



**UNIVERSITAT
JAUME I**

LA GESTIÓN DE LA MARCA PERSONAL DEPORTIVA

Hacia la profesionalización de un sector de futuro.

Presentada por:

Javier Zamora Saborit

Tesis doctoral dirigida por:

Dra. Rocío Blay Arráez

Dr. Guillermo Sanahuja Peris

Universidad Jaume I

Departamento de Ciencias de la Comunicación



UNIVERSITAT
JAUME • I

LA GESTIÓN DE LA MARCA PERSONAL DEPORTIVA

Hacia la profesionalización de un sector de futuro.

Presentada por:

Javier Zamora Saborit

Tesis doctoral dirigida por:

Dra. Rocío Blay Arráez

Dr. Guillermo Sanahuja Peris

Castellón, 20 de septiembre de 2012

Universidad Jaume I.

Departamento de Ciencias de la Comunicación

“Nunca estuve más solo en mi vida que cuando fui el número uno en 1977. Era un cardo. Solo, solo. La gente puede pensar que fue una temporada espectacular: yo deseaba que terminase rápido”.

(Guillermo Vilas)

“No preguntes qué pueden hacer tus compañeros por ti. Pregunta qué puedes hacer tú por tus compañeros”.

(Magic Johnson)

“Si sólo soy recordado por ser un buen jugador de baloncesto, entonces he hecho un mal trabajo con el resto de mi vida”.

(Isaiah Thomas)

AGRADECIMIENTOS

En este apartado, quiero hacer mención a dos personas que por causas diferentes, ya no se encuentran entre nosotros.

Mi primer gran agradecimiento es para el Profesor Rafael López Lita, sin duda una persona que ha dejado una huella en mi vida, tanto personal como profesionalmente. Esta tesis no podría haber sido posible si no fuera por el consejo recibido en el 2009, cuando en plena crisis económica, donde los jóvenes luchábamos por una oportunidad, Rafael me aconsejó invertir en mi educación , primero con máster, posteriormente con un proyecto de investigación y para finalizar con el doctorado. Ese fue desde entonces uno de los motores de mi vida profesional, invertir en mí mismo, seguir aprendiendo y estudiando, continuar siendo curioso.

El segundo agradecimiento va para mi amigo Raúl, hace tiempo un accidente de coche lo separo de nuestras vidas, desde entonces, siempre ha estado presente en mi cabeza y mi corazón, a él le quiero dedicar, lo que para mí ha sido el mayor reto que me he marcado profesional y personalmente hasta el momento.

Amigo Raúl, estés donde estés, quiero que te sientas orgulloso de todos nosotros, tus amigos, que siempre pensamos en ti cada uno a nuestra manera, te dedicamos el mejor de nuestros momentos para que seas parte de ellos.

ÍNDICE

0. Prólogo	25
BLOQUE I PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	29
1. Exposición	31
1.1 Introducción	33
1.1.1 Título de la investigación	33
1.1.2 Organización del documento	35
1.2 Objeto de estudio	39
1.2.1 Motivación y aproximación al objeto de estudio	41
1.2.1.1 Gestores de la marca del deportista	42
1.2.1.2 Primeros pasos en la gestión de la MPD	45
1.2.1.3 La revolución tecnológica	47
1.2.1.3 Mi carrera profesional	48
1.3 Finalidad de la investigación	51
1.3.1 Objetivos de la investigación	53
1.3.2 Hipótesis	55
1.4 Metodología y etapas de la investigación	57
1.4.1 Etapa Exploratoria	59
1.4.2 Etapa Cuantitativa	60
1.4.3 Etapa de Contraste	64
1.4.4 Etapa Definitiva	65
BLOQUE II MARCO CONCEPTUAL: ESTUDIO DOCUMENTAL	67
2. El deporte en España y su profesionalización	69
2.1 Contexto del deporte español	71
2.1.1 Origen, desarrollo y actualidad	71
2.1.2 Políticas deportivas	76
2.1.3 Grandes deportes y deportistas	81
2.2 El deporte como negocio: El valor del deportista	95
2.3 El deporte como vehículo emocional	127
2.3.1 Los escenarios emocionales de las marcas	127

2.3.2 Storytelling y transmedia	133
3. Del concepto de marca a la Marca Personal Deportiva	143
3.1 Evolución del concepto tradicional de marca.....	145
3.2 La aparición del concepto marca personal.....	155
3.2.1 La importancia del individuo	155
3.2.2 Branding emocional.....	160
3.2.3 Primeras definiciones del concepto de marca personal.....	162
3.2.4 El profesional Knowmad.....	170
3.3 La visión global del concepto Marca Personal Deportiva	177
3.3.1 El enfoque de gestión actual	177
3.3.2 MPD a nivel nacional	179
3.3.3 MPD a nivel internacional	181
3.3.4 Unión de definiciones entorno al concepto de MPD	183
3.4 MPD y sus diferentes líneas de retorno	187
3.4.1 Marca país.....	187
3.4.2 Causas sociales.....	188
3.4.3 Instituciones públicas	189
3.4.4 Grandes eventos deportivos.....	191
3.4.5 Empresas patrocinadoras	192
3.4.6 Otras vías	194
3.5 Comparativa entre Marca Personal y MPD	195
4. Gestores de la MPD	199
4.1 Entorno actual del deportista.....	201
4.1.1 Agentes.....	201
4.1.2 Agencias de representación	203
4.1.3 Gestión indirecta de la MPD.....	205
4.1.4 Precedentes en torno a la gestión de la MPD	209
4.2 La importancia de la gestión de la MPD	211
4.2.1 La vida del deportista	211
4.2.2 Después de la vida deportiva	213

4.2.3 La democratización de la MPD en el deporte.....	218
4.3 Los deportistas como pequeñas industrias	227
4.3.1 Similitudes con el mundo empresarial	227
4.3.2 Situaciones de crisis.....	234
4.3.3 Acción social mediante la marca del deportista	235
4.4 La figura del DirCom	239
4.4.1 Contexto	239
4.4.2 El papel de la figura del DirCom	243
4.4.3 El DirCom y sus áreas de trabajo	246
4.4.4 La necesidad del DirCom en el deporte.....	249
4.4.5 La figura del DirCom en la MPD.....	254
5. Metodología y herramientas de gestión	263
5.1 Punto de partida.....	265
5.1.1 Sistemas de auditoria e investigación.....	266
5.1.2 Herramientas de gestión de comunicación y marketing	269
5.1.3 Mapa de públicos.....	271
5.1.4 Manual de identidad visual, gestión de imagen y comunicación.....	274
5.1.5 Manual de normas de comunicación.....	276
5.1.6 Aspectos legales dela explotación de la marca personal	278
5.2 Planificación.....	281
5.2.1 Definir la estrategia	281
5.2.2 Definir las etapas	283
5.2.3 Áreas de gestión de una MPD	286
5.2.4 Puesta en marcha de la estrategia	290
5.3 Programas de comunicación	293
5.3.1 Técnicas de comunicación on y off line y su relación con la comunidad	293
5.3.2 Comunicación interna (propia).....	295
5.3.3 Comunicación intermedia	298
5.3.4 Comunicación de líder	301
5.3.5 Comunicación de crisis	302

5.4 Evaluación.....	305
5.4.1 ROI.....	305
5.4.2 Las áreas de evaluación.....	307
5.4.3 Herramientas de evaluación.....	309
5.4.4 Cuantificación económica.....	311
5.5 Propuesta de un modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva.....	313
5.5.1 Principios de la propuesta de un modelo de gestión y creación de una MPD.....	313
5.5.2 Diez características del modelo de gestión y creación de una MPD.....	316
5.5.3 Descripción del modelo de gestión y creación de una MPD.....	319
5.5.4 Resumen de propuesta.....	326
BLOQUE III MARCO EMPÍRICO: EL TRABAJO DE CAMPO.....	329
6. Metodología del trabajo de campo.....	331
6.1 Metodología de la fase empírica.....	333
6.2 La etapa Cuantitativa.....	333
6.2.1 Concreción del cuestionario de la encuesta.....	333
6.2.2 Universo, selección de la primera muestra y desarrollo de la entrevista telefónica online.....	351
6.3 La etapa Cualitativa.....	361
7. Presentación de los resultados de la etapa Cuantitativa.....	365
7.1 Etapa cuantitativa cuestionario modelo A.....	367
7.2 Análisis cuestionario modelo A.....	369
7.2.1 Conclusiones bloque I: Del concepto de marca al de Marca Personal Deportiva ...	369
7.2.2 Conclusiones bloque II: Marca personal deportiva, gestores y líneas de negocio .	373
7.2.3 Conclusiones bloque III: Perfil profesional y sus competencias específicas.....	379
7.2.4 Conclusiones bloque IV: Herramientas y metodología de gestión de la MPD.....	383
7.2.5 Análisis vertical modelo cuestionario A.....	391
7.3 Análisis cuestionario modelo B.....	395
7.3.1 Conclusiones bloque I: Del concepto de marca al de Marca Personal Deportiva ...	395
7.3.2 Conclusiones bloque II: Marca personal deportiva, gestores y líneas de negocio .	397
7.3.3 Conclusiones bloque III: Perfil profesional y sus competencias específicas.....	409

7.3.4 Conclusiones bloque IV: Herramientas y metodología de gestión de la MPD	413
7.3.5 Análisis vertical modelo cuestionario B.....	421
7.4 Diez conclusiones extraídas de la confrontación de ambos modelos	425
8. Presentación de los resultados de la etapa Cualitativa	459
8.1 Descripción de las entrevistas en profundidad	461
8.2 Profesionales entrevistados.....	461
8.3 Análisis y propuesta de los retos del sector por parte de los entrevistados	464
BLOQUE IV MARCO CONCLUSIVO: ETAPA DEFINITVA	505
9. Verificación de la hipótesis	507
9.1 La etapa definitiva	509
9.2 Validación de la hipótesis	511
10. Conclusiones finales.....	525
10.1 Introducción	527
10.2 El terreno de juego	531
10.2.1 En el vestuario	431
10.2.2 Saltemos al nuevo estadio	434
10.2.3 Las emociones son parte del equipo	437
10.3 Lista de convocados.....	541
10.3.1 Recuerda mi nombre.....	441
10.3.2 Mis valores como brazalete	443
10.3.3 Con el diez a la espalda	445
10.4 En los despachos.....	547
10.4.1 ¿Quién es el nuevo?	447
10.4.2 Su maletín de trabajo	451
10.4.3 Mi propuesta encima de la mesa	458
10.5 Colgamos las botas	567
11. Líneas futuras de investigación	571
BLOQUE V: ANEXOS	577
12. Bibliografía.....	579

12.1 Fuentes bibliográficas	581
12.2 URL consultadas.....	589
12.3 Fuentes orales.....	617
13. Anexos	619

TABLA DE ABREVIATURAS

1. CLC: *Crow Legacy Company.*
2. FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación.
3. MPD: Marca Personal Deportiva.
4. AD: *Advertiser.*
5. PRO: *Producer.*
6. SUMIDOR: Consumidor activo.
7. CAN: Caja de Ahorros Navarra.
8. BMW: *Bavarian Motor Works.*
9. ERES: Expediente de regulación de empleo.
10. CEO: Director Ejecutivo.
11. BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.
12. F1: Formula Uno.
13. JJOO: Juegos Olímpicos.
14. COL: Comité olímpico.
15. KIA: Marca de Coches Japonesa.
16. ADO: Asociación de deportes olímpicos.
17. PROAD: Programa de atención al deportista.
18. CF: Club de Fútbol.
19. SAD: Sociedad Anónima Deportiva.
20. TICS: Tecnología de información y comunicación.
21. CV: Currículo Vitae.

22. AIMC: Asociación *para la investigación de medios de comunicación.*
23. UAB: Universidad Autónoma de Barcelona.
24. UJI: Universidad Jaume I.
25. TV: Televisión.
26. TNS: Empresa de investigación de Mercados.
27. MÁGICO: Manual de Gestión de la Imagen y Comunicación.
28. PEIC: Plan estratégico de imagen y comunicación.
29. MIIR: Monitor interno de imagen y Reputación.
30. PERIC: Plan de reputación, Imagen y Comunicación.
31. ESADE: Escuela superior de administración y dirección de empresas.
32. INEF: Instituto nacional de Educación Física.
33. HBO: *Home Box Office.*
34. EEUU: Estados Unidos de América.
35. AFE: Asociación Futbolistas de España.
36. UD: Unión Deportiva.
37. RSC: Responsabilidad Social Corporativa.
38. CRO: *Chief Reputation Office.*
39. IESE: Instituto de estudios superiores de Empresa.
40. GP: Gran Prix.
41. NFL: National Football League.
42. NBA: *National Basketball Association.*
43. ONG: Organización no Gubernamental.

44. CN: Comunicación Necesaria.
45. ROI: Retorno de la Inversión.
46. ANDEMA: Asociación nacional para la defensa de las Marcas.
47. PEP: Precio estándar de patrocinio.
48. FCB: Fútbol Club Barcelona.
49. MEVF: Modelo ESIC de valoración de deportistas.
50. ESIC: Escuela de negocios y centro universitario.
51. NFL: *National Football League*.
52. IG: Instagram.
53. PYMES: Pequeñas y medianas empresas.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Capítulo uno

Ilustración 1.1 Esquema de la tesis doctoral. Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 1.2 El escenario del objeto de estudio.

Ilustración 1.3: Etapas de la investigación.

Capítulo dos

Ilustración 2.1: Clasificación de las personalidades más valoradas en España.

Ilustración 2.2: Sector Público del Deporte.

Ilustración 2.3: Sector Privado del Deporte.

Ilustración 2.4: Cuadro comparativo deportistas españoles.

Ilustración 2.5: Ranking emisiones más vistas en la Televisión Española.

Ilustración 2.6 Evolución de los ingresos del Real Madrid.

Ilustración 2.7: Los 20 equipos de fútbol con mayores ingresos.

Ilustración 2.8: Deportistas españoles más admirados.

Ilustración 2.9: Deportistas patrocinados por *Red Bull*.

Ilustración 2.10: Los 10 deportistas más mediáticos de la temporada 2011/12.

Ilustración 2.11: Futbolistas más mediáticos.

Ilustración 2.12: Most Value Players: FC Barcelona.

Ilustración 2.13: 17 escuelas deportivas *Danone* en España.

Ilustración 2.14: Modelo del desarrollo de la carrera deportiva.

Ilustración 2.15: Estudios que están realizando los deportistas ADO Fuente: Universidad de Navarra¹ (2012)

Ilustración 2.16: Eficacia en la aplicación de las medidas de formación para los deportistas de alto nivel en el territorio español.

Ilustración 2.17: Número de medallas en Londres pertenecientes a estudiantes universitarios EEUU.

Ilustración 2.18: Cartel promocional del Levante UD fomentado el estudio.

Ilustración 2.19: Notoriedad Marcas Patrocinadoras de Deporte.

Ilustración 2.20: FIFA *Fan Fest*.

Ilustración 2.21: Patrocinadores Oficiales de la Eurocopa 2012.

Ilustración 2.22: *Hyundai fan Park Eurocopa 2012*.

Ilustración 2.23: *Brand Content*.

Ilustración 2.24: *Classic Storytelling*.

Ilustración 2.25: Relación con las marcas de Iker Casillas.

Ilustración 2.26: Espectadores sociales.

Ilustración 2.27: Anuncio Sony-Iniesta.

Ilustración 2.28: deporte e impacto social media.

Capítulo tres

Ilustración 3.1: El sistema semiótico de la marca.

Ilustración 3.2: Los dos mundos percibidos por el consumidor.

Ilustración 3.3: Construcción de la imagen, La red lineal clásica.

¹ Universidad de Navarra: Informe del valor mediático del fútbol 20011-12 [En línea] <http://reputation-metrics.org/2012/06/04/informe-del-valor-mediatico-del-futbol-2012-temporada-201112-messi-mediatic/> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

Ilustración 3.4: La experiencia total del consumidor.

Ilustración 3.5: Perfiles de usuarios de redes sociales.

Ilustración 3.6: *"We Are Social: The State of Social Customer"*.

Ilustración 3.7: Las comunidades y los entornos en la gestión empresarial.

Ilustración 3.8: Portada de la revista *TIMES*.

Ilustración 3.9: El consumidor frente a la publicidad convencional.

Ilustración 3.10: Conocimiento de los significados de la terminología propia del sector.

Ilustración 3.11: El paso entre la vieja economía y la nueva economía.

Ilustración 3.12: Marcas y aumento de la carga emocional.

Ilustración 3.13: Los ciclos del Cambio Fuente.

Ilustración 3.14: Auténtico modelo de marca personal.

Ilustración 3.15: Esquema de ADN de la marca personal.

Ilustración 5.16: Pasos de la matriz Y&R.

Ilustración 3.17: Modelos de dimensiones de marca persona.

Ilustración 3.18: Nuestro Propio Entorno.

Ilustración 3.19: Unión de entornos.

Ilustración 3.20: Ejemplo de perfil Merco, comparativa de perfiles

Ilustración 3.21: Sujetos participantes en el evento deportivo.

Ilustración 3.2: Modelo de Marca Personal.

Ilustración 3.23: Modelo de mentorizaje deportivo.

Ilustración 3.24: De la marca a la Marca Personal Deportiva.

Capítulo 4

Ilustración 4.1: Nuevo mapa del marketing.

Ilustración 4.2: Modelo del desarrollo de la carrera deportiva.

Ilustración 4.3: Portada de la web de Miquel Blanchart.

Ilustración 4.4: El sueño se hace realidad Londres 2012.

Ilustración 4.5: *The social Olympics Buzz.*

Ilustración 4.6: *Brand Perception of Olympics Sponsors.*

Ilustración 4.7: Marcas que más han crecido en el Mundial de Brasil 2014.

Ilustración 4.8: Evaluación del desempeño de las escuderías de F1.

Ilustración 4.9: Mailing recibido de *Casillas World.*

Ilustración 4.10: Los tres equipos de fútbol con más ingresos.

Ilustración 4.11: Portada de la Web Oficial de Iker Casillas.

Ilustración 4.12: Pensamiento en red.

Ilustración 4.13: Los ámbitos de Comunicación.

Ilustración 4.14: El deporte “mediático”.

Ilustración 4.15: Modelo de las relaciones entre los factores que determinan el éxito deportivo nacional y el individual.

Ilustración 4.16: Peso de los jugadores franquicia en la imagen del equipo.

Ilustración 4.17: Asesores a la hora de negociar contratos deportivos.

Capítulo 5

Ilustración 5.1: Metodología y herramientas de gestión.

Ilustración 5.2: El deportista y sus públicos.

Ilustración 5.3: Esquema de los Derechos de Imagen en España.

Ilustración 5.4: Términos básicos.

Ilustración 5.5: Modelo del desarrollo de la carrera deportiva.

Ilustración 5.6: Etapas en la vida de un deportista.

Ilustración 5.7: Las cuatro C’S del Marketing Deportivo.

Ilustración 5.8: Modelo de mentorizaje deportivo integral.

Ilustración 5.9: Modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva.

Ilustración 5.10: Seis valores donde se cimienta el modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva.

Capítulo 6

Ilustración 6.1: Etapas de la investigación Fuente: SANAHUJA (2012:63).

Ilustración 6.2: Etapas del cuestionario y objetivos de cada bloque.

Ilustración 6.3 Universo de la investigación. Modelo de cuestionario A.

Ilustración 6.4 Universo de la investigación. Modelo de cuestionario B.

Ilustración 6.5 Participantes del cuestionario. Modelo de cuestionario A.

Ilustración 6.6 Participantes del cuestionario. Modelo de cuestionario B.

Ilustración 6.7 Participantes del cuestionario total.

Ilustración 6.8 Ejemplo de gráfica extraída de *encuestafacil.com*.

Ilustración 6.9 Ejemplo (2) de gráfica extraída de *encuestafacil.com*.

Capítulo siete

Ilustración 7.1 Participantes del cuestionario. Modelo de cuestionario A.

Ilustración 7.37 Participantes del cuestionario. Modelo de cuestionario B.

Ilustración 7.72 Gráficos confrontados pregunta número 2.

Ilustración 7.73 Gráficos confrontados pregunta número 9.

Ilustración 7.74 Gráficos confrontados pregunta número 3.

Ilustración 7.75 Gráficos confrontados pregunta número 6.

Ilustración 7.76 Gráficos confrontados pregunta número 7.

Ilustración 7.77 Gráficos confrontados pregunta número 8.

Ilustración 7.78 Gráficos confrontados pregunta número 17.

Ilustración 7.79 Gráficos confrontados pregunta número 10.

Ilustración 7.80 Gráficos confrontados pregunta número 16.

Ilustración 7.81 Gráficos confrontados pregunta número 19.

Ilustración 7.82 Gráficos confrontados pregunta número 21.

Ilustración 7.83 Gráficos confrontados pregunta número 23.

Ilustración 7.84 Gráficos confrontados pregunta número 25.

Ilustración 7.85 Gráficos confrontados pregunta número 33.

Ilustración 7.86 Gráficos confrontados pregunta número 29.

Ilustración 7.87 Modelo de cuestionario A, pregunta número 30.

Ilustración 7.88 Gráficos confrontados preguntas número 31,30.

Ilustración 7.89 Gráficos confrontados preguntas número 34,33.

Ilustración 7.90 Gráficos confrontados preguntas número 33,31.

Capítulo nueve

Ilustración 9.1 Bloque IV. Elaboración propia.

Capítulo diez

Ilustración 10.1 Infografía sobre la gestión de una MPD. Elaboración propia.

Ilustración 10.2 Infografía sobre la gestión de una MPD, punto 1. Elaboración propia

Ilustración 10.3 Infografía sobre la gestión de una MPD, punto 2. Elaboración propia

Ilustración 10.4 Infografía sobre la gestión de una MPD, punto 3. Elaboración propia

Ilustración 10.5 Modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva.

Ilustración 10.6 Seis valores donde se cimienta el modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva.

Ilustración 10.7 Infografía sobre la gestión de una MPD, punto 4. Elaboración propia

0. PRÓLOGO

A finales de Septiembre de 2011, defendí en la Universidad Jaume I de Castellón, el proyecto de investigación basado en la búsqueda de los modelos de gestión de una Marca Personal Deportiva. Tras la invitación del tribunal a profundizar en esa temática, decidí tomarme unos meses para poner en marcha un proyecto profesional basado en la investigación que había realizado.

La aceptación no se hizo esperar, recibí contactos y clientes desde todas las partes del mundo interesándose por el proyecto de investigación. Durante esos meses, también comencé a escribir artículos en medios digitales y fui invitado a dar charlas sobre Marca Personal y Marca Personal Deportiva. El año acabó bien, ya que para el 2012, fui invitado a dar conferencias y clases sobre Marca Personal Deportiva por diferentes Másteres de universidades y escuelas de alto rendimiento deportivo.

Esto despertó mi interés en profundizar sobre el tema, en 2012 comencé la tesis doctoral que me ha llevado hasta finales de 2014. Casi tres años intensos donde he podido aunar mi faceta profesional, gestionando la marca de deportistas, con el estudio académico. En estos casi tres años, he podido comprobar en primer lugar, cómo gestores, clubes, deportistas y patrocinadores comienzan a darle mayor uso e importancia a su presencia en las redes sociales y los entornos digitales. Si en 2011 eran unos pocos los que estaban presentes en ellas, ahora son unos pocos los que no están.

Y en segundo lugar, hay un amplio número de deportistas, clubes, patrocinadores y gestores, que siguen aplicando modelos de gestión cortoplacistas, debido a la falta de una metodología y de un perfil profesional responsable de la gestión integral y global de la marca personal de un deportista.

El objetivo de la presente investigación, es arrojar luz sobre uno de los activos de valor que tiene el deporte en España, sus deportistas. Presentando un posible perfil con sus competencias profesionales a la hora de crear, construir, gestionar, aportar valor añadido y rentabilizar la marca personal de los deportistas, en un sector con futuro.

BLOQUE I

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

El título de esta tesis doctoral “La gestión de la Marca Personal Deportiva: Hacia la profesionalización de un sector de futuro”. Persigue delimitar el objeto de estudio y presentar los pilares en los que se centrará la hipótesis.

La primera parte del título pretende determinar la necesidad de investigar dicho sector mediante el estudio documental y su parte empírica y, por tanto, concretar un perfil redefiniendo sus competencias profesionales. En la actualidad, los cambios evolutivos del mercado y el consumo tecnológico abren nuevas oportunidades a profesionales dentro de la gestión de la marca personal de los deportistas.

Aunque se profundizará sobre el objeto de estudio, conviene matizar que se circunscribe no tan sólo a los deportistas y sus agentes, sino también a clubes, patrocinadores, instituciones públicas o privadas, academias deportivas, periodistas deportivos, consultores de comunicación y marketing deportivo, en resumen a todo aquel que directa o indirectamente tenga peso en la gestión parcial o total de la marca del deportista.

La segunda parte del título hace hincapié en la necesidad de profesionalización de un sector de futuro, la RAE define “profesionalización” como “acción y efecto de profesionalizar, que a su vez es definida con dos acepciones; la primera: dar carácter profesional a una actividad y la segunda: convertir a un aficionado en profesional”. Ante la diversidad de protagonistas que afectan directa o indirectamente en el deportista, es necesario realizar la búsqueda de un perfil y un modelo de gestión profesional específico para la construcción de cualquier marca personal en el ámbito deportivo.

Este ámbito de estudio se ubica en un sector de futuro con un PIB global estimado superior a 754.000² millones de euros anuales y con deportistas que llegan a facturar

² 2sponsors: Los números del deporte [En línea] <http://www.2sponsors.com/blog/?tag=marcas-2> [Fecha de visita: el 15 de septiembre de 2014]

hasta 105 millones de euros por temporada, en gran medida por la explotación de su marca personal. Además el deporte como consumo y espectáculo de masas va acrecentando año a año su presencia en los medios de comunicación, según los datos mostrados por el Comité Superior de Deportes³ que se inician en 1990, dicho interés ha ido creando nuevos espacios donde poder consumirlo, siendo los medios y retransmisiones deportivas las primeras en los *rankings* en consumo de información en España. Según el último estudio realizado en septiembre del 2014 sobre consumo de contenidos deportivos, denominado PERFORM⁴ y elaborado en colaboración con Kantar Media Sport y *Sports Business Group*, España se sitúa líder en Europa en consumo de información deportiva con una media de 90 minutos al día.

Este trabajo, asumiendo las limitaciones y el campo de estudio, pretende aportar un nuevo perfil profesional, sus competencias y metodología de trabajo, que ayude a los actuales gestores y deportistas a formarse en temas de comunicación, con el objetivo de crear una marca fuerte, duradera, estable, con valor de presente y futuro.

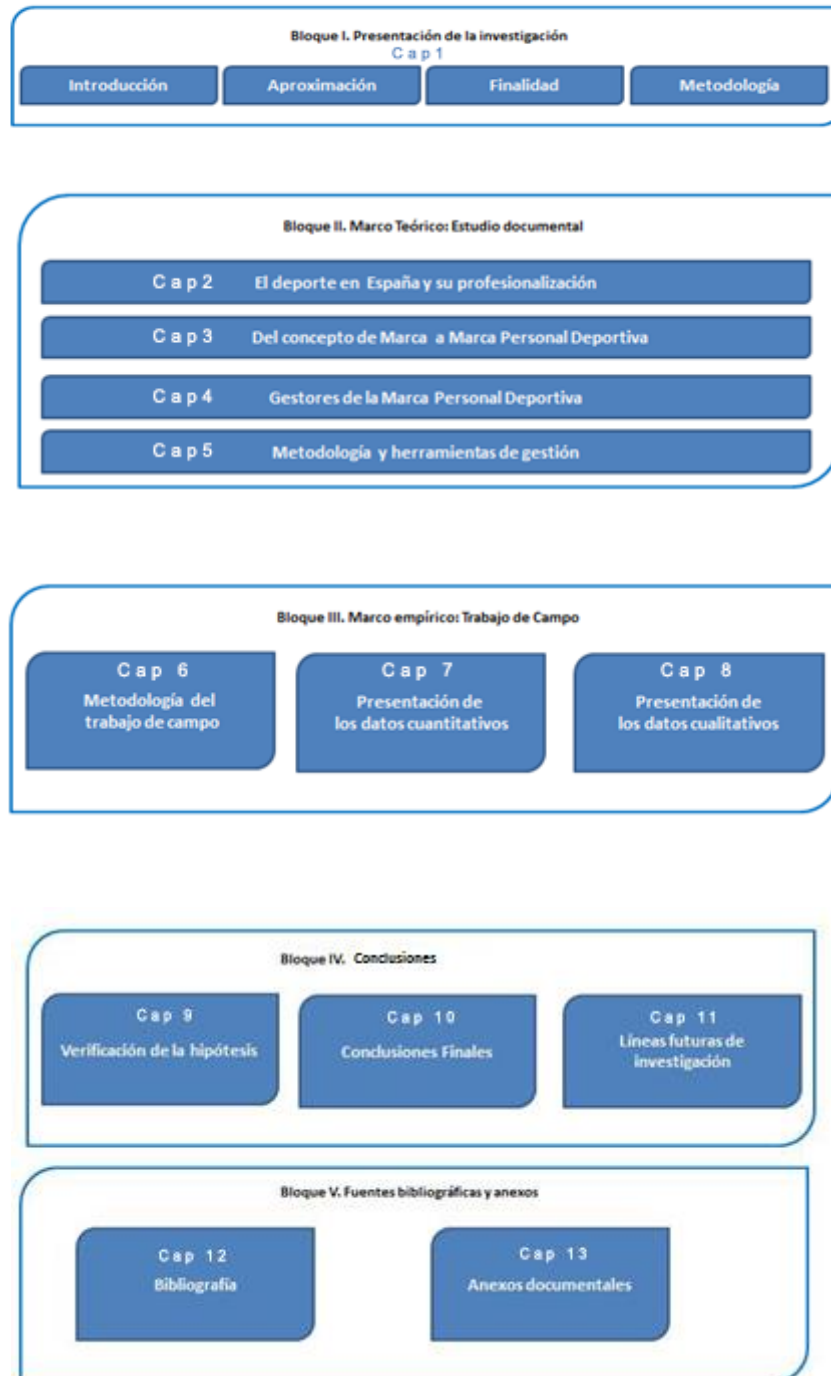
³ CSD: El deporte como consumo y espectáculo de masas [En línea <http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta-de-habitos-deportivos-2005/9-el-deporte-como-consumo-y-espectaculo-de-masas>] [Fecha de visita: el 15 de septiembre de 2014]

⁴ Pr noticias: Líderes en Europa: los españoles dedicamos 90 minutos al día a informarnos sobre deportes [En línea] <http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/559/201339062> [Fecha de visita: el 19 de septiembre de 2014]

1.1.2 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

A continuación, se muestra la organización del documento de manera más esquemática. De esta forma, se puede presentar más brevemente para mejor empleo y comprensión del lector.

Ilustración 1.1 Esquema de la tesis doctoral.

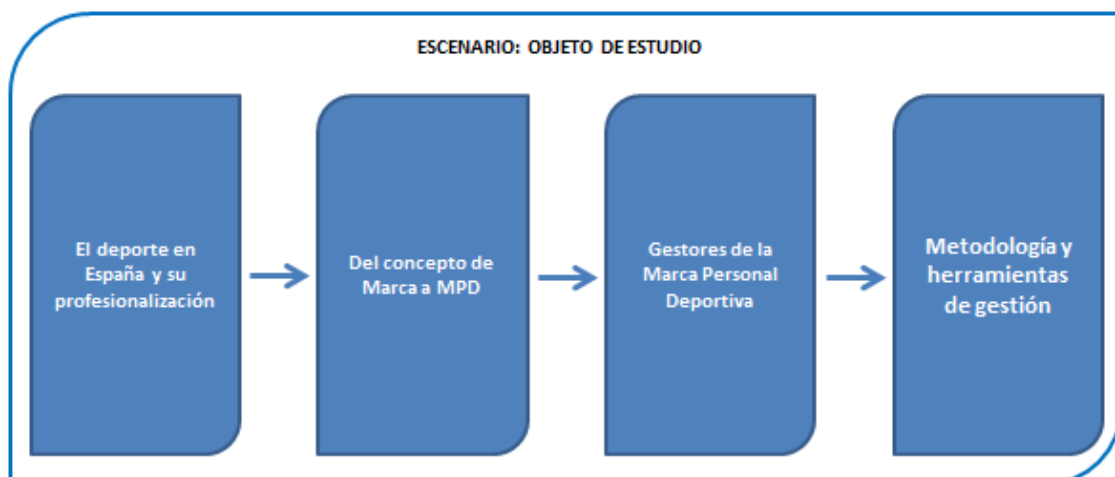


En el primer capítulo se plantea la motivación, objetivos, hipótesis y metodología de la presente investigación. Las motivaciones y los objetivos que parten del proyecto de investigación, en el actual documento se procederán a ampliar y profundizar con detalle. El punto de partida es la hipótesis que sirve de sustento al conjunto del trabajo. Finalmente, en el capítulo uno, se muestra la metodología científica empleada, aunando el estudio documental de la materia a investigar con el trabajo de campo para contrastarla.

El segundo bloque representa el marco teórico o estudio documental. En este se trata la aproximación al objeto de estudio y la definición del corpus documental específico de la tesis doctoral desarrollado en cuatro capítulos.

El objeto de estudio se aborda desde cuatro puntos que plantean, muestran, profundizan y lo desarrollan. Parte de la situación actual en el deporte español y su profesionalización, continua con la evolución natural del concepto de marca y marca personal a MPD, muestra los distintos perfiles profesionales actuales, y acaba con la metodología, gestión y herramientas del gestor de la marca personal de los deportistas.

Ilustración 1.2 El escenario del objeto de estudio



Los capítulos seis, siete y ocho del bloque III, servirán para presentar la información obtenida del estudio empírico, con distintos perfiles profesionales que directa o indirectamente intervienen en la gestión de la marca de los deportistas. Mediante el marco empírico, se exponen los correspondientes datos extraídos del trabajo de campo de la investigación, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas para tal fin.

El capítulo seis muestra concretamente la metodología de la fase empírica que se va a utilizar en el trabajo de campo, la concreción del cuestionario y la muestra seleccionada tanto para la etapa cuantitativa como cualitativa. En el capítulo siete, se presentarán los datos extraídos de ambos cuestionarios cuantitativos, su confrontación y las conclusiones obtenidas, estas serán el punto de inicio para el capítulo ocho, donde mediante las entrevistas en profundidad a los distintos perfiles profesionales se contrastará el perfil y modelo de gestión planteados como conclusión del marco documental.

A continuación, a lo largo del bloque IV, se presenta el marco conclusivo, la etapa definitiva de la presente investigación. Éste supone la consecución de los objetivos del proyecto y la generación de conocimiento e innovación.

En el capítulo nueve se somete a prueba la hipótesis planteada al principio de la presente investigación. Permitiéndonos la licencia de un lenguaje más deportivo que académico, el capítulo diez muestra las conclusiones finales del proyecto desde cuatro focos de actuación: El primero, el terreno de juego actual donde se realiza la gestión de la marca; el segundo, la importancia, protagonismo y necesidad de implicación de los deportistas en temas de gestión de su propia marca; el tercero la presentación de un perfil y un modelo de gestión contrastado tanto en la parte documental como en el trabajo de campo y, por último, la importancia y el *leitmotiv* de cualquier gestor, la necesidad de trabajar a largo plazo, pensando en más allá del futuro del deportista en activo.

El capítulo once comprende las carencias y límites de esta investigación y señala las líneas futuras de investigación en este ámbito de conocimiento. Finalmente

encontramos la bibliografía empleada en el estudio, junto con los documentos anexos, la cual está incluida en el bloque V, en los capítulos doce y trece.

1.2 OBJETO DE ESTUDIO

1.2.1 MOTIVACIÓN Y APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

A continuación se realiza una presentación del panorama actual del objeto de estudio mostrando la realidad del deportista profesional y la falta de bibliografía académica al respecto; además de la diversidad de perfiles que actúan sobre la marca personal del deportista, los primeros pasos dentro de la gestión de la MPD, la importancia de la revolución tecnológica y, finalmente, la motivación personal para desarrollar esta investigación académica.

En primer lugar se quiere presentar la realidad del deportista profesional en España, siguiendo los datos del Comité Superior de Deportes⁵ con último documento en fecha del 2012, existen en España 3.498.848 deportistas con licencia y un total de 62.346 clubes deportivos. Para definir dentro de estos grandes números quién es considerado un deportista profesional, se debe acudir al Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral de los deportistas profesionales.

En dicho Real Decreto, en el apartado número dos se expone que: “Son deportistas profesionales quienes, en virtud de una relación establecida con carácter regular, se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o entidad deportiva a cambio de una retribución. Quedan excluidas del ámbito de esta norma aquellas personas que se dediquen a la práctica del deporte dentro del ámbito de un club percibiendo de éste solamente la compensación de los gastos derivados de su práctica deportiva”.

A raíz de determinar quiénes son considerados deportistas profesionales, se debe remarcar que el deporte profesional en España está viviendo dos vertientes totalmente distintas siguiendo el principio de Pareto: por un lado, el 20% de los grandes deportistas traspasan fronteras gracias al interés mediático que despiertan sus logros deportivos y sus actuaciones personales consiguiendo patrocinadores personales y, por otro lado, el 80% de deportistas desprovistos de ayudas o subvenciones debido a la crisis económica que tienen que invertir en gestionar y

⁵ CSD: Número de licencias deportivas 2012: [En línea] <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/licenciasyclubes-2012.pdf> [Fecha de visita: 28 de marzo de 2014]

explotar su marca personal para poder obtener un rédito económico que les ayude a competir.

Ante esta situación se quiere centrar el objeto de estudio por parte del doctorando, definiendo a este deportista como “clase media”, haciendo referencia en este estudio al 80% de los deportistas que entran dentro de la categoría de profesional según el Real Decreto y que independientemente de sus éxitos deportivos o actuaciones personales, no gozan del interés mediático, social y de patrocinadores, claves para el desarrollo de su actividad profesional.

A continuación, después de presentar la dualidad que vive el deporte español, se quiere hacer hincapié en la falta de bibliografía actual sobre el concepto marca personal y su tratamiento dentro del mundo del deporte, debido a su poco recorrido académico y profesional. Los autores académicos como OLLÉ y RIU (2008) o COSTA (2004) no tratan directamente el concepto; sin embargo, otros autores lo abordan como un punto más incluido dentro de la gestión deportiva (SCHWARZ y HUNTER, 2008; PEDERSEN, MILOCH y LAUCELLA ,2007).

Únicamente HOPWOOD (2007) y FAVORITO (2007) dan pinceladas en sus libros de la importancia de una buena gestión de la marca de los deportistas dentro del mundo del deporte. También se encuentran algunas ideas en dos investigaciones académicas efectuadas por SANAHUJA, “La comunicación corporativa y el marketing en la gestión de entidades deportivas” (2011) y “El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles. Retos y modelos para alcanzar la excelencia” (2012).

Antes de desarrollar la investigación, hay que mostrar qué tipo de gestores ya existen en la actualidad, qué usos están asociando a los deportistas y los objetivos que quieren conseguir con la construcción de una marca personal en el ámbito deportivo.

1.2.1.1 Gestores de la marca personal del deportista

Después de mostrar la realidad del deportista y la falta de bibliografía existente, es necesario continuar mostrando los distintos perfiles profesionales que actualmente actúan sobre los deportistas profesionales.

La gestión de la marca personal de un deportista dentro de una industria deportiva emergente, con alto interés mediático e impacto social, convierte a la figura del deportista es un potente generador de negocio económico, principalmente durante su carrera deportiva y, en algunos casos, incluso después.

El impacto económico que los deportistas pueden conseguir a corto plazo, combinando la negociación de contratos profesionales con una buena explotación de sus derechos de imagen, es motivo de interés para que distintos perfiles profesionales quieran gestionar de forma continua o puntual la marca personal del deportista, principalmente en su mejor momento deportivo.

Obviamente el que sean tantas las entidades que gestionan la MPD, con intereses tan opuestos y distintos, dificulta que el deportista tenga una estrategia a medio o largo plazo que dote de coherencia todas sus actuaciones deportivas y extradeportivas.

Casos como el de los hermanos Gasol con sus representantes, a los que han demandado por apropiación indebida o problemas con familiares por la gestión de su dinero como le ha ocurrido a Iker Casillas y Arancha Sánchez Vicario, ponen de manifiesto la complejidad en la que se mueve el deportista.

Además ahora también hay que añadir los fondos de inversión que operan el fútbol y que desvirtúan la carrera de cualquier futbolista por el único interés de obtener un rendimiento económico constante por encima de los derechos del jugador.

En la presente investigación se quiere presentar a cada uno de ellos, tanto los que afectan de forma continua a la gestión de la marca personal del deportista como aquellos que sacan un rédito económico por su asociación con ella:

Agentes

Agente libre: persona física, que mediante el cobro de honorarios, representa al deportista. Este tipo de agentes no están reglados dado que en algunas modalidades deportivas como, por ejemplo, el baloncesto o tenis no se exige licencia alguna para desempeñar esta función.

Dentro del mundo del fútbol, existe la figura del agente o representante según el artículo 14 del Reglamento de la aplicación de los Estatutos FIFA ⁶ :

Agente de jugadores: persona física, que mediante el cobro de honorarios, presenta jugadores a un club con objeto de negociar o renegociar un contrato de trabajo o presenta a dos clubes entre sí con objeto de suscribir un contrato de transferencia, de acuerdo con las disposiciones del presente reglamento.

Agencias de representación

Una parte de los agentes de deportistas trabajan dentro de agencias de representación nacional e internacional, integradas con profesionales de otras áreas especializadas en derecho, marketing y comunicación que complementan sus servicios trabajando de forma global e integral la marca del deportista.

Empresas patrocinadoras

El mundo del deporte tiene tras de sí una gran industria de empresas que patrocinan o colaboran con deportistas. Desde marcas de ropa o equipamiento deportivo hasta diferentes sectores alejados al deporte que buscan una asociación con clubes, federaciones y deportistas para absorber los valores propios del deporte y añadirlos a su propia marca.

Clubes y federaciones

La mayoría de clubes de fútbol poseen un porcentaje de los derechos de imagen de los jugadores para ser utilizados por el club a la hora de negociar con sus patrocinadores, crear eventos o apariciones en anuncios de las marcas que los patrocinan. El caso más destacado es el del Real Madrid con la llegada de Florentino Pérez⁷.

A continuación se quiere mostrar los primeros pasos que se están dando dentro de la gestión de la marca personal deportiva.

⁶ Fifa.com: Web Oficial [En línea]

http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/playersagents_es_32514.pdf [Fecha de visita: 25 de enero de 2012]

⁷ Evolución blog: Real Madrid = Florentino Pérez [En línea] <http://evolucion.obolog.com/real-madrid-florentino-perez-284923> [Fecha de visita: 25 de enero de 2012]

1.2.1.2 Primeros pasos en la gestión de la MPD

En el anterior punto, se ha pretendido mostrar mediante un breve listado los distintos perfiles que actualmente están utilizando o aprovechando la marca del deportista, tanto de forma privada, pública o social.

Actualmente hay pocos profesionales o empresas en el mundo del *Sport Personal Branding*, si se acoge al concepto estricto de la palabra, que se dediquen a la gestión de la MPD. Se pueden mencionar a nivel nacional a Tomás Marcos, pionero en la materia, y las agencias Oidea Comunicación, Comunicar es ganar, Social Media Sports, CLC, y Soymimarca.

A nivel internacional se destaca principalmente a Lewis HOWES⁸, uno de los primeros en adaptar el *Branding personal* al deporte, y Dan SCHWABEL⁹, ambos referentes en el panorama americano. También destacar a las empresas Mark Andrew Group¹⁰, Sportside y Brandfield¹¹, especializadas en crear marcas personales en el ámbito deportivo.

En la actualidad, el éxito deportivo, el interés mediático y el valor personal del deportista son los principales activos que el gestor aprovecha para la explotación tangible e intangible de la MPD. Por ejemplo, Cristiano Ronaldo, deportista profesional que ha ganado el balón de Oro 2013, factura cerca de 10 millones de euros en publicidad¹² únicamente en Asia.

A raíz de la importancia que está adquiriendo el peso del deportista actual y la vinculación como prescriptor que tiene con las diferentes marcas patrocinadoras, la

⁸ Lewis Howes: Web oficial [En línea] <http://www.lewishowes.com> [Fecha de visita: 19 de enero de 2012]

⁹ Dan Schwabel: Web oficial [En línea] <http://danschawbel.com/> [Fecha de visita: 19 de enero de 2012]

¹⁰ The Mark Andrew group: Web oficial [En línea] <http://www.markandrewgroup.com/personal-brand-strategy.html> [Fecha de visita: 19 de octubre de 2012]

¹¹ Brandfield: Web oficial [En línea] <http://www.brandfield.mx/> [Fecha de visita: 20 de octubre de 2012]

¹² El confidencial: Cristiano Ronaldo factura diez millones de euros en publicidad en Asia [En línea] [Cristiano Ronaldo factura diez millones de euros en publicidad en Asia - Noticias de Fútbol](http://bit.ly/1pHjFyL) <http://bit.ly/1pHjFyL> [Fecha de visita: 25 de marzo de 2014]

escuela de negocios ESIC ha creado en 2014 un modelo de valoración que cuenta con herramientas científicas para la valoración de la marca personal del deportista.

El modelo desarrollado en ESIC junto al BBVA denominado MVEF (modelo de valoración de futbolistas) contiene una herramienta denominada PEP¹³ (precio estándar de patrocinio), que permite mediante este modelo econométrico valorar cuánto deben pagar las marcas comerciales por su vinculación con la marca de los futbolistas. Así tanto marcas como deportistas disponen de una base científica que les ayude a realizar negociaciones de manera más eficiente.

Para el desarrollo de dicho modelo, se eligió una muestra de 20 jugadores representativos de las Liga BBVA y Adelante, estableciendo para cada uno de ellos el valor PEP. Para ello, se tuvieron en cuenta cerca de 80 variables: 53 variables de tipo estadístico, así como otras 25 variables de tipo perceptual, para finalmente componer un modelo econométrico que tiene una fiabilidad superior al 90%, por encima del valor crítico utilizado habitualmente como referencia a la hora de ajustar modelos de este tipo.

Aunque el modelo está enfocado únicamente a la valoración del futbolista, puede ser el punto de partida para aplicar a otros deportes, tanto colectivos como individuales, siendo importante en el futuro a la hora de que cualquier deportista pueda conocer tanto su valoración como marca, como cuánto aporta ésta a terceros.

Pero la gestión de una marca personal, además del retorno económico, también tiene que tener en cuenta los diferentes públicos a los que quiere alcanzar, ver de qué forma y cómo establecen líneas de relación con ellos, generando *feedback*, testando continuamente si la imagen intencional que se está proyectando coincide con la imagen real que está llegando al público.

¹³ Esic.Edu ¿Saben las marcas lo que deben pagar a un futbolista por promocionar su imagen? [En línea] <http://esic.edu/actualidad/saben-las-marcas-lo-que-deben-pagar-a-un-futbolista-por-promocionar-su-imagen/>
[Fecha de visita: 25 de marzo de 2014]

En este punto, por tanto, es necesario determinar una metodología que sirva para que cualquier tipo de deportista, independientemente de su categoría, pueda construir en base a un modelo claro su propia marca personal.

1.2.1.3 La revolución tecnológica

Dentro de la búsqueda del modelo básico de gestión que ayude a unificar perfiles para lograr la construcción de una marca personal fuerte, con valor añadido y de futuro, la aparición de las nuevas herramientas de comunicación tecnológicas juegan un papel importante.

La rápida adaptación de todos los protagonistas al uso de la mismas, la inmediatez del mensaje de forma directa entre deportistas y sus públicos, unido al mínimo coste que supone su utilización, ha servido para crear nuevos canales de comunicación propios para los deportistas, de manera que independientemente de sus apariciones en medios tradicionales, pueden de forma continua estar en contacto con sus públicos.

En un estudio realizado por la consultora deportiva Top position¹⁴, el portugués Cristiano Ronaldo lideraba el ranking “Sport Social Media” por delante de otros deportistas como Lebron James, Ricardo Kaká o Leo Messi. Además, deportistas como Cristiano Ronaldo o su compañero de equipo Iker Casillas han abierto redes sociales propias de contenido exclusivo para sus seguidores, bajo el nombre de “Viva Ronaldo” o “CasillasWorld”.

Actualmente, clubes, patrocinadores, medios y aficionados, ven en las redes sociales una oportunidad más “económica” de generar contenidos atractivos, democratizando así la libre información y llegando de forma directa a todos los públicos, a la vez que busca la rentabilidad de dichos espacios. La empresa Blinkfire¹⁵, ha desarrollado una aplicación que mediante el análisis de distintas variables determina valores específicos a clubes, deportistas, agentes y patrocinadores sobre el impacto del deportista y las distintas marcas que lo rodean dentro de las redes sociales.

¹⁴ Top Position Sports Social Media [En línea] <http://posicionamientoenbuscadoreswebseo.es/wp-content/Sports-Social-Media-Infografia2.jpg> [Fecha de visita: 25 de marzo de 2014]

¹⁵ Blinkfire [En línea] Web oficial <http://www.blinkfire.com/landing> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2014]

En la búsqueda de monetizar sus comentarios y publicaciones en dichas redes sociales, en un artículo publicado en el diario Expansión¹⁶, se conoce que las *celebrities* españolas cobran hasta 15.000€ por *tweet* publicado en sus propias redes sociales.

En el ejemplo que se muestra en el artículo con el jugador del FCB Andrés Iniesta y la marca de helados Kalise, que lo patrocina de forma personal, consigue mediante una acción en las redes sociales del jugador, trasvasar 80.000 mil seguidores a la cuenta de Facebook de la marca. Según un estudio de Market Probe International, el 72% de las personas están más dispuestas a comprar un producto de una empresa cuando la siguen en RRSS.

Las RRSS, por tanto, han abierto la posibilidad a todos los deportistas y ex deportistas de poder conectar de forma directa con sus públicos, utilizando dichos medios para presentar escenarios donde incluir a sus patrocinadores personales. La democratización y transversalidad que sufre la información a raíz del uso de medios propios hace que se reduzcan las diferencias entre los deportistas más mediáticos y los menos mediáticos.

Hay que remarcar que también debido a la novedad del medio y falta de experiencia, una mala utilización de las RRSS puede ser contraproducente con la marca personal del deportista. Bajo esta premisa, es necesario también establecer una metodología de trabajo que ayude al deportista a conocer, entender y utilizar los medios propios que posee para ayudarle a construir su MPD.

1.2.1.4 Motivación

El último punto se basa en el desarrollo profesional del doctorando y la motivación que le ha llevado a desarrollar dicho trabajo de investigación. Desde 2009, la práctica profesional gestionando la marca personal de deportistas, unido a la falta de bibliografía al respecto de cómo llevarlo a cabo, fueron dos piezas importantes para realizar una investigación de carácter académico, que sirviera para solventar los problemas de la realidad profesional.

¹⁶ La expansión: El precio de un tuit [En línea] <http://www.expansion.com/2014/01/03/directivos/1388773641.html> [Fecha de visita: 28 de marzo de 2014]

En 2012, además, la tesis doctoral realizada y presentada por Guillermo SANAHUJA (2012) bajo el título “El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles. Retos y modelos para alcanzar la excelencia” muestra en el punto de líneas de investigación futuras la necesidad de realizar una investigación en profundidad sobre la gestión de la marca personal de los deportistas.

Unido a ambos motivos, la solicitud de universidades, escuelas de negocio, deportistas, clubes y empresas sobre temas de formación en éste ámbito de gestión, colaborando con otros profesionales en el desarrollo en 2014 para la FUE-UJI de un programa de formación bajo el título de “Curso superior de comunicación y marketing deportivo” donde se incluye un capítulo sobre gestión de MPD.

Desde 2009, uno de los pilares básicos dentro del desarrollo profesional del doctorando es la continua formación académica y la posibilidad de estar presente en temas de formación para que los deportistas y sus gestores puedan gestionar de forma integral su MPD.

El motivo del presente estudio de investigación es la redefinición de un perfil profesional y una metodología clara que sirva tanto en el plano profesional como académico del doctorando.

1.3. OBJETIVO E HIPÓTESIS

1.3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de la presentación han aparecido implícitamente las metas de esta investigación. En cualquier caso, las razones de una investigación radican en su interés académico, la necesidad de investigar áreas nuevas de la comunicación y su utilidad profesional.

Según BERGANZA y RUIZ (2005:44) los objetivos “determinan aquello que pretende la investigación y lo que se quiere conseguir con la misma, han de ser claros, asumibles y alcanzables, los objetivos guían toda investigación”.

