ha sabido crecer de forma exponencial en las últimas décadas para convertirse en una de las industrias globales más potentes. Xavier Ginesta Portet hace referencia a la cuestión cuando se centra en la evolución positiva que han sufrido las cuentas de los principales clubes europeos de fútbol profesional. Esta situación no hubiese sido posible si los clubes “no hubieran adquirido un modelo de gestión del club similar al de cualquier otra empresa” (Ginesta, 2011, p. 148). Ginesta sitúa el cambio paradigmático en la gestión

profesional de los clubes de fútbol en Europa, entendidos como empresas multinacionales, con el fichaje ejecutivo en el año 1997 de Peter Kenyon, proveniente de la marca británica Umbro, por el Manchester United. A partir de este momento el club comenzó a tomar decisiones encaminadas a constituirse como una marca comercial potente tanto en el ámbito británico como en el mercado global: acuerdos de patrocinio con marcas globales, acuerdos para colaborar con organizaciones deportivas de otros mercados, acuerdos para emitir contenidos con empresas de comunicación e intensivas en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), desarrollo de proyectos de Responsabilidad Social Corporativa, etc. El club vio que todo ese tipo de acciones implementadas tenían su retorno, traducido directamente en un gran aumento de sus ingresos.

No podemos olvidar que esta política de marca comercial asociada a los clubes dentro del ámbito deportivo profesional se llevaba haciendo en Estados Unidos desde hace prácticamente cuatro décadas. La construcción y el uso de marcas comerciales en el

deporte profesional estadounidense tienen que ver con la cultura empresarial y el desarrollo de sectores como el marketing, la comunicación estratégica o el *management* que se da en ese país. Su contribución dentro del ámbito del deporte profesional se estila desde las propias competiciones (NBA, NFL, ALPB, MLS) hasta los clubes (con la inclusión de franquicias) pasando por jugadores concretos o diferentes estadios. Desde un principio el deporte profesional ha estado ligado a la potente industria del entretenimiento, teniendo en cuenta que su cuna es los Estados Unidos. Las estrategias de marketing han cumplido su fase histórica, adaptándose a las circunstancias (Ferrell & Hartline, 2012). Desde la venta funcional de productos masivos hasta la política de construcción de marca en diferentes ligas y equipos deportivos profesionales se utilizan programas estratégicos de marketing, comunicación y gestión. A esta situación ha contribuido, además de la propia coyuntura comercial y de libre competencia estadounidense, el desarrollo de los patrocinios de las grandes marcas deportivas a través de una fortísima y constante apuesta

en forma de inversión por deportistas, equipos y todo tipo de actividad asociada al deporte profesional de élite (Martínez, 2015). Esta política de inversión, crecimiento y expansión comercial global ha llevado a la industria del entretenimiento a convertir los principales estamentos deportivos (UEFA, FIFA, COI), los eventos deportivos internacionales con más prestigio (Juegos Olímpicos, Mundiales) y las competiciones más importantes de cada deporte de masas (Champions League, Super Bowl) en marcas potentes que ofrecen una experiencia única para conectar a los patrocinadores con sus públicos a través del entretenimiento (Ramos, 2006). A partir de aquí se desarrollan diferentes estructuras asociadas a la explotación de estos recursos a través de diferentes *partners* con el fin de rentabilizar las inversiones y obtener múltiples beneficios. Especialmente interesante es la subasta entre diferentes gigantes mediáticos por hacerse con los derechos audiovisuales de competiciones deportivas, y su posterior distribución, a través de ofertas *transmedia* de naturaleza multiplataforma, con la creación de aplicaciones, espacios y/o

canales exclusivos destinados a esta cuestión.

En este sentido no podemos obviar cómo la práctica profesional que se desarrolla en el sector comercial asociado al deporte profesional deriva en una rama académica específica del marketing centrada de forma exclusiva en este ámbito. Esta corriente será especialmente prolija desde mediados de la década de los noventa del siglo pasado donde queda perfectamente asentada y reconocida a través de una serie de publicaciones de referencia: *The ultimate guide to sport event management and marketing* (Graham, Goldblatt, & Delpy, 1995); *Increasing the focus on “place” in the marketing mix for facility dependent sport services* (Westerbeek & Shilbury, 1999); *Developing successful sport sponsorship plans* (Stotlar, 2005); *Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers* (Williams & Chinn, 2010); *Introduction to sport marketing* (Smith, 2012).

La industria del deporte asociada al sector del entretenimiento ha crecido en España desde el primer tercio del siglo XX, siempre a remolque del

modelo norteamericano y su creciente implantación en los principales países de Europa. Asociado al crecimiento y la consolidación de la sociedad de masas, el deporte pasa de ser una práctica de ocio (asociado al ocio de las élites en muchos casos y al ocio de las clases populares en otros tantos) a constituirse en un sector comercial cada vez más relevante dentro del mercado nacional. La industria del entretenimiento en España cuenta con un gran acervo cultural propio donde destacan fiestas populares, espectáculos de origen ancestral y un arte nacional reconocido globalmente como es el de los toros, que supone en sí mismo una parte muy importante dentro del sector. De cualquier forma, el *show-business* en España está directamente ligado con el deporte, especialmente con el fútbol como espectáculo que más espectadores y recursos genera. Luis Otero Carvajal señala que ya por la segunda mitad de los años veinte del siglo pasado, el fútbol se constituyó en España como el deporte rey: “De esta forma el deporte en su doble dimensión de práctica y de espectáculo de masas se expandió como una mancha de aceite en la sociedad urbana

española de la época. El fútbol fue el ejemplo paradigmático de esta transformación. Su expansión se inició en las principales ciudades protagonistas del crecimiento económico del primer tercio del siglo XX y en los centros industriales nacidos en la segunda mitad del siglo XIX” (Otero, 2003, p. 178).

La terciarización de la sociedad, además de sus nuevas formas de comunicación y consumo, se unen a los cambios paradigmáticos que conforman la nueva coyuntura globalizada. Esta situación supone un fuerte espaldarazo para el desarrollo de la industria del entretenimiento en el siglo XXI, especialmente en ámbitos comerciales de masas tan importantes como es el del fútbol profesional. En España, la industria del fútbol no para de crecer, estableciendo un punto de inflexión en su desarrollo profesional muy importante a finales de la década de los noventa, conformando un sector global muy potente donde hay múltiples agentes protagonistas: La Liga, clubes de fútbol profesional, operadoras audiovisuales, plataformas digitales y de televisión, medios de comunicación, *partners*, marcas deportivas, instituciones públicas y

privadas, grupos empresariales que ofrecen diferentes servicios dentro de la industria, y otros agentes externos que forman parte del sector de manera indirecta.

### 3. La Liga

La Liga de Fútbol Profesional (LFP) es la organización que integra en España a todos los clubes profesionales y sociedades anónimas deportivas que militan tanto en la Primera como en la Segunda División. Nos encontramos ante un ente autónomo surgido en 1984 de las competencias que se les otorgan a los clubes profesionales de fútbol desde la Real Federación Española de Fútbol. La Liga está compuesta actualmente por dos categorías: la Primera División donde compiten 20 equipos profesionales y la Segunda División donde compiten 22 equipos profesionales. En función de las posiciones que ocupen los equipos al finalizar la competición liguera (en la que todos juegan contra todos a doble partido): tres equipos descienden de Primera a Segunda, tres equipos ascienden de Segunda a Primera, cuatro equipos descienden de Segunda a la

Segunda División B (quedan fuera de La Liga) y cuatro equipos ascienden de Segunda B a Segunda División (pasan a formar parte de La Liga).

La competición que alberga La Liga tiene el nombre oficial de Campeonato Nacional de Liga. Debido al crecimiento del fútbol español, y su modelo de internacionalización, esta competición ha estado patrocinada por bancos nacionales de gran prestigio siendo el Banco Santander el actual patrocinador oficial de la competición. Este patrocinio además da nombre a las dos categorías de La Liga: Primera División (“Liga Santander”) y Segunda División (“Liga 1/2/3”).

Con la presidencia de José Luis Astiazarán (2005-2013), La Liga comienza a trazar planes comerciales estratégicos y busca su crecimiento tanto interno en el mercado español como internacional a través de la globalización de la competición. A esta política de modernización, profesionalización y competencia en el mercado internacional contribuye de forma decisiva Javier Tebas, desde la vicepresidencia de la institución en un primer momento y ahora como presidente de La Liga (desde el año 2013).



Uno de los primeros movimientos que reflejan el trabajo profesional de Javier Tebas por construir marca de forma estratégica es el cambio de nombre de Liga de Fútbol Profesional por la denominación popular e infinitamente más comercial de La Liga (además de reconocida a nivel internacional). Esta cuestión tan llamativa por ser el propio nombre de la organización lleva por debajo una serie de documentos estratégicos y trabajo departamentalizado que se centra en la consecución de una serie de objetivos donde la importancia de la marca vuelve a ser decisiva (La Liga. Documento de Dirección General Corporativa. Memoria Anual: Temporada 2016/2017):

- Internacionalización. LFP World Challenge, Informe Económico del Fútbol Profesional 2016, Análisis del efecto del nuevo sistema de reparto de los ingresos de UEFA generados por la UEFA Champions League (UCL) y la Europa League (EL), Contactos con otras ligas, formación. Tras el eje de la internacionalización, el departamento de Control Económico ha hilvanado un

conjunto de acciones dirigidas a la difusión de su trabajo más allá de nuestras fronteras, al conocimiento de las principales ligas profesionales, así como al análisis y benchmarking de otras competiciones profesionales.