A continuación, bajo esta premisa, se exponen los siguientes objetivos que se pretenden alcanzar con dicha investigación:

- Realizar una radiografía de la gestión de la Marca Personal Deportiva dentro del marco del deporte profesional.
- Presentar el perfil profesional más idóneo como gestor de la Marca Personal Deportiva, así como los ámbitos de trabajo y funciones.
- Desarrollar una metodología base para la gestión de cualquier Marca Personal en el ámbito deportivo.
- Desarrollar un ejercicio de prospección que señale los retos de futuro en el ámbito de la gestión de la Marca Personal de los deportistas.

1.3.2 HIPÓTESIS

En el proceso de elaboración de una investigación, la hipótesis es uno de los puntos más importantes, ya que supone un paso entre la teoría y la investigación, que llevará al descubrimiento de nuevos hechos. Según GÓMEZ, LATORRE, SÁNCHEZ, FLECHA (2006: 63) una definición de hipótesis podría ser “los enunciados que, a través del trabajo de campo y la recogida y análisis de la información, pretendemos comprobar”.

De la tipología de hipótesis mostrada por BERGANZA y RUIZ (2005:60) “la hipótesis deductiva responde de manera amplia y general a los interrogantes planteados en la formulación del problema del objeto de estudio, partiendo de lo general a lo particular”.

Una vez presentadas las claves de articulación de esta hipótesis, este trabajo de investigación se plantea la siguiente hipótesis:

Actualmente no existe un perfil definido de profesional que gestione la Marca Personal del deportista desde una visión global. Así mismo, la gestión realizada en términos generales, carece de una metodología específica, sin objetivos estratégicos a medio y largo plazo, y con nula visión de futuro.

Las redes sociales y los entornos dos punto cero han democratizado la libre información y han abierto nuevos canales de comunicación convirtiéndolos en escaparates mundiales a todos los niveles. Sin embargo, en el contexto del deporte esta falta de profesionalidad en su gestión hace que tanto los deportistas como sus gestores no sepan aprovecharlos a la hora de construir una Marca Personal Deportiva.

El reto que tienen los deportistas que quieren construir una MPD pasa por una mejora óptima de su trabajo en todos los ámbitos que directa o indirectamente afectan a la marca del deportista. La gestión profesional contribuirá a la construcción, sin un uso contradictorio, de una marca personal fuerte, duradera, coherente, con una identidad y valores propios que podrán utilizar para obtener un retorno.

1.4 METODOLOGÍA Y ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez presentado y justificado el ámbito de estudio, es momento de explicar las etapas en las que se articula la presente tesis doctoral. En el momento de llevarla a cabo se ha elegido el modelo de investigación propuesto por el catedrático Rafael LÓPEZ LITA (2001) en su libro *Las agencias de Publicidad: evolución y posicionamiento futuro*, utilizada también por la doctora Rocío BLAY (2010:47) y adaptado por el doctor Guillermo SANAHUJA (2012:63) en su tesis doctoral.

A continuación se presenta la adaptación al modelo indicado para esta investigación.

Ilustración 1.3: Etapas de la investigación. Elaboración propia



1.4.1. Etapa exploratoria

Esta primera fase se basa en un estudio documental desarrollado en 3 puntos:

1.4.1.1 Estudio Documental

El estudio documental da una visión conceptual de lo que es la Marca Personal Deportiva, este punto sirve para presentar las diferentes visiones a nivel nacional e internacional que se tiene sobre ella.

Se han ampliado, además, las primeras conclusiones obtenidas del proyecto de investigación realizado por el doctorando en 2011, donde se desarrollan las líneas de investigación a seguir en la presente tesis doctoral.

Asimismo, en el estudio documental, entra a profundizar más sobre los aspectos externos que envuelven la construcción de una Marca Personal Deportiva, analizando las diferentes relaciones que el deportista tiene con todos sus públicos, de qué forma confecciona su identidad utilizando las herramientas necesarias dentro del ámbito de la comunicación para construir su reputación.

Esta primera fase finaliza con la propuesta del modelo de gestión y también nos aporta los principales ítems para los dos cuestionarios que se van a realizar en la segunda etapa del proyecto.

1.4.1.2 Propuesta del modelo de gestión

La parte documental de la tesis doctoral pretende obtener una serie de conclusiones sobre los distintos perfiles profesionales que gestionan la marca personal en el ámbito deportivo. Al igual que presentar una propuesta y modelo de gestión definido, estructurado y completo para el desarrollo profesional dentro de la construcción de una marca personal en el ámbito deportivo.

1.4.2 Etapa cuantitativa

1.4.2.1 Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario parte de las pautas marcadas por VILCHES (2011:177) donde “para determinar el éxito de la investigación, se debe tener en cuenta, en primer lugar, la redacción de las preguntas. Estas deben ser expresadas de manera muy clara y sin ambigüedades, para que el encuestado entienda perfectamente qué se le está preguntando y al mismo tiempo permita la recogida exacta de las preguntas”.

A raíz de los ítems obtenidos de la parte documental de la tesis doctoral se elaboran dos cuestionarios diferentes que serán contestados por los distintos perfiles profesionales que directa o indirectamente afectan a la gestión de marca del deportista desde un ángulo profesional y académico. Las conclusiones de dichos datos

servirán para obtener una serie de preguntas más específicas a la hora de contrastarlas en las entrevistas en profundidad.

El cuestionario se compone de cuatro apartados con un total de 35 preguntas para el grupo A (gestores directos: agentes o agencias de representación, deportistas profesionales, profesionales del *branding personal*, profesionales del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo y ex deportistas profesionales) y de 34 preguntas para el cuestionario B (gestores indirectos: académicos del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo, psicólogos, *coachs* deportivos y periodistas deportivos) se ha optado por cuestiones de peso, mediante preguntas cerradas, que faciliten la extracción de conclusiones contundentes en cada uno de los diferentes ámbitos que se quiere analizar.

1.4.2.2. Selección de la primera muestra

GAITÁN y PIÑUEL (1998:144) señalan que: “la imposibilidad de encuestar a poblaciones de gran tamaño, lleva a la necesidad de establecer selecciones representativas de esas poblaciones, denominada (muestra) de la población objetivo, de modo que los resultados de aplicar la encuesta puedan ser generalizados al universo poblacional”.

El universo en que se mueve la tesis doctoral es muy amplio, sin poder cuantificar un número aproximado, ya que abarca a agentes libres o representantes que trabajan en empresas de representación e imagen de deportistas, profesionales o empresas *de branding personal*, periodistas deportivos, académicos en temas de reputación, marketing, comunicación y *branding*, deportistas y ex deportistas profesionales, psicólogos y *coachs* deportivos, directores de marketing del clubes o federaciones e incluso familiares del deportista.

En primer lugar, como se ha señalado, se han desarrollado dos modelos de cuestionario dirigidos a dos figuras profesionales que, pese a su proximidad en el ámbito del deporte profesional, se diferencian por su posición en cuanto a la gestión de la marca del deportista. Por un lado, los perfiles profesionales que afectan

directamente en la gestión de la MPD, así como a los propios deportistas o ex deportistas.

En contraposición, hay un segundo grupo de profesionales que indirectamente también son parte de la gestión de la marca del deportista, pero que en este estudio se ubican desde el lado de la observación, es decir, perfiles profesionales que observan en su trato diario con deportistas, la buena o la mala gestión de su imagen.

A continuación se vuelven a presentar los ocho perfiles mencionados en el capítulo cuatro del primer bloque de presentación de la investigación, distribuidos en dos grupos en el momento de realizar las entrevistas:

El primero engloba los profesionales que gestionan la marca y a los deportistas y ex deportistas que durante su carrera deportiva han gestionado su imagen.

- 1 Agentes o agencias de representación.
- 2 Deportistas profesionales.
- 3 Profesionales del *branding personal*.
- 4 Profesionales del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo.
- 5 Ex deportistas profesionales.

El segundo grupo engloba a otros perfiles profesionales que tienen un contacto indirecto en la gestión de marca del deportista.

- 6 Académicos del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo.
- 7 Psicólogos y *coachs* deportivos.
- 8 Periodistas deportivos.

La muestra de conveniencia eran 80 entrevistados de los que contestaron 60:

- 9 Agentes o agencias de representación.
- 8 Periodistas deportivos.
- 6 Deportistas profesionales.
- 6 Ex deportistas profesionales.
- 7 Psicólogos y *coachs* deportivos.

- 9 Profesionales *del branding personal*.
- 6 Académicos del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo.
- 9 Profesionales del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo.

1.4.2.3 Cuestionario online asistido telefónicamente

En la etapa cuantitativa del trabajo de campo, se han realizado 60 entrevistas de carácter no presencial. Se ha enviado la entrevista a cada uno de los 8 grupos mencionados, poniéndose en contacto con el entrevistado, bien mediante llamada telefónica, Skype (videoconferencia) o correo electrónico. Las entrevistas han sido colgadas en internet para que el entrevistado pudiera acceder a ellas mediante una clave y así han dado respuesta a las cuestiones.

El investigador se puso en contacto previo con el entrevistado, explicándole la finalidad de la investigación y del cuestionario, resolviéndole cualquier tipo de duda o pregunta anterior a la respuesta de la encuesta. Así pues, el investigador también facilitó un número de contacto, para resolver cualquier duda que pudiera surgir por parte del entrevistado a la hora de contestar las preguntas.

1.4.2.4 Conclusiones iniciales

En esta primera etapa se obtendrán una serie de conclusiones de cada uno de los 4 apartados (El deporte en España y su profesionalización, del concepto de marca a marca personal deportiva, gestores de la marca personal deportiva, y metodología y herramientas de gestión). Siguiendo las pautas marcadas por GAITÁN y PIÑUEL (1998:285) “se analizará de forma horizontal que se valen de un corpus documental extenso propio de análisis de carácter cuantitativo, extrayendo y comparando las respuestas de cada uno de ellos”.

De los 60 cuestionarios divididos en 2 perfiles distintos se extraen las primeras conclusiones específicas de cada apartado, y éstas servirán para la siguiente etapa de contraste en las entrevistas en profundidad.

1.4.3 Etapa de contraste

1.4.3.1 Entrevistas en profundidad

1.4.3.1.1 Selección de la segunda muestra

Tras el establecimiento de unas conclusiones iniciales de corte cuantitativo sobre el estado de la cuestión y escenarios futuros, éstas se someten a un proceso de confrontación con el segundo trabajo de campo a partir de técnicas cualitativas ÁLVAREZ-GAYOU (2003:128).

La selección de la muestra participante en esta segunda fase de trabajo de campo viene dada por el marco teórico establecido y la necesidad de contrastar los primeros datos obtenidos. Por tanto, se eligen profesionales del ámbito deportivo que son referentes o pioneros y que directa o indirectamente trabajan o bien profesionalmente o que aportan contenidos académicos en la gestión de la MPD, contando así con 14 profesionales de reconocido prestigio “expertos” y pioneros cada uno en su área.

1.4.3.1.2 Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad según los autores BÁEZ y PÉREZ DE TUDELA (2009: 112) constan de un diseño específico a partir de un cuestionario semiestructurado basado en las conclusiones extraídas de la parte cuantitativa y acotado en el tiempo entre 45 y 60 minutos. El objetivo es contrastar las primeras conclusiones extraídas y obtener unas nuevas de mayor calidad que incidan en la parte prospectiva.

1.4.3.1.3 Conclusiones de contraste

Para realizar el análisis de la fase de contraste se tendrán en cuenta los diferentes componentes que conforman el análisis cualitativo. GÓMEZ, LATORRE, SÁNCHEZ y FLECHA (2006:98):

- Transcripción de la información.
- Codificación de la información.
- Descripción e interpretación de la información.
- Resultados y conclusiones. El informe final.

El objetivo es obtener unas segundas conclusiones que sirvan para contrastar las primeras, adquiriendo mayor profundidad para la etapa definitiva de la investigación.

1.4.1.4 Etapa definitiva

1.4.1.4.1 Verificación o refutación de la hipótesis

A partir de los resultados obtenidos en las diferentes fases de la investigación mediante el trabajo de campo y las entrevistas cuantitativas y cualitativas, se está en disposición de refutar o verificar la hipótesis del proyecto de investigación.

1.4.1.4.2 Conclusiones finales

Partiendo de los resultados del análisis y de forma inductiva, se establecerán conclusiones finales que permitirán ver la situación actual del perfil y metodología de gestión así como de las líneas de explotación de una Marca Personal Deportiva.

1.4.1.4.3 Líneas futuras

La tesis doctoral pretende ser un punto de partida que marque distintas líneas de investigación futuras entorno a la gestión de la Marca Personal Deportiva y sus diferentes líneas de gestión.

BLOQUE II

MARCO CONCEPTUAL: ESTUDIO DOCUMENTAL

TEMA 2. EL DEPORTE EN ESPAÑA Y SU PROFESIONALIZACIÓN

2.1 CONTEXTO DEL DEPORTE ESPAÑOL

El deporte español viene cosechando desde hace una década importantes reconocimientos internacionales, tanto de forma individual como colectiva. Su éxito reside en una política deportiva aplicada con rigor desde las categorías más jóvenes, a las que se dota no sólo de un carácter competitivo, sino de un alto valor cultural y educativo, hechos que explican que esta generación sea un referente no sólo deportiva sino también socialmente.

2.1.1 Origen, desarrollo y actualidad

La primera piedra que sirvió de punto de partida para entender la situación actual del deporte español, viene dada por la fuerte inversión realizada en el periodo de 1987-1992 con motivo de los JJOO de Barcelona 92.

En un estudio realizado por la Universitat Autònoma de Barcelona bajo el título: “La organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92: un ejemplo de economía mixta o de sociedad pública y privada”¹⁷, este evento deportivo contó con un presupuesto total de más de un billón de euros, el 9% eran derivados de los fondos públicos, siendo un 49% de los mismos por el Gobierno central y un 51% por el ayuntamiento de Barcelona.

Esa fuerte inversión para crear de Barcelona una ciudad olímpica, se uniría el plan de becas ADO, sin ánimo de lucro y creado en 1988¹⁸ para preparar a los atletas españoles para las olimpiadas del Barcelona 92, mediante la unión empresas públicas y privadas. Con Barcelona 92 como punto de partida, se ha seguido manteniendo las becas ADO durante los siguientes ciclos olímpicos, donde actualmente existe una inversión de 34 millones de Euros enfocados a preparar Río 2016, 16 millones menos que para Londres 2012.

¹⁷ CEO-UAB: La organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92: un ejemplo de economía mixta o de sociedad pública y privada [En línea] http://ceo.uab.cat/2010/docs/wp028_spa.pdf [Fecha de visita: 06 de Abril 2014]

¹⁸ IESE: El plan ADO desde la perspectiva de deportistas, patrocinadores e instituciones: una evaluación basada en el diálogo entre los agentes [En línea] <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 06 de Abril 2014]

Actualmente, el Consejo superior de deportes¹⁹ invierte anualmente un presupuesto de 184 millones de euros. Alrededor de un 18-20% de esta cifra se dedica a actividades relacionadas con el deporte para el desarrollo y la paz, mientras que aproximadamente el 64% se invierte en el deporte de élite.

Esta fuerte inversión en el deporte español, ha deparado una generación de grandes deportistas. A raíz del mundial de fútbol conseguido por España en 2010, especialistas económicos y publicitarios comentaron los beneficios que a nivel de marca-país tenía haber conseguido ese campeonato, como culminación a una década de éxitos internacionales del deporte español.

Los éxitos deportivos logrados tanto individual como colectivamente por los deportistas españoles, han conformado una marca de España, transmitiendo una idea y unos valores que facilitan el reconocimiento de los productos *Made in Spain* por el mundo.

En palabras del presidente del Gobierno, Mariano Rajoy²⁰, para un medio de prensa escrito, a raíz de ser España sede del campeonato mundial de Baloncesto: “El deporte español se ha convertido en uno de los atractivos del país y ayuda a construir la Marca España, el deporte es el mejor testimonio de los grandes valores que debe predominar en una sociedad”.

Pablo SÁNCHEZ ²¹ en un artículo publicado en Puro Marketing, describe los criterios por los que el deportista español, es el ideal para vender un producto o convertirse en una determinada marca: “la propia popularidad, el deporte que practica, la imagen

¹⁹ CSD: Inversión Anual [En línea <http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/deporte-para-la-paz-en-la-web/inversion-anual>] [Fecha de visita: 06 de Abril 2014]

²⁰ ABC: Los valores del deporte español construyen la mejor marca España [En línea] <http://www.abc.es/deportes/baloncesto/20140315/abci-rajoy-mundial-baloncesto-201403151439.html> [Fecha de visita: 06 de Abril 2014]

²¹ PURO MARKETING: Los jugadores de la Selección, nuevas estrellas mediáticas y filones publicitarios para la marcas [En línea] <http://www.puromarketing.com/m.php?id=7617> [Fecha de visita: 06 de Octubre 2010]

que proyecta como persona, como icono de belleza, fortaleza y triunfador de la sociedad actual”.

Este reconocimiento Mundial, lleva a España a consolidarse como marca fuerte, que está representada por los principales iconos deportivos mundiales, dentro y fuera del terreno de juego. Este poder mediático y social de los deportistas españoles, ha sido aprovechado por las grandes empresas internacionales para asociar los valores de los deportistas a sus productos.

Miguel OTERO²², director general del Foro de Marcas Renombradas Española, en un artículo publicado en La Vanguardia afirma que: “Para los exportadores, para los comerciales que han de vender productos *Made in Spain*, la sensación es que ahora será más fácil”.

Tanto la selección española, como Rafa Nadal, Pau Gasol o Fernando Alonso, son los principales embajadores honorarios reconocidos por la Marca España²³. Solamente se ha citado a los deportistas españoles más reconocidos a nivel mundial, pero existe una larga lista de deportistas españoles, que están transmitiendo los valores del deporte a la marca España, mediante sus éxitos profesionales y su comportamiento personal.

Personality Media²⁴ es una agencia que realiza estudios sobre las personalidades públicas más importantes dentro del ámbito social, esta clasificación es el resultado del cruce de los muchos atributos analizados por Personality Media. En concreto, del “conocimiento” y la “valoración general” de los más de 2.000 *personalities* analizados a día de hoy por la consultora.

²² La Vanguardia: El fútbol refuerza la marca España [En línea]
<http://www.lavanguardia.com/economia/20100712/53963505080/el-futbol-refuerza-la-marca-espana.html>
[Fecha de visita: 21 de septiembre de 2010]

²³ Marca España: Embajadores Honorarios [En línea] <http://marcaespana.es/es/con-nombre-propio/embajadores-y-amigos-marca-espana/anno/3/embajadores-honorarios-de-la-marca-espanya-2011> [Fecha de visita: 3 de diciembre de 2012]

²⁴ Personality media: Rafa Nadal recupera el primer puesto como el personality más conocido y mejor valorado [En línea] http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=68&Itemid=62
[Fecha de visita: 3 de diciembre de 2013]

Sólo se han tenido en cuenta los personajes “más conocidos” (su conocimiento por el consumidor español supera el nivel del 85%, o conocimiento “universal”) y han sido ordenados por su valoración general recibida.

Los deportistas son los más valorados por la sociedad española y no únicamente por sus éxitos deportivos sino por los valores que representan tanto en su vida personal como profesional.

Ilustración 2.1: Clasificación de las personalidades más valoradas en España Fuente: Personality Media ²⁵ (2014)

10 ESPAÑOLES MÁS CONOCIDOS Y MEJOR VALORADOS

1. Rafa Nadal
2. Pau Gasol
3. Paco León
4. Jordi Evole
5. Andrés Iniesta
6. Vicente del Bosque
7. Eduard Punset
8. Carmen Machi
9. Matías Prats
10. Karlos Arguiñano

Esta década de grandes éxitos deportivos a nivel nacional e internacional, unido al reconocimiento social, empresarial y mediático que han obtenido los deportistas españoles, ha logrado que se avance en temas de marketing y comunicación deportiva.

En la actualidad, las empresas buscan comunicar más los aspectos emocionales o intangibles de su marca, ya que en un mercado globalizado, es la única manera de poder diferenciarse del resto. Para ello desde principios de siglo XX, las marcas se apoyan aún más en iconos sociales como transmisores de esos valores y sentimientos, haciendo que el consumidor se vea identificado con la marca. Las empresas asocian su imagen a las pasiones personales de cada consumidor.

²⁵ Personality media: Caída de Iker Casillas ante un Nadal Imparable.

[En línea] <http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php/noticias/notas-de-prensa/item/93-mas-conocidos-y-mejor-valorados-2014.html> [Fecha de visita: 3 de agosto de 2014]

Los deportistas comienzan a convertirse en pequeñas industrias, capaces por ellas mismas de generar un alto volumen de negocio por sus derechos imagen, lo que antes era considerado únicamente para grandes estrellas como fue la vinculación de Michael Jordan, con Nike²⁶, donde la marca nombró a un modelo de zapatilla “Nike Air Jordan” siendo de las más vendidas del mundo. Ahora es fácilmente trasladado a otro tipo de deportistas que no gozan de esa aureola de superestrella.

Son avances pequeños, pero que van asentando una base de deportistas, que comienzan a ser conscientes de la importancia de trabajar profesionalmente su marca personal. En la selección española, por ejemplo, hay 3 jugadores²⁷ Cesc Fábregas, Sergio Ramos y Fernando Llorente que tienen registrados su nombre por posibles usos fraudulentos.

En el estudio publicado por la asociación nacional de defensa de las marcas (ANDEMA) bajo el título: “Impacto de las marcas en la economía y sociedad española²⁸” muestra que el 42 por ciento de los sectores examinados, las marcas suponen más el 50 por ciento del empleo generado en el sector, generando dentro del PIB español en (Actividades culturales, y Deporte y Actividades Recreativas), un 1.61%.

En el estudio realizado por la consultora Interbrand bajo el título: “Mejores marcas 2013²⁹”, el club de fútbol Real Madrid ocupa la posición número 20 generando 406 millones de euros y en el puesto siguiente el FC. Barcelona con 399 millones de euros.

En otro estudio realizado por ANDEMA bajo el título: “El consumidor y las marcas fidelidad³⁰” arroja datos donde el consumidor de prendas deportivas tiene un 50% de

²⁶ Marca: Las Air Jordan siguen batiendo records [En línea] <http://www.marca.com/blogs/el-mundo-a-sus-pies/2013/07/26/las-air-jordan-siguen-batiendo-records.html> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2014]

²⁷ El economista: Sólo cuatro jugadores con marca registrada [En línea] <http://www.eleconomista.mobi/a-debate/noticias/4084479/06/12/espana-3italia-1-solo-hay-cuatro-jugadores-con-marca-registrada.html> [Fecha de visita: 02 de Julio de 2012]

²⁸ ANDEMA: Impacto de las marcas en la economía y sociedad española [En línea] http://andema.camaras.org/noticias/wp-content/uploads/2013/01/2012_11_22_InformeDEF.pdf [Fecha de visita: 02 de abril de 2014]

²⁹ Interbrand: Mejores marcas 2013 [En línea] <http://andema.camaras.org/?q=system/files/sites/default/doc/Fidelidad%20marca.pdf> [Fecha de visita: 02 de abril de 2014]

fidelidad a la marca y con un 81% que consumir productos con marca tiene un elevado prestigio y con un 68% que aportan además seguridad.

En un sector tan importante, donde las marcas generan como se ha reflejado anteriormente un volumen económico significativo en el PIB, los deportistas de primer nivel comienzan a cuidar y trabajar su imagen tanto dentro como fuera del campo, aprovechando todo el potencial que tiene su marca personal para obtener un rendimiento óptimo de explotación, cuidando y protegiendo su marca para posibles usos de terceros que pudieran perjudicarles.

2.1.2 Políticas deportivas

En este punto se va a tratar el comienzo de los éxitos deportivos en España, el impulso que supuso los JJOO de Barcelona 92 gracias a Samaranch y como 20 años después, las primeras semillas dieron sus frutos, pero también, los aspectos negativos que desde el 2007 está viviendo el deporte en España.

Para entender el fenómeno actual del deporte español, se debe echar un vistazo al pasado donde España tuvo grandes figuras del deporte, las cuales comenzaron a marcar una tendencia, una pauta y a crear una ilusión en las generaciones venideras.

En la época de los 80/90's radica el actual éxito deportivo español. Figuras como el motorista Alex Crivillé, el jugador de baloncesto Fernando Martín, primer español en aterrizar en la NBA, Miguel Induráin, cinco veces campeón del Tour de Francia, la familia de tenistas Sánchez Vicario, el "Dream Team" de Johan Cruyff, padre del modelo actual de la selección Española de fútbol, fueron entre otros, los simientes de una generación que comenzaba a creer que podían ser como sus ídolos.

Los juegos olímpicos de Barcelona 92, fueron la consagración de esa ilusión. Desde el mundial del 82, España no acogía un evento tan importante y de tanta relevancia a nivel mundial. El comité olímpico junto con Juan Antonio Samaranch, otorgaron a

³⁰ ANDEMA: El consumidor y las marcas fidelidad [En línea]

<http://andema.camaras.org/?q=system/files/sites/default/doc/Fidelidad%20marca.pdf> [Fecha de visita:02 de abril de 2014]

España en 1986, los juegos olímpicos de Barcelona 92. (Éstos fueron considerados de los mejores juegos olímpicos de la historia). Gracias a este hecho y a las becas ADO, España, como se ha mencionado anteriormente, se situó en el panorama internacional dentro del mundo del deporte y fue fuente de inspiración para jóvenes que crecieron con la ilusión de llegar a ser grandes deportistas.

Toda la inversión económica, el esfuerzo realizado antes y sobre todo después del 92 para continuar el legado de los juegos olímpicos, ha creado a día de hoy una época dorada llena de triunfos y títulos tanto individual como colectivamente en diferentes disciplinas deportivas. “El gran cambio del deporte, lo experimentamos con los juegos Olímpicos de Barcelona”, dice Alejandro Blanco Bravo, actual presidente del COE.

Pero el rédito conseguido de las políticas aplicadas en el 92 comienza a no ser suficiente, pese que ha dado buenos resultados a medio y largo plazo, veinte años después, se comienza a vislumbrar la necesidad de implementar nuevas políticas de reactivación del deporte español³¹, sobre todo enfocado a deportes o deportistas minoritarios.

La consecuencia de la reforma de la ley del deporte 10/1990 se enfocaba principalmente en dotar de recursos y subvenciones al deporte de elite, eclipsando la financiación de otro tipo de deportistas profesionales de deportes minoritarios, que actualmente ven en riesgo sus carreras deportivas por falta de patrocinios personales, dado que las becas y subvenciones han sido rebajadas o son exclusivas para deportistas con alto rendimiento deportivo.

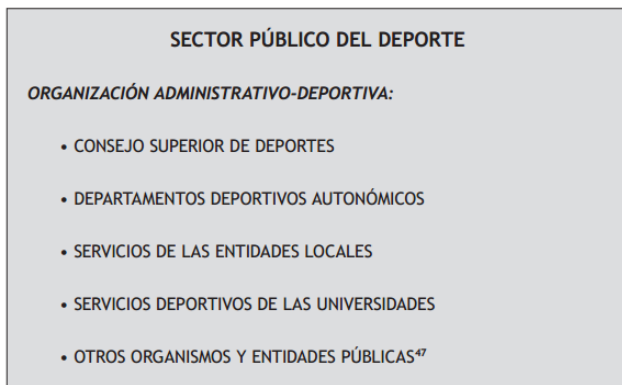
Además existe una complejidad en la que se enmarca España en la actualidad, en cuanto a competencias en políticas deportivas públicas se refiere, debido al cruce de

³¹El país : EL ocaso de un sistema [En línea]

http://deportes.elpais.com/deportes/2012/10/10/actualidad/1349897841_124834.html [Fecha de visita:13 de diciembre de 2013]

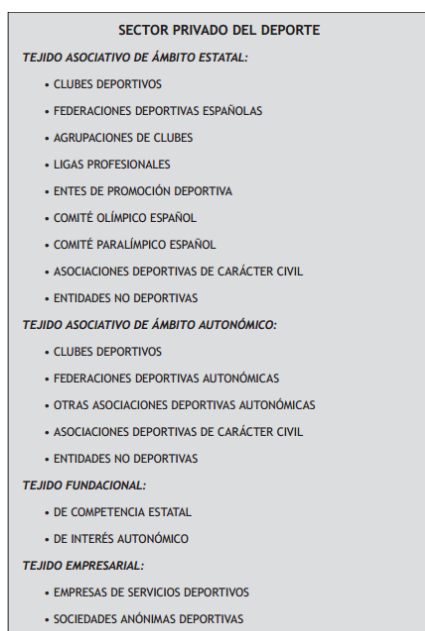
políticas nacionales, con autonómicas, locales, universitarias y de otro tipo de organismos y entidades públicas³².

Ilustración 2.2: Sector Público del Deporte Fuente: Tesis Doctoral BLANCO (2013:44)



A si mismo se entremezclan haciéndolo más complejo aún, las políticas privadas. A todo ello se debe sumar la pérdida de financiación motivada por la crisis del 2007, todo el sistema actual pone en peligro la continuidad de ciertos deportes y deportistas minoritarios.

Ilustración 2.3: Sector Privado del Deporte Fuente: Tesis Doctoral BLANCO (2013:46)



³²Tesis doctoral: Los modelos asociativos del deporte en España [En línea] <http://endeporte.es/site/wp-content/uploads/2013/04/TESIS-ENMAQUETADA.pdf> [Fecha de visita:13 de diciembre de 2013]

El último cabo al que agarrarse era la concesión de los JJ00 de Madrid 2020³³ como medio de reactivación del deporte español, al igual que sucedió en Barcelona 92, pero finalmente el sueño olímpico ha truncado esa última posibilidad, dejando claro la necesidad de nuevas fórmulas de reactivación de clubes, deportes y deportistas.

Además de la crisis económica, el recorte de subvenciones a las federaciones, se suma también el cierre de televisiones autonómicas o la no emisión de deportes minoritarios por el escaso retorno económico y mediático que conlleva. Además durante 2014, el gobierno exige a nueve canales que están en TDT que cierren su emisión por irregularidades de conexión. Una situación que compromete a los deportes minoritarios y a sus patrocinadores. Finalmente el 31 de diciembre, el gobierno bajo el plan de eficiencia aprobado el 22 de septiembre, ha aprobado el cierre de la emisión de Teledeporte, el canal público temático enfocado al deporte de referencia en España.

En una noticia publicada en El País³⁴ relata la necesidad de las federaciones de activar planes de inversión privada debido a la quiebra técnica en la que se encuentran, dado que la financiación pública que recibían cada vez es más escasa.

En un fragmento de dicho artículo se explica el motivo de esta situación “A todas ellas, a las 63, que estaban acostumbradas a acumular déficit, sabedoras de que finalmente una subvención pública desde el CSD o un préstamo en condiciones especiales desde Cajas de Ahorros arreglaría sus problemas, las ha llamado a capítulo el CSD”.

En 2013, El Consejo Superior de Deportes (CSD) ha hecho públicas las subvenciones concedidas para 2013³⁵, a las federaciones deportivas, que suman un total de

³³El país : El sueño olímpico y la brecha deportiva [En línea]

http://elpais.com/elpais/2013/09/16/opinion/1379343283_113729.html [Fecha de visita:13 de diciembre de 2013]

³⁴El país : 25 federaciones en la quiebra técnica [En línea]

http://deportes.elpais.com/deportes/2013/03/31/actualidad/1364747147_334353.html [Fecha de visita:13 de Abril de 2014]

³⁵20 minutos : El CSD recorta las subvenciones a las federaciones en un 34% [En línea]

<http://www.20minutos.es/noticia/1770385/0/consejo-superior-deportes/subvencion-federacion/recorte-34-millones/#xtor=AD-15&xts=467263> [Fecha de visita:13 de diciembre de 2013]

34.130.220,02 euros, lo que supone una rebaja media del 34 por ciento respecto al 2012.

El CSD advierte de la necesidad de fusionar federaciones para poder ser más competitivos y con menos costos a la hora de aunar estructuras de gestión. Este recorte del 34% pone en peligro algunas de las federaciones y por tanto se comienza a contemplar otras vías de financiación privada para su mantenimiento, tanto para clubes, federaciones y deportistas.

El gobierno de España está definiendo una nueva ley de mecenazgo, donde las empresas que patrocinen deporte tendrán importantes ayudas fiscales, ley que ya está preparada pero que saldrá a la luz a lo largo del 2014.

Previo a la ley de mecenazgo se ha lanzado “España compite³⁶”, un modelo de patrocinio inteligente según palabras de Miguel Cardenal, que busca que la mediana empresa de forma directa y sin intermediarios patrocine a deportistas.

Juan Rosell presidente de la CEOE³⁷, indicó que: “van a intentar que las 1,2 millones de pymes que hay en España ayuden a los deportistas sin ningún intermediario. Estamos pidiendo que las empresas aporten, pero que también que se beneficien. Esto es un proyecto para deportistas. Vamos a intentar que, a través de las PYMES, con un presupuesto más individualizado y con deportes que no salen todos los días en los medios, se apoye a esos deportistas que solo salen en los medios en los Juegos”.

A parte de las diferentes iniciativas públicas para conseguir inversión privada, existen otras iniciativas privadas conseguir financiación de forma directa. Un ejemplo es “Patrocina a un deportista³⁸” que busca mediante micro patrocinios, tan sólo 99€ al

³⁶CDS : España compite en la empresa como en el deporte [En línea]

<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/noticias/dossier-mecenazgo-prioritario.pdf> [Fecha de visita:13 de diciembre de 2013]

³⁷El economista : Llega el proyecto 'España compite' para el mecenazgo prioritario deportivo [En línea] [Llega el proyecto 'España compite' para el mecenazgo prioritario deportivo - elEconomista.es](http://www.economista.es) <http://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/5396964/12/13/Llega-el-proyecto-Espana-compite-para-el-mecenazgo-prioritario-deportivo.html#Kku8Ib9x09F9uiaa> [Fecha de visita:13 de Abril de 2014]

³⁸Patrocina un deportista [En línea] <http://www.patrocinaundeportista.com/> [Fecha de visita:13 de Abril de 2014]

año, ayudar a 20 deportistas españoles de alto nivel de distintas disciplinas individuales para llegar a Rio 2016. Existen otros ejemplos de igual tipo como “Patrocíalos³⁹” o “Sponsortec⁴⁰”.

2.1.3 Grandes deportes y deportistas

Se ha ido mostrando a lo largo de todo el capítulo, la buena valoración que tiene el deportista español en la actualidad tanto dentro como fuera de España, donde el éxito deportivo se mezcla con la importancia de los valores que transmiten a la sociedad aportando valor añadido.

El Príncipe de Asturias de los deportes, galardón que han ganado tanto deportistas de carácter individual, el caso del tenista Rafael Nadal (2008), el piloto de F1 Fernando Alonso (2005), el waterpolista Manel Estiarte (2001), la tenista Arantxa Sánchez Vicario (1998), el ciclista Miguel Induráin (1992), Sito Pons (1990), el golfista Severiano Ballesteros (1989) y Juan Antonio Samaranch (1988), como colectivos siendo el primero, el equipo nacional de maratón (1997), seguido de la selección de baloncesto (2006) o la selección española de fútbol en el (2010).

A continuación se remarcará el éxito del deporte Español en los equipos colectivos e individuales desde comienzos de los años 90 hasta la actualidad, mostrando así la evolución del deporte Español.

En equipos colectivos, los últimos años se han conseguido logros increíbles, desde la selección de waterpolo a comienzos de los 90 encabezada por Manuel Estiarte que logró un título en Atlanta 1996 y un subcampeonato olímpico en Barcelona 1992; dos títulos en Mundiales en Perth '98 y Fukuoka '01, dos subcampeonatos en Perth '91 y Roma '94 y un bronce en Melbourne '07, pasando por el mundial conquistado por España en el 2005 en balonmano de la mano de Garralda o el mítico portero del

³⁹Patrocíalos [En línea] <https://www.patrocinalos.com/> [Fecha de visita:13 de Abril de 2014]

⁴⁰Sponsortec [En línea] <http://sponsortec.com/patrocinadores-sponsors-y-atletas-paralimpicos/> [Fecha de visita:13 de Abril de 2014]

Barcelona David Barrufet hasta el último mundial conseguido del 2013. Fueron sin duda el principio de los éxitos españoles en equipos promovidos por la ilusión y el trabajo en equipo.

Pero los grandes éxitos y el reconocimiento internacional comenzaron en 2006 cuando la selección española de Baloncesto se proclamaba por primera vez en la historia como campeona mundial derrotando con claridad a Grecia por 70-47. Tras este éxito les siguió una medalla de plata en los juegos olímpicos de Pekín, dos subcampeonatos de Europa en el año 2003 y 2007 y por fin un oro en el europeo de Polonia 2009.

En el mundo del fútbol comenzaba, a partir de 2005, una línea ascendente que llevó a España en el 2010 a lograr su primer Mundial. Durante los años anteriores al Mundial de Sudáfrica, el fútbol español estaba viviendo una especial época dorada, muchas de sus estrellas militaban o habían militado en los principales equipos europeos.

Dentro del mundo de fútbol, como ejemplo de club exitoso, es el tándem Xavi-Iniesta del Fútbol Club Barcelona y el año histórico de los 6 títulos de Pep Guardiola, apoyados en la cantera del Barça, los que encandilaron y conformaron una apuesta por el fútbol elegancia herencia del *Dream team* de Johan Cruyff.

Por su parte, la selección española de fútbol de la mano de Luis Aragonés, apostó por el juego de toque, elegancia y calidad, logrando más de 40 años después del primer Campeonato de Europa (1964), lograr de manera contundente el Campeonato de Europa en (2008). Pero la culminación del éxito español fue de nuevo gracias al deporte Rey, en 2010 España lograba su primer Mundial de Fútbol y revalidaba Eurocopa (2012) de mano de Vicente del Bosque.

Respaldados por una generación de tenistas como Rafa Nadal, Juan Carlos Ferrero, Carlos Moya, David Ferrer o Fernando Verdasco entre otros, han logrado mantenerse en la élite del tenis mundial, consiguiendo en la última década ganar 5 Copa Davis en los años 2000, 2004, 2007, 2009 y 2011. Mención especial al equipo liderado por Gemma Mengual de natación sincronizada, que en los últimos años han logrado ganar, tanto individual como colectivamente, alrededor de 60 medallas.

En el mundo del ciclismo comenzaba a aparecer una hornada de ciclistas españoles que en la última década han logrado ganar cinco tours de Francia, de la mano de Óscar Pereiro (2006), Alejandro Valverde (2007) y él tres veces campeón de la ronda Francesa (2008-2009-2010) Alberto contador. Además hay que sumar los diferentes campeonatos mundiales o la medalla en los juegos olímpicos de la mano de Samuel Sánchez.

Dentro del panorama deportivo internacional hay una serie de nombres que brillan con luz propia, deportistas que han conseguido no sólo la culminación deportiva, logrando todos los éxitos posibles, sino que también se han convertido en auténticos iconos sociales y publicitarios.

Deportistas que se han convertido en embajadores de España por el mundo, atletas como Gasol, Nadal, Fernando Alonso y la selección española de fútbol. Otros deportes menos mediáticos por abajo, como Alberto Contador, Gemma Mengual, Mireia Belmonte, Teresa Perales, Dani Pedrosa, Marc Márquez, Jorge Lorenzo o la alpinista Pasabaran. Todos ellos son, sin duda alguna, transmisores y representantes de los valores que el deporte español está mostrando al mundo.

A continuación, se abordará de manera individual algunos de los deportistas españoles con mayor reconocimiento mundial y por tanto han asociado su imagen y sus valores de marca personal a la imagen y los valores de marcas empresariales.

Para ello se ha escogido a tres deportistas masculinos, Rafa Nadal, Pau Gasol y Fernando Alonso, y a tres deportistas femeninas Gemma Mengual, Mireia Belmonte y Carolina Marín, para hacer un breve análisis de cada uno de ellos en base a la evolución de su Marca Personal Deportiva.

- **Rafa Nadal:** El deportista de Manacor a lo largo de la última década ha ido consagrándose como uno de los mejores jugadores de tenis de la historia. A parte de su palmarés deportivo y de ser actualmente el número dos del mundo,

hay que destacar sus valores personales que le han llevado a conseguir en 2008 el premio príncipe de Asturias y ser nombrado embajador de la marca España en 2011.

El interés mediático y social que despierta Rafa Nadal hace que este incluido dentro de los *rankings* de clasificación de las personalidades más valoradas en España en 2014, tal como se ha apuntado en la ilustración 2.1 al comienzo de este capítulo, el deportista de Manacor ocupa el primer lugar de la lista⁴¹.

Uno de los valores más importantes que se destaca de Rafa Nadal, es su capacidad de vincularse con acciones sociales, incluyendo bajo su marca personal, una fundación⁴² donde incluye acciones durante todo el año para ayudar a diversas causas a nivel nacional e internacional. Además de conseguir en 2011 el premio *Laureus*, galardón que se otorga a aquellos deportistas que personal y profesionalmente se han implicado en proyectos solidarios

Rafa Nadal además tiene una serie de marcas patrocinadoras que le acompañan durante su carrera deportiva, Babolat, , Kia, Nike, Viceroy y nuevas marcas que se han asociado a la marca del deportista en el último año 2013-14 como Banco Sabadell o Poker Stars. Su gran personalidad dentro y fuera de la pista lo ha llevado a conseguir ser el deportista español con mayor reconocimiento a nivel mundial⁴³.

Rafa Nadal, es un deportista introducido y muy activo en las nuevas tecnologías y con perfiles en todas las RRSS, tan conocidas como Twitter con

⁴¹ Personality media: Caída de Iker Casillas ante un Nadal Imparable.

[En línea] http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=62
[Fecha de visita: 3 de agosto de 2014]

⁴² Rafa Nada Fundación: <http://www.fundacionrafanadal.org/esp/default.asp> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

⁴³ Personality Media: Rafa Nadal el deportista más reconocido a nivel mundial [En línea]
http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=62 [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

más de seis millones de seguidores, Facebook más de 13 millones, Instagram 90 mil seguidores y otras menos utilizadas como Line o Youtube. Convirtiéndolo en el tenista con mayor seguimiento en las RRSS⁴⁴.

- **Pau Gasol:** El jugador de baloncesto Pau Gasol, es el referente a nivel mundial del baloncesto español, desembarcando en Memphis en 2001, abriendo camino para posteriores jugadores españoles y siendo el primer español en conseguir dos anillos de la NBA consecutivos en la temporada 2008-09/2009-10. Además de conseguir diferentes campeonatos internacionales con la selección española destacando, dos platas en los JJOO en Pekín 2008 y Londres 2012, el oro en el mundial de Japón 2006 y las Eurocopa del 2009 y 2013.

El interés mediático y social que despierta Pau Gasol hace que este incluido dentro de los *rankings* de clasificación de las personalidades más valoradas en España en 2014, tal como se ha apuntado en la ilustración 2.1 al comienzo de este capítulo, el jugador de la NBA ocupa el segundo lugar de la lista⁴⁵.

Pau Gasol, también es un deportista destacado por su carácter fuera de la pista, prestando su marca personal a causas solidarias con Unicef o mujeres por África, en 2013 crea “Gasol Foundation⁴⁶” para generar proyectos nacionales e internacionales en ayuda de los más desfavorecidos.

Pau Gasol además ha sido designado en 2009 como embajador de la marca España y estuvo a punto de ser galardonado por su trayectoria deportiva y su colaboración en causas sociales con el premio Príncipe de Asturias en 2005 a

⁴⁴ Marketing deportivo: Nadal el tenista con mayor número de seguidores en las RRSS [En línea] <http://www.marketingdelosdeportes.com/index.php/nadal-es-el-tenista-con-mayor-seguimiento-en-las-redes-sociales/> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

⁴⁵ Personality media: Caída de Iker Casillas ante un Nadal Imparable. [En línea] http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=93:mas-conocidos-y-mejor-valorados-2014&Itemid=319 [Fecha de visita: 3 de agosto de 2014]

⁴⁶ Website Pau Gasol :Gasol Foundation [En línea] <http://www.paugasol.com/proyectossociales> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

título personal, que sí consiguió con la selección nacional de baloncesto en 2006.

Pau Gasol ha asociado su marca personal a varias marcas patrocinadoras como Ssang Yong, Time Force (Compartió con Nadal en sus primeros años) , patronato municipal de Alicante, EA Sports todas ellas en su gran momento deportivo, actualmente Nike, Banco popular y San Miguel siguen con el jugador en la recta final de su carrera deportiva.

Pau Gasol, es un deportista inmerso en las nuevas tecnologías, tiene su propia web personal y cuenta con perfiles en todas las RRSS, consiguiendo ser galardonado en los "Social Media Awards"⁴⁷ por la utilización de sus redes sociales para fines benéficos. Actualmente está presente y muy activo en Twitter con más de dos millones y medio de seguidores, más de cuatro en Facebook y trescientos mil en Instagram.

- **Fernando Alonso:** En 2001 un joven piloto español debutaba a los mandos de un Minardi, siendo en ese momento el tercer piloto más joven en hacerlo. Durante los siguientes años, Fernando Alonso iba despertando el interés general hacia el automovilismo, ganando carreras, vislumbrando que podía ser una alternativa a Shumacher.

En el 2005 Alonso consiguió un hito histórico dentro del mundo del deporte español, logró su primer mundial de F1, siendo en ese momento, el piloto más joven en conseguirlo. Un año después logró su segundo campeonato de F1 y empezó a forjarse la leyenda del piloto. Actualmente Fernando es el piloto principal de una de las escuderías más prestigiosas y con mayor reconocimiento Mundial, Ferrari.

⁴⁷ Marca: Pau Gasol, premiado por la NBA por su labor solidaria en las redes sociales en los 'Social Media Awards' [En línea] <http://www.marca.com/2013/06/13/baloncesto/nba/noticias/1371108679.html> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

Pese al interés mediático y social que despierta Fernando Alonso a nivel nacional e internacional, no ha sido incluido dentro de los *rankings* de clasificación de las personalidades más valoradas en España en 2014, tal como se ha apuntado en la ilustración 2.1 al comienzo de este capítulo, tampoco en el listado publicado en 2013⁴⁸.

Fernando Alonso, es otro de los deportistas españoles que mejor difunden la marca España por el mundo, es por ello que a su carácter ganador, se han asociado diferentes marcas que han visto en el asturiano un filón publicitario. Desde marcas como Viceroy o Oakley a patrocinadores de equipo como el Banco Santander, Fiat o Shell donde el deportista presta su imagen. Además el deportista español ha aprovechado su tirón mediático para crear su propia línea de ropa “Faster⁴⁹”.

En 2005, Fernando Alonso fue premiado con el príncipe de Asturias y nombrado embajador de Unicef, colaborando en distintas acciones sociales, así mismo en 2013 fue nombrado embajador de la marca España. El piloto español es uno de los más reconocidos a nivel mundial por su éxito deportivo y su aspecto humano.

Fernando Alonso, al igual que Nadal y Gasol, también está inmerso en las Redes sociales, tanto en Facebook, como Youtube pero principalmente en Twitter, donde participa de forma muy activa con sus seguidores, creando encuentros donde pueden preguntarle de forma directa a través del hastag #preguntaAlo o #askALO donde el deportista graba en vídeo sus respuestas para luego colgarlo en su canal de Youtube.

⁴⁸ Personality Media [En línea] Rafa Nadal recupera el primer puesto como el personality más conocido y mejor valorado. [En línea]

⁴⁹ F1aldia: Fernando Alonso presenta FASTER [En línea]: <http://www.f1aldia.com/5587/fernando-alonso-presenta-faster/> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

El deportista tiene cerca de dos millones de seguidores en Twitter y más de ochocientos mil en Facebook, además en su web personal publica artículos de cada carrera y cuelga material audiovisual inédito.

- **Gemma Mengual:** La ex deportista Gemma Mengual, ha sido uno de los referentes deportivos en España, dentro de la natación sincronizada. Durante su carrera deportiva ha logrado aportar interés social y mediático a un deporte minoritario.

En su largo historial deportivo, cabe destacar sus 26 medallas de plata y sus 25 medallas de oro logradas, en los diferentes torneos nacionales e internacionales. Destacando sus dos medallas de plata en los JJOO de Pekín 2008.

Después de su retirada en 2012, Gemma Mengual ha aprovechado su imagen y reconocimiento mediático para asociarse a la fundación Lovexair. Una fundación sin ánimo de lucro enfocada en sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la salud pulmonar.

Pese a su retirada, el interés social y mediático que despierta Gemma Mengual sigue latente, aunque no esté incluida dentro de la lista de *Personality Media*, tal como se ha apuntado en la ilustración 2.1. La ex deportista está dentro del top de 100 mujeres líderes en España, publicado en 2013 por Mujercia⁵⁰, tras una selección realizada por 50 hombres y mujeres, dentro de la categoría cultura, ocio y deporte donde ocupa la sexta plaza.

Fuera del ámbito deportivo, Gemma Mengual ha conseguido también menciones honoríficas por su carrera deportiva, en 2007 logró la medalla de

⁵⁰ Mujer y Cia: Las top 100 [En línea] <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=seccion/441/1/las-top-100-> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

oro del Real Orden Mérito Deportivo. Además de lograr también en 2005 el galardón “Premio Nacional del Deporte”, a la mejor deportista del año.

Gemma Mengual ha aprovechado su éxito deportivo e interés mediático para asociarse con diferentes marcas deportivas. Entre ellas, Dodot, Ono, Centros deportivos DIR, Puma, Banco Sabadell, MG, Vogue y Freixenet. Además de asociar su perfil femenino en eventos, anuncios, marcas y revistas de moda.

En la actualidad, la ex deportista olímpica desempeña funciones de gerencia en su propio restaurante llamado Sugoi, es colaboradora del equipo nacional de sincronizada, ha sido jurado en el programa de televisión “Mira quién salta”, comentarista en TVE y ha presentado su libro “El agua o la vida”.

Dentro de las redes sociales, la deportista cuenta con su propia web personal⁵¹, perfil de Twitter con 7500 seguidores, Instagram con 2400 seguidores y Facebook con 248 seguidores.

- **Mireia Belmonte:** La deportista es una de las promesas del deporte español, pese a su juventud 23 ha logrado 2 platas en los JJOO de Londres 2012, además de dos oros, dos platas y dos bronce en el último europeo celebrado en Berlín en 2014.

En la actualidad ha cogido el relevo de Gemma Mengual dentro del deporte femenino, siendo uno de los referentes femeninos en España. Desde 2012 cuando consiguió sus mayores éxitos deportivos, el interés mediático y social sobre la figura de la deportista se ha incrementado.

En la actualidad compete y es imagen de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM), donde la deportista compagina deporte y estudios. Además cuenta como patrocinadores personales a Nike, EDOX, Renault, OHL, Speedo y

⁵¹ Web Gemma Mengual [En línea] <http://www.gemmamengual.com/> [Fecha de visita: 23 de septiembre de 2014]

Page Group. La deportista además aprovecha su perfil femenino para asociarse a eventos, anuncios, marcas y revistas de moda.

Tras sus recientes logros deportivos han despertado el interés social y mediático de Mireia Belmonte, aunque no esté incluida dentro de la lista de *Personality Media*, tal como se ha apuntado en la ilustración 2.1. Mireia Belmonte está dentro del top de 100 mujeres líderes en España, publicado en 2013 por Mujerycia⁵², tras una selección realizada por 50 hombres y mujeres, dentro de la categoría cultura, ocio y deporte donde ocupa la quinta plaza.

Fuera del ámbito deportivo, Mireia Belmonte ha conseguido en 2013 el galardón “Premio Nacional del Deporte”, a la mejor deportista del año.

Dentro de las redes sociales, la deportista cuenta con su propia web personal⁵³, perfil de Twitter con 117 mil seguidores, Instagram con 8700 seguidores, Facebook con 71 mil seguidores y Youtube con 145 suscriptores.

- **Carolina Marín:** La deportista española ha saltado a las primeras planas de todos los medios nacionales e internacional tras conquistar en 2014 el Campeonato Mundial de Bádminton celebrado en Dinamarca, ese mismo año logró también el Campeonato Europeo de Bádminton celebrado en Rusia.

Al igual que ocurre con Mireia Belmonte, Carolina Marín es una joven deportista de tan sólo 21 años con amplio recorrido profesional, dentro de un deporte que cuenta con cerca de 7.000 licencias federativas y 250 clubes inscritos en el país. Pese a ser un deporte minoritario en España, tiene amplio seguimiento social y mediático a nivel internacional, especialmente en Asia.

⁵² Mujer y Cia: Las top 100 [En línea] <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=seccion/441/1/las-top-100-> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

⁵³ Mireia Belmonte En línea] Web Oficial <http://www.mireiabelmonte.com/> [Fecha de visita: 23 de septiembre de 2014]

Se abre una oportunidad para la joven deportista, al igual que ocurrió con Mireia Belmonte, para asociarse con marcas patrocinadoras y obtener interés mediático dentro y fuera de España. Actualmente cuenta con el patrocinio de Yonex, marca deportiva de referencia dentro del mundo del bádminton.

Sus recientes éxitos deportivos en septiembre del 2014 hacen imposible que esté incluida ni en la lista de *Personality Media* ni en la de *Mujerycia*⁵⁴, se verá en futuras publicaciones si sus logros deportivos y el interés social que ha despertado se reflejan en ambos estudios.

La joven deportista es embajadora de la fundación sin ánimo de lucro Solibad, integrada dentro del mundo del bádminton, y dedicada a realizar proyectos solidarios en distintas partes del mundo, como por ejemplo Brasil, Haití, Irán o India.

Dentro de las redes sociales, la deportista cuenta con su perfil de Twitter con 27 mil seguidores, Instagram con 5200 seguidores y Facebook con cerca de 13 mil seguidores. De los tres ejemplos femeninos presentados, es la única que no tiene web personal propia.

A continuación, se quiere exponer en un cuadro comparativo, los datos más significativos de cada uno de los deportistas analizados, a modo de facilitar la comprensión del lector.

⁵⁴ Mujer y Cia: Las top 100 [En línea] <http://www.mujeresyacia.com/index.php?x=seccion/441/1/las-top-100-> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

Ilustración 2.4: Cuadro comparativo deportistas españoles Fuente: Elaboración propia

Variables Deportistas	Éxitos deportivos	Patrocinadores	Interés social y mediático	Aspecto social	Galardones	Plataformas 2.0
Rafa Nadal	<p>14 Gran Slams</p> <p>4 Copa Davis</p> <p>Oro JJOO 2008</p>	<p>Babolat, Kia</p> <p>Nike</p> <p>Viceroy</p> <p>Banco Sabadell</p> <p>Pokerstars</p> <p>Richard Mille</p>	<p>Número 1 en la lista de Personality Media</p>	<p>Fundación Rafa Nadal</p> <p>Galardón Laureus</p>	<p>Embajador Marca España 2011</p> <p>Premio Príncipe de Asturias 2008</p>	<p>Web propia</p> <p>Twitter 6M</p> <p>Facebook 13M</p> <p>IG 9K</p> <p>Tenista mayor seguimiento en las RRSS</p>
Pau Gasol	<p>2 Anillos NBA</p> <p>Euro 2013</p> <p>Plata JJOO 2012</p> <p>Euro 2009</p> <p>Plata JJOO 2008</p> <p>Mundial 2006</p>	<p>Ssang Yong</p> <p>Time Force EA sports</p> <p>PM Alicante</p> <p>Nike</p> <p>Banco popular</p> <p>San Miguel</p>	<p>Número 2 en la lista de Personality Media</p>	<p>Fundación Pau Gasol</p> <p>Embajador Unicef</p>	<p>Embajador Marca España 2009</p> <p>Premio Príncipe de Asturias a la Selección de Baloncesto 2005</p>	<p>Web propia</p> <p>Twitter 2.5M</p> <p>Facebook 4M</p> <p>IG 300K</p> <p>Social Media Awards 2013</p>
Fernando Alonso	<p>Mundial 2005</p> <p>Mundial 2006</p>	<p>Viceroy</p> <p>Okley</p> <p>FASTER</p>	<p>No está incluido en la lista de Personality Media</p>	<p>Embajador Unicef</p>	<p>Embajador Marca España 2013</p> <p>Premio Príncipe de Asturias 2005</p>	<p>Web propia</p> <p>Twitter 2.5M</p> <p>Facebook 800K</p>

<p>Gemma Mengual</p>	<p>25 Medallas de Oro 24 Medallas de plata 2 Platas JJOO 2008</p>	<p>Dodot Ono DIR Puma Banco Sabadell MG Vogue Freixenet Sugoi</p>	<p>No está incluida en la lista de Personality Media Sexta en la clasificación de Mujeres y Cia.</p>	<p>Fundación Lovexair</p>	<p>Real Orden Mérito Deportivo 2007 Premio Nacional del Deporte 2005</p>	<p>Web propia Twitter 7.5K Facebook 300 IG 2.5K</p>
<p>Mireia Belmonte</p>	<p>2 Oros Berlín 2014 2 Platas Berlín 2014 2 Bronces Berlín 2014 2 Platas JJOO Londres 2012</p>	<p>UCAM NIKE EDOX Renault OHL Speedo Page Group</p>	<p>No está incluida en la lista de Personality Media Quinta en la clasificación de Mujeres y Cia.</p>	<p>-</p>	<p>Premio Nacional del Deporte 2013</p>	<p>Web propia Twitter 117K Facebook 71K IG 8.7K</p>
<p>Carolina Marín</p>	<p>Mundial 2014 Europeo 2013</p>	<p>Yonex</p>	<p>No está incluida en ambas listas</p>	<p>Embajadora Fundación Solibad</p>	<p>-</p>	<p>Twitter 27K Facebook 13K IG 5,2K</p>

2.2 EL DEPORTE COMO NEGOCIO

El deporte a través de los valores que representa y la globalización que las nuevas tecnológicas ofrecen, abre nuevas posibilidades para ser aprovechadas en diferentes líneas, una de ellas como herramienta de cambio social⁵⁵ o de integración. Pero el deporte es un lucrativo negocio con una buena valoración por parte de la sociedad siendo aprovechada por los agentes que la rodean, patrocinadores y deportistas para conectar vía emocional con el espectador/consumidor.

Gerardo Molina, especialista de marketing deportivo, en un artículo titulado⁵⁶ “El deporte está entre los 10 principales negocios del mundo” comenta que: “El Mundial de Brasil y las olimpiadas aportan al negocio deportivo 95.000 millones de euros, el doble que el de la nación argentina”.

La importancia que tiene el deporte en la sociedad y el volumen económico que genera, ocasiona que empresas, clubes, medios y patrocinadores cuenten con una figura que gestionen su comunicación y que aproveche el escenario deportivo para buscar medios de conexión y *feedback* con el consumidor.

ROSNER y SHOPSHIRE (2004:25) en su libro “El negocio del deporte” muestra cómo el deporte en sus orígenes, era un modelo de negocio movido únicamente por cuestiones económicas, al que se le tuvo que poner reglas y leyes específicas para evitar un abuso que pudiera perjudicar principalmente a los deportistas que lo practicaban.

El deporte por tanto es un modelo de negocio, que a cuanto mayor nivel económico, mayor importancia mediática y social tiene, genera por tanto mayor volumen de negocio dejando un 2.5 del PIB nacional según datos del gobierno de España. El

⁵⁵ UPM: El deporte como negocio y como motor de cambio social [En línea]
<http://www.youtube.com/watch?v=sQgdjN0I3wQ> [Fecha de Visita: el 07 de septiembre de 2012]

⁵⁶ Mercadeo: El deporte está entre los 10 principales negocios del mundo” [En línea]
<http://www.mercado.com.ar/notas/para-entender/8013198/el-deporte-est-entre-los-10-principales-negocios-del-mundo> [Fecha de Visita: el 07 de septiembre de 2013]

interés se incrementa proporcionalmente al interés económico que genera atrayendo a nuevos agentes: la radio, la televisión, los patrocinadores...

En un artículo publicado por Kantar Media, se recogen las declaraciones de Phil Savage⁵⁷, editor de la revista especializada *Sportbusiness International* donde comenta que: "La programación deportiva tiene todos los elementos del escapismo clásico: celebridad, drama, rivalidad, lucha y leyes tribales, y los telespectadores se han enganchado a los deportes como nunca había ocurrido antes".

El deporte genera un volumen importante de contenidos en los medios de comunicación, tanto tradicional como digital. Según el último informe de AIMC⁵⁸, 4 de los diez primeros puestos de medios impresos con más audiencia son de carácter deportivo, siendo el periódico Marca, tanto *on line* como impreso el de mayor audiencia.

Miquel de MORAGAS en un caso de estudio publicado revista de la UAB⁵⁹ subraya la influencia del deporte en los medios de comunicación: "Esta influencia del deporte sobre la televisión se deja sentir en varios sectores, no únicamente en la programación, también en la tecnología, en la audiencia, en las fusiones empresariales y en la economía, convirtiéndose en un aspecto fundamental de las estrategias de competitividad de las empresas de comunicación, en su actual etapa de lucha por la hegemonía en todos los mercados audiovisuales del mundo".

En los programas más vistos de la historia de la Televisión⁶⁰ en España, los principales puestos los ocupan eventos deportivos tales como partidos de liga entre el Barcelona y

⁵⁷ Kantar Media: El deporte lidera el juego [En línea] <http://www.kantarmedia1.es/noticias/view/52> [Fecha de Visita: el 04 de noviembre de 2012]

⁵⁸ AIMC: EGM 1ª Ola de resultados [En línea] <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2ª-ola,1127.html> [Fecha de Visita: el 27 de mayo de 2014]

⁵⁹ UAB: Comunicación y deporte en la era digital [En línea] http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf [Fecha de Visita: el 04 de marzo de 2014]

⁶⁰ Barlovento comunicación: 10 ediciones más vistas y el minuto de oro más seguido de la historia [En línea] <http://www.vertele.com/noticias/las-10-emisiones-mas-vistas-y-el-minuto-de-oro-mas-seguido-de-la-historia/> [Fecha de visita: 03 de Julio de 2012]

Real Madrid, finales de Champions, Finales de la Selección española de fútbol, partidos de tenis de Rafa Nadal o carreras de Fórmula Uno de Fernando Alonso.

Ilustración 2.5: Ranking emisiones más vistas en la Televisión Española Fuente: Informe Managing Sport ⁶¹ (2012)

Ranking emisiones más vistas desde 1992 a 18 de JUNIO de 2012						
* Duración mínima 5 minutos						
	Cadena	Título	Descripción	Fecha	Día	Miles
1	CUATRO	PENALTIS FUTBOL:EUROCOP	ESPAÑA-ITALIA:1/4	22/06/2008	Domingo	77,5 15.372
2	T5	SUDAFRICA 10:PRORROGA	HOLANDA-ESPAÑA:FINAL	11/07/2010	Domingo	80,3 14.582
3	CUATRO	FUTBOL:EUROCOPA	ALEMANIA-ESPAÑA:FINAL	29/06/2008	Domingo	80,9 14.482
4	TVE1	EUROVISION:HA LLEGADO MOMENTO		25/05/2002	Sábado	85,2 14.380
5	T5	FUTBOL:EUROCOPA	CROACIA-ESPAÑA:PREVIA	18/06/2012	Lunes	70,4 14.265
6	CUATRO	PRORROGA FUTBOL:EUROCOP	ESPAÑA-ITALIA:1/4	22/06/2008	Domingo	72,1 14.131
7	La1	FUTBOL:LIGA DE CAMPEONES	BARCELONA-R.MADRID	03/05/2011	Martes	66,9 14.114
8	TVE1	PENALTES FUTBOL:COPA EUR	BAYERN MUNICH-VALENCIA	23/05/2001	Miércoles	68,8 13.630
9	CUATRO	POST FUTBOL:EUROCOPA	ALEMANIA-ESPAÑA:FINAL	29/06/2008	Domingo	73,2 13.468
10	T5	SUDAFRICA 10:FUTBOL	ALEMANIA-ESPAÑA:SF	07/07/2010	Miércoles	77,3 13.289
11	T5	FUTBOL:EUROCOPA	ESPAÑA-IRLANDA:PREVIA	14/06/2012	Jueves	70,2 13.284
12	TVE1	POST FUTBOL:COPA EUROPA	JUVENTUS-R.MADRID	20/05/1998	Miércoles	67,5 13.234
13	A3	COREA-JAPON 02:PENALTIS	ESPAÑA-IRLANDA:1/8	16/06/2002	Domingo	88,9 13.036
14	T5	SUDAFRICA 10:FUTBOL	HOLANDA-ESPAÑA:FINAL	11/07/2010	Domingo	77,2 12.969
15	TVE1	OPERACION TRIUNFO		11/02/2002	Lunes	68,0 12.873

En la Eurocopa del 2012 se obtuvo una audiencia con un share⁶² del 83,2% en la final de España ante Italia. Aproximadamente más de quince millones de personas vieron la final de la Eurocopa. El programa más visto de la historia de la televisión en España es la semifinal ante Portugal de la Eurocopa 2012 con un *share* del 83,3% con un pico de audiencia de 19 millones de espectadores.

El interés que genera el deporte y sus protagonistas no sólo se centra en los medios convencionales, las redes sociales también ha acogido el deporte entre sus temas de conversación y a los deportistas en prescriptores a los que seguir y con los que poder conversar. El 81% de las personas⁶³ utilizan Internet para buscar información de

⁶¹ Managing Sport: Ranking histórico de emisiones más vistas -1992-2012 [En línea] http://www.managingsport.com/files/MgSport-Telecinco_Ranking_historico_emisiones_mas_vistas_1992-2012.pdf [Fecha de Visita: el 04 de .septiembre de 2012]

⁶² Formulativ : España gana la Eurocopa ante 17 millones de telespectadores[En línea] <http://www.formulativ.com/noticias/25727/audiencias-espana-gana-eurocopa-2012-telecinco-ante-17-millones-espectadores/> [Fecha de visita: 03 de Julio de 2012]

⁶³ Puromarketing: RRSS conquistan aficionados y fans del deporte [En línea] <http://www.puromarketing.com/16/12202/redes-sociales-conquistan-aficionados-fans-deporte.html> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

deportes. Más concretamente, el 41% lo hace en Facebook o Twitter, el 40% en los sitios web, seguido por la TV (13%), la radio (4%) y otros (3%).

En los juegos olímpicos se generaron más de 150 millones de tuits durante las tres semanas que duro el evento deportivo, el deportista que lideró los ranking de menciones en las redes sociales fue Usain Bolt, con más de 80.000 mil comentarios por minuto en su victoria en los 200 metros.

La final de la Eurocopa 2012 donde España venció a Italia por 4-0 también cosechó records históricos en las redes sociales, concretamente en Twitter⁶⁴. Los usuarios de Twitter lanzaron más de 15 mil tweets por segundo cuando España hizo su cuarto gol en la Final de la Eurocopa de 2012, estableciendo un nuevo récord relacionado con el deporte en el sitio de redes sociales.

Pero tras el Mundial de Brasil del 2014, todos esos números se han quedado pequeños, con datos que aportan que durante el Mundial hubo alrededor de 280⁶⁵ millones de interacciones únicamente en Facebook. En Twitter el encuentro de semifinales entre Alemania y Brasil generó 35 millones de tweets. Con un total de 350 millones de interacciones a través de las RRSS durante el periodo del Mundial. Con más de 2.000 millones de búsquedas en la plataforma Google.

Las nuevas herramientas existentes gracias a las nuevas tecnologías, pueden ser aprovechadas tanto por los clubes, instituciones, federaciones, deportistas como medios de comunicación propia tanto interna como externa. Se abre nuevas líneas de comunicación y por tanto nuevas oportunidades de conectar con cada uno de los públicos (GINESTA, 2009).

⁶⁴ Blog Twitter: 11 facts about Twitter users and the 2014 World Cup

[En línea] <https://blog.twitter.com/en-gb/2014/11-facts-about-twitter-users-and-the-2014-world-cup> [Fecha de visita: 03 de Abril de 2014]

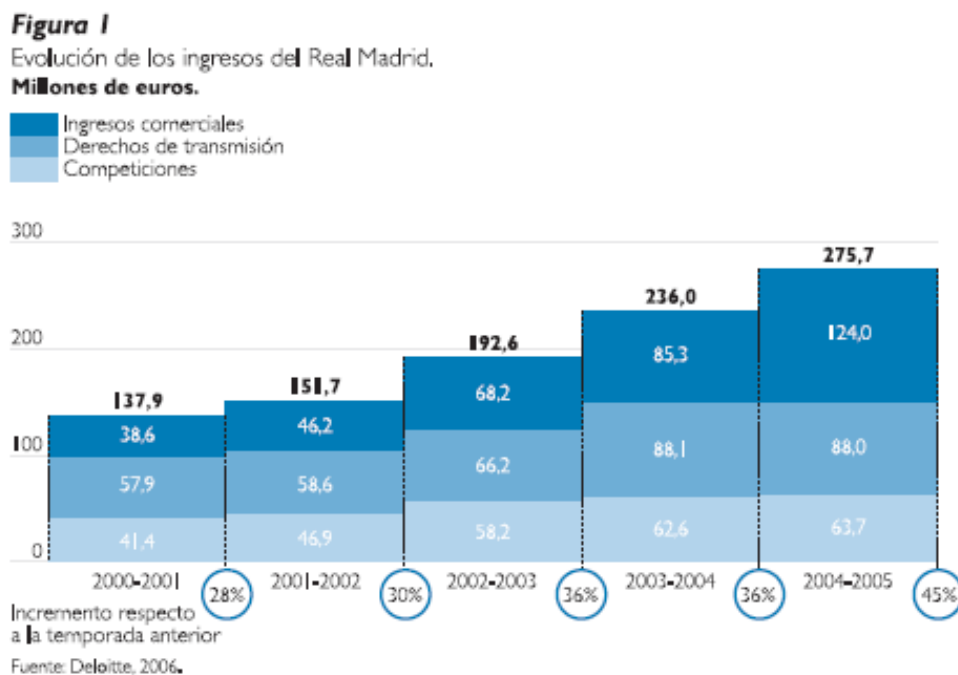
⁶⁵ Huffingtonpost: Así se vivió el Mundial 2014 en las redes sociales [En línea]

http://www.huffingtonpost.es/2014/07/15/datos-mundial-redes-sociales_n_5587085.html [Fecha de visita: 17 de Julio de 2014]

En los clubes de fútbol en España el caso más destacado es el de Florentino Pérez⁶⁶ como presidente del Real Madrid, es el ejemplo de cómo gestionar un club de fútbol como un modelo de negocio más allá de sentimientos y emociones.

La gestión de la marca del club explotada comercialmente de forma global, ampliando líneas de negocio que hasta entonces no se habían hecho en España. Florentino Pérez aprovechó el ocio para convertirlo en un negocio rentable posicionándolo como el club deportivo con el mayor modelo de negocio del mundo.

Ilustración 2.6 Evolución de los ingresos del Real Madrid Fuente: Deloitte⁶⁷



Las líneas de negocio que abrió el presidente del Real Madrid⁶⁸, estaban enfocadas no únicamente a obtener rentabilidad de la venta o compra de jugadores, camisetas,

⁶⁶ Diario de Navarra: El Madrid ha transformado la industria del deporte [En línea] <http://www.diariodenavarra.es/20110211/deportes/jose-ma-garcia-tomas-madrid-ha-transformado-industria-deporte.html?not=2011021103385927&idnot=2011021103385927&dia=20110211&seccion=deportes&seccion2=osasunaFutbol&chnl=20> [Fecha de Visita: el 04 de septiembre de 2012]

⁶⁷ Managing Sport: Ranking histórico de emisiones más vistas [En línea] http://www.managingsport.com/files/MgSport-Telecinco_Ranking_historico_emisiones_mas_vistas_1992-2012.pdf [Fecha de Visita: el 04 de septiembre de 2012]

⁶⁸ UAEMEX [En línea] <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/433/43301104.pdf> [Fecha de Visita: el 07 de septiembre de 2012]

entrada al estadio o publicidad sino también a crear nuevas líneas de negocio⁶⁹ como las giras internacionales en verano, partidos amistosos o la construcción de un parque temático en los emiratos árabes.

Su último acuerdo con Fly Emirates⁷⁰ para patrocinar la camiseta del conjunto blanco es de 33 millones de dólares al año, entrando en el “*Top Five*” de patrocinios más importantes, por detrás de los 38 millones de dólares que consigue el FC Barcelona por Qatar Airways y muy lejos de los 80 millones de dólares que paga Chevrolet al Manchester United.

Además el conjunto blanco⁷¹ es el primer equipo de la lista en cuanto a ingresos de derechos televisivos con 178,4 millones de Euros, dos más que el FC Barcelona segundo en la lista y 89 millones de euros más que el PSG que ocupa la décima plaza.

Este modelo de negocio le ha llevado a copar el primer puesto del ranking como primero en la lista de clubes de fútbol con volumen de ingresos, con más de 512 millones de euros generados gracias a distintas líneas de negocio alrededor de la marca del Real Madrid.

⁶⁹ Mundo deportivo: El gran negocio árabe de Florentino [En línea] http://www.mundodeportivo.com/20120516/real-madrid/el-gran-negocio-arabe-de-florentino-perez_54294817687.html [Fecha de Visita: el 04 de septiembre de 2012]

⁷⁰ Fútbol finanzas: Los cinco patrocinios de camisetas más caros del fútbol mundial [En línea] <http://futbolfinanzas.com/los-cinco-patrocinios-de-camisetas-mas-caros-del-futbol-mundial/> [Fecha de Visita: el 09 de Abril de 2014]

⁷¹ Los equipos que más cobran por derechos de TV [En línea] <http://futbolfinanzas.com/los-equipos-que-mas-cobran-por-derechos-televisivos/> [Fecha de Visita: el 09 de Abril de 2014]

Ilustración 2.7: Los 20 equipos de fútbol con mayores ingresos Fuente: Informe Deloitte (2013)

Top 20 de clubes de fútbol por volumen de facturación 2011/2012		
Rk. 2012 (2011)	Club	Ingresos (mill. €)
1 (1)	Real Madrid	512,6
2 (2)	FC Barcelona	483
3 (3)	Manchester United	395,9
4 (4)	Bayern Munich	368,4
5 (5)	Chelsea	322,6
6 (6)	Arsenal	290,3
7 (12)	Manchester City	285,6
8 (7)	AC Milán	256,9
9 (9)	Liverpool	233,2
10 (13)	Juventus	195,4
11 (16)	Borussia Dortmund	189,1
12 (8)	Inter de Milán	185,9
13 (11)	Tottenham Hotspur	178,2
14 (10)	Schalke 04	174,5
15 (20)	Nápoles	148,4
16 (14)	Olympique de Marsella	135,7
17 (17)	Olympique de Lyon	131,9
18 (18)	Hamburgo	121,1
19 (15)	AS Roma	115,9
20 (n/e)	Newcastle United	115,3

Fuente: Deloitte

Última actualización: 24/1/2013

El deporte por tanto puede generar líneas de negocios muy importantes para todos los agentes y públicos que la rodean, por tanto la figura del deportista es pieza clave en cualquiera de las líneas de negocio que el deporte puede adoptar, convirtiéndose en un activo de valor para clubes, federaciones, patrocinadores y para el propio deportista como se verá a continuación.

2.2.1 El valor del deportista

La imagen que proyectan los deportistas en el mundo, los convierten de forma indirecta en los mejores embajadores de la marca de su país, aportando sus valores tanto profesionales como personales, siendo dignos representantes en cualquier evento deportivo o social.

En el mundo empresarial surgen estudios como por ejemplo PROLIDER, realizado por la consultoría de Justo VILLAFANE, sobre la reputación de los personajes públicos más influyentes y reputados a nivel nacional e internacional. Siguiendo esta línea, en el mundo del deporte, cada vez se tienen más en cuenta el valor tangible e intangible que los deportistas aportan a sus clubes, federaciones o marcas patrocinadoras.

Para concretar dicho valor del deportista y tal como se ha comentado en el capítulo uno, se ha desarrollado no tan sólo estudios econométricos como MVEF de la Escuela

de negocios ESIC, sino también diferentes listados, como por ejemplo el realizado por la empresa TNS, sobre la valoración de los deportistas españoles más admirados.

Ilustración 2.8: Deportistas españoles más admirados Fuente: Tns Global⁷² (2013)



La figura del deportista cobra mayor importancia por el volumen de negocio que directa o indirectamente crea alrededor de su figura. Su valor aumenta dependiendo del deporte que practica y de la repercusión del mismo en los medios de comunicación y la sociedad. La globalización⁷³ del deporte y la figura del deportista es una de las causas por las que los deportistas generan un alto volumen de negocio.

Los autores CASTRO y SALINAS (2008:45), presenta cuatro motivos bien definidos por los cuales una empresa puede requerir una valoración de marcas:

- Motivos de gestión
- Motivos contables
- Motivos legales
- Motivos transaccionales

⁷² TnsGlobal: Rafa Nadal continua siendo el deportista español más admirado por la población española [En línea] <http://www.tnsglobal.es/press-release/rafa-nadal-continua-siendo-el-deportista-espanol-mas-admirado-por-la-poblacion-espanola> [Fecha de Visita: el 08 de Mayo de 2014]

⁷³ Revista Índice: Los deportistas, lo mejor pagados [En línea] <http://www.revistaindice.com/numero5/p11.pdf> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

Es importante por parte del gestor de Marca Personal Deportiva distinguir y tratar los diferentes valores que un deportista posee, teniendo en cuenta los distintos motivos que se buscan a la hora de obtener un valor global de medición.

Para la construcción de una Marca Personal Deportiva no se debe sólo transmitir el éxito deportivo, buscando un resultado económico, sino también otros valores del deportista. Valores que pueden ser identificados dentro del perfil del deportista por parte del gestor para luego ser transmitidos y calculados. Se puede desgranar dichos valores en 5 puntos:

2.2.1.1 Valor económico

Aunque no existe una definición académica sobre el valor económico de la marca personal en el deporte, se podría definir de la siguiente manera: “El valor económico no se corresponde únicamente a la tasación que el deportista obtiene por su rendimiento deportivo o explotación de su imagen, sino también al valor que aporta a los distintos actores que directa e indirectamente asocian su marca a la del jugador y por tanto quieren obtener un retorno tangible e intangible mayor al invertido”.

En la revista deportiva Marca Plus exponen un artículo enfocado en Cristiano Ronaldo y el valor que tiene como marca personal, en dicho artículo hacen mención a un estudio del observatorio de Neuchâtel⁷⁴ donde exponen que el valor de la marca de Cristiano es de 118 millones de euros, lejos de los 270 de Leo Messi. Siendo 43 millones de euros sólo en su valor mediático.

La Universidad Politécnica de Valencia lanzó en 2012 un método analítico para la valoración y tasación de futbolistas denominado (AHP), método empleado a nivel mundial para la valoración de todo tipo de activos. A diferencia de otros sectores, en el fútbol profesional no existe regulación sobre la práctica valorativa.

⁷⁴ El país: El Real Madrid explota el filón de Figo [En línea]
http://elpais.com/diario/2002/01/14/deportes/1010962820_850215.html [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

Los autores CASTRO y SALINAS (2008:39), muestran que la valoración de una marca debe: “contemplar un análisis financiero del negocio asociado a la marca, además del análisis del mercado, para determina un valor económico”.

En el capítulo uno del presente documento, se ha mostrado el modelo desarrollado en ESIC denominado MVEF, remarcando la reciente necesidad por parte de deportistas y sus distintos gestores de contabilizar el valor global que aporta la marca personal del deportista dentro y fuera del terreno de juego.

En el mundo del deporte, mediante la creación de sociedades mercantiles se negocian los contratos publicitarios, previa cesión de parte de los derechos de imagen del jugador al club⁷⁵, de esta forma ambos obtienen una rentabilidad. En el caso del fútbol, Luis Figo fue el primer jugador que cedió sus derechos de imagen en su etapa en el Real Madrid de Florentino Pérez que fueron explotados por el club, para obtener una rentabilidad no solo deportiva sino también económica a su fichaje, uno de los más caros del momento.

Después de Luis FIGO⁷⁶, el resto de jugadores han seguido esta misma línea de ceder parte de sus derechos de imagen al club que representan. Con la cesión de los derechos de imagen de los jugadores, los clubes pueden negociar patrocinios personales que beneficien tanto al jugador como al propio club, creando un activo de valor e ingresos para ambos.

Ingresos que complementan sus altas fichas deportivas haciendo que los deportistas top del momento estén entre los personajes más ricos del planeta. En la actualidad, Cristiano Ronaldo jugador del Real Madrid, percibe el 40% de sus derechos de imagen, 40% va al club y el resto, 20% a la empresa que lo representa Gestifute.

Como se ha apuntado en el capítulo uno del presente documento, la problemática existente entre los fondos de inversión y la FIFA, está siendo caballo de batalla para proteger los derechos de los jugadores. Estos fondos de inversión compran los

⁷⁵ Vicente Cutanda: Web oficial [En línea] <http://www.cutandafutbol.com/inversiones-futbolisticas/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

⁷⁶ Marca: Cristiano Ronaldo, primero fue la pelota y luego los dólares. [En línea] <http://www.marca.com/marcaplus/numero-3.html> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2014]

derechos de imagen del deportista a temprana edad y después se especula con ella para obtener un rendimiento económico sin tener en cuenta el interés del deportista.

La FIFA recomienda desde 2007 a los jugadores que gestionen íntegramente sus derechos de imagen, pero son los clubes y los jugadores los que negocian esas condiciones en el contrato. Muchos jugadores han asumido esa recomendación, pero hay clubes como el Real Madrid que prefiere conservar parte de esos derechos para obtener unos ingresos extra y rentabilizar los fichajes.

En el caso del FC. Barcelona y su estrella Leo Messi, es el mismo jugador quien se auto gestiona su imagen de marca aportándole 123 millones de dólares al año, percibiendo únicamente 21 millones del FC Barcelona por temporada, esto está suponiendo un agravio para el club⁷⁷ que no ve la posibilidad como el Real Madrid, de obtener una rentabilidad de la explotación de su imagen.

En la lista Forbes⁷⁸ de los más ricos del mundo, los deportistas mueven millones de euros en torno a su figura cada año. Los diez deportistas con mayor ingreso en el 2013 son:

- 1- Tiger Woods (U\$ 78,1 millones)
- 2- Roger Federer (U\$ 71,5 millones)
- 3- Kobe Bryant (U\$ 61,9 millones)
- 4- Lebron James (U\$ 59,8 millones)
- 5- Drew Brees (U\$ 51 millones)
- 6- Aaron Rodgers (U\$ 49 millones)
- 7- Phil Mickelson (U\$ 48,7 millones)
- 8- David Beckham (U\$ 47,2 millones)
- 9- Cristiano Ronaldo (U\$ 44 millones)
- 10- Lionel Messi (U\$ 41,3 millones)

Las empresas aprovechan los valores que el deporte y el deportista transmiten para asociarse a su marca personal. Del listado anteriormente expuesto, el porcentaje de

⁷⁷ Sport: Los derechos de imagen, un problema entre Barça y Messi [En línea]
http://elpais.com/diario/2002/01/14/deportes/1010962820_850215.html [Fecha de Visita: el 08 de Abril de 2014]

⁷⁸ Impulso Negocios: Lionel Messi aparece en el Top ten de Forbes 2013 [En línea]
http://www.impulsonegocios.com/contenidos/2013/06/06/Editorial_25795.php de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

ingresos se debe principalmente a acuerdos comerciales con marcas patrocinadoras antes que premios o salarios por sus éxitos deportivos. En el caso de Messi, su sueldo es de 21 millones de euros, el resto de acuerdos con patrocinadores personales.

Las empresas ven en ellos a iconos sociales que por su éxito deportivo, más su alto interés social y mediático, consiguen firmar contratos publicitarios con cifras más cercanas al volumen de cualquier empresa que a un deportista. En España hay dos claros ejemplos, Rafa Nadal y Pau Gasol.

Existen también monitores de marca tan prestigiosos como Interbrand o Brandz que realizan anualmente un listado de las marcas más valiosas en el mundo. En 2014 en el listado publicado por Interbrand⁷⁹ Nike ocupa la posición número 22, mientras que en Brandz⁸⁰ la primera marca deportiva es Nike también en la posición número 33.

Sobre los monitores de reputación VILLAFANE (2013:144) añade que: “Los monitores de reputación y de otros intangibles se han convertido en la última década en herramientas muy influyentes en los ámbitos económico y empresarial”. Siguiendo su discurso también añade que: “Existen cuatro criterios de excelencia; El rigor metodológico, la influencia económica y empresarial, la transparencia y la repercusión mediática”.

Estas herramientas tan importantes en la actualidad valúan las marcas dentro de un mercado global y podrían ser adaptadas al deportista, siempre y cuando se entienda al mismo como una empresa y por tanto su marca puede generar valor tanto a él mismo como a los distintos actores que se asocian con él durante su carrera deportiva e incluso después de ella.

⁷⁹ Best Global Brands: Rankings 2014 [En línea] <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/> [Fecha de Visita: el 08 de noviembre de 2014]

⁸⁰ Millwardbrown: Top 100 [En línea] https://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014_BrandZ_Top100_Chart.pdf [Fecha de Visita: el 08 de noviembre de 2014]

Eduardo FERNÁNDEZ-CANTELLI⁸¹ profesor de Marketing del instituto de empresa afirmó en un artículo publicado en el diario digital la expansión: “Pau Gasol, el increíble hombre anuncio, que la selección nacional se ha convertido en una marca por sí misma, al igual que Gasol, que tiene una identidad propia, un nombre único y reconocido mundialmente”. Pau Gasol se ha convertido en un auténtico icono publicitario y marcas como *Ssang Yong*, *Nike* o *Time Force*, entre otras marcas, han apostado por él.

Rafa Nadal es actualmente otro de los referentes publicitarios en el panorama internacional. Sus 14 Gran *Slam* a su corta edad, sus partidos épicos contra Roger Federer y su humildad fuera de la pista, han hecho que muchas empresas quieran asociar su marca con él.

Entre sus patrocinadores personales se encuentra *Kia Motors*, *Banesto*, *Mapfre*, *Nike* e *Illes Balears* entre otros. Según un artículo publicado en marketing directo, “el patrocinio deportivo en tenis, una inversión segura” se afirma que: “Su figura es una de las más persuasivas en el mundo deportivo y su valor mediático hace que sea una apuesta perfecta para las empresas”.

Uno de los casos más destacados de los últimos años, es el de la marca de bebidas Red Bull, teniendo como punto culminante el salto de Felix Baumgartner. Dentro de su política de patrocinios deportivos, aproximadamente 300 millones de euros de inversión anual, tiene un número de atletas de todos los países y modalidades a los que patrocina, principalmente deportes asociados a riesgo y aventura, pero también es patrocinador de cuatro equipos de fútbol y tres de automovilismo.

⁸¹ EXPANSION: Pau Gasol, el increíble hombre anuncio [En línea]
<http://www.expansion.com/2007/09/14/empresas/1035938.html>. [Fecha de visita: 02 de Octubre 2010]

Ilustración 2.9: Deportistas patrocinados por Red Bull Fuente: Red Bull website ⁸² (2013)



Las empresas se asocian a este tipo de deportistas por la importancia que tienen tanto dentro como fuera de la pista, son auténticos iconos sociales, ejemplos de conducta a imitar por la sociedad y por tanto prescriptores de la marca que patrocinan.

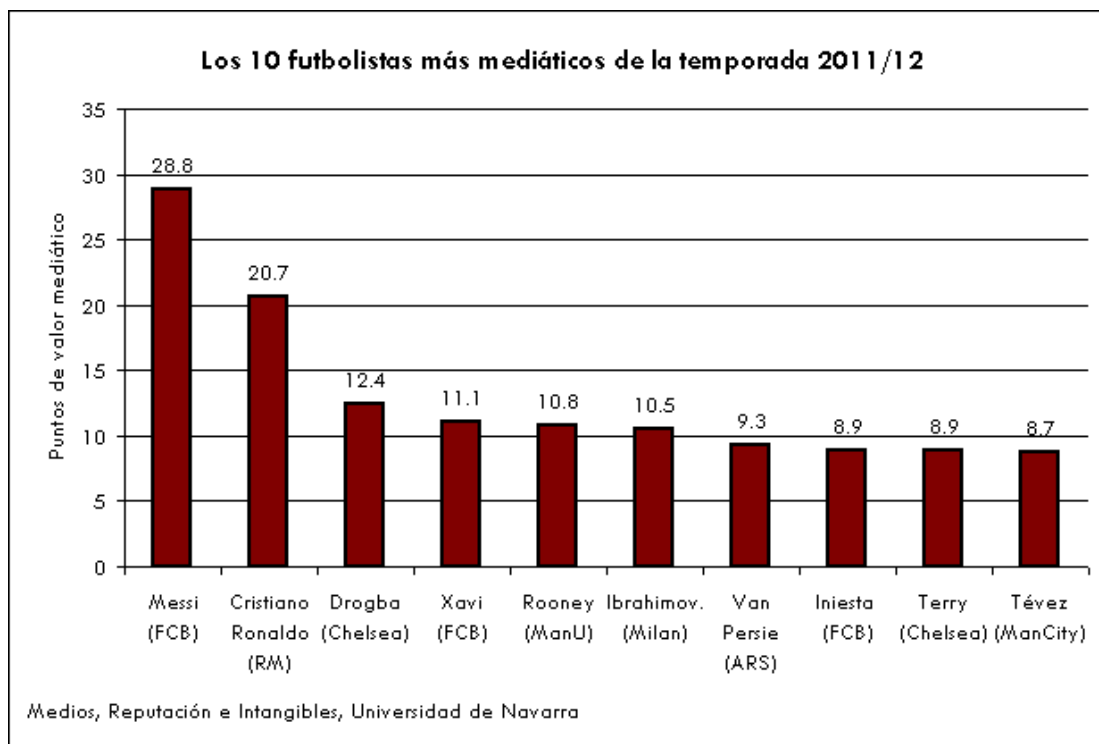
Los resultados económicos de estos patrocinios son rentables para las empresas que no únicamente obtienen un retorno económico sino también incrementan el valor de su marca gracias a los valores intangibles que el deporte y el deportista poseen.

2.2.1.2 Valor Mediático

El valor mediático de los deportistas es complicado de medir, ya que no únicamente se une su exposición en los medios o su éxito deportivo, sino también otra serie de variables que giran en torno a los intangibles que cada deportista profesional o personalmente posee. La universidad de Navarra ha ideado una metodología para medir el valor mediático del deportista que se respalda en dos índices, uno de popularidad y otro de notoriedad haciendo un cálculo aproximado del valor mediático del deportista.

⁸² RED Bull: deportistas patrocinados [En línea] <http://www.redbull.com/en/browse-all-athletes> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

Ilustración 2.10: Los 10 deportistas más mediáticos de la temporada 2011/12 Fuente: Universidad de Navarra⁸³ (2012)



Los éxitos deportivos tanto del club/selección como del jugador, la gestión de sus apariciones públicas y privadas, los méritos individuales que puedan ser otorgados, así como su asociación a distintas marcas patrocinadoras, hacen que el valor mediático del deportista aumente o disminuya.

Un estudio realizado por la empresa Brand Value Solutions⁸⁴, muestra como la presencia de Leo Messi en los medios es casi 24 veces superior a la media de los 900 futbolistas que han disputado la Champions League esta temporada.

⁸³ Universidad de Navarra : Informe del valor mediático [En línea] <http://reputation-metrics.org/2012/06/04/informe-del-valor-mediatico-del-futbol-2012-temporada-201112-messi-mediatic/> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

⁸⁴ Brand Value Solutions: FCB y Leo Messi, tercer año consecutivo como lo más mediáticos [En línea] <http://www.brandvaluesolutions.com/informes/bvs-informe1.pdf> [Fecha de Visita: el 08 noviembre 2012]

Ilustración 2.11: Futbolistas más mediáticos Fuente: Merit Social Value⁸⁵ (2013)

Ranking MERIT	Jugador	Valor Mediático
1	Lionel Messi (FC Barcelona)	32,89
2	Cristiano Ronaldo (Real Madrid)	30,64
3	Wayne Rooney (Manchester United)	19,58
4	Iker Casillas (Real Madrid)	18,24
5	Radamel Falcao (Atlético de Madrid)	17,86
6	Robin van Persie (Manchester United)	17,06
7	Andrés Iniesta (FC Barcelona)	15,59
8	Mario Balotelli (Manchester City/AC Milan)	15,43
9	Zlatan Ibrahimovic (Paris Saint-Germain)	12,80
10	Édinson Cavani (SSC Napoli)	12,57
11	Juan Mata (Chelsea)	12,50
12	Fernando Torres (Chelsea)	11,54
13	Eden Hazard (Chelsea)	11,21
14	Sergio Ramos (Real Madrid)	11,07
15	Frank Lampard (Chelsea)	9,49
16	Steven Gerrard (Liverpool)	9,27
17	Robert Lewandowski (Borussia Dortmund)	9,18
18	Mesut Özil (Real Madrid)	9,06
19	Wesley Sneijder (Inter Milan/Galatasaray)	8,69
20	David Silva (Manchester City)	8,11

Fuente: MERIT social value - Data collection

El valor mediático del deportista condiciona la gestión de su Marca Personal Deportiva, es importante saber el nivel de repercusión social y mediática porque de ello depende parte de la estrategia de construcción. La gestión varía dependiendo del grado de repercusión mediática que tenga el deportista, mayor valor mediático corresponde a una gestión más amplia de la marca del deportista y del control de los intangibles de la misma.

Francesc PUJOL, profesor de la Universidad de Navarra en un artículo publicado en Globedia⁸⁶ afirma que: “El valor mediático es una excelente medida del valor de marca en el ámbito del deporte de élite, y el reconocimiento, y la calidad intangible del deportista le genera un valor relevante en el mercado, al igual que contribuye al posicionamiento del club para el cual trabaja”.

⁸⁵ Marketing deportivo: Messi, y Real Madrid, líderes mediáticos mundiales 2013 [En línea]

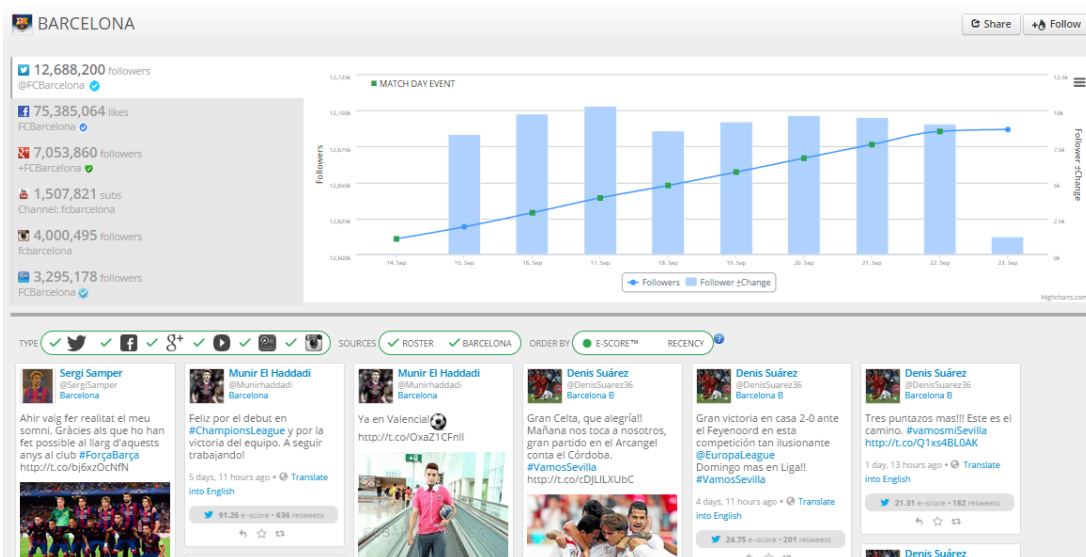
<http://www.marketingdeportivomd.com/2013/02/messi-y-el-real-madrid-lideres.html> [Fecha de Visita: el 08 de Mayo de 2014]

⁸⁶ Globedia : Valor mediático de futbolistas [En línea] <http://es.globedia.com/valor-mediatico-futbolistas> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

En el pasado el valor de los clubes venía determinado por el impacto a nivel local, la capacidad que tenía el club de obtener ingresos en patrocinios locales, taquilla, abonos y venta de jugadores. Ahora principalmente tienen su potencial fuente de ingresos, en mayor o menor medida, en la capacidad de valor mediático que generen nacional e internacionalmente.

La aparición de las nuevas tecnologías y las redes sociales han ampliado ese radio de impacto que tienen los deportistas, por ese motivo la empresa Blinkfire⁸⁷ ha desarrollado una aplicación para determinar mediante el análisis de distintas variables, el impacto en las redes sociales del deportista y las marcas que patrocina o representa.

Ilustración 2.12: Most Value Players: FC Barcelona. Fuente: Blinkfire⁸⁸ (2014)



Los autores GARCÍA DEL BARRIO y PUJOL (2008:100) introducen que: “Por valor mediático ha de entenderse la popularidad y el prestigio, así como el impacto mediático y social de los individuos y clubes. Nótese, en primer lugar, que la capacidad mediática del deporte tiene inmediata repercusión sobre el potencial de ingresos de los jugadores. A la vez, adviértase que un correcto tratamiento de la repercusión

⁸⁷ Blinkfire [En línea] Web oficial <http://www.blinkfire.com/landing> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2014]

⁸⁸ Blinkfire [En línea] Web oficial <http://www.blinkfire.com/landing> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2014]

mediática del deporte, y de sus principales actores, ha de estar irremediamente presente en el programa de quienes defienden los valores que este promueve en la sociedad”.

GARCÍA DEL BARRIO y PUJOL (2008:101) destacan que: “En ese contexto, resulta lógico que los equipos tomen decisiones de contratación y retribución de sus jugadores atendiendo no sólo a su rendimiento deportivo directo, sino también a la contribución de impacto mediático que cada individuo representa para su equipo, al mismo tiempo, resulta que la suma de la contribución mediática de los jugadores en plantilla determina el valor de marca que alcanza el correspondiente equipo”.

La gestión del nivel mediático de la marca del deportista, facilita la oportunidad de crear sinergias con patrocinadores, opciones de negociación de contratos, interés por parte de los medios de comunicación y por último de la sociedad.

2.2.1.3 Valor Social

El deporte promueve una serie de valores⁸⁹ que quiere mediante la práctica del mismo como por parte de sus deportistas transmitir a la sociedad. Valores que las federaciones nacionales, clubes e instituciones públicas y privadas promueven antes, durante y después de cualquier evento de carácter deportivo⁹⁰.

El deportista entendiéndolo como una empresa, puede practicar RSC en base a su propio comportamiento dentro y fuera del terreno de juego o como herramienta de terceros a la hora de activar cualquier acción o promoción de carácter social. Como se ha visto en el cuadro de deportistas más importantes en España, una de las variables que se ha expuesto en la ilustración 2.4, los deportistas son reconocidos fuera del terreno de juego por su comportamiento social al igual que algunos de ellos promueven iniciativas personales mediante la asociación o creación de fundaciones.

⁸⁹ Cdeporte: 10 Valores del deporte [En línea] <http://cdeporte.rediris.es/biblioteca/Adenda10valoresdeporte.pdf> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

⁹⁰ Premi Fairplay [En línea] <http://www.premifairplay.cat/es/> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

Aunque no existe una definición académica sobre el valor social de la marca personal en el deporte, se podría definir de la siguiente manera: “El deportista debe aprovechar su papel prescriptor, para aportar el valor social que su marca personal tiene, convirtiéndose en una herramienta y motor de cambio en la sociedad, al igual que aplicar políticas sociales en base a su propia conducta. De esta forma se aporta valor tanto a la marca personal del deportista, como a todos los públicos que directa o indirectamente están asociados con él”.

El deporte también es un integrador social⁹¹, partiendo del deporte que se practica a nivel amateur hasta el de carácter profesional. En los juegos olímpicos de Londres 2012 ,el papel de la mujer musulmana en el deporte y la posibilidad de competir con el velo islámico, ha sido un claro ejemplo de integración social.

Los deportistas se convierten en prescriptores no tan sólo de clubes, federaciones o patrocinadores sino también de parte de la sociedad, convirtiéndose como se ha podido ver en puntos anteriores, en referentes⁹² para la misma.

Por un lado, está el caso estudiado por la ESADE⁹³ sobre las escuelas deportivas Danone. Un proyecto de ámbito nacional con deportistas que actuaban como padrinos, con el objetivo de a través del deporte enseñar una serie de valores personales a los niños y niñas de las clases más desfavorecidas.

⁹¹ Recerca Cat: Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación [En línea] http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/5400/WP060_spa.pdf?sequence=1 [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

⁹² La Moncloa: El presidente apela a los valores del deporte para superar la situación actual [En línea] <http://www.lamoncloa.gob.es/Presidente/Actividades/ActividadesNacionales/2012/230712-rajoydeportistas.htm> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

⁹³ Managing Sport: Danone, escuelas deportivas, proyecto transformación social a través del deporte [En línea] http://www.managingsport.com/files/MgSport-Danone_Escuelas_Deportivas_%20Danone_Proyecto_Transformacion_Social_a_traves_Deporte.pdf [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

Ilustración 2.13: 17 escuelas deportivas Danone en España Fuente: Managing Sport⁹⁴ (2012)



Por otra parte, los autores HOPWOOD, KITCHIN y SKINNER convergen en que la construcción de la marca de un deportista de élite profesional, se basa en la imagen pública que tiene y la imagen que tienen sus públicos de él, que varía dependiendo de si está involucrado en actos sociales o a favor de la comunidad.

Hay que añadir como apunta GARRIDO LORA (2009:48) que: “La interacción entre el deportista y el espectador *in situ* es una fuente continua de buenos sentimientos (fidelidad, simpatía, apoyo...) pero también es espita para la salida de las peores pulsiones humanas”.

Tal como apunta, GARRIDO LORA (2009) el deporte se mueve en equilibrio dentro de dos vertientes, es por ello que el ejemplo social del propio deportista dentro y fuera del terreno de juego debe servir para buscar la interacción positiva con el espectador y aportar valores que ayuden a mitigar la interacción negativa que el deporte despierta.

⁹⁴ Managing Sport: Danone, escuelas deportivas, proyecto transformación social a través del deporte [En línea] http://www.managingsport.com/files/MgSport-Danone_Escuelas_Deportivas_%20Danone_Proyecto_Transformacion_Social_a_traves_Deporte.pdf [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

Los deportistas tienen un valor social importante independientemente de su categoría, a mayor éxito deportivo o interés mediático que tenga el deporte que practica mayor valor social tiene su marca personal, pero en cualquier caso atraen a un número de seguidores y por tanto su conducta en parte es ejemplo para ellos.

El valor social que los deportistas poseen, por lo anteriormente citado, hace que empresas, instituciones, clubes, federaciones y organizaciones no gubernamentales aprovechen para vincularse con su marca, introduciendo responsabilidad social corporativa a través de eventos o patrocinios deportivos.

Uno de los casos más conocidos es la asociación que el guardameta del Real Madrid, Iker CASILLAS⁹⁵, junto a su fundación con el mismo nombre tiene con el BBVA. Que además es el patrocinador de la primera y segunda división española. Vinculación que se ha ampliado con la Fundación del Real Madrid, para trasladar los valores de los tres implicados en escuelas de formación y campus por toda América.

Hay más casos de deportistas que también tienen una vinculación con organizaciones no gubernamentales. En un artículo publicado en el diario ABC⁹⁶, muestran a seis de los deportistas más importantes en España y su vinculación social. El caso de Andrés INIESTA⁹⁷, ha asociado su marca personal con diferentes asociaciones no gubernamentales, bien mediante fundaciones, eventos solidarios o charlas.

Existen también un galardón denominado *Laureus* que premia desde el año 2000, a aquellos deportistas que personal y profesionalmente se han implicado en proyectos solidarios, en el 2011, el ganador fue el español Rafa NADAL⁹⁸.

⁹⁵ BBVA: [En línea]BBVA e Iker Casillas anuncian el lanzamiento de una academia de deportes http://prensa.bbva.com/view_object.html?obj=9882,22,101,c,96628 [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

⁹⁶ El mundo: La otra cara de nuestros campeones [En línea] <http://www.abc.es/especiales/campeones/gasol.asp> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

⁹⁷ El comercio: Andrés Iniesta, el campeón solidario [En línea] <http://www.elcomercio.es/20100806/mas-actualidad/sociedad/andres-iniesta-campeon-solidario-201008061909.html> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

⁹⁸ Laureus: Premios Laureus 2011 [En línea] <http://www.laureus.com/awards/2011> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

La vinculación de los deportistas con causas sociales, bien respaldadas por instituciones o de carácter personal, ayudan a mostrar uno de los perfiles que todo deportista posee y que la sociedad demanda. Anteriormente se ha ejemplificado con deportistas de élite que han servido de ejemplo, pero en menor medida y en un ámbito más local sucede este tipo de vinculaciones.

La doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Nebrija, Ainhoa MARÍN,⁹⁹ explica que: “Estas actuaciones contribuyen en mayor o menor medida a otorgar a la empresa un papel de agente impulsor del cambio social. La empresa, ya sea por la búsqueda de ventajas competitivas asociadas a la mejora de la reputación corporativa (y por tanto como oportunidad de negocio) o bien como consecuencia de una auténtica asunción de la ética como parte de la excelencia empresarial, están reforzando de forma progresiva su papel como protagonistas de desarrollo social, en un momento en el cual otros agentes de desarrollo tienden a debilitarse”.

2.2.1.4 Valor Académico

Una de las realidades por las que pasa todo deportista profesional, es su “jubilación deportiva” y por tanto realizar una planificación estratégica que le ayude a afrontar un nuevo rol después de su retirada.