- Imagen de marca. Consolidación de la situación financiera de los clubes y sociedades anónimas deportivas de fútbol profesional españoles, Liga de Fútbol Femenino, Rating y jornadas financieras para los clubes, etc.
- Valor de producto. Evolución de la Norma de Control Económico y elaboración del Manual de Recomendaciones, Prácticas e Instrucciones Contables. LaLiga Ticketing Strategy, Financiación de los clubes.
- Mejora de la organización. Coordinación interna, conexión digital entre departamentos, seguimiento de procedimientos concursales, Herramientas informáticas: LaLiga Manager y Control Económico, LaLiga Data Finance, Fair Play Social, Gestión documental, Seguimiento Plan Estratégico.

Además del plan estratégico encaminado a crear y gestionar la marca desde un ámbito puramente administrativo y ejecutivo se aprueba la creación en La Liga de una Dirección de Marca con el objeto de construir marca comercial desde los ámbitos del management, la comunicación, el marketing y las relaciones públicas. El documento de La Liga perteneciente a la memoria anual de la temporada 2016/2017, en su sección de marca y activos, es claro y meridiano respecto a este asunto (La Liga. Documento de Dirección de Marca y Activos. Memoria Anual: Temporada 2016/2017):

- El objetivo de la Dirección de Marca es convertir LaLiga en una marca potente y de referencia, no solo en el mercado de las competiciones deportivas mundiales, sino también en el mercado del entretenimiento global.
- Somos una marca diferente, con capacidad para tener un impacto mayoritariamente positivo en la vida de las personas.
- Buscamos incrementar nuestro valor de marca cuantitativa y cualitativamente, a través de una estrategia de difusión que

incluye entre otras actividades: creación de contenidos de marca relevantes, campañas de publicidad, colaboraciones con otras marcas, iniciativas que difunden nuestros valores y gestión e incremento de nuestros activos de marca.

– Las funciones principales de la dirección de marca se articulan en cuatro áreas:

- o Publicidad y contenidos de marca vinculada al posicionamiento de marca y el modo en que lo difundimos en el mercado.
- o La identidad corporativa, que garantiza la consistencia en la aplicación de marca independientemente del canal que utilicemos.
- o La gestión de medios que define los canales más apropiados para la difusión del posicionamiento: compra de medios convencional y coordinación con otras áreas de LaLiga, para el desarrollo de contenidos propios de marca en otros canales de información, ya sean propios o ajenos.

- o El área de investigación de mercados, que nos permite saber qué está pasando y como las estrategias que estamos poniendo en marcha, ayudan al desarrollo correcto de la marca. Esto incluye medición de acciones, estudios de mercado concretos y análisis de los ya existentes, para también establecer y definir planes de mejora.

El trabajo que se desarrolla desde el área de dirección de marca de la Liga, además del señalado cambio de nombre, tiene que ver con una cuestión de posicionamiento y notoriedad para ser reconocida y situarse frente a sus competidores dentro de un mercado de naturaleza global. Este hecho se refleja en la memoria anual, dentro del documento de marca y activos, de la siguiente forma (La Liga. Documento de Dirección de Marca y Activos. Memoria Anual: Temporada 2016/2017):

- Todo este trabajo nos permite afirmar que no sólo somos una competición deportiva, no sólo somos fútbol, no sólo somos entretenimiento y no sólo somos espectáculo. Por eso desde la tem-

porada 2017/18 nuestro nuevo posicionamiento es: LaLiga. No es fútbol. Es LaLiga.

Una nueva manera de dirigirnos al mundo y que nos permite hablar a todas las personas, de todas las edades y de todas las culturas. Este nuevo posicionamiento nos permite ampliar nuestro terreno de juego, pudiendo así, firmar cualquier iniciativa de LaLiga, se encuentre o no dentro del entorno futbolístico.

Todo el trabajo estratégico en el ámbito de la organización, la modernización y la excelencia empresarial en gestión y administración desarrollado por La Liga en los últimos años tiene como broche final la apuesta decidida por construir marca. A este trabajo están respondiendo los datos puesto que ya desde 2014 se recoge en el Annual Review of Football Finance, publicado por Deloitte, cómo La Liga se situaba como tercera competición europea de fútbol profesional que más capacidad de generar ingresos tenía (Osorio, 2016). A diferencia de la Premier y la Bundesliga, primera y segunda en ingresos por aquella época, La Liga

era la única competición que lograba aumentar el porcentaje de ingresos de forma exponencial ejercicio tras ejercicio. El crecimiento meteórico de La Liga en estos últimos años le lleva en el ejercicio de 2016/2017 a ser la segunda liga europea de fútbol profesional con unos ingresos de más de 2.854 millones de euros (As, 2018). A estos datos de ingresos económicos, La Liga suma el liderazgo en incremento en el número de espectadores que acuden a los estadios para presenciar su competición, situándose por encima del resto de ligas de fútbol profesional europeas con 120 millones de aficionados en la temporada 2016/2017 (Ribas, 2018).

Además del crecimiento cuantitativo y cualitativo que sitúa a La Liga como la segunda en ingresos, generación beneficios y cuota de mercado global por detrás de la Premier League, el fútbol europeo vive instalado de forma general en una burbuja positiva que lo hace constituirse como un potentísimo sector económico. En este sentido afirmamos que las competiciones nacionales, las competiciones europeas y los principales clubes de fútbol profesional del *viejo continente* cuentan con un notable crecimiento

en sus ingresos lo que les aporta suficiencia económica y ganancias millonarias. Además 26 ligas europeas de fútbol generan beneficios, cayendo los datos de deudas netas. Es imprescindible, para poder entender esta tendencia, señalar la importancia que tienen en la burbuja tanto los pagos de los operadores por derechos televisivos y audiovisuales como la inversión de capital extranjero en diferentes clubes (UEFA, 2016).

#### **4. Proceso de gestión de marca**

La disciplina que engloba la acción encaminada a desarrollar un proceso para la gestión estratégica de una marca es enormemente compleja. De hecho, existe una confusión atávica a la hora de acercarse a este fenómeno tanto desde la bibliografía de corte más profesional como desde aquella que se realiza desde un ámbito más académico (Fernández Gómez, 2013; Benavides Delgado, 2017). La problemática en torno a la gestión de marca también se reproduce a la hora de identificar y aclarar elementos clave que, a su vez, son parte indisoluble de este proceso.

Se puede llegar a afirmar, tras realizar un análisis histórico y bibliográfico exhaustivo de expertos nacionales e internacionales, que el fenómeno de la gestión de marca no está definido, acotado y delimitado de una forma estandariza (Mayorga, 2018). No existe un marco teórico de consenso entre especialistas sobre el que desarrollar estudios teóricos, análisis prospectivos o trabajos de investigación. En la mayoría de la bibliografía de expertos profesionales aparece un uso excesivamente personalista que busca más la divulgación desde una perspectiva puramente comercial que poner el conocimiento de la disciplina sobre la mesa, bajo unos estándares teóricos mínimos.

Debido a la situación explicada en el párrafo anterior, nos vemos obligados a realizar una amalgama teórica a través de la revisión bibliográfica de los principales expertos nacionales e internacionales en la materia. Para ello vamos a tomar los principales ítems comunes identificados dentro de la teoría estudiada con el fin de construir un pequeño marco teórico general de mínimos. De acuerdo con esta lógica afirmamos que la gestión

de marca se conforma como el proceso estratégico que logra integrar todas las decisiones, acciones y elementos que dan forma a la marca frente a sus públicos (Keller, 2011; (Ayestarán, 2016; Elliott, Rosenbaum, Percy, & Pervan, 2015). 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 de marca encargados en exclusiva de esta tarea (Gil, 2010).

A pesar de encontrarnos ante un proceso que cubre y engloba a todos los ámbitos de la marca, y que actualmente 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 concretas o construcciones teóricas concisas que nos ayuden a delimitar la disciplina desde una perspectiva de consenso. Para sobrevivir esta problemática, inherente a los procesos analizados por las ciencias sociales y especialmente relevantes en ciertos aspectos de estudio dentro de las ciencias de la comunicación,

vamos a intentar comprender la naturaleza de la gestión de marca a través de la identificación de sus principales características:

- Sistema holístico de naturaleza multidisciplinar

En un gran número de ocasiones se realizan acercamientos profesionales y divulgativos al *branding* o a la gestión de marca desde perspectivas reduccionistas, 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 la atomización y los reduccionismos, sabiendo integrar todos los elementos que la conforman (Baena & Cerviño, 2014).

Nos encontramos ante un sistema complejo, de naturaleza eminentemente multidisciplinar. Es imposible entender la gestión de marca sin todas y cada una de las partes, acciones, elementos y disciplinas que la componen. A su vez, no se puede com-

prender el proceso de gestión de una marca sin tener una visión unitaria de conjunto donde quedan integradas todas sus partes. Joan Costa resume este desarrollo teórico donde la naturaleza multidisciplinar del proceso estratégico de gestión de marca se comprende gracias a un análisis integrado a través de 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.” (Costa, 2013, p. 14).

- Proceso estratégico de gestión integral

Si hay una característica fundamental 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, acciones, agentes y disciplinas que lo componen, poniéndolos a trabajar de una forma determinada bajo un objetivo común.

Esta característica redundante una vez más en la necesidad de profesionalizar la disciplina. Todo proceso de gestión de una marca de éxito requiere de un profesional, equipo de profesionales o departamento encargado de abrir un camino por el que debe caminar la marca. Las decisiones estratégicas tienen que empapar la organización, llegando a todos sus elementos (humanos e inhumanos, tangibles e intangibles, internos y externos, etc.) a través de las implementaciones adecuadas para cada caso concreto.