Aunque no existe una definición letrada sobre el valor académico de la marca personal en el deporte, se podría definir de la siguiente manera: “El valor académico está enfocado al desarrollo personal del deportista, siendo un complemento perfecto para su desarrollo profesional durante toda la carrera y posterior jubilación deportiva”.

En el cuadro expuesto por WYLLEMAN y LAVALLE (2003) sobre el modelo de desarrollo de la carrera deportiva, se subraya la importancia del desarrollo académico por parte del deportista durante su carrera profesional.

⁹⁹ AEDEMO: Del marketing con causa social, a la RSC [En línea]
<http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista85/AD-85-09.pdf> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

Ilustración 2.14: Modelo del desarrollo de la carrera deportiva Fuente: WYLLEMAN Y LAVALLE (2003)

Edad	10	15	20	25	30	35	
Carrera deportiva	Iniciación		Desarrollo		Maestría Perfeccionamiento		Retirada Reubicación
Desarrollo individual	Infancia	Pubertad	Adolescencia	Juventud		Edad Adulta	
Evolución Otros significativos	Padres Hermanos Amigos		Amigos Entrenador Padres		Pareja Entrenador		Familia (Entrenador)
Desarrollo Académico Vocacional	Educación primaria	Educación secundaria	Educación superior		Formación vocacional Ocupación profesional		

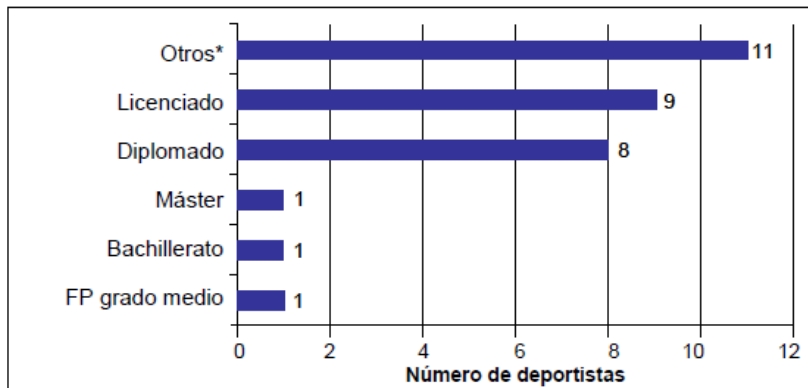
En la legislación actual se protege y fomenta por parte del estado la formación académica de los deportistas de élite, según el Real Decreto 1467/ 1997 sobre Deportistas de Alto Nivel (cuya primera versión data de 1995, RD1856/1995). En dicho decreto insta a las escuelas y Universidades a flexibilizar algunas normas para ayudar al deportista a formarse académicamente.

Según un estudio de IESE de Navarra¹⁰⁰ sólo el 19% de los deportistas de la beca ADO han logrado el grado de diplomado y 9.7% de licenciado. El 27% de los deportistas becados únicamente llegan al bachiller como nivel de formación académica.

¹⁰⁰ IESE Navarra: Plan ADO desde la perspectiva de los deportistas, patrocinadores e institucionalidad [En línea] <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

Ilustración 2.15: Estudios que están realizando los deportistas ADO Fuente: Universidad de Navarra¹⁰¹ (2012)

Estudios que están realizando los deportistas ADO



Luciano ALONSO¹⁰², Consejero de turismo, comercio y deporte de la junta de Andalucía fomenta que: “los deportistas de élite no tengan que renunciar a una formación académica en vistas de la frustración que causa la retirada deportiva”.

La Universidad de les Illes Balears conjuntamente con la Universidad Autónoma de Barcelona presenta un estudio realizado a 662 deportistas de Alto Nivel (DAN), 41 Federaciones Deportivas Españolas, 11 Direcciones Generales de Deportes de Comunidades Autónomas y 34 universidades, bajo el título “Eficacia en la aplicación de las medidas de formación para los deportistas de alto nivel en el territorio español¹⁰³”.

De dicho estudio se extrae que los deportistas encuentran tanto barreras relacionadas con el proceso de información, como en la aplicación de las medidas de formación del Real Decreto de Deportistas de Alto Nivel y de Alto Rendimiento del 2007. Por ello, concluye el estudio, sería necesario aportar un servicio de cobertura total a dicha

¹⁰¹ Universidad de Navarra: Informe del valor mediático del fútbol 20011-12 [En línea] <http://reputation-metrics.org/2012/06/04/informe-del-valor-mediatico-del-futbol-2012-temporada-201112-messi-mediatic/> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

¹⁰² Youtube: Formación académica de los deportistas, junta de Andalucía [En línea] <http://www.youtube.com/watch?v=cdTUijEJfLc> [Fecha de visita: 06 de octubre 2012]

¹⁰³ UAB-UIB: Eficacia en la aplicación de las medidas de formación para los deportistas de alto nivel en el territorio español1 [En línea] <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 6 de Abril de 2014]

población con el fin de prestar un asesoramiento permanente y trazar una línea continua desde la vida deportiva a la vida laboral en los Deportistas.

Ilustración 2.16: Eficacia en la aplicación de las medidas de formación para los deportistas de alto nivel en el territorio español Fuente: UAB-UIB¹⁰⁴ (2012)

	Deportistas		Federaciones		DGD		Universidades	
	Media ± DE	IC	Media ± DE	IC	Media ± DE	IC	Media ± DE	IC
(Escala: 1= nunca; 2 = casi siempre; 3 = siempre)								
Aplicación de la cuota de acceso a los diferentes estudios.	1.8 ± 0.8	1.7 - 1.8	2.0 ± 0.8	1.7 - 2.4	1.8 ± 0.6	1.4 - 2.2	2.1 ± 0.7	1.8 - 2.4
Cambios de grupo de clase para poder entrenar.	1.8 ± 0.8	1.8 - 1.9	2.0 ± 0.4	1.8 - 2.2	1.5 ± 0.5	1.1 - 1.8	2.2 ± 0.6	2.0 - 2.5
Cambios en las fechas de exámenes para poder asistir a competiciones/concentraciones oficiales.	2.1 ± 0.7	2.0 - 2.1	2.2 ± 0.5	2.0 - 2.4	1.5 ± 0.5	1.2 - 1.9	2.4 ± 0.7	2.1 - 2.7
Exención de la asignatura de Educación Física en Secundaria.	1.6 ± 0.8	1.5 - 1.7	1.4 ± 0.5	1.2 - 1.7	1.5 ± 0.5	1.2 - 1.9	1.1 ± 0.5	0.8 - 1.4
Problemas con la asistencia a prácticas obligatorias.	1.8 ± 0.7	1.7 - 1.8	1.9 ± 0.5	1.7 - 2.1	1.4 ± 0.5	1.0 - 1.8	2.2 ± 0.6	1.9 - 2.4
Problemas con los sistemas de evaluación continua.	1.7 ± 0.7	1.7 - 1.8	1.5 ± 0.7	1.1 - 1.9	1.1 ± 0.3	0.9 - 1.4	2.0 ± 0.7	1.7 - 2.2
Traslado de expediente	1.6 ± 0.7	1.5 - 1.6	1.6 ± 0.7	1.3 - 2.0	1.6 ± 0.5	1.2 - 2.0	1.6 ± 0.7	1.2 - 1.9
Tutorías académicas	1.7 ± 0.7	1.6 - 1.8	1.3 ± 0.6	0.9 - 1.6	1.2 ± 0.4	0.9 - 1.5	2.3 ± 0.6	2.1 - 2.6

IC al 95% (Límite Inferior-Límite Superior)

En comparación con otros países, siendo el estadounidense ejemplo, un estudio realizado por la CNA¹⁰⁵ en Estados Unidos, refleja que 450.000 deportistas de elite compiten para un total de 1.096 universidades.

En estados Unidos, el deportista de elite debe pasar por la universidad si quiere llegar a ser profesional. En los últimos juegos olímpicos, las universidades americanas fueron¹⁰⁶ la principal fuente de deportistas logrando 282 medallas olímpicas.

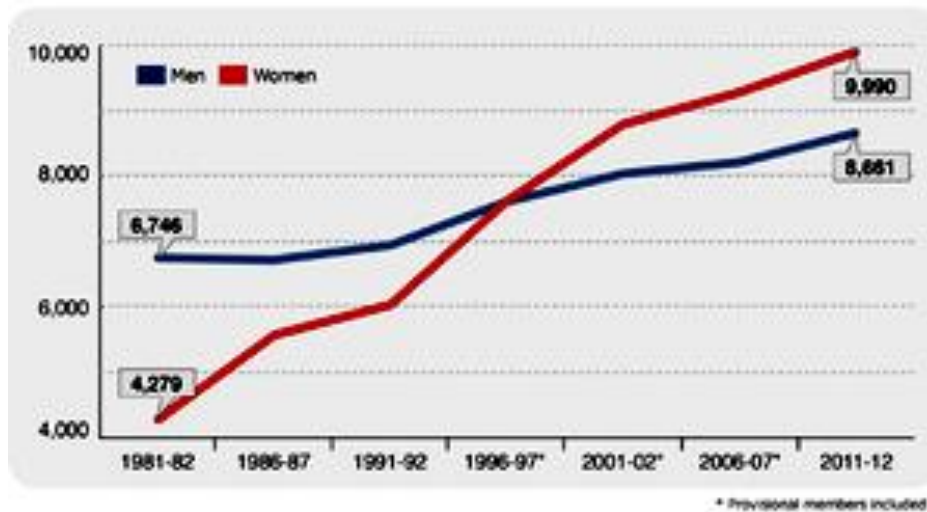
¹⁰⁴ Universidad de Navarra: Informe del valor mediático del fútbol 20011-12 [En línea] <http://reputation-metrics.org/2012/06/04/informe-del-valor-mediatico-del-futbol-2012-temporada-201112-messi-mediatic/> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

¹⁰⁵ NCAA publications [En línea] <http://www.ncaapublications.com/p-4293-2011-12-ncaa-sports-sponsorship-and-participation-rates-report.aspx> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹⁰⁶ Spain Sport Network: Las Universidades americanas son la principal fuente de deportistas en los JJOO de Londres 2012 [En línea] <http://www.spainsn.com/las-universidades-americanas-son-la-principal-fuente-de-deportistas-en-los-juegos-de-londres> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

Ilustración 2.17: Número de medallas en Londres pertenecientes a estudiantes universitarios EEUU

Fuente: Spain Sport Network¹⁰⁷ (2012)



Existen ejemplos de clubes, universidades, empresas privadas y deportistas que apuestan por la formación del deportista durante su época deportiva.

1. la Universidad Autónoma de Barcelona con el programa *Tutoresport-UAB*¹⁰⁸ donde integran a deportistas de elite en un plan académico específico en base a su nivel de exigencia deportiva.
2. El segundo la cantera del Ajax de Amsterdam¹⁰⁹ o la política de comunicación del Levante UD, donde apuestan por la formación académica y la importancia de aunar deporte con formación.

¹⁰⁷ Spain Sport Network Las Universidades americanas son la principal fuente de deportistas en los JJOO de Londres 2012 [En línea] <http://www.spainsn.com/las-universidades-americanas-son-la-principal-fuente-de-deportistas-en-los-juegos-de-londres> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹⁰⁸ UAB: Programa Tutoresport [En línea] <http://olympicstudies.uab.es/brasil/pdf/47.pdf> [Fecha de visita: 06 de octubre 2012]

¹⁰⁹ El deportivo: Cómo funciona la cantera del Ajax [En línea] http://eldeportivo.es/index.php?option=com_content&task=view&id=3129&Itemid=2 [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

Ilustración 2.18: Cartel promocional del Levante UD fomentado el estudio Fuente: Levante UD (2011)



3. Butragueño ex jugador de fútbol profesional y actualmente directivo del Real Madrid, comentó en una entrevista realizada para un medio mejicano que: “A los 35 años ya estás en el retiro, pero la vida sigue, la persona continúa andando y debe tener herramientas para triunfar, sobre todo para sentirse a gusto. Creo que la formación es muy importante para el ser humano, más aún cuando se es un deportista al que los niños ven como ejemplo e influye en ellos”.
4. Andrés Iniesta uno de los referentes deportivos en España, además de empresario está cursando la carrera de INEF, dentro de sus objetivos está acabarlo antes de terminar su carrera profesional. El deportista que integra el valor académico en su marca personal, se convierte en un modelo para los jóvenes y en un ejemplo para los deportistas que pueden verse reflejado en él.
5. La universidad UCAM de Murcia y Estrella Levante¹¹⁰ han firmado un convenio de colaboración que une a ambas entidades murcianas en aspectos tan diversos como la investigación, la docencia o el deporte.

¹¹⁰ UCAM: Investigación, formación y deporte unen a UCAM y estrella Levante [En línea] <http://www.ucam.edu/news/investigacion-formacion-y-deporte-unen-a-la-ucam-y-estrella-de-levante> [Fecha de visita: 06 de octubre 2012]

6. La Universidad Jaume I de Castellón conjuntamente con el Villarreal C.F, desde 2012, realizan un programa de becas para estudiantes de la universidad dotado con 10.000 euros, premiando aquellos deportistas universitarios con buenos resultados deportivos que además tengan un buen expediente académico.

2.2.1.4 Valor personal y profesional

Al igual que en la empresa se ponen medios para conectar con los distintos públicos, el deportista¹¹¹ debe ser consciente de la importancia de acercar parte de su perfil personal¹¹², como parte de su estrategia de construcción de su Marca Personal.

Alrededor del deportista orbitan una serie de públicos que por un lado demandan la faceta profesional pero por otro lado buscan conocer también el lado personal del deportista. Dentro de estos públicos se encuentran principalmente los medios de comunicación, aficionados y la sociedad en general.

Los medios de comunicación son conocedores de esta realidad y por ello empiezan a mostrar en sus contenidos, publicaciones, reportajes o programas el lado humano del deporte y las historias personales de sus protagonistas. GRANT (2003:205) “Lo que la gente valora en la conversación, más allá del placer inmediato, es la información”.

El canal de televisión sudamericana HBO¹¹³, ha realizado un programa bajo con el nombre de “Destina Deporte” donde muestra el día a día en la vida de los deportistas menos reconocidos, pero que trabajan para conseguir reconocimiento deportivo, social y mediático. El programa de televisión de canal Plus “Informe Robinson¹¹⁴”,

¹¹¹ Sergio Martínez [En línea] <http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=61HyaRhbO4s&NR=1> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹¹² El mundo: Especiales campeones , Pau Gasol [En línea] <http://www.abc.es/especiales/campeones/gasol.asp> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹¹³ La republica [En línea] http://www.larepublica.net/app/cms/cms_periodico_showpdf.php?id_menu=50&pk_articulo=37130&codigo_local_e=es-CR [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹¹⁴ Informe Robinson [En línea] <http://www.canalplus.es/informe-robinson/> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

dirigido por el ex jugador del Liverpool y periodista deportivo Michael Robinson, muestra el lado humano del deporte y de sus protagonistas en sus reportajes.

Los aficionados también buscan conectar personalmente con sus ídolos deportivos, la aparición del social media, ha abierto canales de conexión entre ambos, donde el deportista y el aficionado pueden conectar, hablar, conversar.

En un artículo en el diario deportivo Sport¹¹⁵, uno de los profesionales más reconocidos del Social Media en España, Juan MERODIO¹¹⁶ comenta que: “El mundo del deporte está empezando a conocer lo que significa estar en el mundo digital. Al principio permanecen incrédulos pero después cuando deciden probar y ven los resultados de estar en las redes y cómo un montón de fans les transmiten su cariño y apoyo se dan cuenta de que éstas deben ser una parte más de ellos”.

En un artículo publicado en Deporte 2.0¹¹⁷, el deportista español Elias Casado (Esgrima) comenta el motivo del uso de las redes sociales como estrategia de construcción de su marca personal “¡Es una de las claves! Hoy en día las redes sociales llegan a todo el mundo, y es la mejor herramienta para crear esa marca personal. Los deportistas tenemos la suerte de poder influir bastante a la sociedad, y debemos utilizar nuestro “tirón” a través redes sociales para transmitir los valores del deporte y animar a la gente a luchar por todo lo que se propongan y a llevar una vida saludable”.

Aprovechar las nuevas vías de comunicación son una oportunidad pero también una ejercicio de responsabilidad, ya que un mal uso de dichas redes sociales puede traer sanciones por parte del club o federación, apariciones negativas en medios de comunicación y descrédito por parte los aficionados o de la sociedad en general.

¹¹⁵ Sport: Los deportistas españoles empiezan a entender los beneficios del social media [En línea] <http://www.sport.es/es/noticias/barca/los-deportistas-espanoles-empiezan-entender-los-beneficios-socialmedia-1815304> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹¹⁶ Juan Merodio web [En línea] <http://www.juanmerodio.com/> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹¹⁷ Deportista 2.0: Elías casado y pirri el potencial de las RRSS para un deportista de elite. [En línea] <http://www.deporte2punto0.com/elias-casado-y-pirri-el-potencial-de-las-redes-sociales-para-un-deportista-de-elite/> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

Durante los JJOO se vio por un lado como los deportistas aprovecharon las redes sociales para mostrar su lado humano y contar su día a día en los JJOO en su entorno y como este generaba un retorno de dicha información, que ha sido recogida por starcount¹¹⁸ para elaborar una lista de los diez deportistas más activos en redes sociales durante los JJOO. Con el beneficio que tiene tanto su marca personal como la de sus patrocinadores.

Por otro lado, dos deportistas, el futbolista MORGANELLA y la atleta Voula PAPACHRISTOU¹¹⁹ fueron expulsados de los Juegos de Londres por exponer comentarios racistas en sus redes sociales que rápidamente se hicieron eco del suceso seguidores, aficionados y medios de comunicación.

En el mundial de Brasil 2014, se potenciaron los famosos “*Memes*” imágenes de deportistas o momentos del partido parodiados por los seguidores y subidos a las redes sociales. En el mundial de Brasil, el jugador uruguayo Luis Suárez, el holandés Robben o el portero americano Tim Howard acapararon el pódium de “*Memes*” realizados.

Nadia CALATAYUD¹²⁰, profesional reconocida en social media en el ámbito deportivo, comenta en un artículo en su blog que: “Cuidar a tu comunidad, preocuparte de lo que quieren saber sobre tu vida deportiva y también de tu persona. Si el mensaje que comunicas es positivo generarás interés para la entidad a la que pertenezcas, provocarás que tus seguidores se interesen por tu club, equipo o asociación”.

Los deportistas son por tanto iconos sociales, ejemplos para la sociedad debido a su repercusión social y mediática. Deben ser conscientes de la importancia de sus comportamientos tanto dentro como fuera del terreno de juego, aunque sean *on line*, ya que afectan positiva como negativamente a su propia marca.

¹¹⁸ Starcount. JJOO Londres 2012 [En línea] <http://static.starcount.com/olympic/index.htm> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹¹⁹ La república: El éxito deportivo no es suficiente para ser un ídolo [En línea] http://www.republica.com/2012/08/16/el-exito-deportivo-no-es-suficiente-para-ser-un-idolo_536269/ [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

¹²⁰ Nadia Calatayud web [En línea] <http://www.nadiacalatayud.com/> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

Para ello es necesario que se aprovechen esos vínculos emocionales entre deportista y públicos para introducir nuevos formatos de patrocinio. TUNGATE (2007:235) sostiene que: “La publicidad es una forma de cultura ente las generaciones más jóvenes. Actualmente apenas la diferencian de cualquier otra forma de entretenimiento”.

A mayor reconocimiento profesional por parte de los aficionados, sociedad, clubes, federaciones y patrocinadores, mayor valor tendrá cada uno de los anteriores valores. Por tanto el comportamiento que realice el deportista dentro del terreno de juego y los éxitos que consiga, determinan en gran medida el valor de su marca personal.

El valor profesional no sólo lo determinan los éxitos deportivos, sino también otra serie de aspectos que hacen que el deportista aumente o disminuya en cuanto a valor. En un artículo publicado en la revista comunicación¹²¹ de la Universidad de Sevilla, el profesor Joaquín MARÍN comenta sobre este aspecto que: “en la confección del deportista profesional como imagen e identidad de marca hay otros valores que encarna a tener en cuenta y que le diferencia de otros deportistas”.

Joaquín MARÍN añade que: “Los comportamientos que cada deportista muestra con sus rivales en su espacio de acción constituyen pautas de referencia para millones de personas. Así hoy en día en un gran deportista profesional no sólo se forja ganando competiciones sino también mostrando un comportamiento modélico y un respeto hacia el adversario”.

El deportista profesional necesita de un gestor que les ayude a construir de forma conjunta, una marca personal positiva, para obtener beneficios de las relaciones que el deportista tiene con sus públicos, en especial sus seguidores.

¹²¹ Revista comunicación [En línea]

http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n8/articulos/A3_Valores_mediativos_del_deportista_profesional_en_la_publicidad_analisis_comparativo_entre_rafa_nada_y_gemma_mengual.pdf [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

2.3 EL DEPORTE COMO VEHÍCULO EMOCIONAL

A continuación se muestra la tendencia actual por parte de las empresas de crear experiencias como medio de conexión con el nuevo consumidor, que demanda diferentes sinergias con las marcas que vayan más allá de la mera transacción económica. El consumidor quiere ser parte importante de la creación de la historia de la marca y por tanto demanda dichos escenarios emocionales donde poder conectar.

2.3.1 Los escenarios emocionales de las marcas

El consumidor demanda a la marca la transmisión de emociones, partiendo de una historia donde ambos (marca y consumidor) son protagonistas, por tanto, los eventos deportivos son el “*Storytelling*” perfecto para conectar emocionalmente con el consumidor. Además aprovechando el evento deportivo, la marca puede crear recuerdos memorables para el consumidor, generando un clima de conexión difícilmente superada por cualquier campaña de comunicación.

Según la autora RITA (2009:324) “El futuro de las marcas pasa por convertirse en experiencias globales, consiguiendo crear relaciones más estrechas con los clientes a expensas de las marcas que únicamente ofertan un producto o servicio”. SANAHUJA (2012:93) respalda este punto: “La motivación de los consumidores y públicos de las entidades deportivas no suele ser, únicamente, el espectáculo deportivo, más bien la expectativa de colmar una satisfacción, una esperanza y un deseo”.

La importancia del factor emocional, lo destaca también VILLAFANE (2013:73) añadiendo que: “El territorio de la reputación de marca es el de la intersección de los valores, funcionales, sociales y emocionales que los *stakeholders* reconocen de ella”. El valor emocional prosigue VILLAFANE (2013:73) es “consecuencia de ciertos procesos de empatía, fruto de asociar la marca a sentimientos personales, de identificación o alineamiento con aquellos valores que un público asocia a una marca o incluso de sentimientos de autoexpresión a través de la marca”.

Las empresas son conscientes de esta realidad y por ello han apostado fuerte por el patrocinio deportivo a la hora de generar *branding* entorno a su marca. El BBVA invierte cada año 15 millones de euros en patrocinar la primera y segunda división, inversión publicitaria aparte.

El Banco Santander también apostó por la F1 para conectar con su público objetivo y conseguir obtener un retorno de la inversión de 25 millones de Euros. Hay empresas que apuestan por crear eventos propios para poder tener más controlado el verdadero retorno de la inversión y para optar a una mayor garantía de gestión de su marca. Empresas como Red Bull, Volvo o Coca-Cola han creado sus propios eventos deportivos.

Mediante los deportes, la música, el cine o la moda, se logra conectar con el consumidor en su mismo terreno, haciendo que los sentimientos hacia un club, un deportista, un cantante o un actor, les lleve a comprar productos que este patrocine.

Los lazos emocionales vinculan al consumidor a la marca de manera automática. Casos como el de *Heineken* con la música, *Banco Santander* con la Formula 1 o *Play Station* y *BBVA* con el fútbol, lo atestiguan.

Las marcas deportivas aprovechan el deporte y los eventos deportivos, para crear comunidades alrededor de ellos, que ayuden a construir y proteger su marca, aparte de informar y ofrecer experiencias a los integrantes de su comunidad. JO HATCH, SCHULTZ (2010:179) ejemplifican con la comunidad creada por Google y Nike llamada Joga, una comunidad que sirve para intercambiar experiencias, fotos, vídeos etc... bajo el lema de la preservación del "*Jogo bonito*".

En los JJOO de Londres del 2012, desde la misma organización, se crearon distintas ¹²² aplicaciones y entornos tanto *on line* como *off line* para conseguir esa interacción entre los visitantes, medios, patrocinadores y deportistas. En la *Champions League* del 2012-

¹²² Oidea: Los JJOO olímpicos analizaos desde dentro [En línea]

<http://oideacomunicacion.wordpress.com/2012/08/13/los-juegos-olimpicos-analizados-desde-dentro/> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

2013¹²³ tomaron ejemplo facilitando aplicaciones digitales complementadas con acciones *in situ* para el mismo propósito, la búsqueda de la interacción.

En el Mundial de Brasil 2014, las principales redes sociales así como el buscador google, crearon espacios de interacción dentro de sus interfaces facilitando que los usuarios pudieran comentar, conectar e informarse a tiempo real de lo que iba aconteciendo durante el torneo. En Brasil 2014¹²⁴ se puso de manifiesto la doble pantalla a la hora de visualizar y comentar eventos deportivos. Siendo el evento deportivo más seguido hasta la fecha en las RRSS. El próximo evento los JJOO de Rio de Janeiro, se podrá ver la evolución y peso que va tomando las redes sociales dentro de los eventos deportivos.

SCHWARZ y HUNTER (2008:98) señalan que: “el consumidor de productos o servicios deportivos da especial importancia a los valores que ese producto representa, a la vez que la experiencia previa que haya tenido. La cultura y sub cultura que desde las organizaciones deportivas o deportistas transmitan, afecta al posterior consumo del aficionado/consumidor”.

SANAHUJA (2012:91) afirma que: “Lo que supone el deporte en España, no en sí mismo, sino como soporte publicitario y, sobre todo, como transmisor de intangibles”. HOPWOOD (2007:139) termina de completar este punto añadiendo que: “El amor al deporte construye una lealtad distinta hacia la marca, más fuerte y duradera que cualquier otro producto o servicio”.

Eventos deportivos tan importantes como la Nascar, la Super Bowl, los juegos Olímpicos, Eurocopas, Mundiales o torneos importantes de cualquier deporte profesional, se convierten para las marcas en escenarios perfectos para conectar emocionalmente con el consumidor.

¹²³ Deporte 2.0: Champions League de las RRSS [En línea] <http://www.deporte2punto0.com/champion-league-redes-sociales/> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

¹²⁴ Gestión: El Mundial de Brasil 2014 fue el evento más seguido en las RRSS [En línea] <http://gestion.pe/tendencias/mundial-brasil-2014-fue-mayor-evento-historia-redes-sociales-segun-facebook-2102881> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

Los autores LENDERMAN y SÁNCHEZ (2008:145,146) mencionan un estudio realizado por Jack Morton Worldwide sobre los juegos olímpicos de Atenas, donde muestra que: “El marketing experiencial aumenta la eficacia de otras inversiones de marketing”.

Una encuesta telefónica a quinientas personas por la agencia de representación IMG, revela la notoriedad que genera las marcas patrocinadoras a través del deporte.

Ilustración 2.19: Notoriedad Marcas Patrocinadoras de Deporte Fuente: Agencia de representación de deportistas IMG¹²⁵ (2012)



Los eventos deportivos se convierten en escenarios perfectos donde la marca pretende conectar emocionalmente con el consumidor, por ello alrededor de cualquier evento deportivo, orbitan una serie de marcas que buscan bajo ese patrocinio estar presente en los diferentes escenarios, creando dicha conexión con el consumidor.

Son los denominados “Fan Fest”: Escenarios¹²⁶ que parten desde el propio lugar donde se va a desarrollar el evento deportivo (Estadio) hasta las diferentes zonas dentro de la ciudad, donde se generan también conexiones con el consumidor gracias al evento en la ciudad que se desarrolla.

¹²⁵ IMG: Web oficial [En línea] <http://www.imgworld.com/home.aspx> [Fecha de visita: 28 de octubre de 2012]

¹²⁶ Sportchainmanagement: El jugador número 12 llega al vestuario [En línea] <http://sportschainmanagement.wordpress.com/2012/09/17/el-jugador-no-12-la-emocion-llega-hasta-el-vestuario/> [Fecha de visita: 28 de octubre de 2012]

Thierry WEIL¹²⁷, director de Mercadotecnia de la FIFA, comenta: “Los FIFA Fan Fest son la plataforma que utiliza la FIFA y el COL para disfrutar aún más de las Copas Mundiales, ya que se acerca el fútbol a millones de aficionados que no pueden entrar a los estadios. Estamos encantados con el entusiasmo mostrado por las sedes y será un placer trabajar juntos para poner en marcha este espectacular proyecto en 2014”.

Ilustración 2.20: FIFA Fan Fest Fuente: FIFA¹²⁸ (2012)



Los FIFA Fan Fest se integraron por primera vez en la Copa Mundial de Alemania 2006, al percibir por parte de la organización, el éxito que tuvieron las proyecciones extraoficiales del mundial de Corea 2002 y el éxito en el mundial de Alemania, llevo a organización del mundial del 2010 de Sudáfrica, a organizar diferentes sedes repartidas por todo el mundo, para concentrar a los aficionados alrededor del evento deportivo, recibiendo más de seis millones de visitas de los aficionados en los 31¹²⁹ días de torneo.

¹²⁷ Web oficial FIFA [En línea]

<http://es.fifa.com/worldcup/archive/southafrica2010/organisation/fanfest/index.html> [Fecha de visita: 24 de Septiembre de 2012]

¹²⁸ Web oficial FIFA [En línea]

<http://es.fifa.com/worldcup/archive/southafrica2010/organisation/fanfest/index.html> [Fecha de visita: 24 de Septiembre de 2012]

¹²⁹ Web oficial FIFA [En línea]

<http://es.fifa.com/worldcup/archive/southafrica2010/organisation/fanfest/index.html> [Fecha de visita: 24 de Septiembre de 2012]

Esas conexiones son promovidas por los medios oficiales del campeonato, donde las marcas patrocinadoras tienen varios sitios reservados, como por ejemplo; el Área de Aficionados en la web oficial de la Eurocopa 2012¹³⁰, donde las marcas aprovechan dicha sección para conectar con el consumidor mediante la interactividad de los jugadores y equipos participantes.

Ilustración 2.21: Patrocinadores Oficiales de la Eurocopa 2012 Fuente: Web Oficial de la Eurocopa¹³¹ (2012)



Pero los escenarios no se centran únicamente en los países donde se desarrollan dichos eventos, sino puede ser aprovechado por las marcas para crear dichos escenarios en cualquier lugar del mundo¹³². En España cerca del Bernabéu durante la Eurocopa del 2012 se dispuso de la Hyundai fan Park donde recogió a más de 45.000 personas para ver la final de la Eurocopa.

¹³⁰ Web oficial Eurocopa 2012: Fans Área [En línea] <http://es.uefa.com/uefaeuro/fansarea/index.html> [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

¹³¹ Web oficial Eurocopa 2012: Fans Área [En línea] <http://es.uefa.com/uefaeuro/fansarea/index.html> [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

¹³² Hyundai: Fan Park [En línea] <http://www.hyundai.es/fanpark/index.php/fan-park/> [Fecha de visita: 28 de junio de 2012]

Ilustración 2.22: Hyundai fan Park Eurocopa 2012 Fuente: Web Oficial de Hyundai¹³³ (2012)



Además, hay distintos eventos organizados por la FIFA, el “Trophy tour”, donde la copa del mundo, Eurocopa o *Champions* viaja por diferentes ciudades de distintos países creando distintos eventos, desde que el aficionado puede fotografiarse con la copa hasta eventos de patrocinadores como Sony, que permiten entrar a los vestuarios a ciertos aficionados, a fotografiarse con los jugadores después de cada encuentro de la copa del Mundo.

Desde la FIFA trabajan por crear nuevos contenidos emocionales que graviten en torno al evento deportivo y conecten a las marcas con los consumidores, todo dentro de un escenario emocional como vehículo de conexión entre ambos.

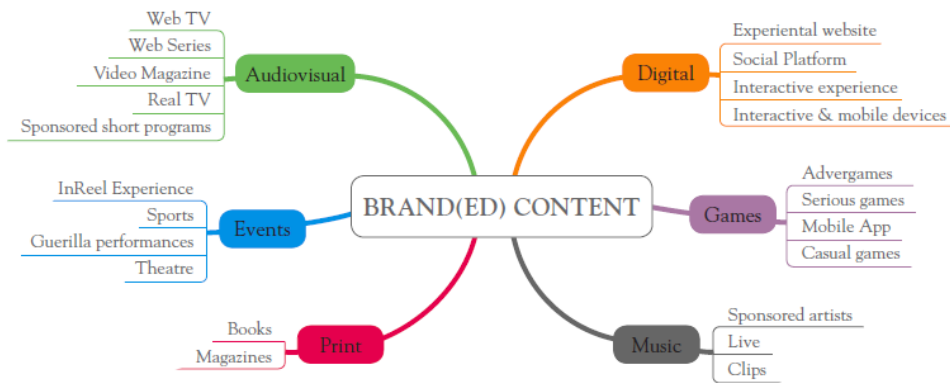
Lo que al principio, se perseguía denominándose “Ambush marketing” o marketing de guerrilla, ahora se está adaptando para crear soportes legales y amparados por las federaciones para conectar a sus patrocinadores con los consumidores.

2.3.2 Storytelling y Transmedia

El punto de partida para entender ambos conceptos, lo marca el “Brand content” una evolución del concepto de *branding*, donde el contenido respaldado por el nuevo perfil del consumidor y las nuevas tecnologías, juega un papel importante a la hora de consumirse y compartirse.

¹³³ Hyunday Fan experiencia:Fan Park [En línea] <http://www.hyundai.es/fanpark/index.php/fan-park/> [Fecha de visita: 28 de junio de 2012]

Ilustración 2.23: Brand Content Fuente: Corporate Excellence ¹³⁴



Muchos de esos medios sirven para hacer partícipes a los consumidores del contenido, vía blogs, redes o aplicaciones, asegurando que dicho contenido llega a sus manos a través de lo que podemos denominar multi-plataforma o transmedia. Así, el consumidor acaba convirtiéndose, en realidad a través de su *Storytelling* (Historia personal), en el propio medio, sirviendo de transporte y extensión de los mensajes de comunicación.

El *Storytelling* tal como lo define Christian Salmon en un artículo publicado en el medio digital Puromarketing:¹³⁵ “Es fundamental, al igual que para cualquier post, que tenga una estructura bien definida, con un comienzo, un desarrollo y un final, una historia coherente y que tenga tintes de realidad. Esta realidad debe estar protagonizada por un personaje que sea el que el cliente identifique con él mismo y al que acompañe un compañero de aventuras con el que podamos identificarnos de igual modo”.

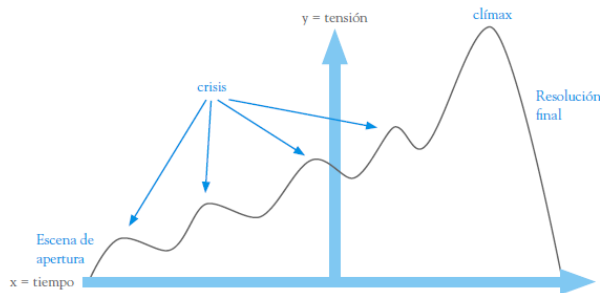
NUÑEZ (2011:15) en su libro “*Storytelling* en una semana” cita al psicólogo Richard GERRIG que en 1993 acuñó la “teoría del transporte” con la siguiente frase: “cuando prestamos atención a cualquier relato, nos identificamos con sus protagonistas y nos reflejamos en ellos, durante el tiempo que dura el relato”.

¹³⁴ Corporate Excellence: Tendencias en la generación de contenidos de marca: Branded content [En línea] http://www.marca.com/2012/06/10/futbol/eurocopa_2012/espana/1339361675.html [Fecha de visita: 15 de Abril de 2014]

¹³⁵ Puromarketing: Storytelling la fuerza de la buena historia [En línea] <http://www.puromarketing.com/44/12627/storytelling-fuerza-buena-historia.html> [Fecha de visita: 28 de octubre de 2012]

Ilustración 2.24: Classic Storytelling Fuente: Corporate Excellence¹³⁶ (2014)

Gráfico 1: Classic Storytelling



En el modelo clásico de *Storytelling* presentado por *Corporate Excellence* aporta que: “las historias han de contener ese conflicto, pero también han de tener un orden claro, una sucesión lógica de eventos y una estructura narrativa organizada, además de incluir sensaciones fuertes y emociones profundas, detalles específicos, y, sobre todo, esa verdad universal citada antes y un sentido, un propósito vital como el que las marcas han de tener hoy en día”.

Podemos enumerar hasta un máximo de cuatro grandes fases, agrupadas en torno a los tres tiempos clásicos de la acción que podemos ver en las obras literarias (inicio o planteamiento, nudo y desenlace), en las que se divide el relato:

1. Escena de apertura o subida del telón.
2. Crisis sucesivas o aparición de conflictos.
3. Clímax con tensión e inicio de soluciones.
4. Conclusión o resolución final.

Dentro del “*Storytelling*” que generan los eventos deportivos, cobran especial importancia los deportistas¹³⁷ que de forma directa o indirecta son los protagonistas

¹³⁶ Corporate Excellence: “Relatos que contagian: Storytelling, el arte de contar historias” [En línea] <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Relatos-que-contagian-storytelling-o-el-arte-de-contar-historias> [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

¹³⁷ CNN: Bolt takes gold in Olympics social media race [En línea] <http://edition.cnn.com/2012/08/13/sport/bolt-social-media->

del evento, creando personajes que son identificados por el consumidor, al que siguen y apoyan convirtiéndose en el medio perfecto de conexión dentro de los eventos deportivos, entre la marca y el consumidor, siempre jugando en el entorno de la experiencia.

Los deportistas se convierten entonces de forma directa o indirecta en los vehículos de comunicación y transmisión de valores de la empresa, que a su vez también se impregna de los valores del deportista para conectar con sus consumidores.

Los deportistas, son los protagonistas de la historia, donde el consumidor puede sentirse identificado o reflejado creando unos lazos emocionales donde la marca patrocinadora aprovecha como vehículo de conexión.

En un documento elaborado por el laboratorio de ideas *Corporate Excellence*¹³⁸ bajo el título “Relatos que contagian: *Storytelling*, el arte de contar historias” muestra el caso de la deportista paralímpica Teresa Perales: “ Su relato tiene todos los elementos para producir ese recuerdo y ese divertimento necesarios en toda historia, contribuyendo decisivamente a la implicación emocional de la audiencia y logrando que la misma audiencia ponga en primera persona los elementos de su relato y los lleve a su propia vida”.

Otro ejemplo es el anuncio de Cola-Cao con el niño de diez años surfero YAHIEL¹³⁹, protagonista del anuncio contando su historia bajo el slogan “Como quieras, Cola-cao”, que aprovecho a su vez Cola-cao, para invitarle a uno de los programas más

[king/index.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+rss%2Fedition_business+%28RSS%3A+Business%29](http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Relatos-que-contagian-storytelling-o-el-arte-de-contar-historias) [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

¹³⁸ Corporate Excellence: “Relatos que contagian: Storytelling, el arte de contar historias” [En línea]
<http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Relatos-que-contagian-storytelling-o-el-arte-de-contar-historias> [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

¹³⁹ Youtube: Anuncio colacao y Yahel [En línea]
http://www.youtube.com/watch?v=GyjGDIjV5jk&feature=player_embedded [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

Esta conexión y posterior identificación que consigue la marca a través de la utilización de la marca personal del deportista, genera una evangelización por parte del jugador con la marca¹⁴⁴ que conecta rápidamente con el consumidor, que a través de las emociones y sentimientos generados por el deportista, se siente identificado con las marcas que le patrocinan.

Las empresas han querido humanizarse, para ello se apoyan en deportistas¹⁴⁵ como icono sociales, donde el consumidor puede verse reflejado, integrando las emociones que se viven dentro del deporte y acercando al deportista al consumidor mediante acciones *off line*, como *on line* que le ayuden a conectar con sus públicos.

Siguiendo los beneficios que aporta la asociación del deportista y el *storytelling* presentados por Corporate Excellence¹⁴⁶ se destacan los cinco siguientes:

1. **Recuerdo:** tiene una componente mnemotécnica, de regla, esquema narrativo que ayuda a su recuerdo y contribuye a su memorización automática.
2. **Diversión:** dispone de una innegable vertiente lúdica, que ayuda al divertimento y esparcimiento de la audiencia y contribuye a su percepción positiva.
3. **Contexto:** pone el relato en situación, lo enmarca y circunscribe a un sentido concreto, aportando ordenación y significado a la información dispersa.
4. **Conexión:** une a personas de distinta índole en torno a un grupo, una tribu o comunidad en la que se reconoce y con la que comparte valores comunes.
5. **Implicación:** implica a los miembros de dicho grupo, no les impone un sentido, sino que se lo aporta y ayuda a que se contagien de él.

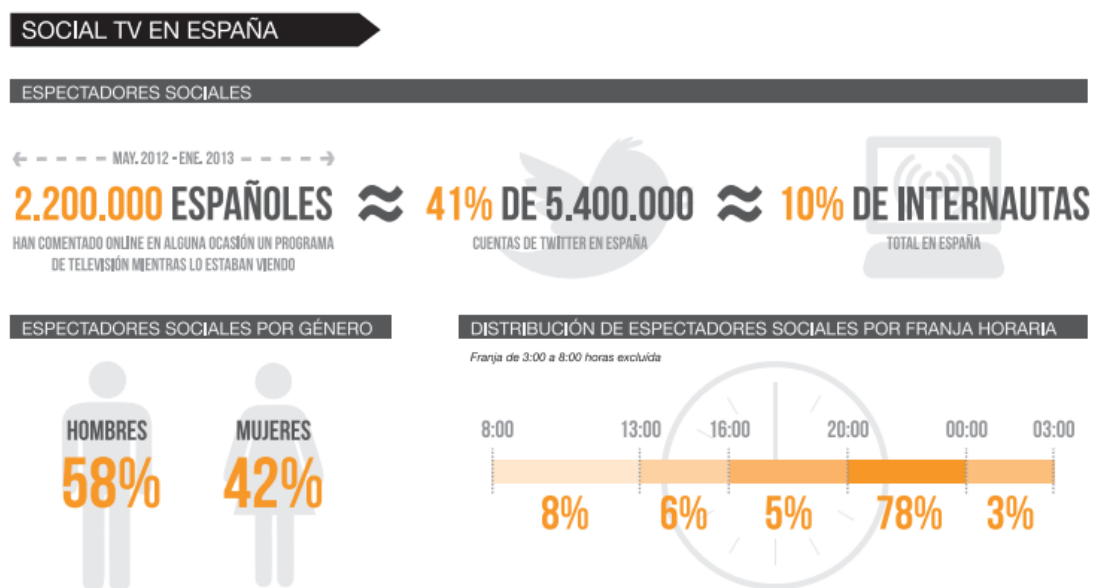
¹⁴⁴ Puromarketing: El mundial del 2010 de Sudáfrica el gran escaparate para marcas y socios [En línea] <http://www.puromarketing.com/3/7311/mundial-sudafrica-2010-gran-escaparate-para-marcas-socios.html> [Fecha de visita: 01 de octubre de 2012]

¹⁴⁵ El mundo: Casillas la imagen que todas las marcas quieren [En línea] <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/07/comunicacion/1341683558.html> [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

¹⁴⁶ Corporate Excellence: “Relatos que contagian: Storytelling, el arte de contar historias” [En línea] <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Relatos-que-contagian-storytelling-o-el-arte-de-contar-historias> [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

A medida que el deportista comienza a contar su historia, empieza a generar vínculos con todos sus públicos donde además los hace partícipe a través del transmedia. En un artículo publicado por la Universidad UCH-CEU¹⁴⁷ se define transmedia como “un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, y en el cual un aparte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso de expansión”.

Ilustración 2.26: Espectadores sociales Fuente: eEspaña¹⁴⁸ (2013)



En el informe publicado por eEspaña¹⁴⁹ del 2013 bajo el título “Desarrollo de la sociedad de la información en España” refleja el aumento de la población que está activa en las redes sociales conversando digitalmente mientras visualizan contenidos

¹⁴⁷ UCH-CEU: “ Transmedia y Storytelling” [En línea]
http://www.uchceu.es/actividades_culturales/2013/congresos/documentos/transmedia_storytelling_juan_pedro_molina.pdf [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

¹⁴⁸ eEspaña: Desarrollo de la sociedad de la información en España [En línea]
http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eEspaña_2013_web.pdf [Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

¹⁴⁹ eEspaña: Desarrollo de la sociedad de la información en España [En línea]
http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eEspaña_2013_web.pdf [Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

en televisión. Ese comportamiento es propicio para las marcas a la hora de lanzar campañas de comunicación bajo el concepto transmedia.

Esa evolución tecnológica y de consumo digital es la que propicia a las marcas mediante los deportistas a generar contenidos transmedia que unidos al *storytelling* del propio deportista en los eventos que participa crean conexiones emocionales con el consumidor.

Ilustración 2.27: Anuncio Sony-Iniesta Fuente: gadedmania¹⁵⁰ (2014)



En el último estudio realizado por la consultora TuitTele¹⁵¹, recientemente adquirida por Kantar media, bajo el título de “Un año de Televisión social en España 2013” hay un apartado a las competiciones deportivas en verano y su impacto en social media.

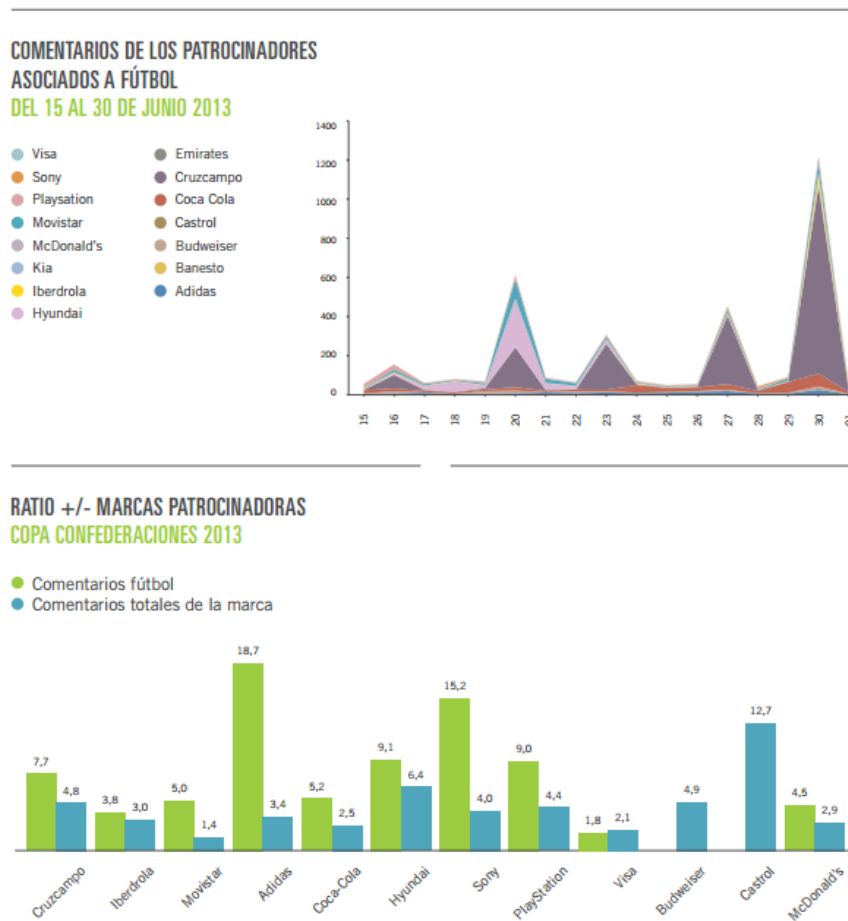
¹⁵⁰ Gadgetmania: Iniesta, Villa y Márquez presentan el nuevo televisor Bravia 4K de Sony

[En línea] <http://www.noticiasdot.com/publicaciones/gadgetmania/2013/11/10/iniesta-villa-y-mrquez-presentan-el-nuevo-televisor-bravia-4k-de-sony/> [Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

¹⁵¹ Tuitele: Un año de televisión social en España [En línea] http://informes.tuitele.tv/emailing/Tuitele_1_a%C3%B1o_tv_social_en_Espa%C3%B1a.pdf [Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

A continuación, se muestran dos gráficas extraídas del citado estudio, donde se puede observar como los anunciantes asociaron su marca a la selección o al torneo de fútbol internacional “Copa Confederaciones”, y cómo se puede observar en el análisis de Tuitele, esa asociación genera un impacto directo y muy significativo en el sentimiento de los consumidores hacia la marca”.

Ilustración 2.28: deporte e impacto social media Fuente: TuitTele¹⁵² (2013)



Las marcas siguiendo el concepto *Brand content* y el hilo conductor del *storytelling* del deportista, unido a la capacidad actual de generar contenidos transmedia, van construyendo escenarios emocionales donde el seguidor/consumidor puede participar activamente, generando un impacto emocional que es aprovechado por las marcas, clubes y deportistas a la hora de construir sus propias marcas.

¹⁵² Tuitele: Un año de televisión social en España [En línea] http://informes.tuitele.tv/emailing/Tuitele_1_a%C3%B1o_tv_social_en_Espa%C3%B1a.pdf [Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

**TEMA 3. DEL CONCEPTO DE MARCA A
LA MARCA PERSONAL DEPORTIVA**

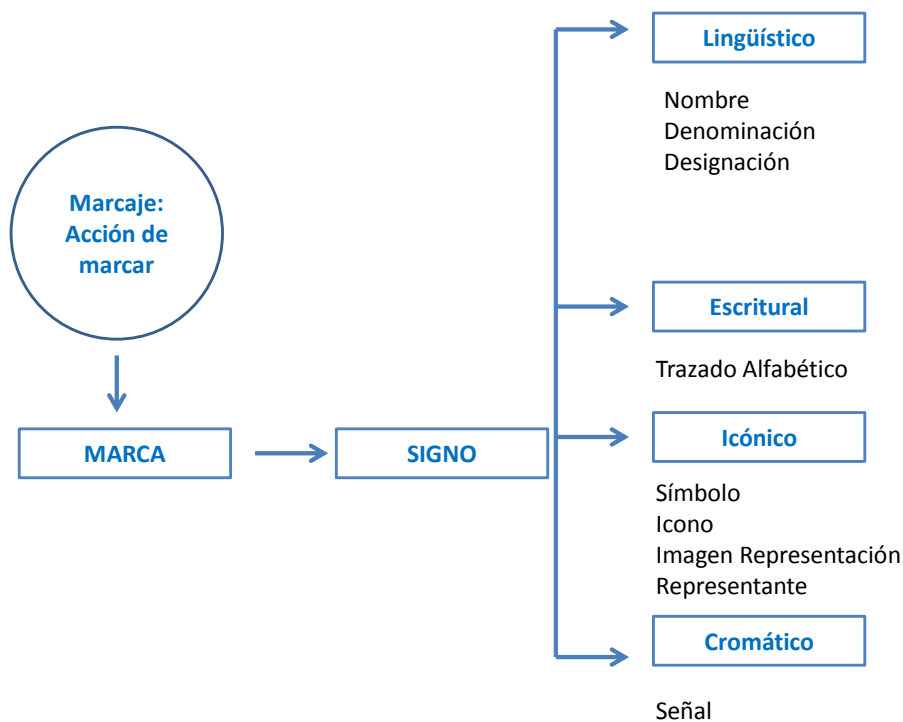
3.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO TRADICIONAL DE MARCA

A lo largo del capítulo tres del presente documento, se quiere mostrar la evolución del concepto tradicional de marca hasta presentar el nuevo concepto de marca personal en el ámbito deportivo. Al final del mismo, se desarrollado un cuadro conceptual para facilitar la comprensión del capítulo.

Para entender mejor ese camino, se presentará a los principales autores del *branding* actual y algunas de sus metodologías, que mediante el análisis de las mismas, se irá avanzando hasta llegar al concepto de *branding* personal en el ámbito deportivo.

El punto de partida del concepto de marca, lo establece COSTA (2004:24) a través del siguiente gráfico:

Ilustración 3.1: El sistema semiótico de la marca Fuente: Elaboración propia basada en Joan COSTA (2004:24)



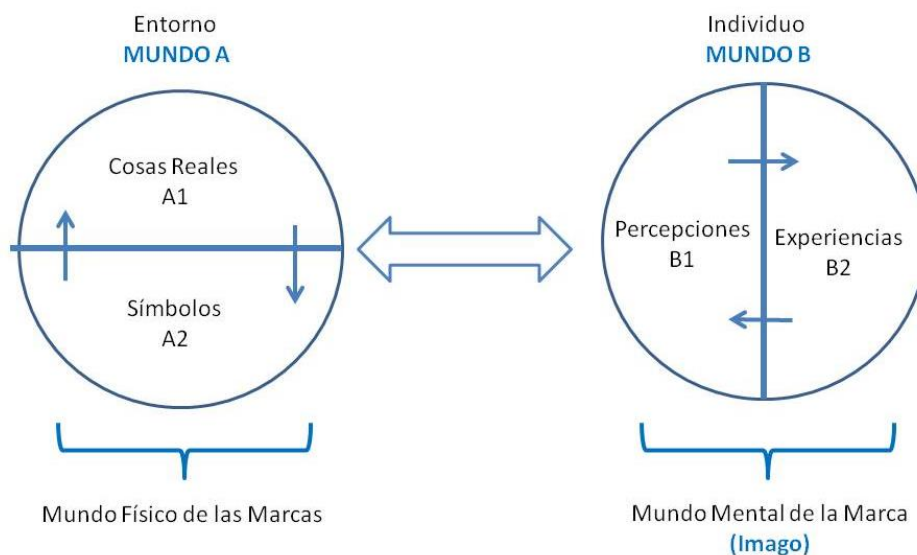
En esta ilustración se puede ver la descomposición que Joan Costa hace del concepto de marca, mostrándolo en un principio cómo un signo verbal y su posterior adaptación

al signo visual, desdoblándose a otro tipo de signo ya no de carácter lingüístico, sino icónico.

COSTA (2004:106) define la marca como: “un signo sensible, al mismo tiempo signo verbal (el nombre) y signo visual (el logo), que cumplen dos funciones, ser identificados y transmitir significados”. Esta definición engloba aspectos importantes a la hora de resumir lo que es una marca.

COSTA (2004:108) sigue ampliando el punto de partida, estableciendo en el siguiente gráfico la percepción de los dos mundos que el consumidor percibe de las marcas.

Ilustración 3.2: Los dos mundos percibidos por el consumidor. Fuente: Elaboración propia basada en Joan COSTA (2004:108)



Establecido el punto de partida, se va a ampliar y confrontar con otros autores para enriquecer el concepto de marca y poder observar su evolución al *personal branding*. FERNÁNDEZ y LABARTA (2009:88) se apoyan en los expertos del *branding* para enunciar que: “la marca es un fenómeno mercadotécnico y comunicativo”.

Otra orientación diferente del concepto marca, lo aportan CASTRO y SALINAS (2008:25), donde diferencian dos enfoques para abordar y definir el concepto marca.

Su primer enfoque, sigue la línea de los anteriores autores, es en su segundo enfoque donde trata el concepto de marca desde de la perspectiva contable, la marca es para

estos autores CASTRO y SALINAS (2008:26) “Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados del que la entidad espera obtener futuros beneficios económicos”.

OLLÉ y RIU (2008:41) definen la marca como: “un portafolio de significados, una serie de ideas (positivas y negativas) que se vinculan a nuestra oferta”. Según OLLÉ y RIU (2008:136) hacer *brand management* consiste en: “dominar estas premisas: conocer que significados se vinculan a la marca, diferenciar los que son estratégicos de los tácticos y trabajarlos a lo largo del tiempo”.

SHULTZ, TANNEBAUM y LAUTERBON (1993:89) presenta el “marketing de relación” que significa que: “existe una relación entre el comprador y el vendedor, la cual deriva de intercambios de información y elementos de valor mutuo” estableciendo el punto de partida para el concepto bidireccionalidad, siendo posible gracias al marketing relacional.

Se comienza a ver por parte de los autores, que hay dos segmentos muy diferenciados a la hora de crear una marca, por una parte los valores tangibles de la misma y por otra los valores intangibles. Bajo esta premisa OLIVARES (2012:65) añade que: “Podríamos hablar de marcas eficientemente emocionales porque sin inversión comunicativa convencen”, ejemplificando este argumento con el caso de Mercadona, que nació paradójicamente como la alternativa a las grandes marcas y ahora es una de las primeras marcas del mercado.

En la actualidad los intangibles comienzan a cobrar mayor importancia en la creación de una marca y la percepción de esta al consumidor, clave a la hora de establecer el punto de partida. Antes de desarrollar este punto de la argumentación, se presenta el modelo clásico de COSTA (2004:173).

Ilustración 3.3: Construcción de la imagen, La red lineal clásica Fuente: Elaboración propia basada en Joan COSTA (2004:173)



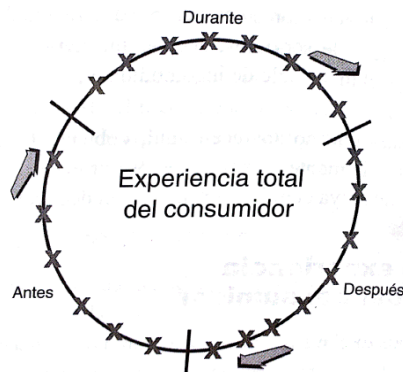
En la construcción clásica que propone Joan COSTA, el consumidor es el que en última instancia hace una valoración de los impactos recibidos y crea una marca de la empresa, a través de las diferentes variables que la empresa de forma directa o indirecta, ha generado para que el consumidor le perciba tal y como el querría.

En la actualidad el papel del consumidor y la aparición del 2.0 ha generado cambios en el sistema de construcción clásico de Joan COSTA, siendo el consumidor participe de la imagen final que la empresa proyecta, gracias al entorno tanto *on* como *off line* que rodea a cada marca.

FERNÁNDEZ y LABARTA (2009:127) inciden en la complejidad actual: “los entornos actuales han cambiado debido al perfil de madurez en términos de marca del consumidor, mientras que las marcas siguen ancladas en modelos de gestión de creación de *branding* obsoletas al momento actual”.

La evolución tecnológica está creando nuevos escenarios donde el consumidor comienza a tener un peso clave en la construcción de la marca de cualquier empresa, persona, club o institución.

Ilustración 3.4: La experiencia total del consumidor Fuente: Peter CHEVERTON (2006:116)



Las marcas comienzan a preocuparse cada vez más por las emociones de los consumidores y los diferentes entornos en los que se mueven, buscando un *feedback* continuo para cada momento del proceso de construcción de la marca, analizando el retorno de cada mensaje con el objetivo de transmitir dicha emoción.

CHEVERTON (2006:106) plantea que “cuantas más interacciones tenga la marca con su consumidor, mayor riqueza adquiere en lo que denomina como la experiencia total del consumidor”.

ALLOZA y OLIVER (2009:135) precisan que la marca es: “la promesa que el propietario hace a sus grupos de interés, y es la experiencia que estos viven en su relación con ella, en todos los puntos de contacto. Una marca en la que confiamos requiere de coherencia y verdad en estos dos componentes: la promesa (lo que dice) y la experiencia (lo que hace)”.

El siguiente autor Cesar GARCÍA (2007:27) introduce el concepto de *entertainment marketing* como: “Una potente herramienta para conseguir seducir al consumidor, logrando de este modo su implicación. Básicamente, esta forma de comunicación parte de la premisa de que si el entretenimiento hace felices a los individuos y la publicidad nos entretiene, la publicidad nos hará felices”.



Dentro de esa búsqueda para conectar con el consumidor emocionalmente, Cristina DEL PINO en un artículo publicado *online* por la Universidad Carlos III de Madrid bajo el

título¹⁵³ añade que: “La búsqueda de la implicación con el consumidor como herramienta de comunicación en el nuevo espacio publicitario: ejemplos paradigmáticos de experiencia de marca” señala además que: “El usuario elige libremente consumir el mensaje publicitario, tanto en Internet como en televisión”.

En este último medio, MARTÍ y MUÑOZ (2008: 46) razonan que: “Aún sigue existiendo el gusto por consumir piezas de treinta segundos que son capaces de emocionar, divertir o entretener sobre cuestiones y situaciones, siempre que estos sean consumidos cuando el espectador desea, y no interrumpiendo el clímax de una película o un documental”.

El nuevo consumidor gracias a la aparición de las RRSS va evolucionando, tal como refleja la cuarta oleada del observatorio de Redes Sociales que realiza *Cocktail Analysis*¹⁵⁴, dirigida por de GIL y ROMERO, donde se pueden identificar tres perfiles de los nuevos consumidores a través de las redes sociales:

Ilustración 3.5: Perfiles de usuarios de redes sociales Fuente: Cocktail Analysis¹⁵⁵ (2013)

Perfiles de usuarios de redes sociales			
	 "Control"	 "Curiosidad"	 "Evolución"
	Social Controller (40%)	Social Media Addict (25%)	Youth in Search (35%)
Sociodemográficos	• Edad media 33 años. Se trata del perfil más maduro (43% por encima de 35 años)	• Particularmente masculino (62% hombres) • Edad media 31 años	• Edad media 27 años (prácticamente la mitad es menor de 25 años)
Redes destacadas	• Facebook (95%) • Media Redes puras 1,4 • Media Redes o Comunidades 3,1 • Su intención de abrirse nuevas cuentas es menor (26%)	• Twitter (91%) • Google+ (33%) • Media Redes puras 3,1 • Media Redes o Comunidades 5,7 • Mayor presencia en: foros y blogs, Flickr, Foursquare, Instagram... • Su interés en abrirse nuevas cuentas es el más elevado (38%) • Se conecta más movilidad	• Tuenti (74%) • Ya ha entrado en Twitter (34%) • En menor medida: LinkedIn y Tumblr • Media Redes puras 2,9 • Media Redes o Comunidades 4,9 • Interés en abrirse nuevas cuentas (33%)
Comunidades temáticas	• Escasa presencia en comunidades temáticas	• Informática, gadgets (28%) • Ocio/Cultura (21%) • Deporte (19%) • Relacionadas con la profesión (26%)	• Música (24%) • Cine (19%) • Moda (10%)
Motivaciones de uso de las redes que más los diferencian	• Contacto círculo de amigos (25%) • Localizar viejos conocidos (6%)	• Me permite expresarme (11%) • Por interés profesional (7%)	• Está de moda (12%)

¹⁵³ Repositori Uji: La búsqueda de la implicación con el consumidor como herramienta de comunicación en el nuevo espacio publicitario: ejemplos paradigmáticos de experiencia de marca [En línea] http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/28849/Pino_Busqueda.pdf?sequence=1 [Fecha de visita: 15 de Abril de 2014]

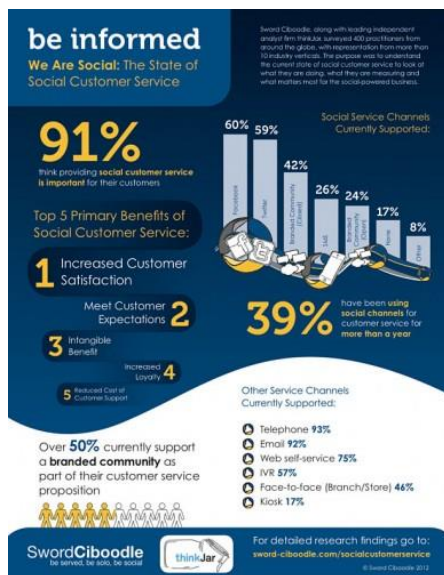
¹⁵⁴ The cocktail analysis: Perfiles de usuarios de redes sociales [En línea] <http://www.slideshare.net/TCAnalysis> [Fecha de visita: 15 de Junio de 2013]

¹⁵⁵ The cocktail analysis: Perfiles de usuarios de redes sociales [En línea] <http://www.slideshare.net/TCAnalysis> [Fecha de visita: 15 de Junio de 2013]

Nuevos autores comienza a poner en duda los modelos de creación, gestión y desarrollo del *branding* actual, empezando a mostrar nuevas propuestas de reformulación de dicho concepto.

Un papel importante lo juega el actual social media, a la hora de fidelizar al cliente, creando roles en dichos escenarios donde el consumidor se sienta protagonista. El 60% de las empresas medianas y grandes de USA y UK han introducido ya éstos departamentos el uso y gestión de las redes sociales para interactuar con sus clientes, según un estudio publicado por *Sword Ciboodle and thinkJar*¹⁵⁶.

Ilustración 3.6: “We Are Social: The State of Social Customer Service Fuente: Sword Ciboodle and thinkJar¹⁵⁷ (2012)



La empresa cada día es más consciente del papel que juega el consumidor a la hora de crear su marca, por ello de forma directa o indirecta les hacen participe de esa creación. La empresa empieza a incluir acciones de social media dentro de su estrategia de marketing y comunicación, consiguiendo los cinco beneficios según el

¹⁵⁶ Enrique Burgos: Atención al cliente y social media [En línea] http://www.enriqueburgos.com/2012/07/atencion-al-cliente-y-social-media/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+eburgosgarcia+%28EI+Blog+de+Enrique+Burgos%29 [Fecha de visita: 14 de junio de 2012]

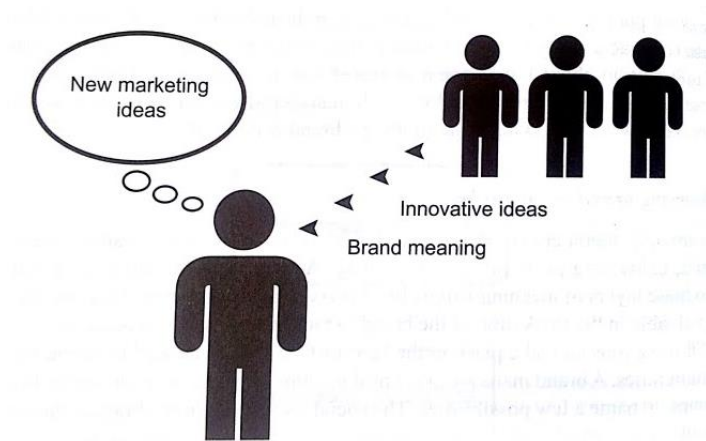
¹⁵⁷ Enrique Burgos: Atención al cliente y social media [En línea] http://www.enriqueburgos.com/2012/07/atencion-al-cliente-y-social-media/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+eburgosgarcia+%28EI+Blog+de+Enrique+Burgos%29 [Fecha de visita: 14 de junio de 2012]

estudio anteriormente citado, contribuyendo como indica la infografía, a que alrededor del 50% de los clientes se vean dentro de la comunidad que gira en torno a la marca:

1. Incrementar la satisfacción del cliente
2. Satisfacer las expectativas de los clientes
3. Beneficios intangibles
4. Mejora de la fidelización
5. Reducción de costes de atención al cliente

Los autores del libro *“Brand management”*, HENDING, KNUDTZEN y BJERRE (2009:198) exponen cómo la empresa cada vez más se fija en las comunidades y entornos que giran alrededor de su marca a la hora de crear y lanzar nuevos productos.

Ilustración 3.8: Las comunidades y los entornos en la gestión empresarial Fuente: HENDING, KNUDTZEN, BJERRE (2012:198)



La importancia o el peso que la sociedad juega en torno a la construcción de una marca, viene potenciada por la aparición del 2.0 y la necesidad por parte de las empresas de comenzar a adaptar su modelo de gestión hasta llegar al concepto *E-branding*. Un nuevo modelo de gestión donde los consumidores han evolucionado y cambiado radicalmente. El consumidor ya no es un mero espectador, ha evolucionado hasta convertirse en un generador de contenidos, SOLANA (2010:19) lo define como: *“El target ya no es el target”*.

En un documento publicado por *Corporate Excellence*¹⁵⁸, bajo el título “El auge de la co-creación: marcas que escuchan e involucran activamente a sus *stakeholders*” concluye que: “Los requisitos básicos para que la co-creación sea un éxito pasan por la claridad en lo que se es y en lo que se le propone a los *stakeholders* (por tanto, no se puede entender la co-creación como un mecanismo más de venta), por la comprensión de las aspiraciones reales de estos (sin intentar manejar la comunidad que los agrupa), y por la promoción de conversaciones en las que se construya la confianza gracias a la autonomía y la falta de control en las mismas”.

El concepto de marca por tanto, ha evolucionado añadiendo nuevos conceptos, como experiencia, *Storytelling*, *Brand content*, emociones, viralidad, co-creación, bidireccionalidad y *feedback* otorgando más protagonismo al papel del consumidor, desterrándolo del papel clásico de receptor hasta convertirlo en creador de la marca.

¹⁵⁸ Enrique Burgos: Corporate Excellence: El auge de la co-creación: marcas que escuchan e involucran activamente a sus stakeholders [En línea] <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/El-auge-de-la-Co-creacion-marcas-que-escuchan-e-involucran-activamente-a-sus-stakeholders> [Fecha de visita: 14 de Abril de 2014]

3.2 LA APARICIÓN DEL CONCEPTO MARCA PERSONAL

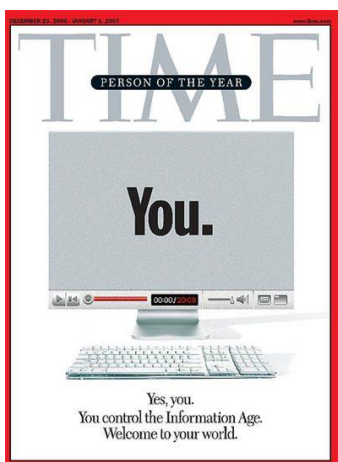
3.2.1 La importancia del individuo

Desde la irrupción de las RRSS, el nuevo perfil del consumidor se puede resumir en 5 puntos¹⁵⁹ que lo describen como un consumidor informado, infiel y volátil, innovador, ilusionado e impaciente. La relación entre las marcas y el consumidor está cambiando, ha evolucionado gracias a la madurez que el consumidor presenta actualmente, y a la posibilidad de ser escuchado gracias a las redes sociales, comienza entonces una nueva generación de consumidor.

En este punto OLIVARES (2013: 51) añade que: “El consumidor se encuentra en plena etapa de madurez, Su formación, experiencia y destreza alimentada durante décadas nos lleva a hablar de consumo inteligente, propio de un consumidor más racional y reflexivo, sagaz y avisado, sabio y resabiado”.

El punto de partida para el desarrollo del concepto consumidor 2.0, es la portada de la revista *Times*¹⁶⁰ en el 2006, "¡Felicidades! Si usted usa internet, es la 'Persona del Año'".

Ilustración 3.8: Portada de la revista TIMES (2006) Fuente: Revista Times



¹⁵⁹ Líneas de Marketing: La carrera del deporte contra la crisis económica [En línea]

<http://ultimahora.es/mallorca/noticia/deportes/noticias/la-carrera-del-deporte-contra-la-crisis-economica.html>

[Fecha de visita: 14 de junio de 2012]

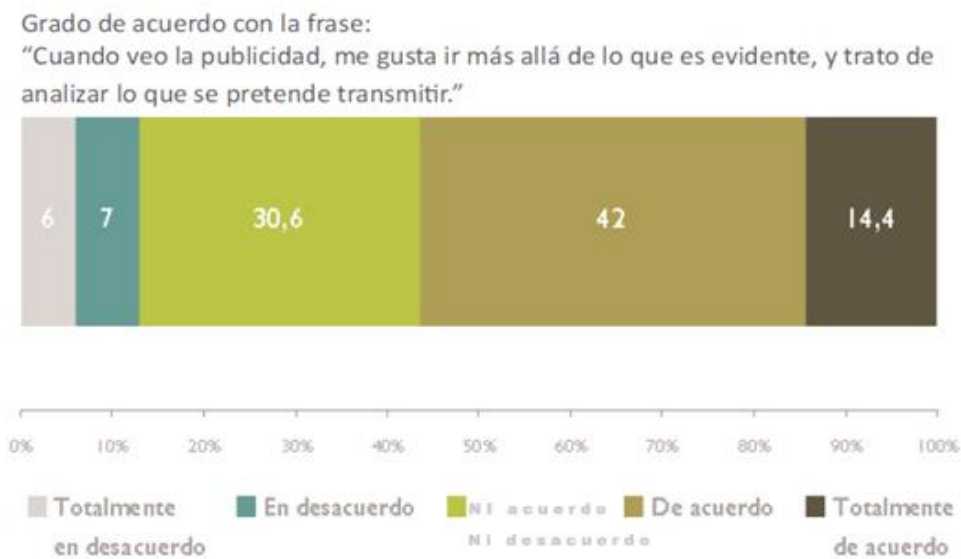
¹⁶⁰ El País [En línea] http://sociedad.elpais.com/sociedad/2006/12/17/actualidad/1166310002_850215.html [Fecha

de visita: 14 de junio de 2012]

Esta nueva generación se basa en la nueva figura del consumidor respaldada en tres nuevos pilares¹⁶¹:

- **La actitud:** Existe una desconfianza exacerbada hacia la comunicación de las marcas y especialmente hacia la publicidad convencional.
- **La aptitud:** Se presencia un conocimiento de las artes de la persuasión *marketiniana* por parte del consumidor.
- **El comportamiento:** Hay una tendencia de contrastar la veracidad de los mensajes de las marcas mediante terceras fuentes; que suelen ser otros consumidores.

Ilustración 3.9: El consumidor frente a la publicidad convencional Fuente: Cocktail Analysis¹⁶² (2011)



¹⁶¹ Líneas de Marketing: El nuevo consumidor [En línea] <http://blog.lineasdemarketing.com/el-nuevo-consumidor-i-2/2011/04/26/> [Fecha de visita: 14 de Junio de 2012]

¹⁶² The cocktail analysis: Perfiles de usuarios de redes sociales [En línea] <http://www.slideshare.net/TCAnalysis> [Fecha de visita: 15 de Junio de 2012]

La evolución del concepto lleva a ampliar la definición de consumidor con tres nuevos perfiles:

- **A) Crossumer**

Definición extraída de los autores GIL y ROMERO (2008:127) : Un consumidor que carece de confianza en la comunicación de las marcas (**dimensión emocional**), que conoce el *backstage* del marketing (**dimensión cognitiva o del conocimiento**), que demuestra un papel activo en la validación de los mensajes y que participa de forma activa en el *Storytelling* de las marcas (**dimensión comportamental**), viéndose las tres dimensiones potenciadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías y la socialización en un contexto de elevada presión comunicativa por parte de las organizaciones.

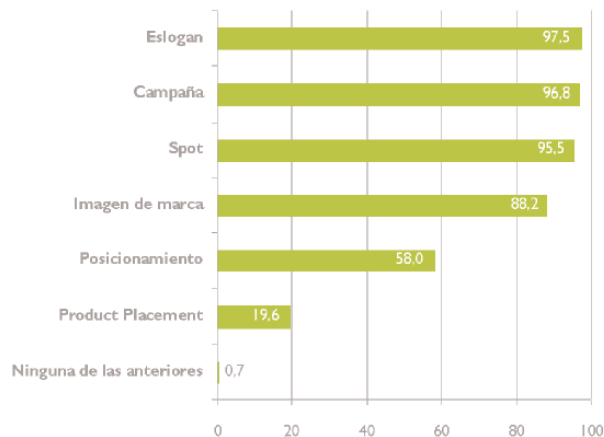
El papel del consumidor ha cambiado, ahora es mucho más activo y su rol no depende únicamente de escucha sino ahora además quiere participar activamente, la línea que separa al productor del consumidor está cada día más cerca, tanto que el consumidor ya la ha cruzado, el prefijo *cross* (cruzar, en inglés), define el nuevo concepto de *crossumer*.

Esta nueva situación por parte del consumidor hace que las marcas no sólo lo tengan más en cuenta a la hora de elaborar sus mensajes, sino que actualmente son pieza clave en la construcción de la propia la marca, adquiriendo un papel activo en su creación, construcción y desarrollo.

Ejemplos de este tipo de consumidor, fueron en 2007-2009 como el caso de Aquarius, que no deja de ser Coca-Cola; habla de empatía, no de producto. Yoigo también se basa en producto, o *Media Markt*. Son estrategias complicadas y arriesgadas, porque cuentan con que el consumidor va a verificar sus mensajes; y si no los cumplen, puede ser contraproducente.

El nivel de conocimiento del consumidor y la capacidad de decodificar los mensajes publicitarios le han hecho más crítico a la hora de analizarlos. La siguiente gráfica realizada por el caso de estudio de *Cocktail Analysis*.¹⁶³

Ilustración 3.10: Conocimiento de los significados de la terminología propia del sector Fuente: Cocktail Analysis¹⁶⁴ (2011)



- **B) Prosumidor**

La evolución del consumidor 2.0 lleva a un siguiente nivel definido como *prosumidor*, la definición la otorgo TOFFLER¹⁶⁵ en los años 80 en su libro “La tercera Ola” donde los consumidores además de consumir también son productores de contenidos, ejerciendo gran influencia en la red y convirtiéndose en prescriptores influyentes capaces de crear tendencias.

SALZMAN en el artículo publicado en el diario digital Marketing Directo¹⁶⁶ explica los cuatro vértices del marketing cúbico: “en una está el *prosumidor*, que se ha

¹⁶³ The cocktail analysis: Perfiles de usuarios de redes sociales [En línea] <http://www.slideshare.net/TCAnalysis> [Fecha de visita: 15 de Junio de 2012]

¹⁶⁴ The cocktail analysis: Perfiles de usuarios de redes sociales [En línea] <http://www.slideshare.net/TCAnalysis> [Fecha de visita: 15 de Junio de 2012]

¹⁶⁵ Líneas de Marketing: El nuevo consumidor [En línea] <http://blog.lineasdemarketing.com/el-nuevo-consumidor-iii/2011/04/27/> [Fecha de visita: 16 de Junio de 2012]

¹⁶⁶ Marketing directo: Larga vida al prosumidor [En línea] <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/larga-vida-al-prosumidor/> [Fecha de visita: 14 de junio de 2012]

convertido en un líder de opinión; en otra se encuentra el responsable de marketing de una determinada empresa; la tercera estaría representada por el mercado; y la cuarta y última por el empleado de hoy”.

El *prosumidor* es el nuevo perfil que busca las empresas para probar un nuevo servicio o producto, sabiendo que luego, va a compartir su opinión con cientos de amigos, familiares y usuarios extrayendo información interesante para la propia empresa.

Los autores LEDERMAN y SANCHEZ (2008:177) comentan que: “las empresas que no se den cuenta de que sus mercados se componen ahora de individuos interconectados, cada vez mejor informados y envueltos en unas conversaciones, estarán perdiendo su oportunidad”.

- **C) Adprosumidor**

La evolución del prosumidor es el Adprosumidor¹⁶⁷: El consumidor actual conoce parte del *backstage* del marketing, no se cree las comunicaciones de las marcas, y prefiere las denominadas *Lovemarks*, marcas que les escuchan, mantienen una orientación al cliente real, y sobre todo que no les mienten.

- **Advertiser (AD):** Son aquellos que comparten sus experiencias de consumo y uso con el resto de usuarios. Si están satisfechos son evangelizadores de las marcas, y en caso contrario se convierten en una corriente difícil de parar. Su fuerza viral es difícilmente calculable.
- **Producer (PRO):** son los productores, generan comentarios, mejoras, valoraciones videos e imágenes, y los comparte con el resto del mundo.
- **Consumer (SUMIDOR):** Además de producir, también consume la información.

¹⁶⁷ Puro Marketing: Se ha quedado obsoleto el posicionamiento de gurús [En línea]

<http://www.puromarketing.com/44/11860/quedado-obsoleto-concepto-posicionamiento-gurus-ries-trout.html>

[Fecha de visita: 18 de junio de 2012]

Ilustración 3.11: El paso entre la vieja economía y la nueva economía Fuente: Elaboración propia basada en Marc GOBÉ (2005:20)



Por tanto en la nueva económica el consumidor tiene un peso importante, al ser ellos mismos los que forman parte de la construcción de la marca, dentro de un terreno de juego nuevo donde las experiencias y emociones tienen un papel protagonista.

3.2.2 Branding emocional

La marca comienza a ser entendida como un transmisor de emociones más allá del dibujo o el logotipo que representa, el poder de las emociones que el consumidor experimenta al adquirir un producto o servicio será reflejado en sus distintos entornos, ampliados mediante el 2.0.

Hay grandes empresas que han generado a lo largo de los años una comunidad entorno a su marca, incluyendo el aspecto emocional dentro de su discurso de comunicación y aplicándolo en toda su estrategia. BASSAT (2001:70) comenta que: “Los productos son racionales pero las marcas son emocionales. La publicidad genérica puede ser racional, pero la marca debe apelar a la emoción”.

Los autores BARLOW y STEWART (2004:43) añaden que: “la historia de marca amplían y engrandecen más el concepto de marca describiendo ejemplos memorables” dicha historia captan tanto la esencia del pasado como el futuro de la marca. Se comienza a narrar una historia alrededor de la marca para conseguir llamar la atención al consumidor y conectar con él por la vía emocional.

CHEVERTON (2006:22) diferencia cuatro tipos de carga emocional en el siguiente cuadro:

Ilustración 3.12: Marcas y aumento de la carga emocional Fuente: Elaboración propia basada en Peter CHEVERTON (2006:22)

<i>Marcas y aumento de la carga emocional</i>		
La carga emocional	Los asuntos más relevantes para el consumidor	El papel de la marca
Una expresión social	¿Le gustará a alguien porque a mí me guste	Ensalzar lo sobresaliente
Satisfacción o placer al usarse	¿Me gustará?	Ganar un valioso premio
Un compromiso de prestaciones	¿Hará lo que quiero que haga?	Influir en la elección
Una garantía de autenticidad	¿Es lo más auténtico?	Hacer que la elección sea fácil (Incluso sin pensar)

La carga emocional que experimente el consumidor viene dado por la historia que se esconde detrás de la marca, es por ello que comienzan a introducir el concepto de *Storytelling* dentro de su discurso.

Esas conexiones vienen dadas por el contenido que la marca transmite a los diferentes entornos del consumidor, contenido sustentado por los valores de la marca y las emociones del consumidor con el objetivo de estrechar la relación entre ambas.

En esos entornos, como se ha mostrado en el capítulo dos dentro del punto 2.3, se construyen espacios experienciales donde la marca se transmite a través de las emociones, un ejemplo práctico es la Hyundai Fan Park¹⁶⁸ de la Eurocopa del 2012 en las principales ciudades españolas, albergando a más de 60 mil personas en ciudades como Madrid para ver los partidos de la selección Española.

¹⁶⁸ Marca: Pasión por la roja en la Hyundai Fan park [En línea] http://www.marca.com/2012/06/10/futbol/eurocopa_2012/espana/1339361675.html [Fecha de visita: 19 de junio de 2012]

Fuera del deporte, otras marcas como Danone, Heineken, Aplee, CAN, Samsung... entre otras comienzan a conectar vía emocional aprovechándose de la historia y filosofía de la empresa con el consumidor. SOLANA (2010:186) ejemplifica como el slogan: “Just *do it*” de Nike o “¿Te gusta conducir?” BMW son en realidad vacíos en sí mismo, siendo las historias que rodean ese slogan las que la dotan de valor para el consumidor.

Se va viendo una evolución dentro de las marcas y su conexión con el consumidor, creando un nuevo concepto de *branding* donde el consumidor no sólo lo puede percibir leyendo, escuchando o viendo sino que ahora también pueda sentirlo, siendo el mismo protagonista. Aunando la importancia y el peso del consumidor, con la aparición de las nuevas tecnologías y la capacidad de la marca de generar un contenido más emocional, aparece un nuevo término “Brand Content”.

En un documento publicado por *Corporate Excellence* bajo el título “Tendencias en la generación de contenidos de marca: *Branded content*¹⁶⁹” argumenta este nuevo tipo de *Storytelling* comentando que: “Los consumidores han de ser los protagonistas y no la marca, como hace la publicidad convencional, que sitúa en la marca el centro de la estrategia comunicativa. El *branded content* cambia radicalmente el eje tradicional de la comunicación haciendo que el consumidor sea el centro absoluto de la acción comunicativa”.

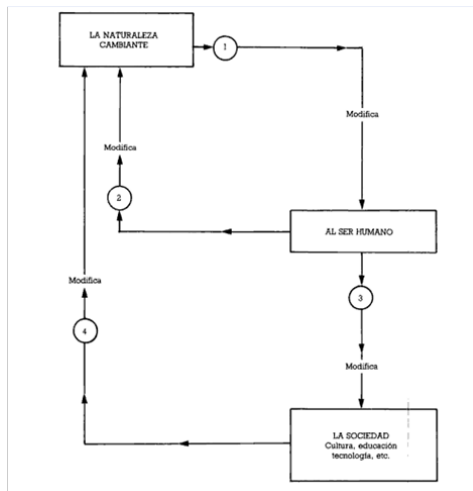
3.2.3 Primeras definiciones del concepto de Marca Personal

A continuación se quiere mostrar los primeros autores, definiciones y metodologías de gestión de una marca personal. Al ser un término novedoso, existe poca bibliografía al respecto.

El punto de partida, donde se puede encontrar el origen del concepto actual de marca personal, parte de la “Biblioteca de manuales prácticos de marketing” que introdujo en un fragmento sobre marketing personal (1989:25), donde mostraba la complicación de definir en términos de marketing, al ser humano, por lo que entendían que: “el humano es una realidad cambiante en permanente transformación”.

¹⁶⁹ Corporate Excellence: Tendencias en la generación de contenidos de marca: Branded content [En línea] http://www.marca.com/2012/06/10/futbol/eurocopa_2012/espana/1339361675.html [Fecha de visita: 15 de Abril de 2014]

Ilustración 3.13: Los ciclos del Cambio Fuente: Biblioteca de manuales prácticos de marketing (1989:25)



El especialista en marca personal Tom PETERS (1997) presentó en su obra “50 claves para hacer de usted una marca” los simientes del actual concepto de *branding personal*. En su libro marcó mediante 50 claves, el camino a seguir para que cualquier persona pudiera convertirse en su propia marca personal.

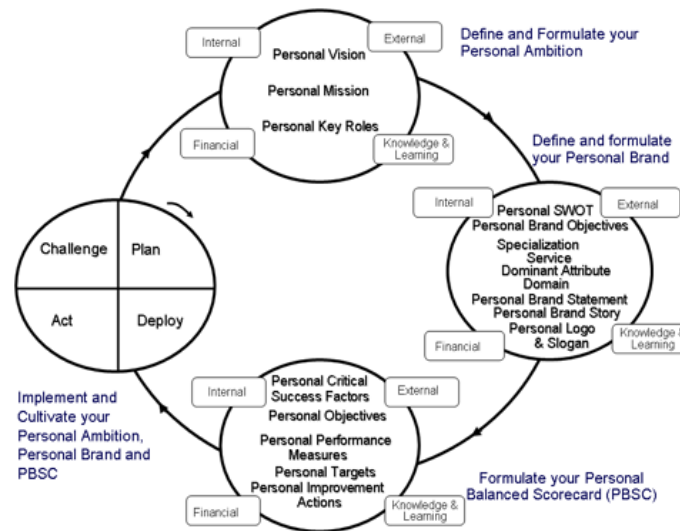
A continuación se mostrarán distintas definiciones del concepto marca personal que ayudarán a entenderlo dentro del contexto anteriormente expuesto.

A partir del año 2000, cimentándose en el concepto lanzado por Tom Peters, comienza a aparecer una serie de autores que van enriqueciendo y aportando definiciones y metodologías entorno al *branding personal*. MONTOYA (2003:11) uno de los gurús del *branding personal* en norte américa lo define como “Una identidad personal que estimula la percepción precisa y significativa en su audiencia acerca de los valores y cualidades que sobresale personalmente”.

El autor anglosajón Hubert RAMPERSAD¹⁷⁰ muestra en esta ilustración una visión global sobre la construcción de una marca personal:

¹⁷⁰ Brandchannel: Authentic Personal Branding [En línea]
http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1360 [Fecha de visita: 21 de julio de 2012]

Ilustración 3.14: Auténtico modelo de marca personal Fuente: Hubert RAMPERSAD¹⁷¹



Cuatro grandes áreas son las que enfoca RAMPERSAD, a la hora de formular la construcción de un modelo de desarrollo de marca personal, teniendo en cuenta la complejidad que representa cada área al conectar unas con otras mediante un flujo constante.

MCNALLY y Karl D. SPEAK (2003:14) define la marca personal como: “una percepción o emoción mantenida por otra persona que no sea usted y que describe la experiencia total de tener una relación con usted”. ASENSI (2007:12) comenta la importancia de: “Pasar de ser conocido a ser conocido como” donde “Nuestra marca nos permite singularizarnos de los demás”.

PÉREZ ORTEGA (2008:74) autor de referencia del *personal branding* en España, lo define como: “identificar y comunicar las características que nos hacen sobresalir, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante”. Para este autor es una manera de dar a conocer a los demás tus cualidades personales y profesionales con el objetivo de influir.

El objetivo consiste en que cada persona se convierta en su propia marca, buscando la diferencia en base a la experiencia, la diferenciación y los valores que cada persona

¹⁷¹ Brandchannel: Authentic Personal Branding [En línea] http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1360 [Fecha de visita: 21 de julio de 2012]

puede aportar, indistintamente del ámbito que ocupe, dotándote de valor añadido que ayude a crear valor sobre la profesión, servicios, productos tanto si es autónomo como indirectamente en la empresa que los desempeña.

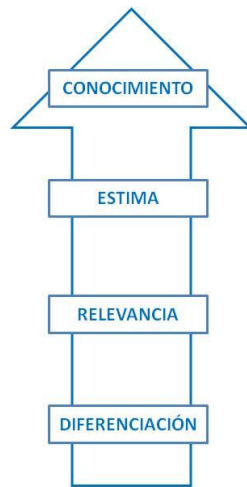
Ilustración 3.15: Esquema de ADN de la Marca Personal Fuente: Andrés PÉREZ ORTEGA (2008:97)

Marca personal / Personal branding Ser elegido									
Análisis / Atributos / Autenticidad Autenticidad Soy útil				Diferenciación Soy distinto		Notoriedad Soy visible			
Qué	Por qué	Elementos	Estructura	Emoción	Evidencias	Entorno	Escaparate	Estrategia	Control
Objetivo Misión Visión	Motivación	Conocimientos Habilidades Talento Hábitos	Recursos DAFO	Valores Creencias Conciencia Responsabilidad Limitaciones	Feedback Pilares	Mercado Clientes Competencia Socios	Mix Personal Comunicación Imagen Otras herramientas	Plan	Cuadro de mando
Autenticidad Especialización Credibilidad Claridad		Liderazgo Persistencia Visibilidad Unidad o personalidad Actitud positiva		Competencia Estándares Estilo		Diferenciación Relevancia Consistencia			
+	Cambio Compromiso Flexibilidad Motivación	Control Creatividad Desarrollo Asertividad	Calidad Eficacia Estructura Fidelización	Imagen Iniciativa Integridad Independencia Posicionamiento	Prestigio Atracción Confianza Credibilidad Influencia	Reconocimiento Relaciones Reputación Valor		Seguridad Simplicidad Talento Tiempo	
-	Manipulación		Incertidumbre		Presión		Homogeneidad		
Aumenta tu valor									

La presentación la metodología anterior de Andrés PÉREZ ORTEGA, no difiere mucho de los objetivos pretendidos a la hora de crear y desarrollar *branding* de empresa. Partiendo de tres ejes clave: una previa investigación que ayudará a alcanzar el segundo eje, determinar el valor diferencial como profesional, y servirá en el tercer eje, planificar una estrategia de comunicación de dicho valor, todo ello para conseguir alcanzar ese valor añadido que se pretende cuando se trabaja una marca personal.

La matriz de Young y Rubicam utilizada por DE TORO (2009:34) determina los cuatro atributos que componen una marca: la diferenciación, la relevancia, la estima y el conocimiento que pueden ser trasladados del *branding* empresarial al personal.

Ilustración 5.16: Pasos de la matriz Y&R Fuente: Elaboración propia basada en Juan Manuel DE TORO (2009:34)



MCNALLY y Karl D. SPEAK (2003: 32) también muestran un modelo de las dimensiones que compone una marca personal, al igual que PÉREZ ORTEGA, diferencia en tres partes o dimensiones la marca personal:

- **Competencias:** Nuestra función con los demás.
- **Estándares:** Cómo la desempeñamos.
- **Estilos:** Cómo nos relacionamos con los demás.

Ilustración 3.17: Modelos de dimensiones de Marca persona Fuente: Elaboración propia basada en MCNALLY y KARL D. SPEAK (2003: 32)



Los modelos anteriormente mostrados, siguen líneas similares a los que se pueden utilizar a la hora de construir una marca empresarial, pero en todos ellos, empiezan a vislumbrar aspectos donde el valor personal, es importante a la hora de crear y construir una marca personal, impregnando todo el proceso de creación, ejecución y comunicación de la misma.

En lo que sí que coinciden varios de los autores estudiados, es en la importancia de los valores como base fundamental a la hora de crear una marca personal. PÉREZ ORTEGA (2008:253) comenta que: “Si tus valores y comportamientos reflejan tus valores, el resultado es la integridad y fortalecerá tu marca personal al hacerte más fuerte y creíble”.

MCNALLY y KARL D. SPEAK (2003: 47) comienzan abriendo el capítulo bajo el nombre de la autenticidad de la marca personal, donde presentan: “los valores con valor”, añadiendo que: “nuestro método de desarrollo de marcas personales se basa en la premisa de que los valores son importantes. Las marcas tienen valores, la persona tiene valores”.

Los valores también son un punto importante en el discurso de ACOSTA VERA (2006:32), para este autor “no conseguirás éxito verdadero si no respetas tus valores básicos”.

El autor anglosajón RAMPERSAD¹⁷² lo descompone de la siguiente manera: *no vision + no self-knowledge + no self-learning + no thinking + no mindset change + no integrity + no happiness + no passion + no sharing + no trust + no love = no authentic Personal Branding.*

A finales del 2011 y principios del 2012 en el momento de mayor crisis económica y mayor incertidumbre laboral, la idea de que cualquier profesional pueda trabajar su marca personal va cogiendo fuerza, no tan sólo para desempleados sino también para profesionales autónomos, empleados y personajes mediáticos. Es un momento donde todo está en plena "efervescencia" profesional.

¹⁷² Brandchannel: Authentic personal branding

[En línea] http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1360 [Fecha de visita: 21 de julio de 2012]

Agravado por la situación económica, cada vez más está cogiendo fuerza este concepto, los profesionales ven cada vez más necesario trabajar su marca personal con el objetivo de diferenciarse.

La red social profesional LinkedIn aumento exponencialmente desde 2012 llegando a los 300 millones de usuarios en activo en todo el mundo en 2014 , superando en 2013 a la red social twitter, en España por ejemplo, el 40% de la población activa tiene perfil de LinkedIn abierto.

En la actualidad, la comunicación interna de las empresas está evolucionando, y poco a poco incorporando el concepto de *personal branding* dentro de las mismas. Aunque el momento actual es de constante cambio, comienza a incorporarse a cuenta gotas el *branding* personal dentro de las empresas, los autores AGUADO y JIMÉNEZ (2009:19) comentan que: “las empresas se enfocan cada vez más al capital humano como fuente de ventajas competitivas”.

Surgen nuevos conceptos donde se aplica el *branding* personal dentro de las empresas denominado “*endomarketing*” según los autores AGUADO y JIMÉNEZ (2009:45): “El objetivo se convierte en lograr que cada colaborador sea protagonista de nuestra visión y embajador de nuestra marca”.

El concepto de *branding* personal busca exactamente este objetivo, pero además luego pretende comunicarlo desde dentro hacia afuera, creando un activo de valor con cada empleado de la empresa.

En el 2011 se publica el libro realizado por diferentes profesionales del *branding* personal y respaldado por Madrid Excelente y la Caixa, donde empiezan a transmitir la importancia dentro de las empresas de gestionar el capital humano de las mismas, como un valor más a la hora de crear un *branding* total.

Bajo el título de *Personal Branding* (2011:43) se extrae un fragmento que muestra cual es el concepto de marca personal en la actualidad: “El proceso de *branding* personal enfocado a las empresas es muy similar. Se parece bastante a la gestión de un proyecto de tipo empresarial. La diferencia principal es el uso que vamos a dar a las

herramientas de visibilidad que tenemos a nuestra disposición (la Red, vinculación o *networking*, etc.). Porque vamos a sustituir las grandes inversiones económicas que puede permitirse una empresa por otras como tiempo, esfuerzo, persistencia y paciencia”.

La empresa Soymimarca muestra en su web¹⁷³ 12 puntos fundamentales para introducir el *personal branding* dentro de las empresas:

1. Nueva configuración de la organización
2. Imagen personal e imagen corporativa
3. Coherencia personal
4. Nueva concepción del trabajo
5. Motivación
6. Sacar mejor partido de la experiencia
7. Gestión de las competencias
8. Recursos Humanos = Gestores de Marcas Personales
9. Enriquecimiento de las funciones
10. *Networking*
11. Competencias del Personal *branding* al servicio de la empresa
12. Riesgos

En el 2012 empieza a surgir con más fuerza cursos sobre *branding* personal¹⁷⁴, talleres, jornadas y es incluso empieza a ser materia didáctica en Universidades. El objetivo está claro, que cualquier profesional pueda aprovechar el momento actual, para dotarse de valor tanto a él como a la empresa a la que representa.

COSTA (2004:105) introdujo que: “la evolución del concepto marca, estaba sufriendo a través de la nueva era de la información, debido a los ciclos económicos y los

¹⁷³ Soymimarca : Soluciones para la empresa y retos del personal branding [En línea] <http://www.soymimarca.com/soluciones-para-la-empresa/retos-del-personal-branding/> [Fecha de visita: 19 de julio de 2012]

¹⁷⁴ Soymimarca: Personal Branding Plan [En línea] <http://www.soymimarca.com/tu-personal-branding-plan/> [Fecha de visita: 19 de julio de 2012]

progresos tecnológicos que acabarían afectando a las marcas y por consiguiente también a las marcas personales”.

3.2.4 El profesional Knowmad

El mundo empresarial desde el 2007 viene arrastrando una fuerte recesión que está afectando a la sociedad española, europea y mundial. Ya en el 2010 ¹⁷⁵ el 10% del tejido industrial había sido destruido por consecuencia de la crisis económica, eso conlleva a tomar decisiones por la parte de las empresas para reducir y mejorar en sus costos de producción¹⁷⁶.

Dentro de esos costos de reducción y ajustes de empresa, se comienza a regular los ERES, de forma que los empresarios utilizan dicho camino para reducir su plantilla, aumentando el número de profesionales que son despedidos y que encuentran en diferentes fases de su vida laboral completamente “desahuciados” profesionalmente hablando.

Además como se ha señalado en el anterior punto, se suma que los jóvenes¹⁷⁷ o autónomos con formación académica no pueden optar a un primer empleo denotando la gravedad de la situación, la tasa de paro juvenil¹⁷⁸ en febrero del 2013 ascendía al 48,5%, liderando el ranking de los países europeos con mayor tasa de paro juvenil.

Por detrás de España aparecen Lituania (35,1%), Letonia (34,5%), Eslovaquia (33,6%), Grecia (32,8%) y Estonia (32,9%). Con tasas inferiores al 30%, se sitúan Portugal (29,2%), Irlanda (28,9%), Italia (27,8%), Bulgaria (26%), Polonia (25,9%), Hungría (25,9%), Rumanía (23,5%), Francia (23,2%), Suecia (22,9%) y Chipre (22%).

¹⁷⁵ Periodista Digital: Las crisis económica acaba con 125 pequeñas empresas en menos de tres años [En línea] <http://www.periodistadigital.com/economia/empresas/2010/09/11/la-crisis-economica-en-espana-acaba-con-125-000-pequenas-empresas-en-menos-de-tres-anos.shtml> [Fecha de visita: 07 de Abril de 2012]

¹⁷⁶ La prensa: Las empresas se reinventan en la crisis económica [En línea] <http://archivo.laprensa.hn/Negocios/Ediciones/2009/06/03/Noticias/Empresas-se-reinventan-ante-la-crisis-economica> [Fecha de visita: 07 de Abril de 2012]

¹⁷⁷ Público: La crisis cambia la vida a los jóvenes [En línea] <http://www.publico.es/espana/233808/la-crisis-cambia-la-vida-a-los-jovenes> [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2013]

¹⁷⁸ Europapress: Tasa de paro juvenil en España [En línea] <http://www.europapress.es/economia/noticia-tasa-paro-juvenil-espana-supera-46-20120217113047.html> [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2012]

El año 2013¹⁷⁹ se cerró el año con una tasa de paro del 22,85%, con 5.273.600 personas sin trabajo. En este contexto, añadiendo la fuerte recesión económica que está sufriendo Europa, unido a las medidas de recorte impuestas por los estados para paliar una situación económica importante, se están replanteando si la cultura del bienestar es sostenible por el conjunto de la sociedad.

En las medidas impuestas por los estados, hay una que afecta particularmente al tejido empresarial y en consecuencia a los trabajadores que están viendo como la recesión económica está llevando a muchas empresas a cerrar y en consecuencia muchos trabajadores pierden sus puestos de trabajo.

Ese nuevo perfil profesional surgido a raíz de la crisis económica, es denominado “Knowmad” presentado en el libro “El aprendizaje invisible” por COBO y MORAVEC (2011:59) hace referencia: “a aquellos trabajadores nómadas del conocimiento y la innovación. Un *knowmad* es alguien innovador, imaginativo, creativo, capaz de trabajar con prácticamente cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento. Un *knowmad* es valorado por su conocimiento personal, lo que le proporciona una ventaja competitiva con respecto a otros trabajadores”.

Además, COBO y MORAVEC (2011:59) añaden que: “La sociedad industrial está dando lugar a trabajos intensivos en el conocimiento y la innovación. A diferencia de la sociedad 1.0, cuya industrialización requería trabajadores ubicados en un lugar determinado para poder desempeñar un trabajo o unas funciones muy concretas, los empleos asociados a los trabajadores del conocimiento y la información se han vuelto mucho menos específicos en términos de ubicación y de las tareas a desempeñar. Al mismo tiempo, las tecnologías hacen posible que los trabajadores de este nuevo paradigma puedan efectuar su trabajo ya sea en una ubicación específica, de manera virtual o combinando ambas opciones”.

¹⁷⁹ El país: Seis años de destrucción de empleo [En línea]

http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/actualidad/1390463734_055893.html Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

Este nuevo perfil profesional, se une la importancia de crear uno mismo su propia marca personal, siendo la mejor solución a la hora de acceder a un puesto laboral o conseguir vender sus propios servicios o productos.

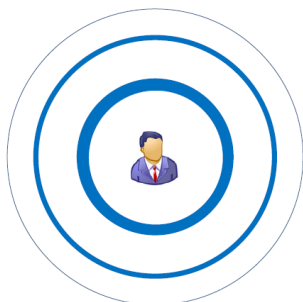
Si anteriormente se ha hablado sobre el cambio que ha supuesto el consumidor 2.0 a la hora de crear una marca empresarial, el profesional 2.0 también hace uso de sus conocimientos y experiencias en el mundo 2.0 para convertirse en un generador de contenidos profesionales que le ayuden a diferenciarse y construir su marca personal.

Anteriormente el uso del 2.0 estaba considerado de ocio y muy ligado al anonimato que proporcionaba internet, pero ha ido evolucionando en dos líneas totalmente diferentes, por un lado se sigue utilizando dichas plataformas o aplicaciones exclusivamente para ocio por parte de los usuarios. Pero por otro lado se están utilizando esas mismas plataformas o aplicaciones de forma profesional, saliendo de ese anonimato y evolucionando hacia una sobre exposición de la imagen personal y profesional del usuario.

Los profesionales aprovechan el 2.0 como medio de difusión y construcción de su marca, buscando no únicamente conseguir seguidores, sino también contactar con otros profesionales, ampliar líneas de negocio, compartir información, demostrar aptitudes y actitudes, aportar nuevos conceptos...

Ilustración 3.18: Nuestro Propio Entorno Fuente: Elaboración propia basada en Oidea Comunicación¹⁸⁰ (2012)

Marca Personal : Nuestro propio entorno

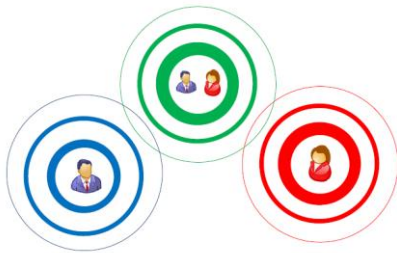


¹⁸⁰ Oidea: La magia de los entornos [En línea] <http://oideacomunicacion.wordpress.com/2012/07/09/la-magia-de-los-entornos/> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

El paradigma ha cambiado¹⁸¹ ampliando las posibilidades de negocio o contacto entre profesionales en ámbitos paralelos al suyo, conectando a profesionales de todo el mundo sin necesidad de presencia física. Para ello la correcta utilización de las redes sociales, originarias de ocio, pasan a convertirse en herramientas clave para la construcción de una reputación e identidad digital.

Ilustración 3.19: Unión de entornos Fuente: **Elaboración propia basada en Oidea Comunicación**¹⁸² (2012)

Marca Personal : Unión de entornos



Además desde 2011, se está empezando por parte de las empresas y *coolhunters*, buscar mediante el 2.0¹⁸³ a sus potenciales empleados. El 2.0 se ha convertido en una herramienta para la caza de nuevos talentos profesionales, independientemente del ámbito que desarrollen, ocho ¹⁸⁴ de cada diez empresas utilizan las redes sociales como herramienta a la hora de seleccionar al personal de su empresa.