Los profesionales, especialistas encargados de la gestión de la marca, deben lograr poner en marcha una estrategia basada en la persecución colectiva de un objetivo común, claro y trazado en dirección hacia el largo plazo (Aleman & 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 (Elliott, Rosenbaum, Percy, & Pervan, 2015).

– Adaptarse al presente, predecir el futuro

Cualquier proceso de gestión de marca ha de saber adaptarse al pre-

sente, 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 desde el que las corporaciones pueden establecer conexiones potentes con los usuarios, ofreciéndoles experiencias únicas y conversaciones pertinentes de tú a tú.

Bajo esta nueva realidad paradigmática caen también los paradigmas clásicos de la comunicación (publi-

cidad, 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 ante los cambios disruptivos (Benavides, 2012). Esta cuestión potencia la profesionalización dentro del proceso de gestión de marca y bucea en nuevas tendencias entre las que destacan los programas de comunicaciones integradas de marca donde aparecen nuevos elementos de conexión con el usuario (*transmedia*, *branded content*, *storydoing*, marcas responsables y ciudadanas, marca plataforma, *digitivity*, P2P, *cross-device*, *apps*, *advergaming*, 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 convertir a la marca en algo que va mucho más allá de una simple oferta: una experiencia, una emoción, un icono, un símbolo, un estatus, una forma

de vida; en definitiva, 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, de una promesa cumplida, hace que el usuario pase a ser consumidor y se fidelice su relación con la marca. A través de esta relación el consumidor va a estar dispuesto a pagar un porcentaje 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, p. 81; Walvis, 2010; (Stalman, 2014, p. 43).

La identificación de estas cinco características básicas, comunes a todo proceso de gestión estratégica de marca, nos ayuda a entender la disciplina. De acuerdo una vez más con la revisión bibliográfica de expertos, y a través de un ejercicio de amalgama teórica, vamos a establecer una serie de partes/etapas estructurales que dan forma a la disciplina y suponen un orden lógico para el

desarrollo exitoso del proceso (Mayorga, 2018):

- Construcción de marca. Se refiere a la parte inicial de investigación, descubrimientos, conformación de la identidad, y establecimiento del posicionamiento de la marca (Benavides, 2017). La etapa de construcción de la marca queda resuelta una vez que se establece el objetivo, se fija la estrategia y se desarrollan las vías técnicas/humanas para ponerse en marcha (Fetscherin, 2015).
- Comunicación de marca. Esta etapa se pone en marcha justo en el mismo momento en que comienza a implementarse la estrategia de la marca, tanto en el ámbito interno como hacia el exterior. Tiene que ver con los programas de alineación interna de trabajadores, comportamientos y formas de establecer relaciones, canales de comunicación, nombre de la marca, identidad visual, y toda una serie de acciones que deberán estar coordinadas de forma coherente desde el programa de comunicaciones

integradas de la marca (Tunaroza & Torres, 2016). Todos los elementos de comunicación tienen por objeto contactar con los usuarios de forma relevante, transmitiendo la identidad de la marca como una propuesta única con respecto al resto de ofertas (Fill & Turnbull, 2016).

- Medición de marca. La actividad de esta etapa se encarga de registrar y medir todos los datos generados a lo largo del proceso con el fin de obtener una serie de resultados que nos permitan tomar una serie de decisiones (más o menos drásticas) encaminadas a mejorar el proceso de gestión estratégica de marca en cualquiera de sus ámbitos (Aaker, 2012; Keller, 2011). Conocer la salud real y el valor de la marca dependerá de las métricas establecidas para ello.
- Arquitectura de marca. Nos encontramos ante la etapa más dúctil del proceso, pudiendo ser activada prácticamente en cualquier momento debido a la flexibilidad de su naturaleza. La etapa de arquitectura viene mar-

cada en todo caso por la estrategia de la marca, y por su desarrollo a lo largo del tiempo. Toda organización puede generar una determinada arquitectura de marca desde la etapa inicial de construcción, puede modificarla en función de la evolución y los resultados que experimenta, o puede activarla a través de la toma de decisiones que tengan que ver con su crecimiento en el mercado, salto a otros sectores, introducción en otros mercados, cambio de estatus de la oferta, internacionalización de la marca, fusiones, etc. (García, 2005). Las principales acciones de arquitectura de una marca son (Mayorga, 2018):

- o Portfolio. Tienen que ver con el orden de su oferta y la jerarquía de sus marcas pudiendo desarrollar modelos monolíticos o marca madre, independientes, interdependientes, apoyo o marca familia/paraguas, o mixtos.
- o Extensiones. Estas acciones se dan cuando la marca quiere ampliar, y por tanto

diversificar, su oferta por: categoría (vertical) o en línea (horizontal).

o Asociaciones y/o colaboraciones. En función del propósito que busque la marca, y su poder para llegar a un acuerdo estratégico de colaboración con otras, las asociaciones pueden ser de tipo: *cobranding*, alianza, patrocinio, aval, marketing de afinidad, causa social, ingrediente, etc.

En relación con la naturaleza, características y partes que conforman el proceso de gestión de marca sólo nos queda añadir que su desarrollo a lo largo del tiempo es cíclico, un bucle que tiende al infinito por el bien de la supervivencia y adaptación constante de la marca a las múltiples condiciones cambiantes que le rodean.

## 5. Investigación

Una vez que hemos construido una estructura teórica que nos ayuda a identificar, comprender y delimitar el proceso multidisciplinar de gestión estratégica de marca, entendido desde una perspectiva integral/holística,

contamos con la herramienta empírica necesaria sobre la que sustentar el desarrollo del estudio de caso en la presente investigación.

### – Objetivo

Para activar el trabajo específico que vamos a desarrollar es necesario contar con un objetivo final. La intensa actividad estratégica que está realizando La Liga a lo largo de estos últimos años desemboca en la creación de un departamento encargado en exclusiva de la tarea de “Marca y Activos”, liderado por una “Dirección de marca”. La Liga se encarga de comercializar y administrar derechos comunes de los clubes, vela por sus intereses, gestiona el buen funcionamiento de la competición, potencia la actividad desarrollada por el fútbol profesional español, y se encarga de globalizar su impacto. Nos encontramos ante una organización que funciona como una patronal o consorcio que en realidad se encarga de representar los intereses de los 42 clubes españoles de fútbol profesional que militan tanto en Primera como en Segunda División. Debemos tener en cuenta que estos clubes son empresas, sociedades

anónimas deportivas en la inmensa mayoría de los casos, muy potentes que cuentan con presupuestos millonarios y tienen un enorme potencial comercial.

Junto a lo expuesto en el párrafo anterior sumamos tanto las conclusiones del anterior trabajo realizado al respecto: “Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de *branding* en los clubes LFP en España” (Mayorga, 2013) como la importancia de la tarea estratégica que está desarrollando La Liga, haciendo especial hincapié en todo lo que tiene que ver con la construcción y el posicionamiento de su marca. Gracias a la recopilación y análisis de esta información entendemos que se hace imprescindible conocer cuál es la realidad profesional en el seno de los clubes de fútbol profesional que forman parte de La Liga a la hora de desarrollar sus procesos propios de gestión estratégica de marca. Es más, persiguiendo la excelencia en el largo plazo a través de un futuro observatorio de naturaleza integral y una amplia profundidad temática, desde esta investigación específica creemos necesario atender a la necesidad co-



yuntural de saber qué importancia le dan de forma interna los clubes de fútbol profesional que forman parte de La Liga al proceso estratégico de gestión de marca.

Para llegar a tener una argumentación empírica que dé respuesta al objetivo principal planteado vamos a establecer dentro de la investigación una estructura lógica y escalonada a través de una serie de objetivos secundarios:

- Importancia que le dan los profesionales encargados de la gestión de marca a este proceso con respecto al resto de actividades que se desarrollan en sus clubes.
- Importancia que se le da a la gestión de marca desde el resto de áreas, departamentos y profesionales dentro de los clubes.
- Perfiles profesionales desde los que se dirige principalmente el trabajo de gestión de marca de los clubes.
- Medida en que la marca de los clubes se gestionan de forma estratégica.
- Grado de mejora que tienen los clubes en la gestión estratégica de sus marcas.

- Conocer si los clubes disponen de algún documento o programa interno donde se refleje la estrategia a seguir a la hora de gestionar su marca.
- Contribución a la gestión de marca desde las principales áreas del club.
- Medida en que los jugadores contribuyen a construir marca en sus clubes.
- Medida en que los clubes trabajan las partes del proceso de gestión de marca.
- Cómo valora cada club, de forma general, la situación de la gestión estratégica de marca en los clubes de La Liga.
- Cómo valora cada club, de forma general, el grado de mejora que existe en gestión estratégica de marca dentro de los clubes de La Liga.

#### – Metodología

Con el fin de dar respuesta empírica al objetivo planteado para la investigación es necesario establecer una metodología correcta que nos lleve a obtener una serie de resultados pertinentes. En este caso la he-

rramienta metodológica elegida ha sido la encuesta bajo el formato de preguntas con opción de respuesta cerrada. De una forma totalmente secundaria, y a modo de complemento de la herramienta metodológica principal, hemos utilizado posteriormente alguna pregunta abierta que ayudara a aclarar o a matizar ciertos aspectos relacionados con la forma de llevar a cabo el proceso de gestión de marca dentro de los clubes que forman parte de La Liga.