Los profesionales empieza a darse cuenta, que buena gestión de su marca personal, les beneficia para poder obtener un contacto más directo con todos sus públicos, dotándose de un valor añadido dentro del mundo profesional, diferenciándose del resto de profesionales aportando valor añadido.

¹⁸¹ Wharton: Cómo construir una marca personal a través de las RRSS [En línea] <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1701> [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2011]

¹⁸² Oidea: La magia de los entornos [En línea] <http://oideacomunicacion.wordpress.com/2012/07/09/la-magia-de-los-entornos/> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

¹⁸³ Taringa: Empresas buscan empleados a través de las RRSS [En línea] http://www.taringa.net/posts/info/12603068/Empresas-buscan-empleados-en-las-Redes-Sociales-_Infografia_.html [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2011]

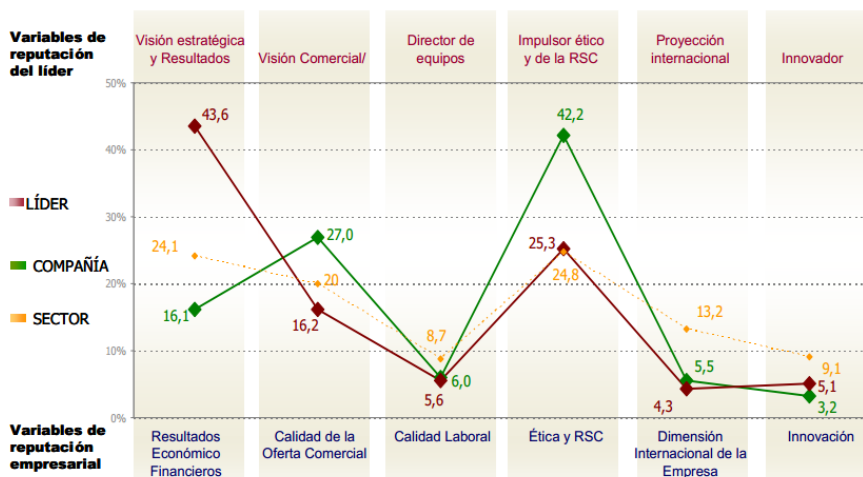
¹⁸⁴ Oficina y empleo : Ocho de cada diez empresas usa las RRSS para seleccionar personal [En línea] <http://blog.oficinaempleo.com/ocho-de-cada-diez-empresas-usa-las-redes-sociales-para-seleccionar-personal/> [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2011]

Comienza a aparecer conceptos de autores como la que Israel GARCÍA da del *Human Media*¹⁸⁵: “Está más presente en la forma de interactuar en la Web social, tanto con personas como con negocios – al fin y al cabo, también personas”. Y esto lleva a una Humanización de las empresas ¹⁸⁶ donde detrás de cada proceso, de cada servicio que la empresa ofrece hay una persona, las empresas deciden mostrar el rostro de algunos de los trabajadores más importantes para crear valor añadido que acaba afectando positivamente al profesional, a los productos o servicios y a la misma empresa. El caso más conocido es el de Steve Jobs.

En el año 2000 VILLAFANE (2000:247) dejaba entrever la importancia de las personas y sus comportamientos a la hora de construir la marca de las empresas. Ya en el 2004 se vislumbraba la importancia del cuidado de la reputación de los CEO de las grandes empresas, como transmisor de los valores de la propia corporación.

Ilustración 3.20: Ejemplo de perfil Merco, comparativa de perfiles ¹⁸⁷ (2009)

Perfil de reputación actual del CEO
Ejemplo de Perfil Merco: comparativa de perfiles



¹⁸⁵ Andrés Pérez Ortega: Web oficial [En línea] <http://www.marcapropia.net/> [Fecha de visita: 16 de Octubre de 2010]

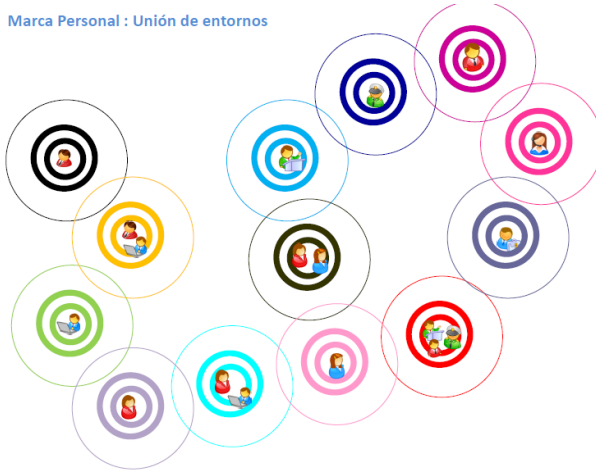
¹⁸⁶ Chgformacion: Humanización de empresas [En línea] <http://www.chgformacion.com/humanizacionempresas//> [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2012]

¹⁸⁷ villafane : Ejemplo de perfil Merco, comparativa de perfiles [En línea] http://www.villafane.com/files/Reputacion_Gijon_020709.pdf [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2013]

A lo largo de los últimos años, la consultoría de Justo VILLAFañE ha desarrollado un modelo que gestiona la reputación de los CEO's de las grandes empresas, denominado PROLIDER, basado en el análisis de distintas variables mostradas en la gráfica anterior, que se deben asociar al líder de la organización.

El aspecto humano comienza a impregnar las estrategias de comunicación de las grandes empresas, al igual que motiva a los profesionales a dar a conocer sus conocimientos utilizando las redes sociales como altavoz de sus conocimientos.

Ilustración 3.20: Unión de entornos 2 Fuente: Elaboración propia basada en Oidea Comunicación¹⁸⁸ (2012)



En la actualidad, una pequeña marca personal o industrial, generando un entorno alrededor propio puede competir con grandes marcas convirtiéndose en un referente, generando pequeñas conexiones entre muchas de las variables que giran alrededor de la marca, que forman parte del entorno de la misma, abriendo infinitas posibilidades que pueden ser aprovechadas por la marca para ir construyéndose un entorno cada vez mayor. La marca ya no crea el entorno y se aprovecha de él, sino que el entorno crea a esa marca personal o industrial y le da la posibilidad de crecer y desarrollarse.

Actualmente, *Ego marca o branding personal* son términos cada vez más utilizados, no tan sólo por deportistas de primer nivel, sino también por políticos, empresarios y profesionales reconocidos de cualquier sector. *La ego marca o branding personal* es

¹⁸⁸ Oidea: La magia de los entornos [En línea] <http://oideacomunicacion.wordpress.com/2012/07/09/la-magia-de-los-entornos/> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

un concepto originario del marketing que es aplicado a profesionales de manera individual en vez de a empresas.

Existe una igualdad en casi todos los perfiles profesionales, independientemente del ámbito en el que desarrollen su profesión, esta equidad se está empezando a romper debido a la inclusión del 2.0 en la sociedad, pero sobre todo al uso que se les está dando a las diferentes plataformas o aplicaciones.

3.3. VISIÓN GLOBAL DEL CONCEPTO DE MPD

3.3.1 El enfoque académico de gestión deportiva actual

Antes de profundizar más sobre este concepto relativamente actual y del que hay poca bibliografía, se quiere mostrar una visión más global de la gestión deportiva como punto de partida para entender y comprender la necesidad de contar con un gestor específico para la marca del deportista.

Dentro del panorama actual, los principales autores de referencia dentro de la gestión deportiva son CAMPOS (1997) MEDIAVILLA (2001), MULLIN, HARDY y SUTTON (1995) HOPWOOD (2007), FAVORITO (2007), SCHWARZ y HUNTER (2008), PEDERSEN, MILOCH y LAUCELLA (2007) . Otros autores de igual importancia en el panorama anglosajón con contenido más reciente son LEE (2010) y PEDERSEN, PARKS, QUATERMAN y THIBAUT (2010).

En el panorama español FERRAND, CAMPS y TORRIGIANI (2007) en su libro *Gestión del sponsoring deportivo* muestran en la siguiente ilustración, el contexto en el que se mueve la gestión deportiva y donde se puede ver qué papel juega el deportista en ella.

Ilustración 3.21: Sujetos participantes en el evento deportivo Fuente: FERRAND, CAMPS y TORRIGIANI (2007)

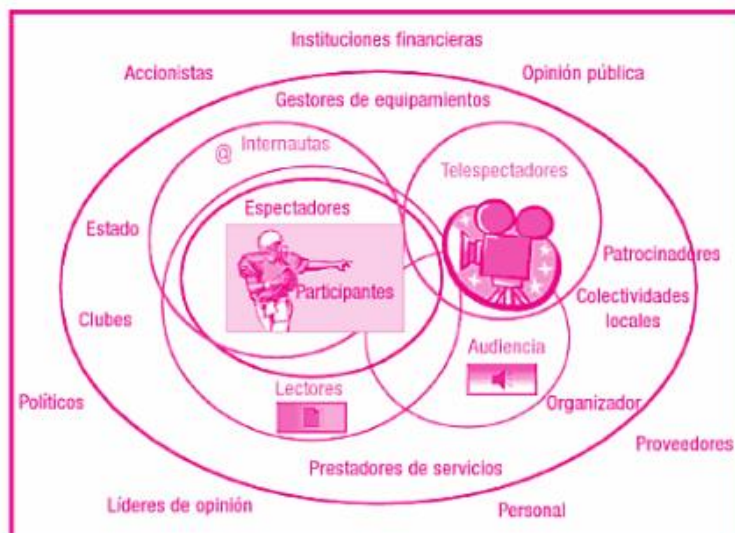


Figura 1.8. Sujetos participantes en el evento deportivo

De los autores anteriormente citados es la autora María HOPWOOD (2007) quien mejor especifica en su libro *Sport Public relations and communication* como realizar una gestión de la marca integral dentro del mundo del deporte destacando en su argumentación la figura del deportista.

Otros autores como SCHWARZ y HUNTER (2008) o PEDERSEN, MILOCH y LAUCELLA (2007) incluyen la marca del deportista como un activo de valor dentro de la estrategia global de gestión por parte del club o federación.

La autora británica HOPWOOD (2009:21) menciona al autor BROOM citando que: “Las relaciones publicas es la función que establece y mantiene relaciones beneficiosas entre la organización y sus públicos dependiendo del éxito o el fracaso¹⁸⁹”.

Esta definición enfocada a las organizaciones deportivas, sirve según la autora también para los deportistas, definiendo al gestor de la marca del deportista como: “el guardián de su reputación”. Además bajo esta tesitura FAVORITO (2007) subraya la importancia de preparar y gestionar perfectamente “la gran oportunidad”¹⁹⁰ que tienen los deportistas cuando se enfrentan cara a cara con sus diferentes públicos.

Aunque los autores siguen ligando la gestión de la marca al patrocinio deportivo y no a la búsqueda de una gestión integral tal como argumenta HOPWOOD (2007) en la actualidad comienza a haber una tendencia que se puede ejemplificar en la empresa española CLC¹⁹¹ dirigida por el ex jugador del baloncesto Ángel Sanz, que tras su periplo en los EEUU, trajo el modelo de gestión de imagen integral de la marca del deportista.

Tras mostrar un breve repaso de los autores más importantes en la gestión deportiva actual, se presenta en los siguientes dos puntos, el concepto más específico de gestión de Marca Personal Deportiva que está actualmente emergiendo en el panorama nacional e internacional.

¹⁸⁹ Traducido por el doctorando del inglés al español

¹⁹⁰ Traducido por el doctorando

¹⁹¹ CLC: El legado [En línea] <http://www.clc-spain.com/el-legado/> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

A continuación se va a mostrar a las diferentes empresas o autores tanto nacionales como internacionales que trabajan la gestión de la marca bajo el *concepto de sport personal brand*.

3.3.2 Marca Personal Deportiva referentes a nivel nacional

En el ámbito nacional se pueden destacar varias agencias y profesionales que si trabajan con el concepto de Marca Personal Deportiva, a continuación se irán presentando para luego aunar sus puntos de vista:

En España el pionero del *Sport Personal Branding* es **Tomás MARCOS**¹⁹², este profesional sí que desarrolla desde el 2009, el concepto amplio del *branding* personal aplicado al deporte y al mundo del espectáculo, en 2010 lanza su empresa de Sports Personal Brand bajo el nombre de Dorsal 23¹⁹³.

En una noticia publicada en un medio digital Estrategias.com¹⁹⁴, Tomás Marcos fija como objetivo “aunar todos los servicios de *branding* personal para los deportistas: comunicación, imagen, creatividad, diseño y planificación para la marca personal de los deportistas profesionales”.

La empresa Soymimarca¹⁹⁵ desde el 2011 ofrece dentro de sus servicios, el asesoramiento y construcción de Marcas Personales en el ámbito deportivo. Su filosofía de Marca Personal Deportiva está enfocada en una buena gestión de la marca del deportista permitiéndole una mayor visibilidad dentro y fuera del terreno de juego. El objetivo mostrar tu valor diferencial y construir una imagen fuerte que puedas utilizar en el futuro.

¹⁹² Tomás Marcos: Web oficial [En línea] <http://www.tomasmarcos.com> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

¹⁹³ Dorsal 23: Web oficial [En línea] <http://www.dorsal23.com> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

¹⁹⁴ Estrategias: Dorsal 23 agencia de branding deportivo [En línea] <http://www.estrategias.com/estrategias/noticias/quiero-estar-al-dia-2/agencias/nace-dorsal-23-agencia-de-branding-deportivo//> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

¹⁹⁵ Soymimarca: Soluciones personales para deportistas [En línea] <http://www.soymimarca.com/soluciones-personales/deportistas/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

La empresa CLC AMPLIAR¹⁹⁶ dirigida por el ex jugador de básquet Ángel Sanz, jugador de baloncesto del Real Madrid y de la Universidad de Houston trabaja desde el 2008 con deportistas bajo el modelo de *mentoring* importado de EEUU donde se recalca la importancia de crear una marca basada en el equilibrio personal, profesional, académico y deportivo.

La empresa Comunicar es Ganar¹⁹⁷ dirigida por Yuri Morejón asesor en gestión y comunicación de personajes públicos y deportistas de elite. Es una empresa con sede en España pero que también opera en EEUU. Su propuesta de gestión de marca en el deporte se basa en: “gestionar desde un punto global la comunicación e imagen del deportista ayudándolo a crear valor en cada mensaje que lance tanto on line como off line”.

Social Media Sport¹⁹⁸ Es una empresa que desde el 2012 gestiona de forma integral la imagen del deportista, enfocándose no tan sólo al aspecto comunicativo sino también formativo mediante una sinergia empresarial con una de las empresas anteriormente mencionadas CLC. Su propuesta de gestión de marca en el deporte se basa en: “acercar al atleta a sus seguidores y al público en general, cuidando cada detalle para ofrecer una imagen cercana que descubra el verdadero ADN del deportista y sus valores”.

Entre el 2009 y el 2012 han proliferado los profesionales y empresas a nivel nacional que apuestan por la gestión de marca personal dentro del ámbito deportivo, con el objetivo no únicamente del beneficio a corto plazo sino también a largo plazo.

¹⁹⁶ CLC. Mentoring deportivo [En línea] <http://www.clc-spain.com/que-es-el-mentoring-deportivo/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

¹⁹⁷ Comunicar es ganar: Web oficial [En línea] <http://www.comunicaresganar.com/es/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

¹⁹⁸ Social Media Sports: Web oficial [En línea] <http://socialmedia-sport.com/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

3.3.3 Marca Personal Deportiva referentes a nivel internacional

En el ámbito internacional se pueden destacar varias agencias y profesionales que si trabajan con el concepto de Marca Personal Deportiva, a continuación se irán presentando para posteriormente aunar sus puntos de vista:

Dan SCHWABEL¹⁹⁹ es uno de los profesionales más importantes e influyentes dentro del panorama del personal *branding* en Estados Unidos. Autor de varios libros y coordinador del blog²⁰⁰ *Personal branding* más importante en esta materia. No es un profesional exclusivo de Marca Personal Deportiva pero su metodología y su libro “Yo 2.0” está enfocado a cualquier profesional, incluyendo también a los deportistas.

Ex atleta profesional, **Lewis HOWES**²⁰¹ es uno de los primeros en adaptar el *Branding personal* al deporte, siendo uno de los referentes mundiales en este ámbito. Lewis Howes es un ex deportista de elite que por una grave lesión tuvo que dejarse el mundo profesional, fue en ese momento cuando se dio cuenta que el 78%²⁰² de los atletas de la NFL quiebran a los 2 años después de retirarse y otros muchos entran en depresión por no saber afrontar su vida después del deporte.

Inmerso en esa misma situación decidió trasladar todos sus conocimientos deportivos al mundo *on line* y comenzar a mostrar nuestras pautas de construcción de marca personal a través de las redes sociales.

En estados unidos existe un portal web llamado **Sports networker**²⁰³ del cual Lewis Howes es también integrante, especializado en comunicación, marketing, marca personal y gestión en el ámbito deportivo. Contiene información muy interesante

¹⁹⁹ Dan Schwabel: Web oficial [En línea] <http://danschwabel.com/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

²⁰⁰ Personal branding blog [En línea] <http://www.personalbrandingblog.com/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

²⁰¹ Lewis Howes: Web oficial [En línea] <http://www.lewishowes.com> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

²⁰² Lewis Howes: web oficial [En línea] <http://www.lewishowes.com/about> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

²⁰³ Sport Networker: 10 puntos de marca personal que son importantes para tu carrera deportiva [En línea] <http://www.sportsnetworker.com/2012/06/20/why-the-10-touch-points-of-personal-branding-are-important-to-your-sports-career/> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

sobre marca personal tanto para deportistas como profesionales que tienen vinculación directa e indirecta con el mundo del deporte.

La empresa Mark Andrew Group²⁰⁴ y **Sportside**²⁰⁵ introducen, el concepto de marca personal dentro de su estrategia de gestión deportiva. Aprovechando para crear patrocinios personales y una formación integral del deportista.

En Sudamérica, la empresa mejicana **Brandfield**²⁰⁶ introduce la gestión *on line* y *off line* de la marca personal de los deportistas, todo bajo el concepto de “Athlete branding”. En su presentación como empresa también integran la imagen de los deportistas dentro de diferentes sinergias que crean vinculaciones y sinergias entre aficionados, clubes y patrocinadores.

Aunque a nivel internacional está más arraigado la figura del gestor deportivo, prácticamente desde 2007 hasta la actualidad, igual que está ocurriendo en España, surgen nuevos profesionales y empresas que proponen otro tipo de gestión deportiva más enfocada en la figura del deportista.

En estos últimos cinco años y como se ha podido ver en puntos anteriores, la figura del deportista cada vez está cobrando mayor interés, democratizándose a deportistas definidos como clase “media”, el interés y los beneficios de una gestión de su marca personal. La explosión de las redes sociales y la necesidad por parte de las empresas de conectar emocionalmente con el consumidor ha generado un nicho de mercado muy específico.

A continuación, se van a unificar las definiciones, conceptos y metodologías de los profesionales, académicos y empresas nacionales e internacionales mencionados anteriormente para realizar una primera aproximación global al concepto de Marca Personal Deportiva.

²⁰⁴ The Mark Andrew group: personal Brand strategy [En línea] <http://www.markandrewgroup.com/personal-brand-strategy.html> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

²⁰⁵ Sportside : Web oficial [En línea] <http://www.sportsideinc.com/> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

²⁰⁶ Brandfield : Web oficial [En línea] <http://www.brandfield.mx/> [Fecha de Visita: el 20 de octubre de 2012]

3.3.4 Unión de definiciones entorno al concepto de Marca Personal Deportiva

Se ha presentado brevemente a nivel nacional e internacional que empresas y profesionales incluyen el concepto de Marca Personal Deportiva en su gestión. A continuación se pretende profundizar y confrontar cada una de estas metodologías con el objetivo de extraer una visión global del concepto de Marca Personal Deportiva.

MACKINNEY²⁰⁷ en un artículo para el blog deportivo más importante en Estados Unidos, define conceptualmente que es la Marca Personal Deportiva como: “La Marca Personal Deportiva es simplemente lo que la gente piensa de ti, es tu reputación. Aunque la marca es algo más que eso, es ser proactivo, es comunicar tu imagen mediante acciones y palabras²⁰⁸”.

Las empresas americanas Mark Andrew Group y Sportside muestran puntos en común a la hora de crear la marca de sus representados, enfocándose principalmente por el cuidado de la imagen y las relaciones con sus públicos *online* y *offline*. Mark Andrew Group lo resume en tres puntos: Posicionamiento, credibilidad y visibilidad²⁰⁹.

HOWES y la empresa Social Media apuestan por la utilización de las redes sociales para crear y gestionar la marca personal, transmitiendo los valores del deportista y conectando con su comunidad, creando sinergias con dicha comunidad por medio de los *feedbacks* recibidos.

La gestión de la marca personal pretende conectar con sus públicos, establecer sinergias y conseguir patrocinios duraderos. Aprovechar los nuevos entornos digitales como medios de conexión.

La empresa “Comunicar es ganar” ilustra su concepto de marca personal, aportando como ejes importantes la estrategia, los valores, y la comunicación representados de la siguiente manera:

²⁰⁷ Sport Networker: 10 puntos de marca personal que son importantes en tu carrera deportiva [En línea] <http://www.sportsnetworker.com/2012/06/20/why-the-10-touch-points-of-personal-branding-are-important-to-your-sports-career/> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

²⁰⁸ Traducido por el doctorando.

²⁰⁹ Traducido por el doctorando

Ilustración 3.22: Modelo de Marca Personal Fuente: Empresa comunicar es ganar²¹⁰ (2012)



Su director Yuri MOREJON²¹¹ lo define argumentado que se debe basar en : “Gestionar desde un punto global la comunicación e imagen del deportista ayudándolo a crear valor en cada mensaje que lance tanto on line como off line”.

Si se profundiza un poco más entorno a la Marca Personal Deportiva, varios profesionales coinciden en que va más allá de únicamente gestionar la marca con su comunidad de forma *online* y *offline*, sino en crear una marca de futuro.

Tomás MARCOS en su web, apunta a superar la visión publicitaria y apostar por crear una comunidad entorno al deportista donde su historia personal sea el centro de creación de su marca.

La empresa española CLC exporta de Estados Unidos la figura del mentor, como metodología para la construcción de un deportista integral, que trabaje de forma global su marca pero sin olvidar la formación como valor de futuro.

Esta figura surgida de ex deportistas que ayudan con su experiencia a jóvenes deportistas, es la continuación de los valores deportivos del deportista y su continuidad más allá de su etapa puramente deportiva.

²¹⁰ Comunicar es ganar. Web oficial [En línea] <http://www.comunicaresganar.com/es/> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

²¹¹ Comunicar es ganar: Web oficial [En línea] <http://www.comunicaresganar.com/es/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

Ilustración 3.23: Modelo de mentorizaje deportivo Fuente: Empresa CLC²¹² (2012)



Siguiendo este mismo enfoque, las empresas Soymimarca, CLC y Brandfield apuntan a crear una marca basada en los valores del deportista como base para generar valor de futuro, con el objetivo de ser aprovechado por el deportista inclusive después de su vida profesional.

El concepto de Marca Personal Deportiva que se extrae de los diferentes profesionales y empresas se puede exponer en 5 puntos:

- 1-Crear una metodología de gestión global e integral entorno a la figura del deportista.
- 2-Comunicar tanto *online* como *offline* el valor personal y profesional del deportista a sus diferentes públicos, creando sinergias estables y de futuro.
- 3- Olvidar el cortoplacismo y el éxito deportivo como base de creación de la marca del deportista.
- 4- Formación académica continúa a los deportistas durante su carrera profesional para ser aprovechada durante la misma y después de ella.
- 5- Gestionar la marca personal dotándola de valor de presente pero sobre todo de futuro.

²¹² CLC: El legado [En línea] <http://www.el-legado.es/archives/category/quienes-estan-en-el-legado> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

Esta es una primera aproximación al concepto de Marca Personal Deportiva visto por los profesionales, académicos y empresas que enfocan su gestión entorno al concepto de marca personal en el ámbito deportivo.

A continuación, en el siguiente punto, se quiere acercar las diferentes líneas de retorno existentes que son derivadas de la gestión de la marca personal del deportista.

3.4. MPD Y SUS DIFERENTES LÍNEAS DE RETORNO

La construcción de la marca personal de un deportista, como se ha podido observar en el punto anterior, persigue el objetivo de crear valor añadido sobre la marca del deportista, que sirva durante y después de su carrera deportiva.

Se ha visto en el capítulo dos, la importancia de los valores en la construcción de una marca personal en el ámbito deportivo, dentro de una industria como es la deportiva que mueve al año millones de euros, además de movilización social y mediática.

La construcción por tanto de una marca personal en el ámbito deportivo, sirve al deportista para generar diferentes líneas de retorno de la utilización de su marca personal.

3.4.1 Marca País

Los deportistas son iconos sociales y en gran parte son *inputs* que contribuyen en la marca de una localidad, provincia o país. La imagen de los deportistas ha sido y está siendo aprovechada para crear embajadores de Marca País gracias al reconocimiento social y mediático asociados a su éxito deportivo y sus valores personales y profesionales.

Los éxitos deportivos logrados, tanto individual como colectivamente por los deportistas españoles²¹³, han conformado una marca España, transmitiendo una idea y unos valores que facilitan el reconocimiento de los productos *Made in Spain* en el mundo.

Pau Gasol es el embajador de la Marca España por el mundo. A continuación se resalta un extracto de la conferencia de Pau Gasol extraída de una noticia en prensa digital²¹⁴ “Si por algo se conoce a nuestro país en el exterior, y especialmente en países tan

²¹³ Europapress: Dircom propone la creación de una oficina de imagen para asociar la marca España con la competitividad. [En línea] <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-dircom-propone-creacion-oficina-imagen-asociar-marca-espana-competitividad-20120123140733.html> [Fecha de visita: 27 de enero 2012]

²¹⁴ Marcas renombradas: Deporte y Marca País [En línea] <http://www.marcasrenombradas.com/noticia/613/> [Fecha de visita: 27 de enero 2012]

lejanos a nosotros como China, es por los logros de nuestro deporte o el buen hacer de nuestras principales empresas”.

Otro ejemplo reciente del uso de la marca de un deportista como embajador de la Marca de un país es el jugador de fútbol brasileño Neymar, que representa la Marca de Brasil para los próximos años, como ya lo fuera Pele en los 70, ya que ese país va albergar un mundial de fútbol (2014) y unos juegos olímpicos (2016) .

En el país vecino Portugal, también han sabido utilizar la imagen de uno de sus iconos sociales más mediáticos Jose MOURINHO ²¹⁵ que luce en un spot su orgullo de ser portugués.

3.4.2 Causas sociales

Empresas²¹⁶ u organizaciones no gubernamentales²¹⁷ aprovechan la buena imagen que tiene la sociedad sobre los deportistas y sobre todo los valores que representan para asociarse a su imagen y estos se convierten en embajadores de dicha causa social creando una sinergia y transmisión de valores entre ambas marcas.

Dentro de la propia FIFA²¹⁸ hay un apartado propio para la RSC que a través del deporte transmiten: El *Fair Play* en el deporte, la integración social y la búsqueda de oportunidades entre los más desfavorecidos y la lucha contra el racismo en el fútbol.

La sociedad ve con buenos ojos este tipo de asociaciones ya que ven implicados a sus deportistas bien mediante apariciones en subastas de material deportivo, anuncios,

²¹⁵ As: Mourinho luce orgulloso en un anuncio de Portugal [En línea] http://www.as.com/futbol/articulo/mourinho-luce-orgullo-portugues-anuncio/20110924dasdasftb_16/Tes [Fecha de visita: 27 de enero 2012]

²¹⁶ Managing sport: Proyecto Danone [En línea] http://www.managingsport.com/files/MgSport-Danone_Escuelas_Deportivas_%20Danone_Proyecto_Transformacion_Social_a_traves_Deporte.pdf [Fecha de visita: 27 de enero 2012]

²¹⁷ Unicef: Gasol no podemos quedarnos de brazos cruzados [En línea] <http://www.unicef.es/actualidad-documentacion/noticias/gasol-no-podemos-quedarnos-de-brazos-cruzados-ante-la-situacion-de> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²¹⁸ FIFA : Social Responsibility En línea] <http://es.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/index.htm> [Fecha de Visita: el 25 de octubre de 2012]

galas benéficas o fundaciones propias que ayudan a los más desfavorecidos. De esta forma mueven a la participación ya que los deportistas son muy valorados por el conjunto de la sociedad²¹⁹.

A las organizaciones les interesa ya que utilizan la marca del deportista para atraer el interés de los medios y de la sociedad consiguiendo así impactar y concienciar mejor con su mensaje.

Los deportistas aprovechan también para asociarse a causas sociales de esta forma consiguen un doble cometido, el primero de ellos ayudar prestando su imagen o en algunos casos apadrinando o creando sus propias fundaciones y por otro lado revisten de valores sociales su propia marca personal.

Tres ejemplos de deportistas que colaboran y son a su vez deportistas ejemplares tanto dentro como fuera de la pista:

- Pau Gasol es embajador de Unicef.
- Andrés Iniesta entre varias causas destaca Medico sin fronteras.
- Rafa Nadal tiene su propia fundación para ayudar a la integración²²⁰.

3.4.3 Instituciones públicas

La utilización de la imagen de los deportistas es también aprovechada por las instituciones públicas o políticos²²¹ para crear eventos que respaldados por la marca personal del deportista que ayuda a reforzar la imagen de la institución o del político.

Siempre que hay un triunfo deportivo colectivo o un deportista destacado en alguna competición, la localidad o provincia de procedencia del deportista realiza un evento al

²¹⁹ Personality Media: Los diez personajes mejor valorados [En línea]

http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=62 [Fecha de visita: 4 de Enero de 2012]

²²⁰ Rafa Nadal: Fundación RN [En línea] <http://www.fundacionrafanadal.com/noticias.asp> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²²¹ Intereconomía: Contador recibe la plaza al mejor deportista [En línea] <http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/deporte/contador-recibe-placa-al-mejor-deportista-20110530> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

cual siempre le acompañan los políticos de dicha localidad²²². Ejemplos como la política del PP Esperanza Aguirre, acompañando en diversos actos políticos a deportistas tras el triunfo en una gran competición.

Además cada año, las localidades, provincias o comunidades autónomas celebran galas del deporte²²³ donde invitan y premian el esfuerzo de los deportistas más ilustres del momento, aquellos que han obtenido reconocimientos deportivos o proyectado una imagen positiva que quiere ser asociada a la comunidad de pertenencia.

De igual forma se recorre el camino inverso, deportistas que aprovechan su momento deportivo para asociarse a partidos políticos e ir creando una carrera política para después de su vida profesional.

Deportistas que han sabido aprovechar la imagen positiva que se tiene de ellos para ocupar cargos políticos²²⁴. Para los políticos esta asociación con deportistas de elite es positiva también porque mezclan los valores de los deportistas con los de su partido. Algunos ejemplos son **Miguel Reina**, ex guardameta del Atlético de Madrid y padre de Pepe Reina, portero de la selección española, desembarca en la política en la lista del PP al Ayuntamiento de Córdoba, aunque no en un puesto de salida.

Fernando Gómez, ex jugador y ex director deportivo del Valencia Club de Fútbol, se presentó de número tres en la lista del PP en 2011 al Ayuntamiento de Chiva, donde finalmente no consiguió ser concejal de Deportes. El ciclista **Prudencio Induráin**, hermano del pentacampeón del Tour de Francia, Miguel Induráin, estuvo como número quince en la lista de Unión del Pueblo Navarro (UPN) al Parlamento de

²²² Cope.es. Esperanza Aguirre recibe a Alberto contador [En línea] <http://www.cope.es/deportes/30-05-11--esperanza-aguirre-recibe-a-alberto-contador-245294-1> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²²³ Madrid.org: Esperanza Aguirre preside la Gala del Deporte 2011, que premia los éxitos de más de 1.100 madrileños [En línea] http://www.madrid.org/esperanzaaguirre/index.php?option=com_content&view=article&id=5404:esperanza-aguirre-preside-la-gala-del-deporte-2011-que-premia-los-exitos-de-mas-de-1100-madrilenos-&catid=3:noticias-generales&Itemid=50 [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²²⁴ Libertad digital. Deportistas que dan el salto a la política [En línea] <http://www.libertaddigital.com/nacional/2011-05-18/los-deportistas-dan-el-salto-a-la-politica-1276423798/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

Navarra, en la actualidad es director gerente del Instituto Navarro de Deporte y Juventud.

Como se ha mencionado en el punto anterior, la sociedad tiene una valoración muy positiva de los deportistas, es por ello que cuando los deportistas apuestan por introducirse en la política es respaldado por el partido y por la sociedad.

3.4.4 Grandes Eventos deportivos

Los deportistas también son utilizados por las instituciones²²⁵ como reclamo para la obtención de grandes eventos²²⁶ de una comunidad o país que aprovecha la imagen de los deportistas como respaldo para obtener reconocimiento y de esta forma poder realizar el evento. Estamos hablando de olimpiadas, mundiales, Eurocopas etc...

La utilización de la marca de los deportistas o ex deportistas es clave a la hora de presentar las candidaturas²²⁷, (Madrid 2020 contaba con Nadal, Gasol, Raúl, Vicente del bosque, Iker Casillas...) ya que de esta forma se consigue transmitir todos los valores personales y profesionales gracias a su buena reputación, sus logros, sus méritos extra deportivos, el interés que despierta en la sociedad y en los medios a nivel nacional e internacional logrado por sus trayectorias deportivas.

No únicamente se utilizan la imagen de los deportistas como reclamo para albergar eventos deportivos, en otros casos la utilización de la marca de los deportistas va asociada a otro tipo de eventos deportivos de menor calado que generan una doble sinergia entre el evento y la marca personal del deportista.

²²⁵ Libertad digital: Instituciones públicas, empresas y deportistas unen fuerzas en la aspiración de Segovia a subsede olímpica 2020

[En línea] <http://www.europapress.es/deportes/olimpiadas-00169/noticia-jjoo-instituciones-publicas-empresas-deportistas-unen-fuerzas-aspiracion-segovia-subsede-olimpica-2020-20111110191522.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²²⁶ ABC.es: Equipo de deportistas 2020 [En línea] <http://www.abc.es/20120124/madrid/abcp-equipo-deportistas-20120124.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²²⁷ SSN: 2014 Impacto mundial de la copa del mundo de baloncesto [En línea] <http://www.spainsn.com/2014impactomundial-copa-del-mundo-2014-en-espana> [Fecha de Visita: el 29 de Enero de 2012]

La doble sinergia es que los deportistas que acuden como invitados²²⁸ a dichos eventos deportivos (*Paddock* de F1, Moto GP, Grandes *Slams* de tenis, Copa de Europa de Fútbol, finales de eventos deportivos que se suceden cada año etc...) aprovechan la reputación de dicho evento para beneficio de su marca personal y al revés, el evento aprovecha la reputación de la marca del deportista para aumentar la reputación y notoriedad social y mediática de su evento.

Ya que en los resúmenes²²⁹ de prensa, televisión o radio, siempre recogen las declaraciones de este tipo de invitados logrando apariciones en medios tanto de la marca del evento como del deportista. Se obtiene así un beneficio mutuo.

Se ha querido dejar para el final, los usos más reconocidos de la marca de un deportista, aquellos usos de marca que se prevén que únicamente son válidos para los deportistas de elite, pero que en la realidad profesional, cualquier deportista puede aprovechar adecuándolo a su nivel.

3.4.5 Empresas patrocinadoras

El término de marketing deportivo fue definido por primera vez en la revista publicitaria *Advertising Age* publicada en 1978. Esta primera definición hacía uso de esa voz para describir las actividades de aquellos que comercializan productos de consumo, productos industriales y/o servicios, utilizando el deporte como vía de comunicación.

El marketing deportivo tuvo lugar en EEUU, nación que entendió que el deporte era un potente negocio que movía millones de dólares donde las empresas pertenecientes a dicho mundo, conseguían mayores beneficios económicos y sociales. Los autores del libro *Marketing deportivo* MULLIN, HARDY y SUTTON (1995:45) comentan en su libro que: “Un paso vital en el marketing deportivo es reconocer que se está tratando con un producto especial”.

²²⁸ El país: La Reina, los Príncipes, Nadal y Gasol apoyan a la selección [En línea] http://www.elpais.com/articulo/deportes/Reina/Principes/Nadal/Gasol/apoyan/seleccion/elpdepfutmunart/20100711elpepudep_12/Tes [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²²⁹ ESPN: Un póker de ases felicita al campeón [En línea] <http://espndeportes.espn.go.com/futbol/copa-mundial/nota?id=1058623> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

Patrocinios: El deportista obtiene una compensación económica por la utilización de su marca, de esta forma la empresa patrocinadora puede utilizar y explotar los derechos de imagen del deportista (siempre respetando las cláusulas del contrato).

Es por ello que bajo una estrategia de comunicación, aprovechan el interés mediático y social, la reputación que ha obtenido el deportista dentro y fuera del terreno del juego para anunciar asociar los valores del deporte a su marca²³⁰ y vender²³¹ productos o servicios²³².

La imagen de los deportistas es utilizada constantemente tanto por las pequeñas marcas comerciales de ámbito local hasta las grandes multinacionales, de forma que bien mediante un patrocinio deportivo, un evento puntual o una colaboración, en todos los casos el deportista cede su imagen y sus valores a cambio de algo.

Eventos: Otra de las prácticas de las marcas patrocinadoras es crear eventos corporativos donde acudan sus deportistas estrella, de esta forma el evento acapara mayor interés mediático.

Este tipo de prácticas puede estar incluido dentro de los eventos corporativos de las marcas patrocinadoras, clubes o federaciones que se realizan puntualmente cada año y que aprovechan para invitar o contratar²³³ a deportistas importantes sabiendo que estos atraerán a las marcas²³⁴.

Colaboraciones: Este tipo de suele ser utilizado por empresas de menor calado que no pueden patrocinar económicamente a un deportista pero sí que le dotan de material o

²³⁰ Nike: Vídeo promocional CR7 [En línea] <http://www.youtube.com/watch?v=YopWjw7KPN4&feature=related> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²³¹ Ssanyong: Vídeo promocional Pau Gasol [En línea] <http://www.youtube.com/watch?v=J6Hhf0Tp4VQ> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²³² Expansión: Pau Gasol el increíble hombre anuncio[En línea] <http://www.expansion.com/2007/09/14/empresas/1035938.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²³³ Agencia Penélope: Web oficial [En línea] <http://www.agenciapenelope.com/management/index.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²³⁴ Tus ídolos: Web oficial [En línea] <http://www.tusidolos.com/>[Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

servicios²³⁵ a cambio de poder utilizar la Marca personal del deportista siempre bajo una serie de pautas establecidas dentro del contrato de colaboración.

También es muy utilizado en deportistas de deportes minoritarios que únicamente tienen una beca deportiva y por ello deben aprovechar este tipo de colaboraciones para aprovechar ahorrar el gasto del producto, servicio o instalación y así seguir compitiendo.

De esta forma ambas partes salen ganando, la empresa puede aprovechar la marca del deportista y este aprovecha para nutrirse de material, instalaciones o de servicios dependiendo el grado de colaboración.

3.4.6 Otras vías

Charlas o conferencias: El deportista profesional antes y durante su etapa deportiva adquiere una serie de conocimientos y experiencias que unidos a su valor de marca personal son aprovechadas por el deportista para transmitir desde su experiencia vital a modo de charlas motivacionales como su experiencia en gestión de equipo o conflictos adquirida durante su etapa en activo.

Ex deportistas como Emilio Butragueño, Óscar Yebrá, Julio Salinas, o Pedro Aguado, como deportistas en activo como Teresa Perales²³⁶ o Gisela Morales realizan en torno a su experiencia profesional charlas motivacionales en universidades o foros académicos, tanto de carácter público como privado.

Vídeos, películas, libros: Hay una serie de deportistas que bien por sus vivencias personales como por sus éxitos profesionales deciden o bien ceder parte sus derechos de imagen o sacar un libro autobiográfico comercializando su paso por el deporte. Vicente del Bosque, Andrés Iniesta, Manel ESTIARTE²³⁷ son un buen ejemplo de ello.

²³⁵ Gisela morales web [En línea] <http://www.giselamorales.com.gt/?PAGE=7> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²³⁶ Teresa Perales web [En línea] <http://teresaperales.net/conferencias/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²³⁷ El mundo: EstiarTE publica su libro [En línea] <http://www.elmundo.es/suplementos/magazine/2009/493/1236361830.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

3.5 COMPARATIVA ENTRE MARCA, MARCA PERSONAL Y MARCA PERSONAL DEPORTIVA.

En la actualidad existen diferentes factores de suma importancia que ayudaran a entender el paso del concepto marca tradicional enfocado a empresas, hasta su evolución natural a la personas y cómo en esta evolución el deporte y los deportistas juegan un papel importante.

A continuación se presenta un cuadro resumen de elaboración propia, basado en el sistema de HATCH y SHULZT (2008), donde se muestra todos los conceptos anteriormente mostrados sobre la evolución de marca a Marca Personal Deportiva, ayudando a la comprensión del capítulo tres del presente documento.

Ilustración 3.24: De la marca a la marca personal deportiva Fuente: Elaboración propia basada en HATCH y SHULZT (2008).

	Marca	Marca Personal	Marca Personal Deportiva
Definición	Es la promesa que el propietario de la marca hace a sus grupos de interés, y es la experiencia que estos viven en su relación con ella, en todos los puntos de contacto. Una marca en la que confiamos requiere de coherencia y verdad en estos dos componentes: la promesa (lo que dice) y la experiencia (lo que hace)” ALLOZA Y OLIVER (2009:135)	Identificar y comunicar las características que nos hacen sobresalir, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante”. (PÉREZ ORTEGA 2008:74)	Gestionar desde un punto global la comunicación e imagen del deportista ayudándolo a crear valor en cada mensaje que lance tanto on line como off line” (MOREJÓN 2012 ²³⁸)

²³⁸ Comunicar es ganar: Web oficial [En línea] <http://www.comunicaresganar.com/es/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

Valor diferencial	<p>Capacidad de evolucionar o presentar nuevos productos o servicios</p> <p>Emociones</p> <p>Storytelling de la marca</p> <p>Humanización de la marca a través de directivos, empleados o celebrities</p>	<p>Los valores del propio profesional</p> <p>Ser Humano</p> <p>Emociones</p> <p>Storytelling personal</p> <p>Networking</p> <p>Profesional Knowmad</p>	<p>Los valores del deportista</p> <p>Ser Humano</p> <p>Emociones</p> <p>Storytelling personal</p> <p>Networking</p> <p>Diferentes líneas de retorno debido a la explotación de su imagen</p>
Mensaje	<p>Bidireccional</p> <p>Feedback continuo</p> <p>Adprosumidor</p> <p>Viralidad</p> <p>Brand content</p>	<p>Bidireccional</p> <p>Feedback continuo</p> <p>El profesional es el propio mensaje</p> <p>Viralidad</p> <p>Brand content</p>	<p>Bidireccional</p> <p>Feedback continuo</p> <p>El deportista es el propio mensaje</p> <p>Viralidad</p> <p>Brand content</p>
Propiedad	Empresas/Instituciones	Autónomos/profesionales/Artistas	Deportistas
Objetivos	<p>Identificar</p> <p>Vender</p> <p>Posicionarse</p> <p>Diferenciarse</p> <p>Mejorar resultados</p> <p>Facilitar relaciones con los clientes/consumidores/ Proveedores</p>	<p>Identificar</p> <p>Vender su producto/servicio</p> <p>Conseguir un puesto laboral</p> <p>Posicionarse</p> <p>Diferenciarse</p> <p>Apariciones en medios</p> <p>Facilitar relaciones con los profesionales/empresas</p> <p>Evolucionar como profesional</p>	<p>Identificar</p> <p>Posicionarse</p> <p>Diferenciarse</p> <p>Conseguir patrocinadores</p> <p>Mejoras de contrato</p> <p>Apariciones en medios</p> <p>Facilitar relaciones con los aficionados/clubes/medios/deportistas/patrocinadores</p> <p>Construir un futuro profesional</p>

			después del deporte
Público objetivo	Clientes Proveedores Grupos de interés	Clientes Empresas Medios	Aficionados Medios Clubes Agentes Patrocinadores
Responsable de la Marca	Jefe de departamento de MK Y comunicación. Consejero delegado Equipo directivo Dircom u otros departamentos de la empresa	La empresa en la que trabaja El propio profesional	El deportista Sus gestores (clubes, agentes, patrocinadores, familiares)
Horizonte de planificación	Vida de la compañía	Vida del profesional	Momento de crisis o éxito deportivo Vida del deportista en activo Vida del deportista fuera del deporte
Competencia	Empresa con similares ejes de posicionamiento	Otros profesionales enmarcados en su mismo ámbito profesional	Deportistas de su mismo deporte Deportistas de otros deportes Diferentes Profesionales (Una vez retirado) Ex deportistas

TEMA 4. GESTORES DE LA MARCA PERSONAL DEPORTIVA

4.1 EL ENTORNO ACTUAL DEL DEPORTISTA

En la actualidad, diversos actores son los encargados de proteger, negociar y explotar la marca personal de los deportistas, bien a través del contrato de sus derechos de imagen, como por medio de la negociación de sus fichajes. A continuación se presenta los diversos perfiles de carácter profesional que actualmente gestionan dichos derechos.

4.1.1 Agentes

Agente libre: persona física, que mediando el cobro de honorarios, representa al deportista. Este tipo de agentes no están reglados dado que en algunas modalidades deportivas, como por ejemplo baloncesto o tenis, no se exige licencia alguna para desempeñar esta función.

Dentro del mundo del fútbol, existe la figura del agente o representante según el artículo 14 del Reglamento de la aplicación de los Estatutos FIFA ²³⁹ :

1. **Agente de jugadores:** persona física que, mediando el cobro de honorarios, presenta jugadores a un club con objeto de negociar o renegociar un contrato de trabajo o presenta a dos clubes entre sí con objeto de suscribir un contrato de transferencia, de acuerdo con las disposiciones del presente reglamento.

Otros dos supuestos extraordinarios autoriza la FIFA a que ejerzan la función del agente y que no requieren proveer ningún seguro o garantía bancaria:

- Ser padre, hermano o esposa del deportista.
- Abogados legalmente autorizados para el ejercicio del Derecho, de acuerdo con las leyes nacionales del país de domicilio.

²³⁹ Fifa.com. Players Agents [En línea]

http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/playersagents_es_32514.pdf [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

2. **Licencia:** certificado oficial concedido por la asociación correspondiente, el cual permite a una persona física actuar como agente de jugadores.
3. **Solicitante:** Persona física que desea obtener una licencia que le permita actuar como agente de jugadores.

Estas son las características principales que marca la FIFA a la hora de conceder una licencia de representación, en algunos casos, los mismos agentes amplían sus servicios incluyendo la explotación de la marca de sus representados.

A continuación se exponen dos ejemplos sacados de la asociación de Agentes²⁴⁰ en España, que incluyen dentro de sus servicios, la explotación de la marca de sus presentados.

Vicente CUTANDA²⁴¹: Agente de jugadores de fútbol profesional desde el 2002, entre sus servicios de representación ofrece la gestión de comunicación e imagen para jugadores, técnicos o clubes. Además es licenciado en ciencias de la información, y profesor en la Escuela Internacional de Protocolo (Universidad Miguel Hernández).

Entre sus servicios que aparecen en su web personal²⁴² a sus clientes son:

- Posicionamiento en el mercado futbolístico y negociación de contratos con clubes.
- Gestión de transferencias por cesiones o traspasos definitivos.
- Asesoramiento en cuestiones de imagen y comunicación.
- Defensa de sus intereses en reclamaciones ante terceros.
- Servicio especial de atención de jugadores menores de edad.

²⁴⁰ Asociación de Agentes de Jugadores [En línea] <http://www.agentesdefutbolistas.com/asociados.aspx> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁴¹ Vicente Cutanda [En línea] <http://www.cutandafutbol.com> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁴² Vicente Cutanda [En línea] <http://www.cutandafutbol.com/asesoramiento-integral-jugadores-clubes/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

Domingo SEVILLANO²⁴³: Agente de jugadores profesionales y ojeador de jóvenes talentos, uno de los primeros agentes en España N°49, con más de 20 años de experiencia dentro del mundo de la representación. En su web personal²⁴⁴ ofrece a sus clientes entre otros servicios:

- Diseño de estrategias comunicativas.
- Construcción de marcas personales.
- Cobertura mediática.
- Creación de webs personalizadas.
- Apoyo en la elaboración de contenidos para la web.
- Asesoramiento en imagen y publicidad.
- Asesoramiento en temas de comunicación.

4.1.2 Agencias de representación

Una parte de los agentes de deportistas trabajan dentro de agencias de representación nacional e internacional, con profesionales de otras áreas que complementan sus servicios trabajando de forma global. A continuación se va a mostrar las 3 más importantes que tienen sede en España.

IMG World: Esta empresa²⁴⁵ es una de las más importantes a nivel nacional e internacional que tiene sede en Barcelona. Empresa de origen argentino cuenta entre sus clientes con deportistas, jugadores y entrenadores de primer nivel internacional. Además cuenta con una academia²⁴⁶ de formación y una red de conferenciantes²⁴⁷ compuesta por deportistas y ex deportistas entre otros profesionales del mundo del deporte.

²⁴³ Domingo Sevillano [En línea <http://www.cutandafutbol.com/asesoramiento-integral-jugadores-clubes/>] [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁴⁴ Domingo Sevillano [En línea <http://www.cutandafutbol.com/asesoramiento-integral-jugadores-clubes/>] [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁴⁵ IMG WORLD [En línea] <http://www.imgfutbol.com> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁴⁶ IMG Academy [En línea] <http://www.imgacademies.com/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁴⁷ IMG WORLD [En línea] <http://www.imgspeakers.com/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

Dentro de sus servicios a parte del tema de representación ofrece servicios complementarios que están en línea con los objetivos planteados anteriormente sobre Marca Personal Deportiva, enfocados a construir una marca con valor de futuro.

Servicios que ofrecen ligados a los objetivos de Marca Personal Deportiva:

- Apoyo al estudio.
- Integración y adaptación.
- Gestiones para la afiliación con la AFE.
- Relación con los medios, gestión de imagen, páginas web.
- Asesoramiento a padres o familiares.
- Inserción laboral.
- Patrocinios deportivos.
- Asociaciones con marcas deportivas.

Double match: Agencia²⁴⁸ de representación con sede en Barcelona, que cuenta entre sus clientes a deportistas tan conocidos a nivel nacional e internacional como Gemma Mengual, Feliciano López y Xavi Hernández entre otros. Dentro de sus servicios además de la representación incluye la gestión de la marca de los deportistas que representa.

Entre sus servicios están:

- Management.
- Patrocinio deportivo.
- Organización de eventos deportivos.
- Comunicación e imagen.
- Asociación con marcas deportivas.

²⁴⁸ Double Match [En línea] <http://www.double-match.com/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

Bahía internacional: Agencia²⁴⁹ de representación que cuenta entre sus clientes con deportistas internacionales de primer nivel, agencia formada por un extenso equipo de profesionales de diferentes áreas para ofrecer un servicio global al deportista.

Dentro de sus servicios referentes a la imagen y marca del deportista están:

- Explotación de la imagen del deportista.
- Exposición mediática.
- Aparición del deportista en Eventos.
- Vinculaciones con marcas deportivas.

Las agencias de representación o agentes, son los gestores más directos con los que cuenta un deportista a la hora de gestionar su marca. A continuación se mostrará otro tipo de gestores que indirectamente también tienen relación con la marca de los deportistas a través de sus agentes o agencias.

4.1.3 Gestión indirecta de la Marca Personal Deportiva

El mundo del deporte tiene tras de sí una gran industria que patrocina o colabora con los deportistas a través de sus agentes o agencias. Desde marcas de ropa o equipamiento deportivo hasta de diferentes sectores alejados del deporte que buscan una asociación con clubes, federaciones y deportistas para absorber sus valores y añadirlos a su marca.

El deporte es también un vehículo, como se ha dicho en el capítulo tres, perfecto para alcanzar al consumidor mediante la vía emocional, obteniendo una mejor visión en términos de reputación e imagen por parte del consumidor. Las empresas quieren aprovechar las experiencias y emociones para conectar con el consumidor recordando lo expuesto por BARLOW y STEWART (2004) o CLIFTON (2009).

Con el paso de las décadas tanto los eventos deportivos, como los clubes y jugadores han sabido aprovechar estos vínculos para obtener importantes beneficios sociales y económicos. CAMPOS (1997:19) enfoca el nuevo mapa del marketing bajo una cuádruple categorización:

²⁴⁹ Bahía Internacional [En línea] <http://www.bahiatyc.es> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

Ilustración 4.1: Nuevo mapa del marketing Fuente: Elaboración propia basada en Carlos CAMPOS (1997)



- 1- Marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva.
- 2- Marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinios y promociones).
- 3- Marketing para promover la asistencia y atención prestada a espectáculos deportivos.
- 4- Marketing para promover la venta de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los fans y practicantes.

Este nuevo marketing expuesto por Carlos CAMPOS, muestra la importancia de crear sinergias y distintas líneas de unión entre los cuatro tipos de marketing que engloba el deporte y donde en cada uno de ellos, el deportista tiene un papel importante para conseguir dichos objetivos de marketing.

A continuación, se muestra diferentes gestores que directa o indirectamente hacen uso de la marca del deportista, bien mediante colaboración, asociación o patrocinio deportivo.

Patrocinios deportivos

Es cierto que las grandes marcas apuestan por cuidar y proyectar la marca de sus deportistas en eventos deportivos, anuncios, eventos sociales, charlas o conferencias, de esta forma y aunque sea para beneficio propio de su marca, están trabajando aspectos del cuidado o la explotación derivados de la marca del deportista.

Algunas marcas de ropa, se encargan de parte de la imagen del deportista, como ejemplo Pau Gasol que su website²⁵⁰ o Rafa Nadal²⁵¹ ha sido realizado por Nike. O por ejemplo como Chema Martínez o David Villa organizan eventos sociales, donde detrás hay una marca patrocinadora como es Divina Pastora²⁵².

Mediante el patrocinio deportivo, la empresa alcanza al consumidor desde el punto de vista emocional, siendo una comunicación no agresiva ni vista como publicitaria respondiendo así al nuevo perfil de consumidor. De esta manera el consumidor adquiere los productos de la empresa por sus afinidades emocionales o personales.

Clubes y federaciones

El patrocinio más generalizado, es la asociación de empresas con clubes deportivos de cualquier ámbito, siendo en Europa los clubes de fútbol los que obtienen mayor ingreso por este tipo de patrocinio. Empresas tanto de ámbito deportivo como aquellas que mediante el mismo, quieren conectar con el consumidor de manera emocional, para transmitir a su marca los valores que el deporte representa.

En los últimos Juegos olímpicos de Londres 2012, se crearon eventos y acciones para generar *engagement* (El grado que el consumidor interactúa con la marca), estableciendo una pauta para crear diferentes tipos de patrocinio, donde el consumidor está implicado y aporta contenido al mismo. Algo que desde clubes, federaciones y empresas patrocinadoras están comenzado a hacer así lo confirman los datos de *Infoadex*.²⁵³

Algunos clubes de fútbol poseen un porcentaje de los derechos de imagen de sus jugadores más importantes, para poder ser utilizados por el club a la hora de negociar

²⁵⁰ Pau Gasol: Oficial Website [En línea] <http://www.paugasol.com/>[Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁵¹ Rafa Nadal: Oficial Website [En línea] <http://www.rafaelnadal.com/es> Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁵² Unidos por una pasión: Reto David Villa: Oficial Website [En línea] <http://www.unidosporunapasion.com/?sec=reto-david-villa> Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁵³ Infoadex: Estudios [En línea] <http://www.infoadex.es/estudios.html#> Fecha de Visita: el 25 de septiembre de 2012]

con sus patrocinadores, crear eventos o apariciones en anuncios de marcas donde se involucren a jugadores del club, el caso más destacado es el del Real Madrid con la llegada de Florentino PÉREZ²⁵⁴.

Un caso de club que está trabajando la imagen de sus jugadores franquicia para poder obtener un valor añadido y negociar mejores contratos es el Levante UD²⁵⁵. En 2010, utilizaron la imagen de Caicedo y el entrenador Luis García en gran parte de sus apariciones en medios propios, prensa y eventos del club. Al final de la temporada consiguieron revalorizar a ambos y venderlos a CAICEDO²⁵⁶ por 7,5 millones de euros y Luis GARCÍA²⁵⁷ por un millón de Euros. La gestión y exposición de la marca como activo de valor de sus jugadores franquicia, genera a la postre líneas de argumentación para negociar su venta.

El caso de la selección española es otro ejemplo de cómo las federaciones²⁵⁸ utilizan la imagen de los jugadores de la selección para nutrirse de patrocinadores, gracias a los éxitos individuales que algunos de ellos han tenido en su club cómo ahora en alza tras la Eurocopa del 2008, el Mundial del 2010 y la Eurocopa 2012.

Pero no es el único caso, la selección española de Baloncesto²⁵⁹, a manos de su federación, hace uso de la imagen de algunas de sus estrellas, donde cuenta con Pau Gasol, Navarro o Ricky Rubio entre otros para conseguir patrocinios.

²⁵⁴ Evolución blog: Real Madrid y Florentino Pérez [En línea] <http://evolucion.obolog.com/real-madrid-florentino-perez-284923> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁵⁵ Macom UPV-Alcoy: Caso práctico Levante UD [En línea] <http://marketing.blogs.upv.es/casos-practicos/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁵⁶ Superdeporte.: El Levante UD traspasa a C [En línea] <http://www.supicedo.com/levante-traspasara-caicedo-75-millones-lokomotiv/132853.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁵⁷ Marca: Equipos Levante, traspaso de Luis García [En línea] <http://www.marca.com/2011/06/03/futbol/equipos/levante/1307107806.html?a=142f25abc07f53c856c85002ca0c3733&t=1327575128> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁵⁸ El confidencial: La federación española se forra con el mundial, Adidas pago 10 millones extra [En línea] <http://www.elconfidencial.com/deportes/2011/10/29/la-federacion-espanola-de-futbol-se-forra-con-el-mundial-adidas-pago-10-millones-extra-86789/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

²⁵⁹ Que.es: Making off anuncio de la selección española de baloncesto [En línea] <http://www.que.es/ultimas-noticias/espana/videos/making-anuncio-seleccion-espanola-baloncesto-90461.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

4.1.4 Primeras asociaciones con la MPD

Las marcas empresariales asocian sus productos o servicios con eventos deportivos, deportistas, clubes o federaciones, conscientes que existe una gran demanda de consumo de información deportiva. Al apostar por el deporte saben que sus marcas aparecerán en medios escritos, televisiones, Internet, en vallas publicitarias, anuncios, etc.

Cuanta mayor relevancia social y mediática tenga el club o el deportista representado, mayor será la inversión económica por parte de los patrocinadores. Conscientes que un euro invertido genera mayor impacto en los medios de comunicación, sus productos tienen una mayor acogida por los consumidores y su marca sale reforzada de los valores del club o del deportista que representa.

Según OLLÉ y RIU (2008:136) hacer *brand management* consiste en: “dominar estas premisas: conocer que significados se vinculan a la marca, diferenciar los que son estratégicos de los tácticos y trabajarlos a lo largo del tiempo”.

La explotación de la marca a corto plazo por parte de agentes, clubes y patrocinadoras, exige al deportista obtener méritos deportivos suficientes para generar el interés pretendido, siendo una presión añadida a la hora de competir.

Lo que se plantea es aprovechar la construcción de una marca personal, no tan sólo con la finalidad de explotar su imagen a corto plazo, sino aprovechar el presente del deportista para crear y desarrollar una marca con valor de futuro.

Los objetivos que se buscan a la hora de trabajar una Marca Personal Deportiva:

- Construir una marca personal desde los valores propios del deportista.
- Dotar a la marca de un valor futuro.
- Pensar en el medio y largo plazo.
- Generar asociaciones con sus públicos.
- Conseguir relaciones con patrocinadores, clubes e instituciones basadas en los valores y no el éxito deportivo.

- Ayudar al deportista a conseguir sus objetivos personales que le ayuden después de su vida deportiva.

Los expertos aconsejan que se trabaje bajo una planificación personal y profesional, para crear un valor de futuro, que pueda ser aprovechado por el deportista.

En esta planificación deben estar involucrados todos los públicos que rodean al deportista, tanto personales como profesionales, para que dentro de la estrategia se incluya diferentes acciones que hagan crear sinergias entre todos sus públicos y con ello estructurar una estrategia sólida y duradera.

La planificación, la revisión y el continuo análisis ayudarán al deportista y a los gestores de su marca, poder adaptarse a las diferentes variables, y seguir teniendo los objetivos presente en cada momento, tanto los marcados a corto, medio y largo plazo.

Se presenta por tanto, una realidad profesional, donde se han ido sumando diferentes profesionales y agencias, que aprovechan el momento actual que vive el deporte²⁶⁰ y sobre todo el deportista en España, para lanzar nuevos conceptos de gestión de la marca personal en el ámbito deportivo.

Tanto los libros como los ejemplos publicados en ellos, toman como ejemplo a empresas multinacionales, que colateral y ocasionalmente conectan con la marca de un deportista gracias a la fuerte carga emocional que conllevan, CHEVERTON (2006).

²⁶⁰ AGAZ: Explotación de la imagen del deportista [En línea] <http://www.agaz.es/noticia/186/#> [Fecha de visita: 27de Septiembre de 2012]

4.2. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA MPD

En la actualidad, la gestión de marca personal se basa en consideración que el deportista obtiene en base a sus méritos deportivos, la repercusión social y mediática, determinando la asociación de empresas patrocinadoras con ellos.

Hoy por hoy se aprovecha el momento de éxito del deportista o el interés que genera por parte de los medios y aficionados, para explotar comercialmente y contractualmente su marca, con el único fin que el de obtener una rentabilidad económica.

Este tipo de patrocinios asociados al éxito deportivo e interés mediático, suelen acotarse en el tiempo que dure la carrera del deportista, o incluso, únicamente al periodo de tiempo exitoso dentro de su carrera deportiva.

Este tipo de patrocinio tan común no genera valor de futuro, sino únicamente es explotado durante un periodo de tiempo, que suele coincidir con el mejor momento deportivo. Por tanto, hay que tener presente, la vida después de la jubilación deportiva, resumidas en estos tres puntos según HEINEMANN (1994);

1-Buscar una nueva identidad (ya no son el centro de todas las atenciones y pueden darse crisis de identidad).

2. Buscar nuevas relaciones (el deporte y su entorno era su medio de vida).

3. Buscar una nueva función social para la que no necesariamente han de estar preparados.

4.2.1 La vida del deportista

El deportista durante su vida se plante dos etapas según muestra un informe de la Fundación Adecco²⁶¹:

²⁶¹ Fundación Adecco: Estudio El deporte refuerza valores, fortalece la identidad de los colectivos con menos recursos y ayuda a digerir mejor la inestabilidad económica

[En línea] http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/141.pdf [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

1 - Deportista en activo inmerso en una burbuja de facilidades, en un escenario idílico donde es bien recibido allá donde va y siente la admiración de todos los que le rodean. Entrena duro y su ritmo es agotador pero siente la recompensa cada día.

2-Punto de inflexión: (la retirada) a partir del cual el deportista se baja del escenario, se cierra el telón y de repente ya no está en lo más alto. En este momento, se da cuenta de que necesita encontrar un trabajo para ganarse la vida y de que ya nadie va a ayudarle en esta tarea.

3-Después de su vida deportiva: El deportista debe competir, pero esta vez no en el terreno de juego, sino en otro que le es mucho más hostil: el mercado laboral.

La diferencia estriba, en que mientras los demás se preparaban y formaban para encontrar un trabajo, ellos estaban centrados en su carrera deportiva y apenas tenían tiempo para nada más. Es en esta segunda fase, donde aparecen las carencias de autoestima, el sentimiento de incapacidad y la desilusión. ¿Cómo ellos, que sólo valen para hacer deporte, van a ser valorados en el entorno empresarial?.

Estos son algunos de los datos que arroja el estudio realizado a más de 100 deportistas y ex deportistas por la fundación Adecco: De los que están retirados, un 62,5% está trabajando, frente al 37,5% que se halla en situación de desempleo.

Coral Bistuer deportista olímpica en declaraciones en Europapress ²⁶² sobre las becas ADO afirmaba que: "Son una ayuda, pero no la panacea. A veces, cuando la teníamos, nos relajábamos y yo creo que el plan ADO debe enseñar a invertir ese dinero", comentó.

La realidad de los ex deportistas es muy diferente, no todos acaban aprovechando su paso por el deporte para formar un futuro. Según un artículo publicado en Libertad

²⁶² Europapress: Varios ex deportistas reconocen la dificultad de inserción laboral y la importancia de tener una buena formación [En línea] <http://www.europapress.es/deportes/noticia-varios-ex-deportistas-reconocen-dificultad-insercion-laboral-importancia-tener-buena-formacion-20081118133413.html> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

Digital²⁶³: “Un treinta por ciento de los jugadores en las ligas europeas están arruinados y un cincuenta por ciento lo estarán para cuando termine su carrera”.

Existen programas para deportistas de alto nivel que ayudan a la inserción laboral después de la vida deportiva, como es el caso de Proad²⁶⁴ y Fundación Adecco²⁶⁵. Unos de los problemas que afecta al ex deportista, es la forma de afrontar ese paso psicológicamente entre su vida en activo y una vez retirado, siendo necesaria una planificación no únicamente laboral sino también psicológica.

El problema surge cuando el deportista sufre una crisis de identidad, que aparece por no tener una buena planificación de su vida tanto personal como profesional, por basarse en realizar única y exclusivamente deporte sin barajar otras opciones diferentes durante su carrera deportiva, debido a la exigencia de la competición, desinterés o porque el mismo deportista no planificó su retirada.

Hay deportistas que han sabido aprovechar su paso por del mundo del deporte para crearse una marca personal dotada de valor de futuro, ayudándoles después de su vida deportiva. Siguiendo el punto anterior, se debe subrayar la importancia de establecer una buena estrategia que ayude al deportista a construir un puente hacia su “Jubilación deportiva”.

4.2.2 Después de la jubilación deportiva

El deportista después de su paso por el deporte, puede continuar ejerciendo una profesión en el ámbito deportivo, o trasladar su experiencia personal y profesional a otros ámbitos no exclusivamente deportivos. Se abre una nueva realidad, donde debe aprender a gestionar diferentes situaciones personales y profesionales desconocidas hasta el momento, por su anterior posición de privilegio.

²⁶³ Libertad Digital: La mitad de los futbolistas en activo terminaran arruinados [En línea] <http://www.libertaddigital.com/deportes/la-mitad-de-los-futbolistas-en-activo-terminaran-arruinados-1276413507/> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

²⁶⁴ CSD: Proad [En línea] <http://proad.csd.gob.es/> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

²⁶⁵ Fundación Adecco: Deportistas y ex deportistas de Alto rendimiento [En línea] <http://www.fundacionadecco.es/Candidatos/Deportistas.aspx> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

En un artículo publicado en la web por el Instituto de Estudios Deportivos²⁶⁶ de Barcelona, menciona dicha realidad, “En la nueva situación, tendrá que mejorar sus habilidades comunicativas personales. Durante la práctica deportiva muchas personas desean contactar con el futbolista por diversos motivos, ya que este se encuentra en una posición atractiva. Después de la retirada, el ex futbolista debe ser humilde y asumir que establecerá relaciones de igual a igual con muchas personas o colectivos. Se pasa de recibir llamadas a tener que llamar a la puerta de otros, y hay que hacerlo de la forma correcta”.

Los deportistas pueden optar entre otras, a una serie de salidas profesionales:

- Entrenadores profesionales.
- Entrenadores de categorías inferiores.
- Coordinador deportivo.
- Dirección de algún área deportiva.
- Dirección de una entidad deportiva.
- Director o coordinador de eventos deportivos.
- Consultor en temas deportivos.
- Colaborador en medios de comunicación.
- Agente de deportistas.
- Asociar su marca a una marca comercial.
- Mentores o integrado en equipos de coaching deportivo.
- Empresario con o sin vinculación al mundo del deporte.
- Consultor exportando su experiencia profesional a otros ámbitos no deportivos.
- Gestor de Fundaciones o vinculado a empresas no gubernamentales.
- Profesionales vinculados al mundo del deporte (médicos, fisioterapeutas, psicólogos, gestores deportivos, periodistas, publicitarios...)
- Profesionales sin vinculación al mundo del deporte.
- Trabajando en instituciones públicas o privadas.

²⁶⁶ iesport [En línea] <http://www.iesport.es/es/component/content/article/228.html> [Fecha de visita: 05 de noviembre de 2012]

A continuación se mostrarán algunos casos más conocidos, pero se quiere remarcar que cualquier deportista, de cualquier ámbito deportivo, independientemente de su interés social o mediático, puede construir un puente hacia su “Jubilación deportiva,” siempre que tenga claro los objetivos que busca, marcándolos en una estrategia de plan de vida que vaya construyendo durante su vida deportiva.

Hay deportistas en activo, que aprovechan su carrera deportiva para lanzar su propia marca de ropa, como es el caso del jugador de fútbol camerunés Samuel ETOO²⁶⁷, la tenista americana Venus Willian o los más conocidos por su vertiente en el mundo de la moda, el jugador de fútbol David Bekcham y Cristiano Ronaldo. Estos son algunos ejemplos de una gran lista de deportistas que aprovechan su marca para crear marcas de ropa o de productos deportivos.

Hay deportistas, que están realizando labores sociales o creando fundaciones, para luego gestionarlas una vez acabe su carrera deportiva a modo de filántropos, aprovechando la repercusión social y mediática que despiertan tanto en su país como en el extranjero. Uno de los casos más relevantes es el ex jugador del Villarreal, Marcos Senna, que aprovecho su paso por la selección española de fútbol y la conquista de la Eurocopa del 2008 como trampolín social y mediático para lanzar su fundación²⁶⁸.

Otro caso son el portero del Real Madrid Iker Casillas y el jugador del fútbol club Barcelona Andrés Iniesta, que se han convertido en los nuevos embajadores²⁶⁹ del BBVA, aprovechando la marca, su imagen y valores para crear desde campus infantiles hasta acciones de responsabilidad social en países desfavorecidos. Ambos de forma personal, también aprovechan su interés mediático y social para ayudar a diferentes organizaciones.

²⁶⁷ Marketing directo: Etoo lanza su propia marca de ropa [En línea] <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/eto%E2%80%99o-lanzara-su-propia-marca-de-ropa/> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

²⁶⁸ El confidencial: La fundación Marcos Senna apoyará a los niños desfavorecidos [En línea] [http://www.elconfidencial.com/cache/2008/11/18/81_fundacion_marcos_senna_apoyara_ninos_desfavorecidos.h](http://www.elconfidencial.com/cache/2008/11/18/81_fundacion_marcos_senna_apoyara_ninos_desfavorecidos.html)tml [Fecha de visita: 08 de febrero de 2012]

²⁶⁹ AS: Casillas e Iniesta nuevos embajadores BBVA [En línea] http://www.as.com/futbol/articulo/casillas-iniesta-nuevos-embajadores-bbva/20110812dasdasftb_7/Tes [Fecha de visita: 08 de febrero de 2012]

En el caso de Iniesta además, ha lanzado recientemente una bodega bajo su mismo nombre “Bodegas Iniesta²⁷⁰”, aprovechando su buena popularidad tras el gol que dio a España en el Mundial, aportando los valores que impregnan su marca. Además el jugador ha patrocinado al Albacete SAD, invirtiendo dinero y asociando los beneficios que su marca personal aporta al club manchego.

Los casos anteriores son deportistas que durante su vida deportiva están construyéndose un futuro en base a su presente, aprovechando su momento actual y los valores que transmiten, para crear diferentes líneas de negocio vinculadas o no con el mundo del deporte.

Pero después de la vida deportiva, también hay ex deportistas que aprovechan dicho momento social y mediático para seguir explotando su marca personal siendo todavía atractivos para las empresas patrocinadoras, como el caso del futbolista ZIDANE²⁷¹ con Adidas, donde se ha convertido en uno de los embajadores por todo el mundo, siendo un referente a la hora de lanzar productos de la marca.

Otros deportistas acaban su carrera deportiva y entran en el organigrama de clubes o federaciones, como mentores de jugadores más jóvenes, a los cuales enseñan la filosofía del club o federación en base a su experiencia personal y profesional, para que el joven deportista se nutra de la marca personal del ex deportista²⁷². Uno de los clubes que utilizan dicho mentorizaje y es afamado por su cantera, es el Ajax de Ámsterdam²⁷³.

Hay un gran listado de deportistas que una vez colgadas las botas han aprovechado sus conocimientos deportivos y su experiencia profesional para ser colaboradores en

²⁷⁰ Gastronomía Manchega: El vino de Andrés Iniesta [En línea] <http://www.gastronomiamanchega.com/2011/07/el-vino-de-andres-iniesta.html> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

²⁷¹ Liga de Fútbol: Zidane y Adidas [En línea] <http://www.ligafutbol.net/tag/zidane/> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

²⁷² CLC: Mentoring deportivo [En línea] <http://www.clc-spain.com/que-es-el-mentoring-deportivo/> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

²⁷³ El deportivo: Cómo funciona la cantera del Ajax [En línea] http://eldeportivo.es/index.php?option=com_content&task=view&id=3129&Itemid=2 [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

diferentes medios deportivos, desde colaboradores en programas de radio, articulistas en medios deportivos o comentaristas en televisión.

Los casos más recientes son los jugadores de fútbol recién retirados como Morientes, Baraja o Kiko. Pero el más reconocido en España es el ex futbolista del Liverpool FC, Michel ROBINSON²⁷⁴, que lleva más de 15 años en parrilla.

También hay casos paralelos pero con caminos bien distintos aun partiendo del mismo deporte y en la misma época de éxitos deportivos vividos en el waterpolo español. Un ejemplo de dos deportistas que han aprovechado su paso por el deporte para crear líneas de futuro distintas.

En el lado positivo está Manel ESTIARTE²⁷⁵ que trabaja como asesor para el entrenador de fútbol Josep Guardiola, trasladando sus conocimientos adquiridos durante su etapa como deportista profesional de alto nivel de waterpolo.

En el lado negativo está Pedro AGUADO²⁷⁶, que aprovechó todas las experiencias profesionales y personales negativas vividas dentro del mundo del deporte, para aplicarla al mundo de la empresa y a la educación de chavales conflictivos teniendo dos programas de televisión en parrilla “Hermano Mayor” y “El Campamento”.

En estos programas Pedro Aguado aprovecha los malos momentos deportivos, su coqueteo con las drogas y el alcohol, el lado oscuro del deporte para ayudar a deportistas, chavales y personas que están en esa misma fase negativa, como la que él estuvo.

Siguiendo esta tendencia de deportistas que aprovechan su experiencia y paso por el deporte para aplicarlo luego a las empresas, el caso de mayor reconocimiento es el del

²⁷⁴ Wikipedia: Michael Robinsón biografía [En línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Robinson [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

²⁷⁵ Mundo deportivo Fútbol: Manel Estiarte, Leo es más fuerte de lo que pensamos volverá como se fue [En línea] http://www.mundodeportivo.com/20110725/manel-estiarte-leo-es-mas-fuerte-de-lo-que-pensamos-volvera-como-se-fue_54190706360.html [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

²⁷⁶ Pedro Aguado Fanpage [En línea] <https://www.facebook.com/pgaguado> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

ex jugador de fútbol, entrenador y director deportivo Jorge Valdano. Además de ser presidente de una empresa de coach empresarial “Make a Team” además de dar conferencias, escribir artículos y libros sobre el tema. Junto a él, otro ex deportista Andoni Zubizarreta también se unió a su empresa como vicepresidente.

En este punto de bonanza deportiva y de explotación de la marca de algunos de los deportistas españoles más importantes, existen dos puntos de vista diferentes si estudia a los deportistas top del momento o al resto de deportistas profesionales que no gozan del interés social o mediático que los *top ten* del momento.

4.2.3 La democratización de la marca personal en el deporte

La realidad profesional dentro del mundo del deporte en cuanto a gestión de Marca Personal Deportiva es otra, existe una dualidad entre los grandes deportistas gestionados por grandes agencias de representación, multinacionales o agencias de comunicación y el resto de deportistas que no cuentan con los medios profesionales para explotar su marca.

Existe otra realidad ajena al éxito deportivo que vive el deporte español, con federaciones deportivas arruinadas y empresas que tras la crisis han dejado de patrocinar a clubes y deportistas. Sumado a todo lo anterior, la crisis que vive el sector de los medios de comunicación, impidiendo afrontar la compra de eventos deportivos o cubrir la retransmisión deportiva de los deportes minoritarios, unida a los recortes que desde el comienzo de la crisis el gobierno ha recortado en temas de becas deportivas.

Se establece un nuevo escenario, donde la figura del DirCom, dentro de la gestión deportiva empieza a ser valorada tanto por patrocinadores, clubes, federaciones y los deportistas comienzan a entender la necesidad de una gestión profesional²⁷⁷. En su tesis doctoral Guillermo SANAHUJA (2012) comenta que aún estamos en una época

²⁷⁷ Sport En línea] <http://www.sport.es/es/noticias/barca/los-deportistas-espanoles-empiezan-entender-los-beneficios-socialmedia-1815304> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

“adolescente” en cuanto a la gestión profesional en el ámbito deportivo, pero las redes sociales han abierto la posibilidad a entidades deportivas, patrocinadores y deportistas para comunicar su valor de marca.

La crisis²⁷⁸ y la aparición del 2.0 está cambiando el ámbito profesional, ahora los deportistas y sus gestores quieren, mediante una buena gestión de su marca personal, aprovechar la buena imagen que tiene la figura del deportista en la sociedad para ser la opción preferente de clubes, seguidores, medios y patrocinadores. Creando entornos que gravitan alrededor de su marca personal y que le ayudan a crear micro segmentos que pueden aprovechar para conectar a los patrocinadores con sus seguidores.

Por eso motivo, los deportistas comienzan a tener webs personales y gestionar sus RRSS, bien de forma estratégica asesorados por agencias o de forma intuitiva, para generar conversaciones de forma directa que les ayude a conectar con sus públicos, beneficie a sus patrocinadores o les ayude a conseguir repercusión. Un ejemplo de ello, es el deportista de Triatlón Miquel blanchart.

Ilustración 4.3: Portada de la web de Miquel Blanchart Fuente: Web Miquel BLANCHART²⁷⁹



En la actualidad, cada vez más deportistas comienzan a crear su propia marca, apostando por gestión de la comunicación de forma integral, respaldado por el uso de las redes sociales como nuevos vehículos de comunicación y conexión con sus

²⁷⁸ Última hora: La carrera del deporte contra la crisis económica [En línea] <http://ultimahora.es/mallorca/noticia/deportes/noticias/la-carrera-del-deporte-contra-la-tesis-economica.html> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

²⁷⁹ Miquel Blanchart: Web Oficial [En línea] <http://www.miquelblanchart.com/> [Fecha de visita: 23 de Junio de 2012]

públicos. Elías CASADO²⁸⁰, deportista olímpico en la especialidad de esgrima, comenta en una entrevista “En primer lugar el darme a conocer a mí y a la esgrima en general. Además, la comunicación 2.0 es imprescindible para poder conseguir patrocinadores y/o ayudas de cualquier tipo”.

En los JJOO se vio esta tendencia donde patrocinadores y deportistas olímpicos aprovecharon, no sólo la repercusión en los medios de comunicación, sino también la repercusión en las redes sociales para generar mayor interés social y mediático.

Prueba de ello, es el deportista olímpico como Luis Alberto Marco²⁸¹, aprovecho los JJOO para comunicar a través de su web y blog lo que acontece durante el mismo, de forma que conecte con sus seguidores.

Ilustración 4.4: El sueño se hace realidad Londres 2012: blog oficial Luis Alberto Marco²⁸² (2012)



La utilización que están dando los deportistas a sus medios propios sirve para generar contenidos y así conectar de forma directa con sus seguidores, dotando de presencia a sus patrocinadores personales. Aprovechando además el creciente consumo de contenidos digitales a manos de los aficionados a través de las RRSS y los dispositivos tecnológicos en beneficio propio o de terceros.

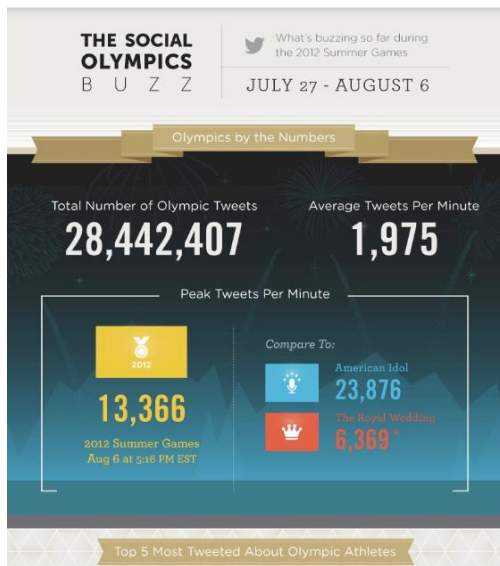
²⁸⁰ DEPORTE 2.0: Esgrima y mentoring deportivo, personal branding y redes sociales [En línea] <http://www.deporte2punto0.com/esgrima-mentoring-deportivo-personal-branding-y-redes-sociales-en-el-deporte/> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

²⁸¹ Luis Alberto Marco: Web Oficial [En línea] <http://www.luisalbertomarco.com/> [Fecha de visita: 23 de Junio de 2013]

²⁸² Luis Alberto Marco: El sueño se hace realidad. Londres 2012 [En línea] <http://www.luisalbertomarco.blogspot.com.es/search?updated-min=2012-01-01T00:00:00%2B01:00&updated-max=2013-01-01T00:00:00%2B01:00&max-results=2> [Fecha de visita: 23 de Junio de 2013]

El auge de las TICS, las redes sociales, unido a la nueva generación de móviles o *tablets*²⁸³, han globalizado más si cabe este tipo de contenidos a raíz de los JJOO de Londres 2012, creando un medio de comunicación sin horarios ni límite de información, donde espectadores, deportistas, periodistas, medios y patrocinadores han podido compartir todo lo que acontecía a nivel deportivo, social y cultural.

Ilustración 4.5: The social Olympics Buzz Fuente: TICKBEAT²⁸⁴ (2012)



El punto de inflexión se debe a que algunos deportistas han aprovechado este nuevo escenario para fortalecer y transmitir su marca personal e indirectamente tanto a las marcas que lo patrocinan, como a la marca país que representa.

Por otro lado, otros atletas que contaban con perfiles en las redes sociales pero que no tenían trabajada su marca personal, han visto incrementado el número de sus seguidores gracias a sus méritos deportivos, pero no han podido aprovechar esa oportunidad en beneficio tanto de posibles patrocinadores, como de su marca personal.

²⁸³ Managing sport: Fuse, Audiencias y asociación de marcas Londres 2012 [En línea] http://www.managingsport.com/files/MgSport-OMD-FUSE_Audiencias_y_Asociacion_Marcas_Londres2012.pdf [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

²⁸⁴ Ticbeat: Social media, JJOO , redes sociales infografía [En línea] <http://www.ticbeat.com/socialmedia/juegos-olimpicos-redes-sociales-infografia/> [Fecha de visita: 23 de Junio de 2012]

Estos eventos se convierten en escaparates mundiales a todos los niveles y la democratización del 2.0 ²⁸⁵ permite que cualquier deportista y sus marcas patrocinadoras puedan aprovecharlo. Como el caso de BP que logró limpiar su imagen a través del patrocinio realizado en los JJOO de Londres 2012²⁸⁶

Ilustración 4.6: Brand Perception of Olympics Sponsors Fuente: Marketing directo²⁸⁷ (2012)

BRAND	1 WEEK PRIOR (July 16-20)	OLYMPIC PERIOD (July 27-Aug. 3)	CHANGE
Visa	8.2	22.7	14.5
BP	-5.9	2.6	8.5
Acer	3.8	8.9	5.1
Coca-Cola	20.5	24.0	3.5
McDonald's	13.9	16.1	2.3
Heineken	11.2	13.2	2.0
Panasonic	10.2	11.8	1.6
Adidas	12.1	12.9	0.8
Samsung	24.0	24.8	0.8
British Airways	4.0	4.1	0.1
GE	11.8	9.4	-2.4
Holiday Inn	15.8	12.6	-3.2
BMW	20.2	16.2	-4.0

Las marcas²⁸⁸ más poderosas han quedado impresionadas de su potencial y seguirán apostando porque el ROI, tanto de imagen como de reputación, ha sido positivo. En los próximos eventos deportivos, los encargados de su organización seguirán el ejemplo de Londres 2012, en mayor o menor medida, facilitando el 2.0 y la viralidad de contenidos.

²⁸⁵ Adlatina: Los Juegos Olímpicos de Londres se vivieron en las redes sociales y las marcas sacaron su provecho [En línea] http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=46865 [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

²⁸⁶ Marketing directo: BP se quita chapapote de encima gracias los Juegos Olímpicos de Londres [En línea] <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/bp-se-quita-chapapote-de-encima-gracias-los-juegos-olimpicos-de-londres/> [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

²⁸⁷ Marketing directo: BP se quita chapapote de encima gracias los Juegos Olímpicos de Londres [En línea] <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/bp-se-quita-chapapote-de-encima-gracias-los-juegos-olimpicos-de-londres/> [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

²⁸⁸ Fusión MD: 10 datos interesantes de los patrocinadores de los JJOO de Londres 2012 [En línea] <http://fusionmd.blogspot.com.es/2012/08/10-datos-interesantes-de-los.html> [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

Las nuevas herramientas tecnológicas y redes sociales, han beneficiado a las marcas principales que han apostado por tener presencia en el Mundial 2014.

Ilustración 4.7: Marcas que más han crecido en el Mundial de Brasil 2014 Fuente: FIFA



En este estudio se ve claramente la asociación entre las principales marcas que han sabido posicionarse a través de las redes sociales. Adidas, Coca-Cola, Sony y Visa entre otras han aprovechado para situarse en la mente del consumidor.

Cada vez más, los eventos deportivos aprovechan las interacciones que hace el usuario consumidor a través de las redes sociales, por tanto las marcas consiguen impactar

directamente con ellos sin necesidad de intermediarios. En los próximos eventos deportivos se podrá ver la evolución de consumo en las redes sociales.

Como datos interesantes para marcas, patrocinadores, medios y deportistas y que argumenta el peso que las RRSS están teniendo en el deporte, el 31% seguirán a doble pantalla los partidos de fútbol y con un 56% los seguidores serán influidos por los contenidos de Twitter a la hora de consumir productos o servicios.

En la actualidad los grandes eventos deportivos son también analizados desde el punto de vista de audiencias e interacción a través de las distintas redes sociales. Ejemplo de ello es las pruebas previas al comienzo de la Formula Uno 2014.

Ilustración 4.8: Evaluación del desempeño de las escuderías de F1²⁸⁹ (2014)



Y como dentro de los eventos deportivos, comienza a tener en cuenta también los entornos sociales que posee cada deportista que participa. Se ha visto en la gráfica anterior, la importancia del *Brand content* que generan los deportistas, tanto por su seguimiento por los aficionados como por la capacidad de influir en la compra de productos o servicios. Siguiendo el ejemplo anterior de la F1, el uso que realiza Ferrari de la imagen de Fernando Alonso le sirve para generar contenidos en sus RRSS.

²⁸⁹ Sport and social Media: Evaluación del desempeño de las escuderías de F1 [En línea]

<http://sportandsocialmedia.com/formula-1-evaluacion-del-desempeno-de-las-escuderias-en-social-media/> [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

Los deportistas por tanto, aprovechan los medios de comunicación que tienen a su mano, principalmente RRSS, para crear nuevos escenarios donde compartir contenidos generando interacción y *feedback* para sí mismos, como para uso de terceros. El jugador de fútbol Cristiano Ronaldo, además de tener su propia plataforma social llamada “Viva Ronaldo²⁹⁰”, también ha creado su propia e-magazine mensual denominada “CR7” con contenidos exclusivos y propios entorno a su figura.

Otro ejemplo de *Brand content*, es la comunidad creada en 2013 por Iker Casillas, denominada *Casillas World* que mediante suscripción, recibes periódicamente contenido exclusivo y actual referente a la actualidad del deportista, con contenido deportivos, social, de ocio o entretenimiento, creando sinergias con sus otras RRSS y generando un medio para sus patrocinadores.

Ilustración 4.9 Mailing recibido de Casillas World (2014)



Los primeros pasos por parte de los deportistas que comienzan a generar contenidos propios y vínculos con sus seguidores, aprovechando toda la revolución en social media y las nuevas tecnologías.

²⁹⁰ Web Oficial CR7: Sección Magazine [En línea] <http://www.cristianoronaldo.com/magazine> [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

4.3 LOS DEPORTISTAS COMO PEQUEÑAS INDUSTRIAS

4.3.1 Similitudes con el mundo empresarial

La comparativa entre empresas y deportistas está aumentando dentro de los círculos de gestión deportiva y empresarial, cada vez más profesionales trasladan del terreno de juego metodologías que se pueden aplicar el mundo empresarial.

Al considerar al deportista como una empresa, el deportista de clase media puede ser equiparado a la PYMES, la doctora Rocío BLAY (2010:321) expone la problemática comunicativa que vive la PYMES y que es extrapolable al deportista de clase media, la doctora añade que: “Las mayoría de las PYMES han mantenido su función productiva como una de las más importantes, cuando el propio desarrollo empresarial reclama impulso de lo que se denominan políticas de imagen y comunicación”.

En la última década, el mundo del deporte se ha acercado al mundo de la empresa a través de ex deportistas o técnicos que han unido su experiencia profesional y personal a la gestión de equipos de trabajo en el ámbito empresarial. Escuelas de negocio, comunicación o de *coaching* están siendo un futuro profesional para ex deportistas de elite.

El caso más relevante actualmente es la del entrenador Josep GUARDIOLA²⁹¹, donde su metodología de trabajo e marca personal ha sido estudiada y exportada del mundo del deporte a las escuelas de negocio y empresas. También ha sido reflejada en un libro bajo el título de “El método Guardiola”²⁹² escrito por Miquel Àngel VIOLAN donde extrae puntos de unión entre la gestión del entrenador y su utilidad en el campo empresarial.

Hay extensa bibliografía sobre como trasladar metodologías de gestión del deportista a la empresa, pero escasa cuando se quiere trasladar metodologías de gestión de la

²⁹¹ La vanguardia: Valor, trabajo, equipo y calidad: la ecuación del éxito Guardiola en la empresa [En línea] <http://www.lavanguardia.com/economia/20110225/54115912937/valor-trabajo-equipo-y-calidad-la-ecuacion-del-exito-guardiola-en-la-empresa.html> [Fecha de visita: 11 de noviembre de 2012]

²⁹² Casa del libro: El método Guardiola [En línea] <http://www.casadellibro.com/libro-el-metodo-guardiola/9788408009795/1995688?gclid=cp-zpiyuybmcfw3mtaod6egauq> [Fecha de visita: 11 de noviembre de 2012]

empresa al deportista. En el capítulo 2, se hizo mención al volumen de negocio que los deportistas de elite generan, los valores que transmiten, los medios que utilizan y la importancia de establecer dentro de una estrategia todas las acciones necesarias para lograrlo.

Los deportistas tienen que ser concebidos como pequeñas empresas, que deben ser gestionadas con claro valor estratégico tanto de presente como de futuro, para obtener una mayor rentabilidad del valor de su marca personal.

Inciendo en esa comparativa, se expone un fragmento de la tesis doctoral de la Dra. Roció BLAY (2010:143) que se puede trasladar al deportista entendido como una empresa, “La reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios”.

En el punto anterior, se ha presentado el nuevo escenario donde se mueve el deporte a raíz de los JJOO y la explosión de las redes sociales abriendo a nuevos deportistas profesionales canales y vías de exposición mediática creando valor a su marca personal. Al igual que una empresa, un deportista debe estar presente en las redes sociales, tener vías de comunicación con sus públicos, generar *feedback*, afrontar situaciones de crisis...

En el proyecto de investigación previo realizado por el doctorando (2011) se verificó una de las sub-hipótesis que hacía mención al compendio de metodologías, definiciones distintas para un mismo concepto y extrapolación de otros ámbitos en el modelo de gestión de una marca personal, principalmente en conceptos, definiciones, herramientas y métodos del marketing empresarial que se trasladaban a la persona.

Los autores HOPWOOD (2007), SANAHUJA (2012), FAVORITO (2007), GUERRERO y LOZANO (2006), PEDERSEN, MILOCH y LAUCELLA (2007) muestran diferentes áreas que deben ser gestionadas por parte del deportista para crear sinergias que le repercutan en la creación de valor de su propia marca personal.

En un artículo publicado en la revista comunicación²⁹³ de la Universidad de Sevilla, el profesor Joaquín MARÍN comenta sobre este aspecto que: “La profesionalización del deporte ha originado la comercialización de la deportista a través de actividades como el marketing, el *merchandising*, los derechos de imagen o la presencia en los medios de comunicación”.

De hecho tal es la equiparación que existen dos deportistas con las empresas industriales que en El País²⁹⁴ escribieron un artículo titulado “Multinacionales Messi y Cristiano” ejemplificando económicamente el volumen que generaban estos dos deportistas de primer nivel internacional a sí mismos, pero también a sus clubes y patrocinadores.

La Universidad de Navarra ha publicado un estudio titulado “Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite” donde muestra el valor económico que ha representado la marca personal del deportista para sus respectivos clubes tal como se ha mostrado en el capítulo 2. La capacidad que tienen los jugadores de explotar económicamente su marca individual da un índice de la importancia económica que tiene para los grandes clubes contar con grandes estrellas mediáticas. Si Messi consigue 21 millones para él mismo en términos contractuales con su club, la cantidad de ingresos que obtiene cada año el Barcelona gracias a la presencia de Messi es todavía superior”.

²⁹³ Revista comunicación [En línea]

http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n8/articulos/A3_Valores_mediativos_del_deportista_profesional_en_la_publicidad_analisis_comparativo_entre_rafa_nada_y_gemma_mengual.pdf [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

²⁹⁴ El país: Multinacionales Messi y Cristiano [En línea]

http://deportes.elpais.com/deportes/2012/11/02/actualidad/1351885422_359506.html [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

Ilustración 4.10: Los tres equipos de fútbol con más ingresos. Fuente: IESE DE NAVARRA²⁹⁵ (2012)



El volumen de negocio de una empresa determina el nivel de gestión de la misma, en igual caso ocurre con los deportistas, que pueden ser considerados deportistas con un volumen de negocio desde local hasta nacional y en algunos casos internacionales, no únicamente por el volumen de negocio que generan sino también por el que logran generar a sus clubes, federaciones y patrocinadores.

Las empresas que se mueven dentro del ámbito deportivo tienen de por sí mayor aceptación social y repercusión mediática, por tanto parten con la posibilidad de generar mayor valor a su marca. En un artículo publicado por la revista Forbes²⁹⁶ menciona las 40 marcas más valiosas del deporte mundial, donde recoge desde empresas deportivas, eventos deportivos, clubes hasta deportistas. La empresa que mayor volumen económico ha generado es la marca deportiva Nike con 15.9 Billones de Euros.

²⁹⁵ IESE Navarra: Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite. [En línea] <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

²⁹⁶ Marketing directo : Las 40 marcas más valiosas del deporte [En línea] <http://www.marketingdeportivomd.com/2012/11/las-40-marcas-mas-valiosas-del-deporte.html> [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

Sandalio GÓMEZ²⁹⁷, profesor de la IESE Business School, en un artículo publicado en El País bajo el título: “La fuerza económica y social del deporte moderno” en dicho artículo se menciona “el deporte ha puesto en marcha un proceso de generación de valor a la sociedad, que requiere una gestión profesionalizada con un gran impacto económico y social”.

En ámbitos generales existe un mayor volumen de empresas y deportistas que necesitan de una mejor gestión profesional, en un artículo publicado en el medio digital cinco días²⁹⁸, Pere SOANELLAS, director del máster de Dirección y Gestión del Deporte de Barcelona School Management, de la Universidad Pompeu Fabra hace mención a dicha realidad: “Las cosas no pueden seguir así, el deporte se ha convertido en una actividad económica de gran impacto, y debe hacerse de forma eficiente con profesionales capaces”.

Si los deportistas son considerados como empresas a las que se debe gestionar, se pueden aprovechar los inputs de las empresas deportivas en beneficio de su gestión, produciendo un doble valor a la marca personal del deportista. El primero de ellos, es la humanización del deportista como empresa y el segundo los valores que transmite personal y profesionalmente a todos sus públicos. Por tanto es necesario aplicar metodologías de gestión empresarial pero adaptándolo al aspecto humano del deportista.

Desde el inicio del deporte como espectáculo, el deporte siempre ha ido acompañado de la comunicación, ambos son necesarios según el profesor Antonio ALCOBA (1996:40) “En primer lugar, en la labor del conocimiento del juego, luego en el contacto con otros competidores y posteriormente, en la difusión de los eventos realizados por los jugadores o deportistas”.

²⁹⁷ El país: La fuerza económica y social del deporte [En línea] <http://blogs.elpais.com/economia-con-valores/2012/07/la-fuerza-economica-y-social-del-deporte-moderno.html> [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

²⁹⁸ Cinco Días: Los otros deportistas. [En línea] http://www.cincodias.com/articulo/especiales/otros-deportistas/20120915cdsesp_10/ [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

David BAIXAULI, gestor deportivo argumenta en un artículo publicado en Vendesport²⁹⁹ que: “El deporte enfrenta y genera conflicto, y ello desemboca en una trama que suele cautivar. Si se sabe utilizar los elementos en la trama para despertar o intensificar los estímulos que despiertan las emociones, conseguiremos captar la atención e interés del público”.

En la presente investigación, se ha hecho mención a los autores COSTA (2004) FERNÁNDEZ y LABARTA (2009:32) OLLÉ y RIU (2008:41; 136) sobre la importancia de crear una marca y aportar valor diferencial con respecto a la competencia. En el mundo empresarial es necesario crear una marca partiendo desde cero, creando elementos de identidad tales como slogan, logotipo, colores corporativos, etc... que identifiquen y conecten a los consumidores con la empresa.

Los deportistas por el contrario ya parten de una marca personal que es identificada por los aficionados/consumidores y que únicamente necesita ser gestionada para conseguir los mismos objetivos que las empresas, conectar con sus públicos, crear valor de marca y generar líneas de negocio. Los deportistas de primer nivel³⁰⁰ son conscientes de la importancia que registrar su nombre como una marca para poder explotarla comercialmente y evitar que terceros puedan aprovecharse de su marca al igual que sucede en el ámbito profesional.

Dentro de este escenario emocional tanto las empresas como los deportistas deben comunicar su valor de marca para conectar con los aficionados/consumidores. En reglas generales son las empresas, clubes, federaciones y patrocinadores los que utilizan al deportista como medio para conseguir dicha conexión (HOPWOOD, 2007) mediante los patrocinios deportivos o la venta de sus derechos de imagen a terceros.

²⁹⁹ Vendesport: El valor del deporte [En línea] <http://blog.vendesport.es/> [Fecha de visita: 14 de noviembre de 2012]

³⁰⁰ Las provincias: Ronaldo y Messi registran sus nombres [En línea] <http://www.lasprovincias.es/v/20100531/alicante/ronaldo-messi-registran-nombres-20100531.html> [Fecha de visita: 16 de noviembre de 2012]

Pero cada vez hay una mayor tendencia en que los propios deportistas dejen de ser un medio para terceros y se conviertan en un medio propio para conectar y crear sinergias con todos sus públicos tanto *online* como *offline*.

Ilustración 4.11: Portada de la Web Oficial de Iker Casillas Fuente: Web Oficial Iker casillas³⁰¹ (2012)



Usando sus propios canales de comunicación interna, haciendo referencia a su web personal, redes sociales, eventos personales, eventos sociales, relaciones públicas y en referencia a canales de comunicación externa; entrevistas, comportamiento durante el desarrollo del deporte, patrocinios personales, eventos corporativos, eventos promocionales o institucionales. En ambos casos es necesario tener presente una estrategia de comunicación tanto interna como externa que sirva para aportar valor a la marca del deportista que pueda aprovecharlo tanto en el presente como en el futuro.

Dos ejemplos de aprovechamiento de las RRSS y la creación de comunidades alrededor de la marca de un deportista, son “Viva Ronaldo³⁰²” y “Casillas World³⁰³” micro redes sociales con contenidos propios y exclusivos de ambos deportistas, que generan un punto de encuentro emocional entre el deportista y sus seguidores, donde además

³⁰¹ Web Oficial Iker casillas [En línea] www.ikercasillas.es [Fecha de visita: 16 de noviembre de 2012]

³⁰² Web social Iker Casillas [En línea] <http://www.ikercasillasworld.com/> [Fecha de visita: 12 de Diciembre de 2013]

³⁰³ Web Social Cristiano Ronaldo [En línea] <https://vivaronaldo.com/> [Fecha de visita: 12 de Diciembre de 2013]

están también incluidas las marcas patrocinadoras y espacios de adquisición de productos oficiales del jugador.

A continuación se abordarán pros y contras desde una perspectiva de gestión de marca personal:

4.3.2 Situaciones de crisis

Tanto el deportista como sus gestores directos e indirectos deben saber que en la vida del deportista hay situaciones de crisis debido a un comportamiento inapropiado dentro o fuera del terreno de juego, tanto en su vida profesional como personal. Y ante estas situaciones hay que saber actuar protegiendo la marca personal del deportista. El profesor Miguel TUÑEZ (1997:147) define: “Hablamos de comunicación de crisis cuando nos encontramos ante una situación crítica que puede dañar la imagen o reputación de la compañía”.

El profesor GARRIDO LORA (2009:48; 64) enmarca la presión mediática y el uso exacerbado de un lenguaje violento en los medios de información deportiva, así como la asociación del deportista dentro de una publicidad de carácter violento, causas que pueden distorsionar la percepción que se tiene del deportista por parte de sus públicos, creando situaciones de crisis dentro o fuera del terreno de juego, que pueden perjudicar a su marca personal.

El siete veces campeón del Tour de Francia Lance Armstrong, fue acusado de dopaje en junio del 2012, un año más tarde el deportista lo confirmó todo en el programa televisivo norteamericano de Oprah Winfrey en 2013. Además se desvincularon del deportista de forma unilateral, sus principales patrocinadores deportivos Nike, Trek, Anheuser-Bush y Honey Stinger. El ciclista norteamericano perdió credibilidad, reputación y 23 millones de euros en concepto de patrocinios deportivos.

Otro ejemplo de situación de crisis fue el comentario despectivo que refirió el portero del Real Madrid Iker Casillas en su cuenta de Instagram a un aficionado en 2014, tras leer un comentario irónico del aficionado sobre el deportista. Este incidente provocó un revuelo en las redes sociales saltando incluso a los medios de comunicación.

También en 2014, el deportista norteamericano Ray Rice fue expulsado de la NFL, tras salir a luz un vídeo del jugador agrediendo físicamente a su novia, incidente que provocó que medios de comunicación de todo el mundo se hicieran eco de la noticia, más si cabe, cuando el vídeo de la agresión fue filtrado en las RRSS. A la pérdida de ficha para poder competir, se le unió sus patrocinadores personales Nike y EA Sports.

Si se entiende al deportista como una empresa, su gestor debe comunicar y controlar tanto al deportista como a todos sus públicos que le rodean, (club, federaciones, familiares, medios propios) para evitar que cualquiera de ellos pueda aumentar el rumor y dañar a su marca. Como se ha podido observar en puntos anteriores, el nivel económico, emocional, mediático y social que genera el deportista le pone constantemente en situaciones de riesgo en perjuicio de su marca personal.

Desde conductas impropias de deportistas profesionales dentro del terreno de juego o fuera de él, pasando por comentarios desafortunados en ruedas de prensa, entrevistas o medios de comunicación, hasta situaciones producidas por una utilización errónea de las redes sociales, agravado no únicamente por el propio deportista sino por terceras personas de su ambiente, familia, directivos, agentes...

Las empresas cuentan para ello con formaciones, simulacros y un manual de crisis para prevenir y saber cómo actuar en dichas ocasiones, conceptos y metodologías de trabajo que deben ser trasladados a la gestión de la marca y al propio deportista.

La sobreexposición mediática también lleva a las entidades deportivas y al deportista al otro extremo, a la utilización de dicha exposición mediática y social en parcelas positivas para su marca, ejerciendo de generador de cambios sociales positivos. A continuación en el siguiente punto se muestra la importancia de la acción social respaldada por la marca personal del deportista.

4.3.3 Acción social mediante la marca del deportista

La exposición mediática y social de los deportistas unida a una gestión integral de su marca, puede ayudar a la hora de vincular el valor deportivo, personal y profesional del propio deportista con acciones de causa social. Al igual que en la empresa, el

deportista no debe únicamente realizar acciones sino también darlas a conocer y sobre todo sustentarlas con su comportamiento dentro y fuera del terreno del juego.

El autor CÓRDOBA (2007:119) en su libro “El corazón de las empresas” recalca un aspecto que es extrapolado al deportista “una empresa, debe dar a conocer los valores que posee y que ayuden a crear vínculos emociones con sus públicos”. En el caso del deporte los vínculos emocionales ya existen, algo que no sucede en otras industrias como subraya HOPWOOD (2007:71).