El desarrollo metodológico de la investigación ha seguido los siguientes pasos:

- Determinación del objetivo de la investigación. Desarrollado en el punto previo.
- Estudio del marco teórico. Presentado a lo largo del punto número cuatro de esta investigación.
- Creación de la encuesta. Elaboración de preguntas pertinentes encaminadas a dar respuesta al objetivo de la investigación, estando supeditadas a la construcción del marco teórico que acota la disciplina del proceso de gestión estratégica de marca.

| CLASIFICACIÓN LA LIGA TEMPORADA 2016 / 2017 |                  |
|---|------------------|
| PRIMERA DIVISIÓN                            | SEGUNDA DIVISIÓN |
| Real Madrid                                 | Levante          |
| FC Barcelona                                | Girona           |
| Atlético de Madrid                          | Getafe           |
| Sevilla CF                                  | Tenerife         |
| Villareal                                   | Cádiz            |
| Real Sociedad                               | Huesca           |
| Athletic Club de Bilbao                     | Real Valladolid  |
| RCD Espanyol                                | Real Oviedo      |
| CD Alavés                                   | Lugo             |
| Eibar                                       | Córdoba          |
| Málaga CF                                   | Reus             |
| Valencia CF                                 | Rayo Vallecano   |
| RC Celta de Vigo                            | Sevilla Atlético |
| Las Palmas                                  | Gimnastic        |
| Betis                                       | Almería          |
| Deportivo de La Coruña                      | Real Zaragoza    |
| Leganés                                     | CD Numancia      |
| Sporting de Gijón                           | Alcorcón         |
| CA Osasuna                                  | UCAM             |
| Granada                                     | Real Mallorca    |
|   | Elche            |
|   | Mirandés         |

- Envío de la encuesta a los 42 clubes que formaban parte de La Liga en la temporada 2017/2018.
- Recepción de encuestas.
- Grabación de los resultados de las encuestas en un programa informático (SPSS) con el fin de ser ordenados y medidos.
- Obtención de resultados.
- Estudio de los resultados y generación de conclusiones.
- Respuesta argumentada al objetivo planteado en la investigación.

#### – Población y muestra

Para la elaboración de la presente investigación se ha contactado con la totalidad de la población, es decir, con los 42 clubes que componían La Liga durante la temporada 2017/2018.

Con el objeto de que la representatividad sea lo más fiel a la fotografía de todos los clubes, teniendo en cuenta la diferencia de naturaleza y presupuestos, dividimos la tabla clasificatoria de la temporada anterior en cinco bloques para cada una de las dos divisiones en que se divide La Liga (Primera División y Segunda División) con el fin de lograr conseguir la respuesta de al menos un equipo por cada bloque de interés:

Finalmente se obtienen 11 respuestas a la encuesta por parte de clubes que formaban parte de la Primera División (de un total de 20 clubes) y 11 respuestas a la encuesta de clubes que formaban parte de la Segunda División (de un total de 22 clubes). La muestra que da representatividad a la investigación realizada se sitúa

por tanto en 22 clubes lo que supone el 52,5% de los clubes que formaban parte de La Liga durante la temporada 2016/2017 (55% de representatividad en clubes de Primera División y un 50% en clubes de Segunda División). Se ha logrado cubrir también el objetivo de representatividad cualitativa, contando con al menos un club por tramo delimitado de clasificación y categoría (los clubes descendidos son cubiertos por clubes recién ascendidos en ambas categorías, y viceversa).

#### – Resultados

Ante el deseo manifiesto expresado por la mayoría de clubes de La Liga que han participado en esta investigación en relación a que se proteja de forma escrupulosa la privacidad de los datos que han ofrecido, se ha to-

Gráfico 1

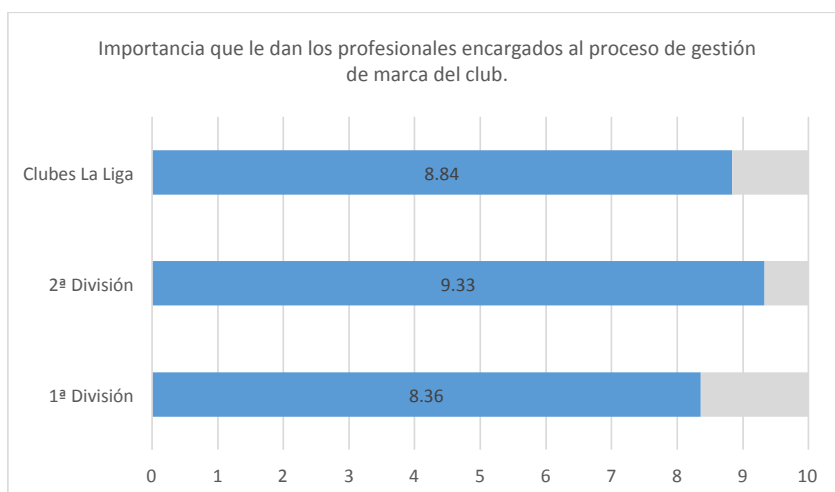
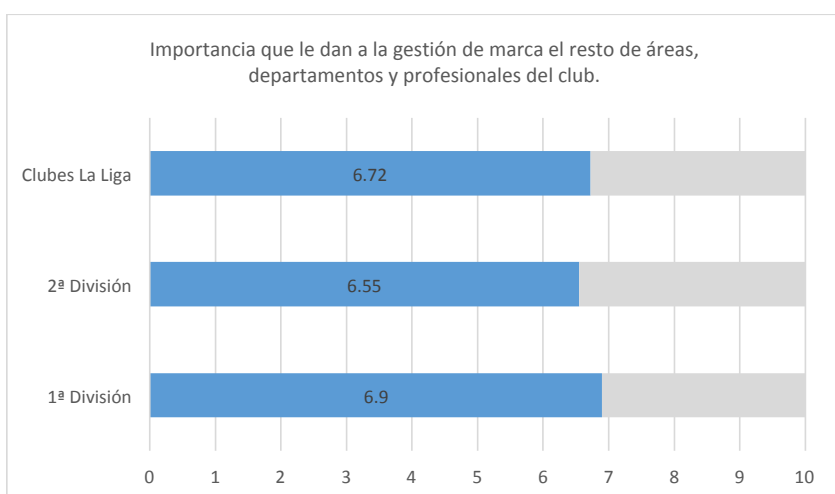


Gráfico 2



mado la decisión de no hacer público en ninguno de los casos los nombres de los clubes participantes. Además no se detallarán datos individualizados por clubes en la presentación de los resultados de la investigación. De igual forma tampoco se harán públicos los nombres de los profesionales de los clubes, ni sus cargos específicos, que han respondido a la encuesta.

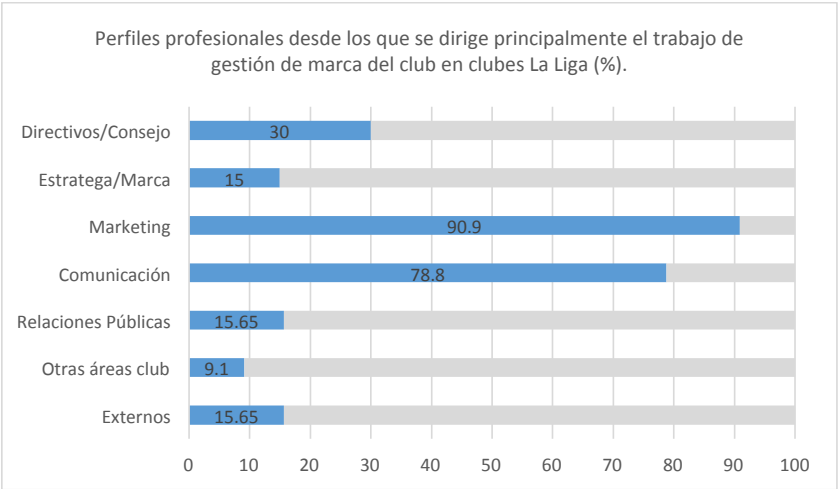
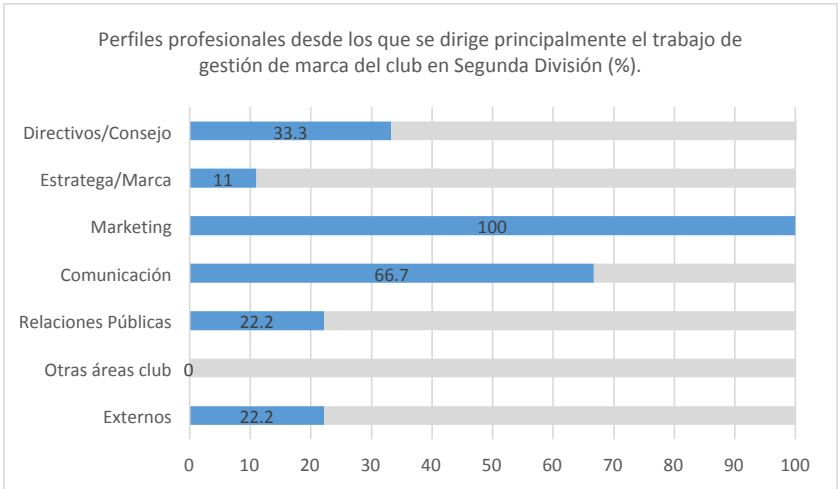
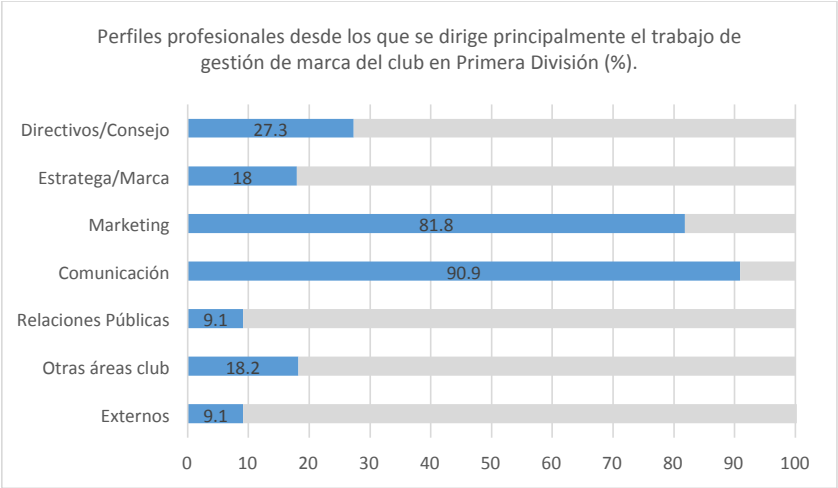
En coherencia con los objetivos establecidos para la presente investigación, y siguiendo el orden establecido por las preguntas que se han realizado en la encuesta enviada a los clubes de fútbol que formaban parte de La Liga durante la temporada 2016/2017, vamos a establecer la presentación

de los resultados obtenidos en la investigación:

- Importancia que le dan los profesionales encargados al proceso de gestión de marca de entre todas las actividades que desarrolla el club (calificación dentro de una tabla de valoración gradual donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 1).
- Importancia que le da el resto de áreas, departamentos y profesionales del club a la tarea de gestión de marca (calificación dentro de una tabla de valoración gradual donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 2).

- Perfiles profesionales desde los que se dirige principalmente el trabajo de gestión de marca del club (%) (Gráfico 3).
- Medida en que la marca del club se gestiona de forma estratégica (calificación dentro de una tabla de valoración gradual donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 4).
- Grado de mejora que tiene el club en la gestión estratégica de su marca (calificación dentro de una tabla de valoración gradual donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 5).
- Clubes que disponen de algún documento o programa interno

Gráfico 3



donde se refleja la estrategia a seguir a la hora de gestionar su marca (%) (Gráfico 6).

- Medida en la que se contribuye a la gestión de marca desde las siguientes áreas del club (calificación dentro de una

tabla de valoración gradual donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 7).

- Medida en que los jugadores contribuyen a la hora de construir marca del club (calificación

dentro de una tabla de valoración gradual donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 8).

- Medida en que se trabajan las partes en que se divide el proceso de gestión de marca den-

Gráfico 4

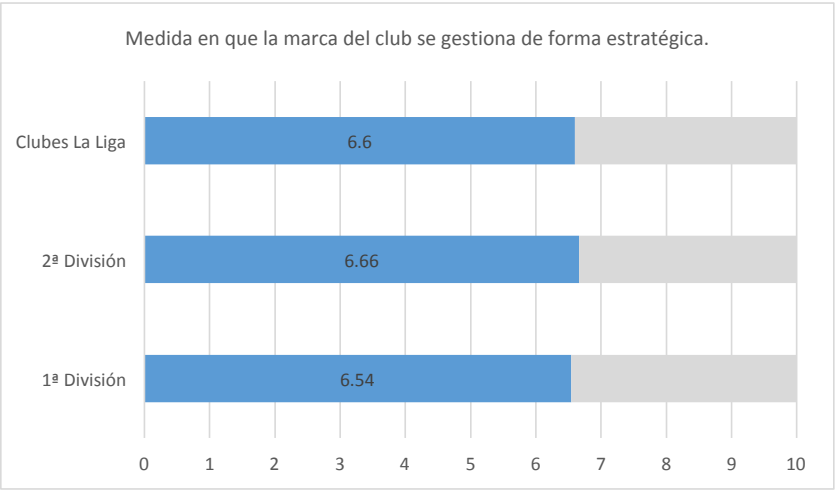


Gráfico 5

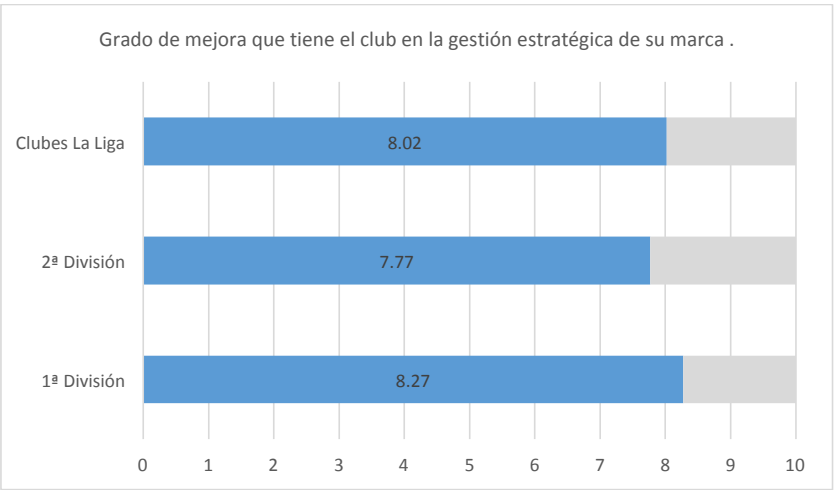
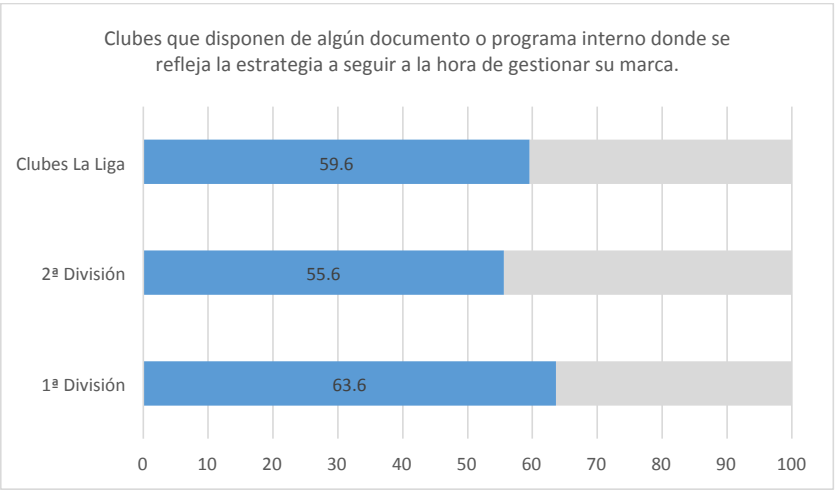


Gráfico 6

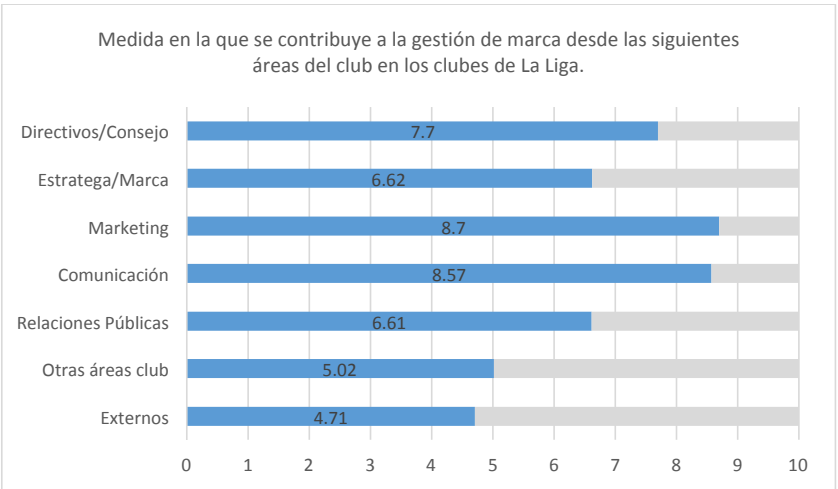
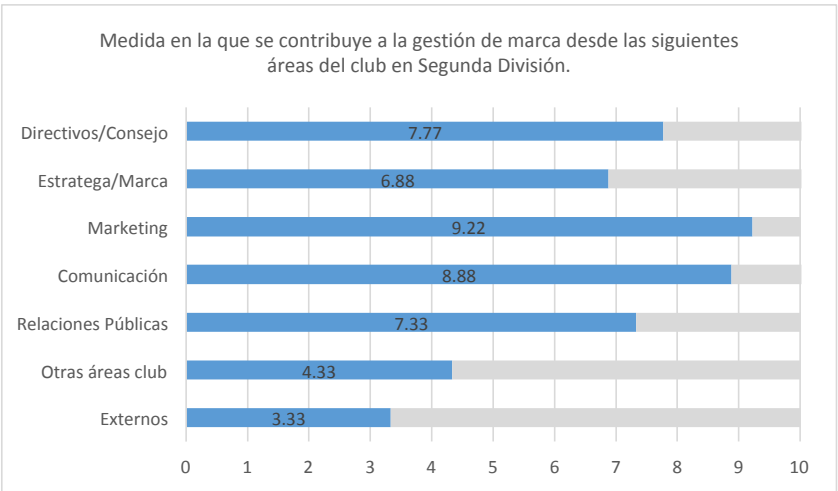
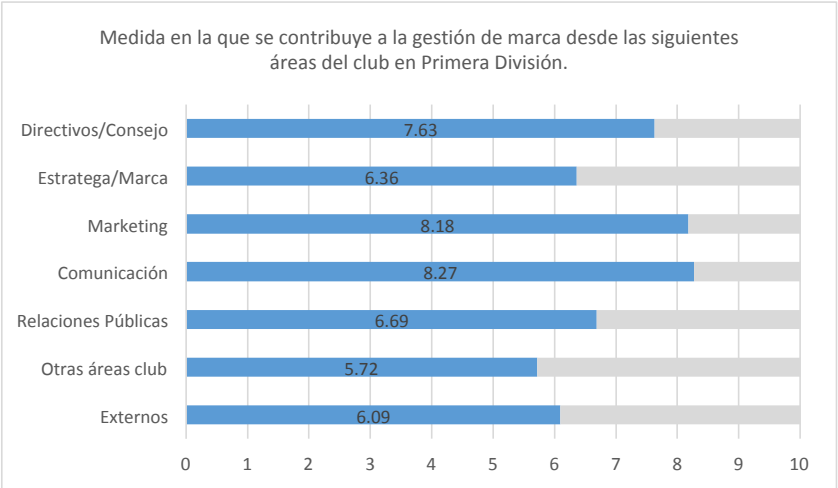


tro del club (calificación dentro de una tabla de valoración gradual donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 9).

– Cómo valoran de forma general la situación de la gestión estratégica de marca en los clubes de La Liga (calificación dentro de una tabla de valoración gradual

donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 10).  
– Cómo valoran de forma general el grado de mejora que existe en gestión estratégica de marca

Gráfico 7



dentro de los clubes de La Liga (calificación dentro de una tabla gradual de valoración donde 0 es la nota más baja y 10 es la nota más alta) (Gráfico 11).

6. Conclusiones

La obtención de datos a través de la investigación realizada nos ofrece una serie de información pertinente que, tras ser analizada, nos va a con-

ducir de forma escalonada hacia la resolución del objetivo planteado. Continuando con esta lógica estructural vamos a conformar un relato en forma de conclusiones que da respuesta a los

Gráfico 8

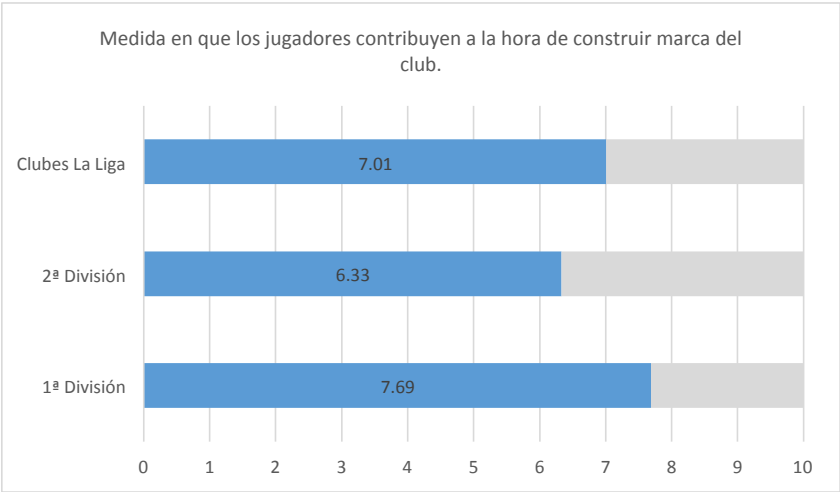
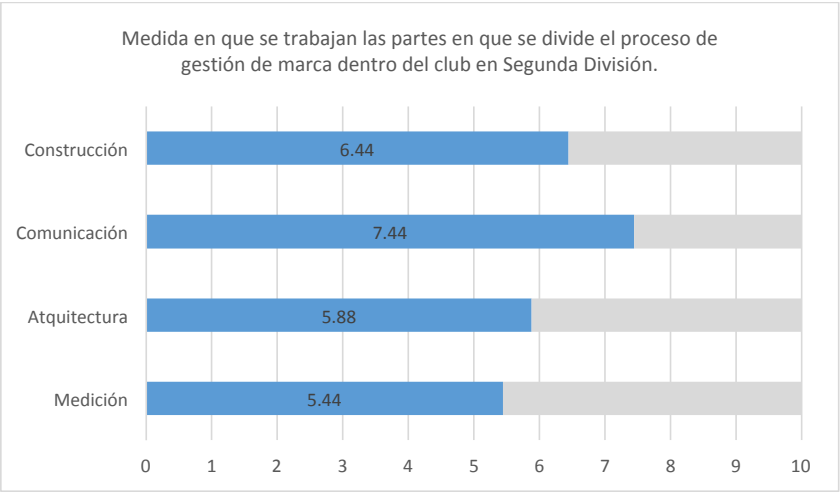
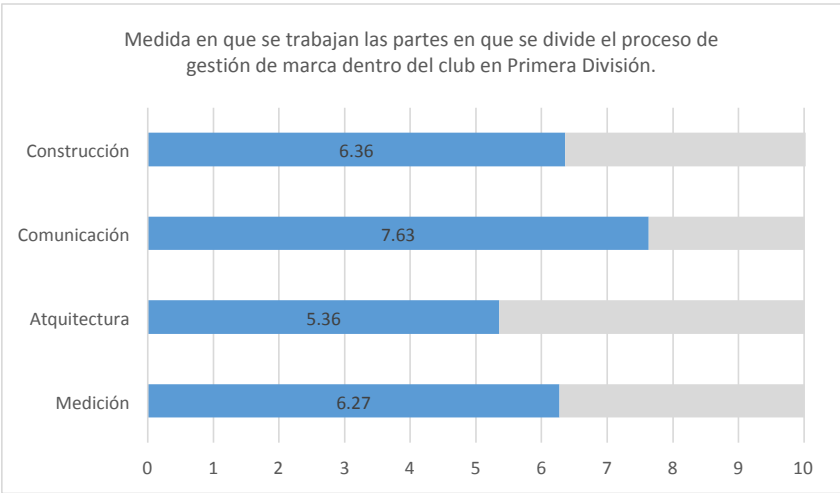


Gráfico 9



objetivos secundarios planteados en la investigación:

- Los profesionales encargados del proceso de gestión de marca en los clubes de La Liga le

dan una importancia a su tarea, de entre todas las que se desarrollan dentro del club de 8'84 sobre 10 (8'36 los clubes Primera División y 9'33 los clubes de

Segunda División). Los profesionales son conscientes del valor que tiene la gestión de marca para una organización, en este caso un club de fútbol profesio-

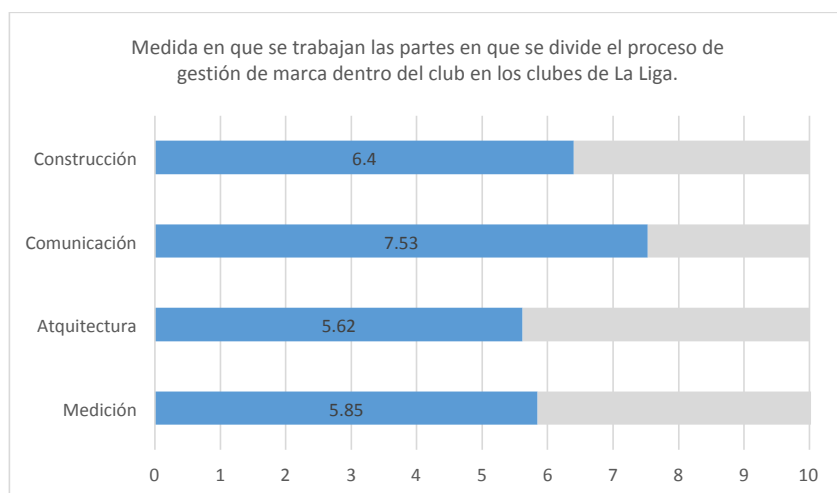


Gráfico 10

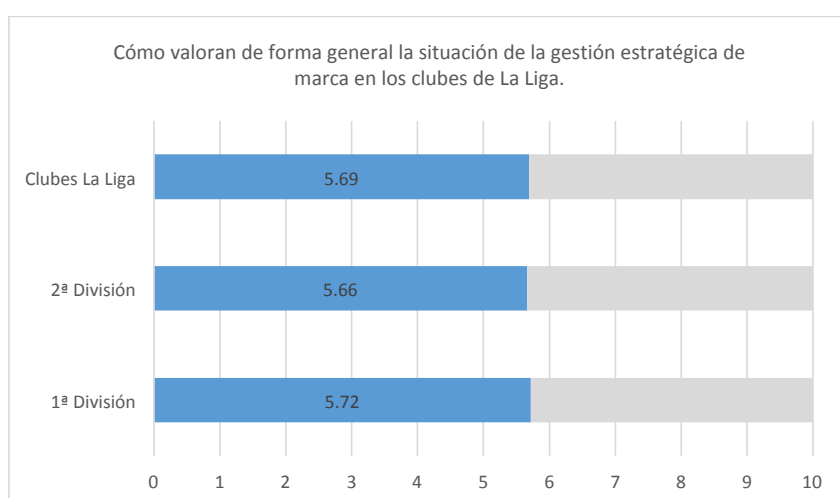
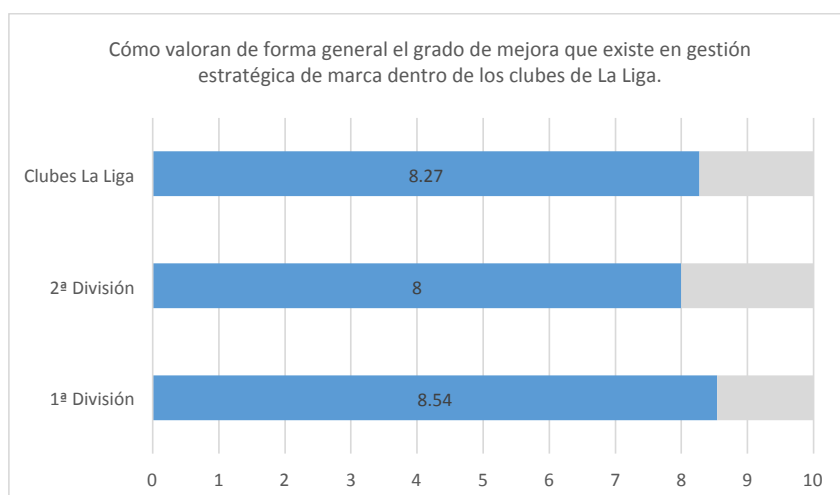


Gráfico 11



nal perteneciente a La Liga. Esta cuestión tiene relación directa con la bibliografía presentada a lo largo del marco teórico donde

la base de la profesionalización del proceso, y su pedagogía a lo largo de toda la organización, debe recaer precisamente sobre

los profesionales especializados en la materia. No podemos olvidar tanto la enorme confusión que hay respecto al proceso de



- gestión de marca como la falta de apuestas serias y decididas por parte de los directivos a la hora de ponerlos en marcha.
- Por el contrario a lo expuesto previamente, el resto de profesionales de los clubes que pertenecen a La Liga no valoran de la misma forma la importancia que tiene el proceso de gestión estratégica de sus marcas: 6'72 sobre 10 (6'9 en los clubes de Primera y 6'55 en los clubes de Segunda). Los resultados confirman la dificultad de poner en marcha procesos de gestión de marca eficientes si no hay una apuesta estratégica decidida por parte de la dirección de las organizaciones. La alineación interna y transmitir a los miembros de la organización la importancia vital que cobra la gestión de marca es una de las fases más decisivas dentro de la parte de construcción de marca (Sancho, 2015).
  - Una vez que sabemos cómo se valora la importancia de la gestión de marca de forma interna en los clubes de La Liga es momento de conocer los perfiles profesio-

nales que conforman los equipos de dirección de marca desde los que se dirige principalmente la tarea de desarrollar este proceso: 30% directivos y/o consejo de administración (27'3% en clubes de Primera División y 33'3% en clubes de Segunda), 15% estrategias y/o dirección de marca (18% en clubes de Primera y 11% en clubes de Segunda), 90'9% perfiles de marketing (81'8% en clubes de Primera y 100% en clubes de Segunda), 78'8% perfiles de comunicación (90'9% en clubes de Primera y 66'7% en clubes de Segunda), 15'65% perfiles de relaciones públicas (9'1% en clubes de Primera y 22'2% en clubes de Segunda), 9'1% perfiles relacionados con profesionales de otras áreas del club (18'2% en clubes de Primera y 0% en clubes de Segunda), y un 15'65% pertenece a perfiles de profesionales/agencias externas (9'1% en clubes de Primera y 22'2% en clubes de Segunda). Tras el análisis de este ítem confirmamos que la apuesta por equipos de direc-

ción de marca, compuestos por profesionales especializados en la materia dentro de los clubes de La Liga, es muy reducido y minoritario. La dignificación de esta actividad requiere de una apuesta decidida por parte de las organizaciones por su profesionalización (Lazzati, 2016), teniendo en cuenta la relevancia de la marca en el contexto paradigmático actual. Y para llevar a cabo esta labor de forma eficiente es necesario contar con estrategias de marca especializados. El peso de la gestión de marca, independientemente de cuál sea su nivel de apuesta estratégica integral, sigue recayendo dentro de estos clubes en los profesionales de marketing comunicación principalmente.

- La medida en que la marca de los clubes pertenecientes a La Liga se gestiona de forma estratégica tiene una nota de 6'6 sobre 10 (6'54 en los clubes de Primera división y 6'66 en los clubes de Segunda división). Una vez más queda de manifiesto que la percepción interna de los profesio-

nales encargados de la gestión de marca dentro de los clubes de La Liga es que el proceso no se desarrolla de forma óptima; valoran de una forma muy comedida el desarrollo estratégico del proceso de gestión de marca de sus clubes. No podemos obviar que la estrategia, que garantiza la dirección integral del objetivo poniéndolo en el largo plazo, es la base fundamental para cualquier proceso de gestión de marca exitoso (Munuera & Rodríguez, 2012).

- El grado de mejora que se percibe desde los clubes que pertenecen a La Liga en cuanto a la labor de gestión estratégica de sus marcas sube significativamente con respecto a la cuestión anterior en un punto y medio, situándose la nota en el 8'02 sobre 10 (8'27 en los clubes de Primera y 7'77 en los clubes de Segunda). Una vez más observamos cómo los profesionales encargados de la gestión de marca dentro de los clubes de La Liga manifiesta el evidentemente margen de mejora que existe con respecto al

desarrollo integral y estratégico de esta tarea.

- Los clubes que pertenecen a La Liga y disponen de algún documento o programa interno donde se refleja la estrategia a seguir a la hora de gestionar su marca es del 59'6 % (63'6% en los clubes de Primera y 55'6% en los clubes de Segunda). Este dato es muy esclarecedor de la situación en la que se encuentra el proceso de gestión de marca dentro de los clubes de La Liga puesto que, siendo organizaciones que cuentan con presupuestos de decenas/cientas de millones de euros y un amplio mercado para la comercialización a través de múltiples vías de ingresos, 4 de cada 10 clubes ni siquiera tienen un documento donde se refleja la estrategia a seguir como marca. Es más, una gran parte de clubes que cuentan con algún documento está muy lejos de ser una “hoja de ruta estratégica” para gestionar de forma integral y coherente el proceso de gestión de la marca.

- La medida en que las diferentes áreas y departamentos de los clubes que pertenecen a La Liga contribuyen en la gestión de la marca es la siguiente: los directivos y el consejo de administración contribuye de forma notable con una nota de 7'7 (7'63 en los clubes de Primera y 7'77 en los clubes de Segunda), los estrategas y la dirección de marca contribuyen con una nota de 6'62 (6'36 en los clubes de Primera y 6'88 en los clubes de Segunda), los profesionales relacionados con el departamento de marketing contribuyen con una nota de 8'7 (8'28 en los clubes de Primera y 9'22 en los clubes de Segunda), los profesionales de la comunicación contribuyen con una nota de 8'57 (8'27 en los clubes de Primera y 8'88 en los clubes de Segunda), las actividades de relaciones públicas contribuyen con una nota de 6'61 (6'69 en los clubes de Primera y 7'33 en los clubes de Segunda), otras áreas del club contribuyen con una nota de 5'02 (5'72 en los clubes de Primera y 4'33 en

los clubes de Segunda División) mientras que los profesionales o agencias externas contribuyen en la tarea de gestión de marca en los clubes de La Liga con una nota de 4'71 (6'09 en los clubes de Primera y 3'33 en los clubes de Segunda). Estos datos ponen de relieve una vez más que en muchos clubes la noción de marca está asociada simplemente a un trabajo más o menos profesionalizado de comunicación y marketing (sea o no a través de un programa de comunicaciones integradas de marca que devenga de la propia estrategia de la marca). El peso relevante que alcanzan los directivos se contrapone con el de los estrategas o las direcciones de marca dentro de los clubes, que es minoritario y se encuentra a la altura de actividades como las relaciones públicas (partes funcionales de lo que debiera ser un todo estratégico e integral). Los profesionales o agencias externas contribuyen a la tarea de gestión de marca en los clubes de La Liga con un suspenso lo que indica

que no se recurre a agencias de *branding*.

- La contribución de los jugadores a la hora de crear marca de club tiene una nota por parte de los profesionales encargados del proceso de 7'01 sobre 10 (7'69 en los clubes de Primera y 6'33 en los clubes de Segunda). Desde la actividad de gestión de marca se valora de forma notable el valor que tienen los jugadores, convertidos actualmente en marcas muy potentes y generadoras de una amplia actividad comercial, mediática y de notoriedad. Los jugadores son un patrimonio de valor irrefutable para los clubes. Ahora sólo falta establecer programas destinados a crear asociaciones de marcas (explicada en la parte de arquitectura dentro del marco teórico) que vayan en beneficio mutuo, siendo parte a su vez de todo un programa de gestión estratégica de marca. El experto Kevin Lane Keller (2012) señala a lo largo de su bibliografía la importancia que tienen “los personajes” para la construcción de una identidad

fuerte de marca, ya sean sus fundadores o personas relevantes asociadas de alguna manera con la marca.

- La medida en que se trabajan las partes principales que conforman el proceso de gestión de marca dentro de los clubes de La Liga es de: 6'4 sobre 10 para la construcción de marca (6'36 en los clubes de Primera y 6'44 en los clubes de Segunda), 7'53 sobre 10 para la parte de comunicación de marca (7'44 en los clubes de Segunda División y 7'63 en los clubes de Primera División), 5'62 sobre 10 para la arquitectura de marca (5'88 en los clubes de Segunda División y 5'36 en los clubes de Primera División), y 5'85 para la medición de marca (5'44 en los clubes de Segunda División y 6'27 en los clubes de Primera División). Queda de manifiesto el protagonismo que los clubes dan, de forma más o menos estratégica en relación con la gestión de marca, a la parte de comunicación. Es muy preocupante la valoración que se hace sobre la actividad de

gestión de marca en las partes de construcción, arquitectura y medición; supone de forma indirecta admitir que no hay instaurado un proceso estratégico que, de forma integral, se ocupe de gestionar la marca.

- La situación general en que se encuentra la tarea de gestión estratégica de marca en los clubes que pertenecen a La Liga es valorada con un 5'69 sobre 10 (5'66 entre los clubes de Segunda División y 5'72 entre los clubes de Primera División).
- Los clubes de fútbol profesional que pertenecen a La Liga valoran el grado de mejora que existe en sus procesos de gestión estratégica de marca con una nota de 8'27 sobre 10 (8 entre los clubes de Segunda División y 8'54 entre los clubes de Primera División).

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, expuestos y analizados dentro de este artículo en forma de conclusiones, observamos que los profesionales encargados de la gestión de marca dentro de los clubes de La Liga le dan una importancia notable

a la actividad. Esta circunstancia no se ve reflejada en el resto de profesionales, áreas y/o departamentos de los clubes puesto que valoran la tarea de gestión de marca, y su implicación en la misma, de una forma bastante indolente. Los perfiles profesionales que utilizan los clubes para desarrollar la tarea de gestión de marca están excesivamente relacionados con el ámbito específico del marketing y la comunicación, siendo también muy notable el peso de los perfiles directivos (modelos de gestión clásicos). Por el contrario, el peso de los perfiles profesionales de estrategia, dirección o gestor de marca son muy escasos, realmente minoritarios.

Más del 40% de los clubes de La Liga no dispone de un documento estratégico sobre el que llevar a cabo el proceso de gestión de sus marcas. A esta cuestión hay que añadir además que de la mayoría de los clubes de La Liga que disponen de documentos relacionados con la idea de gestión de marca no son realmente estratégicos ni integrales, haciendo referencia normalmente a cuestiones parciales (identidad visual, redes sociales, marketing, comunicación, etc.). Hay

que tener en cuenta que los propios clubes no valoran de una forma muy significativa la importancia de gestionar su marca de una forma estratégica. Correlativamente a lo expuesto y, resultando enormemente paradójico, los clubes que pertenecen a La Liga sí que valoran de una forma muy notable el margen de mejora del que disponen para llevar a cabo un proceso estratégico de marca apropiado y profesional.

Dentro del proceso de gestión de marca, los clubes de La Liga sólo trabajan de forma notable la parte de comunicación de marca, haciéndolo en muchos casos de forma específica y sin una estrategia integral. La parte de construcción de marca se valora de una forma más comedida, y las partes de arquitectura y medición se valoran con un aprobado muy justo.

Desde el interior de los clubes de La Liga, y a través de los profesionales encargados de la tarea, se valora con un simple aprobado la situación en la que se encuentra el desarrollo de la gestión de marca. Se proyecta la necesidad de mejorar el proceso, trabajar con una estrategia integral, e implantar un programa de gestión más profesionalizado que cale de forma trans-

versal en toda la organización. Esta percepción queda confirmada cuando los profesionales valoran de una forma más que notable el grado de mejora general que observan en todos los clubes de La Liga en cuanto al desarrollo del proceso estratégico de gestión de marca.

Todos estos datos y argumentos, que dan respuesta a los objetivos secundarios, nos llevan hasta el objetivo final planteado al inicio de la investigación. Podemos afirmar que la situación de los clubes de La Liga en el desarrollo de sus procesos de gestión estratégica de marca es básica y se percibe como muy mejorable (y totalmente necesaria). En el ámbito positivo se encuentra la capacidad de detectar la gestión de marca dentro de los profesionales especializados de los clubes, y el valor protagonista que le dan a esta tarea. En el ámbito negativo se encuentra la apuesta tan minoritaria de los dirigentes de los clubes por profesionales estrategias y departamentos de dirección de marca donde se lleve a cabo un proceso estratégico integral, coherente, alineado y que implique a todos los públicos de la organización (tanto internos como

externos). La gestión de marca debe tener su protagonismo desde la dirección de los clubes, creyendo en esta tarea, apostando por profesionales especializados y viendo esta cuestión como una gran inversión a largo plazo y no como un gasto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (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.
- As, (2018). *Diario As a través de una nota de prensa de la Agencia EFE*. [[https://as.com/futbol/2018/06/07/primera/1528369659\\_665016.html](https://as.com/futbol/2018/06/07/primera/1528369659_665016.html)]
- Ayestaran, R. (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. 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.
- Barajas, A. (2004). *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Navarra.
- Benavides Delgado, J. & VV.AA. (2017). *Los nuevos caminos en la evolución de las marcas*. Madrid: Fragua.
- Benavides Delgado, J. (2012). *La investigación en comunicación y publicidad: nuevos temas y problemas*. *Questiones publicitarias*, (17), pp. 71-93.
- Cady, E.H. (1978). *The Big Game*. College Sports and American Life. The University of Tennessee Press.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Business School Universidad Mayor.
- Costa, J. (2013). *Los cinco pilares del branding, anatomía de la marca*. Barcelona: CPC.
- De Moragas, M. (2007). *Comunicación y deporte en la era digital*. En: *Comunicación y deporte*. Investigación social

- y deporte n.º 8, pp. 15-28. Liberarías Deportivas Esteban Sanz: Madrid.
- Elliott, R. H., Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2015). *Strategic brand management*. Oxford University Press, USA.
- Fernández Gómez, J. D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas. Nuevas tendencias de brand management*. Madrid: McGraw Hill.
- Ferrell, O. & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning.
- Fetscherin, M. (2015). *CEO – branding: Theory and practice*. Londres: Routledge.
- Fill, C., & Turnbull, S. L. (2016). *Marketing communications: brands, experiences and participation*. Londres: Pearson.
- Frampton, J. (2010). ¿Qué hace grande a una marca? En: *En clave de marcas*. Madrid: LID, Pp. 79-87.
- García, M. M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gil, J. (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*. Vol. XXIV. Núm. 1, pp. 141-166.
- Kase, K., Gómez, S., Urrutia, I., Opazo, M., & Martí, C. (2006). Real Madrid CF–FC Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000-2006. *Occasional Papers*, 06-12. IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Londres: Pearson Education.
- La Liga. Documento de Dirección de Marca y Activos. Memoria Anual: Temporada 2016/2017.[<http://memorias.laliga.es/2016-2017/areas-y-departamentos/marca-y-activos>]
- La Liga. Documento de Dirección General Corporativa. Memoria Anual: Temporada 2016/2017.[<http://memorias.laliga.es/2016-2017/areas-y-departamentos/direccion-general-corporativa>]
- Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio*, El: Más allá de la gestión operativa. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Martínez, J. A. (2015). David Falk: algunas cuestiones abiertas para el marketing deportivo. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 11(40), pp. 186-191.
- Mayorga, S. (2013). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos.info*, n.º. 34, pp. 93-102.
- Mayorga, S. (2016). *Gestión estratégica de marca, ¿un proceso?* La Pantalla Insomne. Ediciones Latina de Comunicación.
- Mayorga, S. (2018). *La gestión de marca en el contexto universitario español: análisis de los grados de publicidad y relaciones públicas*. Tesis doctoral. Universidad Pontificia de Salamanca.
- Moragas, M., Kennet, C., & Ginesta, X. “Football and the Media in Europe. A New Sport Paradigms for the Global Era”, en *Sport and the Transformation of Modern Europe: States, Media and Markets 1950-2010* (Holt, R., Tomlinson, A. & Young, C.). Oxford: Routledge.

- Munuera, J.L. & Rodríguez, M.I. (2012). Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC.
- Neumeier, M. (2011). Zag: Cómo superar a tus competidores mediante la diferenciación radical de tu marca. Madrid: LID Editorial.
- Olabe, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol/ Non conventional communication in the football clubs. Pensar la publicidad, 3(1), 121-138.
- Osorio, V. (2016). La Liga española crece en ingresos y se acerca a la Bundesliga. Diario Expansión. [<http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2016/06/02/574f409d-46163f84698b45a5.html>]
- Otero, L.E. (2003). Ocio y Deporte en el nacimiento de la sociedad de masas. La socialización del deporte como práctica y espectáculo en la España del primer tercio del siglo XX. *Cuadernos de historia contemporánea*, 25, pp. 169-198.
- Ramos, M. (2006). Cuando la marca ofrece entretenimiento: aproximación al concepto de advertainment. *Questiones publicitarias*, 11, pp. 33-49.
- Ribas, N. (2018). La Liga, primera en incremento de espectadores en los estadios. Diario Crónica Global. [[https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/la-liga-lidera-crecimiento-asistencia\\_116042\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/la-liga-lidera-crecimiento-asistencia_116042_102.html)]
- Sancho, E. L. (2015). Crear la Marca Global: Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas. Madrid: ESIC Editorial.
- Schmitt, B., Rogers, D., & Vrotsos, K. (2003). There's no business that's not show business: marketing in an experience culture. Saddle River: FT Press.
- Stalman, A. (2014). Brandoffon: el branding del futuro. Barcelona: Planeta.
- Tunaroza, J. D., & Torres, D. R. (2016). La integración de las comunicaciones de marketing como núcleo de las comunicaciones de marca. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 3(1), 40-49.
- UEFA (2016). The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016. [<https://www.footballbenchmark.com/documents/files/public/UEFA%20Club%20licensing%20benchmarking%20report.pdf>]
- Walvis, T. (2010). Branding with brains. The science of setting customers to choose your company. Londres: Pearson.
- Westerbeek, H. & Smith, A. (2002). *Sport business in the global marketplace*. Palgrave Macmillan.





## *Recensões Críticas*