Los deportistas por tanto están en una situación privilegiada para generar dichas acciones sociales que ayuden a transmitir sus valores de marca personal, pero al igual que ocurre en las empresas, no debe basarse esas acciones únicamente en una filantrópica estrategia sino bien entendida como cita el autor ÁLVAREZ (2006:92) sino que debe realizarse para una mejora del entorno social tanto en el presente como de construcción de futuro tal como añade el autor CÓRDOBA (2007:37).

Los deportistas son utilizados mediante clubes³⁰⁴, instituciones, federaciones o patrocinadores como vehículo conector de las acciones y valores de RSC de la propia organización o por otro lado deportistas³⁰⁵ que se convierten en colaboradores puntuales o en embajadores de alguna ONG, aunque pocos también hay que deportistas han creado su propia fundación³⁰⁶ para ayudar a los sectores o causas más desfavorecidas a nivel nacional e internacional.

Un ejemplo es la fundación del Real Madrid, que en un artículo publicado en la web oficial su vicepresidente Enrique Ortiz menciona que: “La Fundación Real Madrid es el alma del club, que canaliza la responsabilidad social corporativa de la entidad y su misión es formar a jóvenes de entre 6 y 18 años. Lo más importante son las escuelas

³⁰⁴ Real Madrid: La fundación del Real Madrid une RSC y deporte [En línea]
<http://www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=84990> [Fecha de visita: 21 de noviembre de 2012]

³⁰⁵ Unicef: Pau Gasol embajador de marca [En línea]
<http://www.unicef.es/conoce/colaboradores/embajadores/pau-gasol> [Fecha de visita: 21 de noviembre de 2012]

³⁰⁶ Marcos Senna Fundacion [En línea] <http://www.fundacionmarcossenna.org/> [Fecha de visita: 21 de noviembre de 2012]

de integración social y en este momento hay más de 60 países con estas escuelas y aproximadamente 400 funcionando”.

La asociación deporte, institución, deportistas y patrocinador está siendo cada vez más habitual, creando entre estos agentes eventos o acciones sociales que ayuden a transmitir valores a la sociedad. Pero es importante, aunque la RSC no es acción social, comunicar dichas acciones tal como aboga en su tesis doctoral Guillermo SANAHUJA (2012:301) “La comunicación es el medio para establecer los compromisos que hará la entidad (en este caso también el deportista) y para transmitir el cumplimiento de dichos compromisos”.

La comparativa entre empresa y deportistas lleva a establecer pautas de trabajo empresarial que deben ser extrapolados al ámbito de gestión tanto de terceros como individual del deportista.

4.4 LA FIGURA DEL DIRCOM

4.4.1 Contexto

Se escoge el papel del DirCom para la gestión de la marca personal de un deportista, teniendo en cuenta que existen otros pensamientos que enfocan que la gestión de cualquier marca debería ser realizada por expertos en *branding* corporativo o por un perfil basado en las Relaciones Públicas.

Antes de profundizar en la figura del Dircom se debe retroceder unos pasos que sirvan para contextualizar la importancia de ese papel dentro de las organizaciones. A principios del siglo XX, las organizaciones empiezan a darse cuenta de la importancia de relacionarse con los diferentes públicos que les rodean. Las primeras pautas las aportó Ives LEE, pionero de las relaciones públicas en EEUU.

Durante el siglo XX, en la época de los distintos conflictos bélicos que asolaban el panorama mundial, como posteriormente a ellos, motivaron que gobiernos e instituciones dieran más importancia a la hora de dirigir sus mensajes a sus diferentes públicos. De esta forma las empresas e instituciones conectaban con sus públicos de forma directa haciendo llegar mensajes positivos y generando valor para sí mismas.

A finales del siglo XX, el papel de la comunicación dentro de las grandes organizaciones es algo real y sólido, adaptando al siglo XXI, tal como argumenta COSTA (2008:68) la necesidad de presentar una figura encargada de coordinar las tres esferas comunicativas en relación a sus tres campos de acción: La comunicación organizacional, la comunicación corporativa y la comunicación de producto. Pasando a ser como define COSTA (2008:48) “El guardián de intangibles”.

La sociedad no sólo continúa existiendo por medio de la transmisión y de la comunicación, sino que debe decirse justamente que existe en la transmisión, en la comunicación. Existe algo más que un vínculo verbal entre las palabras, común, comunidad y comunicación (BERGANZA 2000: 89).

SCHMERZT (1987) escribió un libro bajo el título “El silencio no es rentable”, donde ponía de manifiesto la necesidad real de gestionar la comunicación por parte de las empresas. BOUGNOUX (1998) por su parte añade que es imposible no comunicar

nada, no existe un plano cero, todo comunica y por tanto es necesario tener un conocimiento y control de esa comunicación.

Los autores ARROYO y YUS (2007:84) marcan como uno de los errores dentro de la organización de la empresa, confundir el cargo de jefe de prensa con el de director de comunicación “El director de comunicación, sea cual sea su nombre, es responsable de todas las relaciones con los públicos de la empresa”. Siendo por tanto diferente el cargo y funciones de un jefe de prensa, marketing, diseño o publicidad con el cargo que los coordina a todos, que no es otro que el director de comunicación.

En una entrevista a Joan COSTA³⁰⁷, el autor marca dos puntos clave para entender el papel del director de comunicación: en primer lugar integrar toda la comunicación de la empresa bajo un mismo objetivo y en segundo lugar crear un perfil que gestione dicha integración. ALBERTO PÉREZ (2001:473) añade que: “La comunicación es un poder que puede ser gestionado pese a su complejidad, omnipresencia y su carácter intangible. Las empresas que lo han hecho, obtienen ventajas competitivas respecto al resto”.

La gestión de la comunicación se ve necesaria por parte de las empresas, necesitadas de un control tanto interno como externo de comunicación. Las empresas deben controlar los intangibles que la comunicación posee y que construyen la identidad, reputación y marca de la empresa.

Existe un debate por parte de los profesionales sobre donde posicionar la figura del DirCom en términos de departamento dentro de la empresa. MACÍA (1996), RAMÍREZ (1995) difieren en unir departamentos de comunicación e imagen con el gabinete de prensa de la empresa.

Todos autores, anteriormente citados, comentan la necesidad de delimitar las funciones de cada departamento para evitar lanzar un mensaje contradictorio o erróneo. ÁLVAREZ y CABALLERO (1997) señalan que: “los dos lenguajes –informativo y publicitario- deben estar seriamente delimitados”.

³⁰⁷ Youtube: Entrevista Joan Costa [En línea] <http://www.youtube.com/watch?v=QU1jscVjVQY> [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

Algo que pone en entredicho la unificación del mensaje de la empresa propuesto por COSTA³⁰⁸ y la propuesta de crear un perfil profesional bajo el nombre de DirCom como eje gestor de la comunicación de la empresa.

Las autores REBEIL y RUIZ (1998) reclaman ese papel del gestor de comunicación con el fin de obtener por parte de la organización un mayor poder de control de la imagen e identidad de la misma, así como abrir unas líneas de comunicación que establezcan relaciones con todos sus públicos, siendo importante que el gestor de dicha comunicación tenga un perfil profesional.

La Ley Orgánica 5/2002³⁰⁹, de 19 de junio, de las cualificaciones y la formación profesional define la competencia profesional como: “El conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo...”

La competencia profesional comprende un conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado. Esta competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

Además, la Ley Orgánica 5/2002³¹⁰, de 19 de junio, de las cualificaciones y la formación profesional define como: “El Conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral...”

Una persona cualificada es una persona preparada, alguien capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

³⁰⁸ Youtube: Joan Costa ¿Qué es un Dircom? [En línea] <http://www.youtube.com/watch?v=QU1jscVjVQY> [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

³⁰⁹ Ministerio de educación, cultura y deporte: Preguntas frecuentes [En línea] http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_faqs.html#faq01 [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2013]

³¹⁰ Ministerio de educación, cultura y deporte: Preguntas frecuentes [En línea] http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_faqs.html#faq01 [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2013]

La figura del DirCom debe por tanto conocer las herramientas relacionadas no tan sólo con la comunicación, sino también, con las relaciones públicas y la publicidad. Así como tener conocimiento de todos públicos, de las rutinas de trabajo de los medios de comunicación, control de métricas, gestión de entornos 2.0, con el objetivo de integrar toda la comunicación bajo un mismo mensaje.

El conocimiento de las materias anteriormente citadas y el uso de sus herramientas son necesarios para ejercer una gestión integrada de la comunicación de la empresa. MONTERO (1993) y RAMÍREZ (1995) abogan por gestionar la comunicación desde un proyecto comunicativo eficiente, que precisa de la complementariedad entre el discurso publicitario y el informativo, con el objetivo de aprovechar el poder de la comunicación para lanzar mensajes únicos.

El papel del DirCom no se basa únicamente en gestionar la comunicación de la empresa, sino también en prevenir situaciones de crisis que puedan perjudicar la relación con todos sus públicos y deteriorar su marca.

Hay 6 puntos que son importantes para el DirCom tener presente a la hora de plantear una estrategia de comunicación (ALBERTO PÉREZ 2001:587):

- El cambio del paradigma científico: La complejidad.
- El cambio sociocultural: la condición postmoderna.
- El cambio de las reglas jurídicas: fácticas y lógicas.
- El cambio del equilibrio político: El poder difuso.
- El cambio del status comunicativo: del poder de la información al poder de la comunicación.
- El cambio de las reglas económicas: la nueva economía.

Es importante por tanto contextualizar la situación global donde se mueve la empresa, por parte del DirCom, entendiendo que ya no tan sólo en el lugar físico de la misma sino de formal mundial debido a que parte de los públicos de la empresa, tanto internos como externos se mueven en entornos 2.0. Mario TASCÓN³¹¹ en un artículo

³¹¹ Dircom: La web 2.0 ha transformado los medios y creado un nuevo periodismo [En línea]
<http://www.dircom.org/Actualidad-Dircom/mario-tascon-la-web-20-ha-transformado-los-medios-y-creado-un-nuevo-periodismo.html> [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

para la revista DirCom España lo resume en esta frase: “la gente no quería escuchar, quería hablar y los canales 2.0 lo han conseguido”.

En un artículo para el diario la Expansión, César CHACON³¹² responsable de comunicación de Kantar Media, enfoca la nueva realidad de gestión de la marca debido a la aparición del 2.0 argumentando que: “Las empresas han de asumir el reto de conversar con las redes sociales. La marca ya no está exclusivamente en manos de la compañía. Ahora también lo está en las del consumidor. Es muy importante que unos y otros construyan la reputación de la marca”. Siguiendo en esta línea el profesor ROS (2008:45) comenta que: “En los medios interactivos, dicha relación se basa en factores que permiten potenciar la interactividad con el público, así como conseguir una experiencia de usuario óptima”.

Magda MUT (2010:25-39) en la revista Estrategias en un artículo titulado “Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación” menciona que: “El DirCom es el representante de los públicos en la organización”.

Tras esta breve presentación sobre la problemática que gira en torno al DirCom, se pretende desgranar y profundizar en los siguientes puntos sobre la figura del DirCom, sus funciones, su necesidad y adaptación a la marca personal en el ámbito deportivo.

4.4.2 El papel de la figura del DirCom

En el punto anterior se ha comentado el escenario donde se mueve el DirCom en la empresa actual, un pequeño avance de lo que engloba su figura. A continuación respaldado por varios autores se quiere mostrar el papel del DirCom y su importancia dentro de la organización empresarial.

GARRIDO (2008:23) comenta la necesidad de cambiar de paradigma dentro de la comunicación empresarial por uno nuevo más sinérgico y funcional a las necesidades de la empresa y de sus públicos. Produciéndose una desmaterialización por parte de

³¹² Kantar Media: La marca ya no está exclusivamente en manos de la empresa [En línea]
<http://www.kantarmedia1.es/noticias/view/65> [Fecha de visita: 14 de noviembre de 2012]

los procesos de transacción social a favor de una mayor valorización de lo inmaterial y de los valores que aporta la empresa.

Sobre este aspecto la doctora Rocío BLAY (2010: 290) añade que: “ El DirCom debe ser el único y máximo responsable de la gestión de la comunicación corporativa, aunque la realidad empresarial demuestra que es una figura profesional en proceso de implantación”.

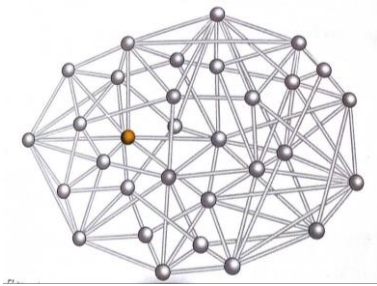
Ante este cambio de paradigma que están sufriendo las empresas, es necesario crear simultáneamente un órgano gestor de la comunicación integral de la compañía. Una figura que como destaca CERVERA (2006:36) “surge de la necesidad imperativa de crear un nuevo especialista: el generalista polivalente, que es al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y, además, guardián de la imagen corporativa”.

Las empresas que anteriormente trabajan de forma fragmentada la gestión de su marca empresarial, debe integrar sus departamentos entorno a una nueva figura profesional. COSTA (2009:18) puntualiza la figura del DirCom en tres conceptos que están interconectadas entre sí; estrategia, generalista y polivalente. Una figura que está en plena metamorfosis que va evolucionando capaz según CERVERA (2006:40) de: “coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas a través de planes específicos”.

Todo ello en un entorno cambiante y cada vez más exigente por parte de las empresas, que han pasado del modelo clásico de comunicación. A un nuevo entramado intersubjetivo de intenciones, relaciones, mensajes, acciones y reacciones de diversos protagonistas que el autor CERVERA (2006:41) denomina “Dialogo social”.

Un enfoque muy parecido sigue el autor COSTA (2009:74) ejemplificando el trabajo del DirCom con el proceso neuronal, donde todas las neuronas conectan entre sí transmitiendo información que el cerebro tiene que ser capaz de traducir y ejecutar en acciones.

Ilustración 4.12: Pensamiento en red Fuente: Joan COSTA (2009:74)



El entramado es aún mayor si incluimos dentro de la ecuación, el nuevo paradigma social que está viviendo la sociedad con la inclusión de las redes sociales, TICS, dispositivos móviles etc... Dando nuevas herramientas a los diferentes públicos para conversar con la empresa tanto positiva como negativamente.

ROS (2008:43) lo define en esta frase que condensa el nuevo paradigma social 2.0: “El anunciante debe emplear una estrategia *pull*, con la que atraer al consumidor a su mensaje”. Generando un flujo de información, buscando la funcionalidad en sus medios 2.0 con el objetivo de generar el mayor *feedback* posible que ayude al DirCom a generar sinergias entre empresa y consumidores en un escenario más globalizado³¹³ y por tanto más complejo.

Para adaptar la complejidad del nuevo paradigma 2.0, el DirCom debe trabajar con una estructura arborescente, que le ayude a pensar en red, para adecuar correctamente la gestión integral de la empresa según comenta el autor COSTA (2004:74). Con el objetivo de transmitir por parte del DirCom la cultura e imagen corporativa de la empresa. Aspecto que destaca especialmente VILLAFañE (1999:32).

Es importante definir por el DirCom de la organización todas las áreas y ámbitos que tendrá que gestionar y cuáles son las herramientas necesarias para llevar a cabo la resolución de sus objetivos. Adaptándose a esta nueva realidad empresarial tal como destaca COSTA (2004:43) donde describe a la empresa como “un organismo vivo y al mismo tiempo con un sistema activo”.

³¹³ PR Noticias: La figura del Dircom: [En línea] <http://www.youtube.com/watch?v=niDUKrECFA8> [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

4.4.3 El DirCom y sus áreas de trabajo

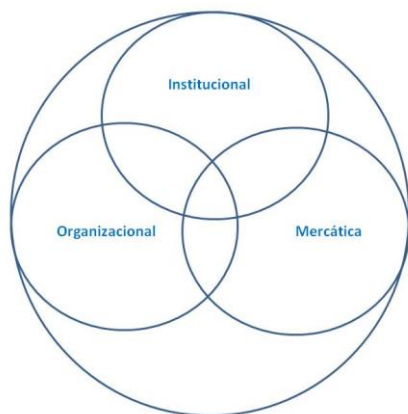
Se tomará a COSTA (2009:60) para definir la figura del DirCom, antes hay que entrar en las funciones que desarrolla: “El DirCom es un estratega de la complejidad y el gestor de los valores intangibles. El DirCom significa, al mismo tiempo, la figura que corresponde al nuevo paradigma y el departamento que él dirige, por tanto hay dos esferas la estratégica y la ejecutiva interrelacionadas entre sí”.

A esta definición se aporta también por parte de CERVERA (2006:38), “el DirCom es un profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización”

4.4.3.1 Ámbitos

Antes de exponer las funciones del DirCom³¹⁴, hay que marcar en que ámbitos desarrolla su labor COSTA (2009:88,89) lo delimita en tres ámbitos que pueden adecuarse también al discurso de CERVERA (2006:38)

Ilustración 4.13: Los ámbitos de Comunicación global Fuente: Elaboración propia basada en Joan COSTA (2005:21)



- *Ámbito Institucional:* En este primer punto basa parte de su trabajo en gestionar la misión, visión y valores siempre entorno a la filosofía corporativa

³¹⁴ Raco.cat: La figura del Dircom [En línea] <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>
[Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

de la empresa y el modo de comunicar los intangibles de la misma desde adentro hacia afuera.

- *Ámbito organizacional:* Define y lleva a cabo la cultura de la empresa, planificando cada acción y generando los contenidos necesarios para llevarla a cabo.
- *Ámbito Mercadológico:* Supervisa que la comunicación de la empresa expuesta en cada soporte o acción comunicativa ayude a crear la imagen corporativa.

4.4.3.2 Funciones

De los autores anteriormente mencionados en este punto VILLAFANE (1999), COSTA (2009) Y CERVERA (2006) se va extraer un listado de funciones y objetivos en términos globales que ayuden a entender el perfil profesional del DirCom dentro de la empresa.

- Definir, planificar, ejecutar y evaluar la estrategia global de comunicación de la empresa.
- Ejercer de relaciones públicas de la empresa o asesorar a los líderes de la misma en dichas tareas de comunicación ante los públicos.
- Definir, planificar, supervisar y evaluar la comunicación integral de la empresa tanto interna como externa, tanto *online* como *offline*.
- Gestionar y potenciar los activos intangibles de la empresa.
- Gestionar y potenciar los activos humanos de la empresa (portavoces, directores, profesionales destacados).
- Controlar y supervisar que las personas que conforman las distintas áreas de la empresa lleven a cabo la cultura empresarial.

- Prevenir, gestionar y evaluar las posibles crisis comunicativas que pueda surgir en la empresa.
- Ejercer como consultor interno en las diferentes áreas de la empresa.

4.4.3.3 Objetivos

Igual de importante es determinar las funciones del DirCom dentro de una organización como desgranar qué objetivos se persigue a la hora de concentrar en un perfil profesional, la dirección de la comunicación de cualquier compañía. CERVERA (2006:46) “Los objetivos de comunicación, como los de cualquier plan de marketing deben ser cuantificables, medibles y alcanzables”.

- Transmitir una imagen integral y global de la empresa.
- Obtener un valor de marca reconocible por los públicos en base a la gestión de los valores de la empresa.
- Integrar los tres ámbitos bajo un mismo prisma comunicativo.
- Reforzar o cambiar la cultura organizacional.
- Obtener un *feedback* de los diferentes públicos.

Las funciones y objetivos de un DirCom son ejemplificadas por ÁLVAREZ y CABALLERO (1997:87) como las piezas de un puzle, donde todos mensajes que se realiza desde la empresa deben encajar perfectamente como piezas de un puzle. El DirCom debe ser la persona encargada de llevar a cabo la construcción de ese puzle.

COSTA (2004:87) señala que el DirCom debe ser una profesional formado en tres áreas: formación académica, formación empresarial y actitud autodidáctica importantes para llevar a cabo las funciones descritas anteriormente con el fin de conseguir los objetivos de la empresa.

ÁLVAREZ y CABALLERO (1997:88) exponen en su argumento que cualquier entidad tanto pública como privada debería tener un DirCom que gestionase e integrase cada uno de los mensajes de la empresa, no tan sólo para conseguir los objetivos marcados, sino también para crear vías de comunicación que generen valor sobre la empresa.

Se concluye este punto con SÁNCHEZ-TABERNERO (2008:272) que recuerda, la importancia de proteger las marcas en el entorno actual, donde las redes sociales han multiplicado la oportunidad de opinar y por tanto es necesario realizar un sobre esfuerzo para proteger y comunicar correctamente la identidad y el valor de su marca.

4.4.4 La necesidad del DirCom en el deporte.

La figura del DirCom y sus funciones han quedado reflejadas en los puntos anteriores, ÁLVAREZ Y CABALLERO (1997:88) han expuesto la importancia de que cualquier organización o empresa pública o privada debe tener en su organización la figura del DirCom.

La industria que gira alrededor del deporte es complicada de medir en términos económicos³¹⁵, así lo exponen en un artículo digital de la Universidad de Valladolid. Dado que afectan tanto a un estudio macroeconómico como microeconómico y se trata de un consumo efímero, emocional, subjetivo y que se hace de forma pública.

Al tratarse de un ocio convertido a negocio hay que tener en cuenta aspectos que condicionan a dicha industria, como por ejemplo ese alto grado de emotividad³¹⁶ que hace que el deporte profesional este arraigado a la sociedad históricamente. El deporte por sí mismo es una actividad económica³¹⁷ que potencia el consumo, genera ingresos propios y produce grandes gastos.

³¹⁵ Revista asturiana de economía [En línea] <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/26/P61-> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

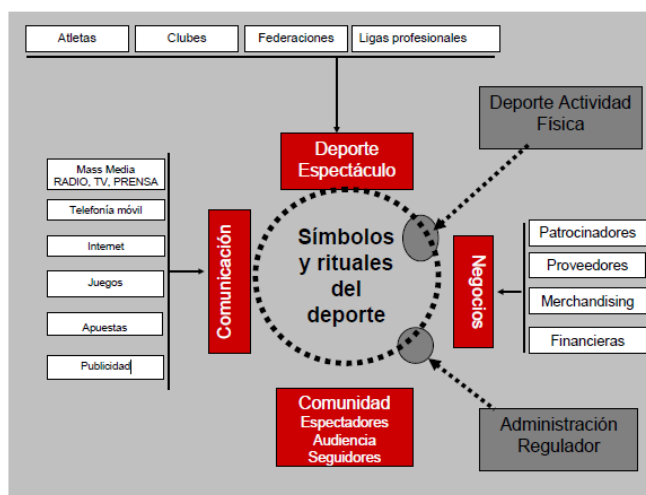
³¹⁶ Universidad de Chile [En línea] <http://www.slideshare.net/rovalle/el-deporte-y-su-alcance-profesional> [Fecha de visita: 25 de octubre de 2012]

El autor BROHM señala las siguientes funciones que tiene el deporte³¹⁸:

- Vehículo de identidad, que afecta desde el club más humilde hasta el más prestigioso.
- Cauce de despolitización, utilizado para desviar la atención sobre problemas sociales de gravedad.
- Papel catártico: hay una gran parte de la sociedad que acude a un evento deportivo para evadirse y liberar tensiones.
- Acción unificadora: El deporte como integrador social para las capas de la sociedad menos favorecidas o para causas sociales importantes.

Todo ello como se ha argumentado a lo largo de este documento, dentro de un marco globalizado gracias al social media y los entornos 2.0 como remarca Miquel de MORAGAS³¹⁹ en un artículo publicado revista de la UAB, se muestra en el siguiente gráfico el cambio de modelo de gestión dentro del mundo del deporte, debido a la globalización.

Ilustración 4.14: El deporte “mediático” Fuente: MORAGAS³²⁰ (2012)



³¹⁸ Redes formación [En línea]

http://redesformacion.jccm.es/aula_abierta/contenido/97/387/2960/EF_U4_T1/12_el_deporte_como_fenmeno_social.html [Fecha de visita: 25 de octubre de 2012]

³¹⁹ Marketing adaptado [En línea] <http://marketing-adaptado.blogspot.com.es/2011/04/el-cielo-es-el-limite-marketing.html> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

³²⁰ Marketing adaptado [En línea] <http://marketing-adaptado.blogspot.com.es/2011/04/el-cielo-es-el-limite-marketing.html> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

Este gráfico demuestra la importancia de contar con profesionales dentro de la gestión deportiva, ya que debido a la globalización digital se abren nuevas vías de comunicación con la comunidad, nuevas sinergias empresariales, nuevos modelos de negocio y gestión tanto de los medios de comunicación como de las entidades deportivas.

Aparecen nuevas plataformas digitales y aplicaciones móviles, donde el aficionado³²¹ puede estar informado de su club al instante y ser parte del envío de información, aspecto que tiene que tener en cuenta el DirCom de la entidad deportiva, a la hora de controlar, gestionar o medir esas interacciones entre sus públicos externos. Conociendo esta nueva realidad amplía su campo de gestión y se entrelazan nuevos medios de comunicación externa e interna con sus diferentes públicos.

Pero también abre situaciones de crisis que anteriormente no se daban y que debido a la globalización del deporte cada vez se están dando más, sobre todo en las redes sociales, un ejemplo es el manual de conducta que ha realizado la federación inglesa³²² de fútbol, donde ha realizado un documento con normas para utilizar las redes sociales en las convocatorias de la selección inglesa.

El profesor Guillermo LEÓN³²³ en un artículo publicado por la Universidad UDEA de Medellín, lo remarca: “Debe existir una dependencia y unos profesionales preparados para desarrollar la labor propia de la imagen corporativa de la organización. Son los comunicadores organizacionales, los relacionistas públicos y los periodistas corporativos, quienes han de orientar una tarea de esta naturaleza, para lo cual utilizarán otros especialistas como los publicistas y los comunicadores audiovisuales, organizacionales, quienes los acompañarán en la labor”.

³²¹ Sport Fans graph [En línea] <http://www.sportsfangraph.com/> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

³²² La voz de Galicia: Nuevo código de conducta para la selección inglesa de fútbol [En línea] http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/deportes/2012/10/17/nuevo-codigo-conducta-seleccion-inglesa-twitter-alcohol/00031350485664561434437.htm?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter&utm_campaign=Feed%3A+lavozdeg Galicia%2FnzFP+%28La+Voz+de+Galicia+%7C+Portada%29 [Fecha de visita: 14 de noviembre de 2012]

³²³ UDEA: Comunicar para ganar en el deporte [En línea] http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/comunicar.pdf [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

En un artículo publicado en la revista latinoamericana Razón y Palabra, Fernando OLABE (2012:13)³²⁴ comentan en relación a lo anterior que: “la gestión profesional de estas entidades se antoja imprescindible, y en ese esfuerzo gestor la comunicación cumple un papel destacado como valor añadido o como herramienta estratégica”.

VACAS (2003:07) comenta en un artículo publicado para la revista³²⁵ latinoamericana de comunicación Chasqui comenta que: “el problema viene de raíz, de una falta de formación académica impidiendo extraer todo el potencial que el club, federación o jugador poseen por falta conocimientos académicos que le ayuden a realizar una gestión óptima de todos los recursos que poseen”.

Punto que también subraya Antonio LACASA o Sebastián CEBRIAN conclusiones extraídas de la tesis doctoral de SANAHUJA (2012) donde comentan la necesidad de las organizaciones deportivas de encontrar un perfil profesional formado académicamente que ejecute la figura del DirCom deportivo. SANAHUJA (2012), recalca la desorganización y carácter amateur de los ejecutivos y la singularidad del mercado, el producto y la complejidad de sus actores: jugadores, liga y federación.

SANAHUJA (2012) remarca en su tesis doctoral que la gestión dentro del mundo del deporte se desarrolla en la llamada “pecera” donde todo la gestión de la organización está expuesta mediáticamente y por tanto es aún más necesario contar con una figura que gestione eficazmente todos los recursos comunicativos de la empresa.

HOPWOOD (2007) por su parte, insiste en que la comunicación corporativa que desarrollan las instituciones deportivas como los clubes de fútbol debe contemplarse y aplicarse desde planteamientos integrales y no sólo centrarse en las relaciones con los medios de comunicación, la búsqueda de *publicity* y la gestión de eventos

³²⁴ Razón y palabra Los medios de comunicación como público objetivo de los clubes de fútbol [En línea] http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%201A%20PARTE/05_Olabe_V77%282%29.pdf [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

³²⁵ Chasqui: Deporte y formación profesional [En línea] <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16008404> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

En artículo publicado para la revista Telos³²⁶, Miquel de MORAGAS expone argumentos muy parecidos a los de OLABE, SANAHUJA o HOPWOOD: “el análisis de la relación entre comunicación y deporte debe hacerse desde una óptica mucho más amplia que nos permita interpretar el papel que tiene el deporte en nuestro imaginario y en la organización de nuestra vida cotidiana”.

SCHWARTZ y HUNTER (2008) argumentan que además de estar trabajando expuestos a los medios de comunicación, se debe entender que la gestión de marketing y comunicación se mueve en un entorno emocional. El deporte une competición y consumidor a través de las emociones que el deporte genera y que deben ser aprovechadas e integradas dentro de la estrategia de comunicación³²⁷.

Se debe tener en cuenta por tanto por parte del DirCom deportivo, que es necesario gestionar las emociones que envuelven al deporte, tanto las positivas como las negativas para generar valor hacia su marca. Argumento que amplía GUERRERO y LOZANO (2006:115): “Otro aspecto importante se basa en tratar de lograr conexiones y vínculos emocionales a los clientes (aficionados) a través del desarrollo humano, tecnológico y de calidad en los servicios prestados por la entidad”.

Es importante por tanto para las organizaciones deportivas aprovechar la situación actual que vive el deporte y el volumen económico que genera, para abrir nuevos canales de comunicación y conexión con cada uno de sus públicos, pero también es necesario profesionalizar el perfil gestor tanto de las organizaciones como de la marca de los deportistas, siendo estos últimos, el activo más importante dentro de este modelo de negocio. HOPWOOD (2007).

SANAHUJA (2012:577) concluye su tesis doctoral con la siguiente reflexión “la evolución de la figura del DirCom en la actualidad está mutando hacia el CRO (Chief

³²⁶ Telos: Deporte y medios de comunicación, sinergias crecientes [En línea] http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/anteriores/num_038/cuaderno_central7.html [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

³²⁷ UAB: El cielo es el límite [En línea] <http://marketing-adaptado.blogspot.com.es/2011/04/el-cielo-es-el-limite-marketing.html> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

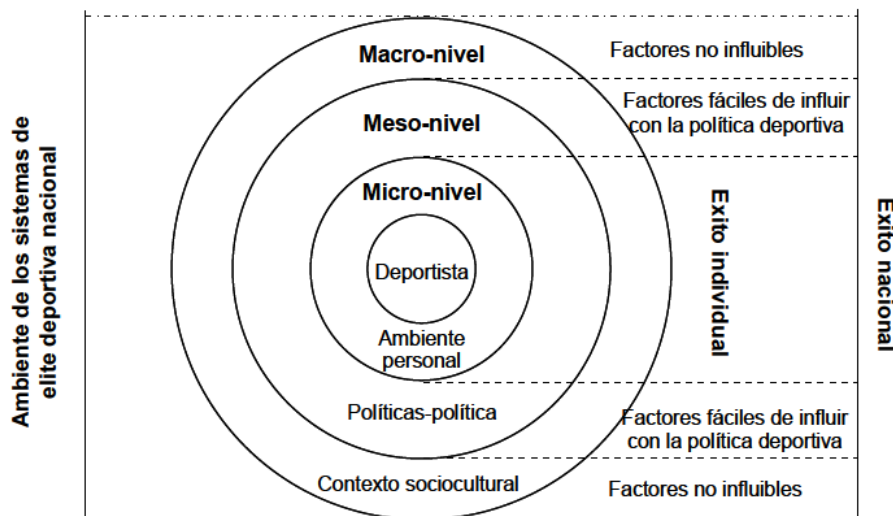
Reputation Officer)”. Presentando lo que va a ser el nuevo perfil profesional en los próximos años dentro de las organizaciones deportivas.

4.4.5 La figura del DirCom en la MPD.

Es necesario por tanto realizar una aproximación aún más profunda de objeto de estudio, a lo largo del punto anterior se puede observar que la profesionalización del sector deportivo en España en cuanto a gestión deportiva está en sus primeros pasos. Por tanto la búsqueda de un perfil profesional más centrado en gestionar la marca del deportista sigue la misma realidad profesional.

Un estudio realizado por la IESE de Navarra³²⁸ muestra los tres entornos que donde se desarrolla tanto la vida profesional durante su carrera deportiva como la de sus gestores.

Ilustración 4.15: Modelo de las relaciones entre los factores que determinan el éxito deportivo nacional y el individual. Fuente: IESE DE NAVARRA³²⁹ (2012)



Es necesario entender esta ilustración por parte del deportista y del gestor dado que influye en el éxito deportivo a nivel individual como en el éxito en la gestión de su marca personal. El deportista profesional se enfrenta durante su vida deportiva a

³²⁸ IESE Navarra: El plan ADO [En línea] <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

³²⁹ IESE Navarra: El plan ADO [En línea] <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

distintas situaciones que pueden afectar positiva o negativamente a su marca personal y por ello deben ser gestionadas de forma profesional.

El volumen de negocio que el deportista³³⁰ profesional genera, la presión por conseguir resultados deportivos, por obtener rentabilidad³³¹ a su marca, por conectar con todos sus públicos sumado al seguimiento diario que ejercen sobre ellos la sociedad, al considerarlos ejemplos a seguir, precisa de un gestor que unifique todas las áreas del deportista en una misma estrategia.

Desde el ámbito académico se están realizando avances sobre la configuración de un perfil profesional que gestione la marca personal de los deportistas, con una visión estratégica y centrada en el medio y largo plazo. En la universidad Jaume I se han realizados dos investigaciones académicas que directa o indirectamente han mostrado la necesidad de contar con un perfil gestor de la marca personal de los deportistas.

El proyecto de investigación previo a la tesis doctoral (2011) verificaba la siguiente hipótesis “La gestión de la Marca Personal Deportiva no aplica actualmente una metodología profesional concreta sino que aplica herramientas y acciones aisladas de gestión de marca comercial, sin marcar una línea estratégica en su puesta en marcha y desarrollo, por falta de profesionalización en el sector”.

En la tesis doctoral realizada por el profesor Guillermo SANAHUJA (2012: 584) marca la necesidad de centrarse en la gestión de los deportistas argumentándolo de la siguiente manera: “Su tremenda repercusión como iconos sociales es aprovechada por las marcas patrocinadoras de todo tipo de sectores y afecta directamente a sus clubes o deportes, parcialmente los de carácter individual. Máxime cuando en la actualidad existe la posibilidad de una comunicación directa entre el deportista y sus públicos. Esta traslación de la comunicación, el deporte y el marketing a la dimensión individual requiere una inminente investigación”.

³³⁰ Legal today: Explotación comercial de la imagen de la los deportistas [En línea]
<http://www.legaltoday.com/practica-juridica/civil/media-and-entertainment/deporte-marca-y-negocio-la-explotacion-comercial-de-la-imagen-de-los-deportistas> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

³³¹ Cuando el hombre se vuelve marca: Las marcas y el deporte [En línea]
<http://cuandoelhombresevueltumarca.blogspot.com.es/> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

Hay autores como HOPWOOD (2007) que demandan una mayor profesionalización en el perfil profesional que gestiona la marca de los deportistas, remarcando la importancia que tienen los deportistas, catalogados como los actores principales. CALZADA (2012) en su libro *Show me the Money*, también argumenta la necesidad de controlar la marca de los deportistas como activo de valor para clubes, federaciones, patrocinadores y los propios deportistas.

Si se atiende a la autora María HOPWOOD (2007) en su libro *sport public relations and communication* señala diferentes áreas de trabajo que el deportista o sus gestores deben dominar. Desde las relaciones con sus públicos y los medios de comunicación, patrocinios deportivos, situaciones de crisis y causas sociales hasta la emergente necesidad de incluir la psicología deportiva dentro de la gestión de la marca del deportista.

FAVORITO (2007) acentúa la diferencia entre gestionar profesionalmente una entidad deportiva a un deportista de forma individual y por tanto es necesario utilizar de forma diferente las mismas herramientas que se utilizan para la gestión de entidades o patrocinadores deportivos.

PEDERSEN, MILOCH y LAUCELLA (2007) refuerzan la necesidad de contar con profesionales que gestionen y defiendan la marca del deportista, ya que continuamente está expuesto a situaciones de crisis.

Por otro, la contribución del jugador a la consecución de títulos deportivos para su club permite a este aumentar el número de seguidores y, por lo tanto, el número de potenciales clientes. Además, facilita una mayor visibilidad mediática de todos los jugadores que participan en dichos triunfos, incrementando también su valor en el mercado”.

Ilustración 4.16: Peso de los jugadores franquicia en la imagen del equipo. Fuente: Brand Values Solutions³³² (2012)



Los diferentes autores remarcan la importancia de la gestión de la marca de la deportista incluida dentro de la estrategia global pero de forma más individualizada como activo de valor que deben gestionar clubes, federaciones o patrocinadores entre otros.

La asociación entre deportista y patrocinadores remonta en España a 1960, cuando la figura d Alfredo Di STEFANO tenía una relevancia mayor que únicamente su perfil como deportista protagonizando anuncios de marcas de tabaco y películas.

El ejemplo más reciente en cuanto a equipos modestos como se ha señalado anteriormente, es el caso del Levante UD, que ha sido estudiado por la Universidad de Navarra³³³, como el club mediante una gestión estratégica, generó en la temporada 2013-14 un activo de valor sobre su portero Keylor Navas, comprado por medio millón de euros y vendido en dos temporadas por 10 millones de Euros.

³³² BVS: Informe, el peso de los jugadores franquicia en la liga BBVA [En línea] <http://www.brandvaluesolutions.com/blog/> [Fecha de visita: 30 de octubre de 2012]

³³³ Levante-emv . Levante UD: Un fenómeno digno de estudio En línea] <http://www.levante-emv.com/deportes/2011/02/23/fenomeno-digno-estudio/785029.html> [Fecha de visita: 30 de octubre de 2012]

Los patrocinios personales han evolucionado, por tanto comienza a necesitar de una gestión más profesional en torno al deportista, conscientes de la importancia y el peso que el deportista tiene en la actualidad y el activo de valor económico que supone.

La buena elección de los patrocinadores debe ser también tarea del gestor de la marca del deportista, porque una mala elección de patrocinador puede acarrear problemas de reputación. SCHWARZ, HUNTER (2008:248) diferencia entre patrocinios en los que el deportista está involucrado por pertenecer a un club o federación y patrocinios personales donde el deportista asocia su imagen personal con la marca.

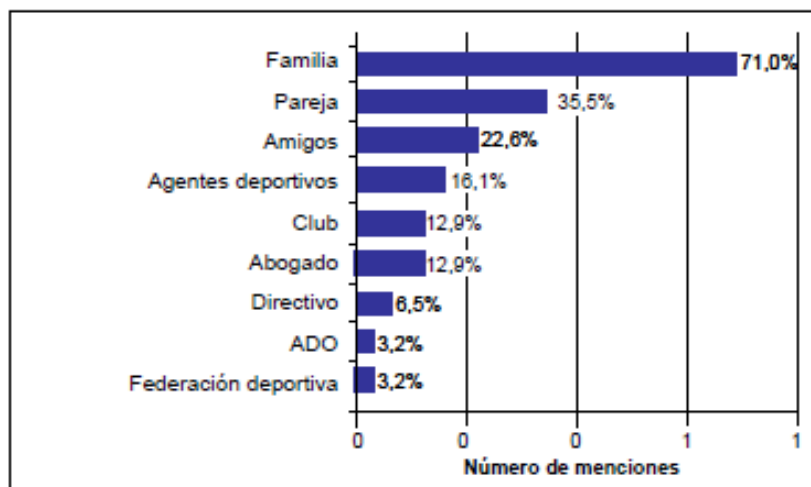
PEDERSEN, MILOCH y LAUCELLA (2007:253) señalan que: “Aproximadamente el 20% de anuncios comerciales en Estados Unidos, usan la imagen de deportistas profesionales”. Los mencionados autores citan un estudio realizado por TILL (2001) donde pone de manifiesto que: “La imagen del atleta puede ser empañada si se asocia a productos que no coincidan con su personalidad”.

En la parte práctica, existen en la actualidad empresas³³⁴ que trabajan cada área de forma especializada o dentro de una gestión global, centrada en la explotación de la imagen del deportista, las relaciones del deportista en los diferentes medios y la gestión de sus contratos y los patrocinios publicitarios.

Un estudio de la IESE de Navarra revela que el 71% de los deportistas de la beca ADO, ceden la gestión de sus patrocinios a familiares. En algunos desconocen qué porcentaje de derechos en torno a su imagen tienen o si está siendo utilizada por su club o federaciones.

³³⁴ Universidad de Montevideo: La agenda mediática de los jugadores [En línea]
http://www.um.edu.uy/comunicacion/noticias/1655_Marianela-Lugano-Llevo-la-agenda-mediatica-de-los-jugadores/#imagenes [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

Ilustración 4.17: Asesores a la hora de negociar contratos deportivos Fuente: IESE DE NAVARRA³³⁵ (2012)



Es necesario por tanto un profesional que consiga aprovechar dicho activo de valor en beneficio del deportista y de sus gestores. La dificultad por parte de los gestores radica en la sobre exposición que tiene la figura del deportista, que en diferentes momentos de su carrera deportiva puede generar situaciones de crisis³³⁶ que perjudiquen la marca creada.

En un artículo publicado por la agencia noticias Europapress³³⁷, el director de la empresa Newcom, Miguel Ángel RODRIGUEZ CAVEDA menciona que: “Tanto estos deportistas como cualquier otro personaje público con un efecto sobre la opinión pública deben tener en cuenta que parte de sus éxitos y sus fracasos tienen relación directa con aquellos que les siguen o les critican. Es fundamental que se den cuenta de la necesidad de cuidar a ambos sectores. Para ello, un asesor de comunicación es el instrumento ideal”.

³³⁵ IESE Navarra: El plan ADO [En línea] <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

³³⁶ Publimetro: Deportistas castigados por sus patrocinadores [En línea] <http://deportes.publimetro.com.mx/canasta-basica/multimedia/deportistas-castigados-por-sus-patrocinadores> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

³³⁷ EuropaPress: Expertos advierten a famosos de los peligros de las RRSS [En línea] <http://es.noticias.yahoo.com/expertos-advierten-deportistas-famosos-peligros-redes-sociales-103411890--sow.html> [Fecha de visita: 15 de noviembre de 2012]

El caso más reciente en el fútbol español era la mala imagen que estaba teniendo el jugador del Real Madrid, Cristiano Ronaldo y cómo su agente Jorge Mendes³³⁸ ha intentado limpiar mediante acciones sociales y con un documental sobre el jugador.

Las redes sociales³³⁹ y los nuevos medios digitales han abierto nuevos focos de gestión que sin un control previo, puede generar situaciones de crisis al deportista. Pero aparte del comportamiento dentro o fuera del terreno de juego, otro de los problemas que se enfrenta el gestor de marca personal es la retirada del deportista en activo.

Según estudios de la consultora Schips Finanz publicados en el diario digital Expansión³⁴⁰ “el 50% de los futbolistas de las ligas europeas se arruina al poco de abandonar el deporte. 78% de los jugadores de la NFL (la liga de fútbol americano) lo han perdido todo sólo dos años después de su retirada. En el caso de la NBA, esto le ocurre al 60% de los deportistas a los cinco años de colgar las botas”.

Un documental de la cadena ESPN³⁴¹ norteamericana bajo el título de “Broke” narra esta realidad contada por sus protagonistas, ex deportistas de diferentes deportes como básquet, fútbol americano, béisbol etc... que se han arruinado poco después de su retirada deportiva por un mala gestión de su capital económico.

En un artículo publicado en la web por el Instituto de Estudios Deportivos³⁴² de Barcelona menciona dicha realidad “Los logros deportivos de una trayectoria ejemplar, deben ser un valor añadido que ponga a los ex futbolistas en ventaja competitiva, pero nadie va a regalarles nada por sus goles, sus paradas, sus títulos ganados o sus buenos

³³⁸ Marca: El real Madrid y Cr7 [En línea http://www.marca.com/2012/11/06/futbol/equipos/real_madrid/1352184778.html?a=eb329c0296364b928e132c5eab7e3bec&t=1352200323] [Fecha de visita: 06 de noviembre de 2012]

³³⁹ Deporte 2.0: La selección española de fútbol y las redes sociales de la roja [En línea <http://www.deporte2punto0.com/seleccion-espanola-de-futbol-la-redes-sociales-de-la-roja/>] [Fecha de visita: 24 de octubre de 2012]

³⁴⁰ Expansión: Cómo queman sus fortunas los deportistas profesionales [En línea <http://www.expansion.com/2012/10/26/empresas/deporte/1351282941.html>] [Fecha de visita: 29 de octubre de 2012]

³⁴¹ ESPN: Documental Broke [En línea <http://espn.go.com/30for30/film?page=broke>] [Fecha de visita: 29 de octubre de 2012]

³⁴² Iesport: El buen gestor deportivo [En línea <http://www.iesport.es/es/component/content/article/228.html>] [Fecha de visita: 05 de noviembre de 2012]

partidos. Una vez colgadas las botas, llega el momento de demostrar otras habilidades que pueden adquirirse o perfeccionarse de muchas formas, pero fundamentalmente a través de una herramienta: la formación”.

En anteriores puntos del capítulo cuatro se ha mostrado distintas salidas profesionales que los deportistas pueden optar, para pasar la barrera psicológica de la “Jubilación deportiva”. Salidas profesionales que pueden estar o no vinculadas al mundo del deporte pero donde es necesaria una gestión estratégica por parte del DirCom y del representado para construir una salida profesional.

Es importante por tanto que el DirCom gestione la marca personal a corto y medio plazo pero también que muestre al deportista distintos escenarios donde su marca personal puede desarrollarse después de su jubilación deportiva.

Hay que entender a los deportistas como pequeñas industrias capaces de generar una alta rentabilidad durante y después de su vida deportiva. Es por tanto necesario encontrar un perfil profesional que gestione durante toda la carrera deportiva y después de ella la marca del deportista mediante una gestión integral.

5. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

5.1 PUNTO DE PARTIDA

A continuación, durante todo el capítulo cinco se quiere mostrar mediante una línea argumental, las diferentes fases donde se desarrolla la gestión de la marca personal en el ámbito deportivo. Cada una de las cuatro fases (investigación, planificación, comunicación y evaluación) pretende acercar los pasos básicos y necesarios para la construcción estratégica y organizada de cualquier marca personal en el ámbito deportivo.

Para ello, se respalda cada punto con distintos autores, GARRIDO (2000:119) COSTA (1995), VILLAFAÑE (1985), WEIL (1992), CAPRIOTTI (1999), SANAHUJA (2012), entre otros, que ayudarán a conocer y dar importancia a las herramientas necesarias en cada una las cuatro fases, completando en su conjunto una metodología básica de gestión.

Por último, el quinto punto de este apartado, es la presentación de un modelo con una metodología propia de gestión de una marca personal en el ámbito deportivo, teniendo en cuenta las particularidades que engloban la figura y entorno del deportista. Metodología que posteriormente quiere ser comprobada en el trabajo de campo.

Ilustración 5.1: Metodología y herramientas de gestión. Fuente: Elaboración propia



5.1.1 Sistemas de auditorías e investigación

El punto de partida a la hora de construir cualquier marca personal, es la previa investigación de todos los factores que rodean la marca del deportista y que directa o indirectamente afectan en su construcción. De igual forma, es necesario presentar un histórico sobre la evolución de la marca percibida por cada uno de sus públicos, con el fin de analizar si las acciones realizadas por el deportista o su entorno, han servido positiva o negativamente en la percepción que se tiene de su marca.

La investigación mostrará el punto de partida para ayudar al gestor o gestores de la marca personal del deportista a trazar la estrategia de comunicación. GARRIDO (2000:119) menciona la importancia vital que tienen las auditorías a la hora de construir una marca y la problemática que existe a la hora de considerarla una herramienta útil por parte de los gestores empresariales. Similitud que se puede llevar al campo de la marca personal.

Autores reconocidos como COSTA (1995), VILLAFAÑE (1985), WEIL (1992), CAPRIOTTI (1999), entre otros profesionales, subrayan la importancia de incluir herramientas que sirvan para auditar la imagen de la empresa y que dé como resultado información relevante para la construcción global e integral de cualquier marca.

De una selección de estos autores se obtiene una serie de ítems que son válidos como guía a la hora de ejecutar auditorías de comunicación. Puntos en común que sirven de herramientas a los gestores de la marca personal de cualquier deportista. A continuación se muestra una recopilación conclusiva de los autores anteriormente citados, uniendo puntos en común que sirvan de guía.

5.1.1.1 Análisis del contenido

Joaquín MOURIZ COSTA director del Grupo Cetelen cita en un artículo publicado en su blog³⁴³ “la importancia del contenido comunicativo de la empresa. Éste es dividido en dos facetas diferenciadas; entre el contenido de carácter informativo del publicitario”.

El modelo de CAPRIOTTI (2009:199) propone una metodología de investigación que sirve de base para la presentación de los puntos en común. El autor propone una primera línea de investigación documental, enfocada a la recopilación de información básica, anticuada o poco específica que se tenga del cliente.

VILLAFANE (1999) menciona que la imagen corporativa de una organización es la suma de 3 áreas: Comportamiento, cultura y personalidad. Por tanto, el análisis del contenido ayudará al gestor a obtener la información previa que le sirva para aplicar las técnicas necesarias durante la auditoría.

5.1.1.2 Técnicas

De las técnicas citadas por los autores COSTA (2008), VILLAFANE (1995), WEIL (1992) y CAPRIOTTI (1999), se obtienen para la consecución de los objetivos de la auditoría, las siguientes herramientas básicas: / es necesario utilizar las siguientes herramientas básicas para la consecución de los objetivos de la auditoría:

- Consulta o encuestas.
- Entrevistas libres, en profundidad o semiestructurada.
- Reuniones de discusión libre.
- Observación ambiental.

³⁴³ Mouriz En línea] <http://mouriz.wordpress.com/2007/07/03/auditoria-de-imagen-de-la-empresa/>

[Fecha de visita: 26 de noviembre de 2012]

Así mismo, es necesario determinar si la empresa tiene instrumentos internos de monitorización de la reputación e imagen *on* y *off line* que sirvan para obtener una visión más clara de la marca que se está mostrando interna y externamente.

SANAHUJA (2012:277) cita a VILLAFAÑE a la hora de proponer herramientas internas de monitorización tales como:

- El consejo de imagen y reputación.
- El observatorio de imagen y reputación.
- El monitor interno de imagen y reputación.

Habría que añadir las nuevas herramientas que existen para realizar monitorizaciones de la marca a nivel *on line*, sobre todo en las redes sociales, tales como Buzz, Klout o Backtype entre otras. Estas permiten monitorizar diariamente y de forma inmediata todas las menciones positivas o negativas que la marca está sufriendo en las redes sociales.

5.1.1.3 Obtención de conclusiones

Una vez extraídas de la investigación inicial, cualitativa y cuantitativa el gestor procede a extraer una serie de conclusiones que le permitirán obtener un análisis aproximado de la situación de la empresa en cuanto a su imagen corporativa. Según cada autor se establece mediante una evaluación, una medición de resultados que determinan la salud comunicativa de la empresa de forma global, pero específica.

Retomando la figura de Joaquín MOURIZ COSTA, director del Grupo Cetelen, éste resume la importancia de las auditorias en un artículo publicado en su blog³⁴⁴: “La reputación tiene una capital importancia para las empresas, esta tiene un valor que incluso se puede valorar, es importante que además de reconocer la importancia de la

³⁴⁴ Mouriz [En línea] <http://mouriz.wordpress.com/2007/07/03/auditoria-de-imagen-de-la-empresa/> [Fecha de Visita: el 10 de Diciembre de 2012]

reputación los directivos estén dispuestos a tomar acciones que refuercen esa reputación. Esta reputación debe surgir de la esencia misma de la empresa, de sus valores, de sus principios y de su voluntad de permanencia en el mercado, esta debe derivar en una identidad de la empresa que sea congruente y posteriormente se reflejara en una imagen corporativa que exprese esos principios y valores de manera atractiva para sus diferentes públicos”.

Las auditorias de imagen ayudan al gestor a la hora de determinar un punto de partida donde trazar la construcción de la marca del deportista y basar en datos fiables las acciones que permitirán alcanzar los objetivos del deportista en cuanto a la marca se refiere.

5.1.2 Herramientas de Gestión de comunicación y marketing

El gestor debe conocer las herramientas de gestión que tiene a su alcance para construir la Marca Personal Deportiva. Para ello es necesario conocer conceptos básicos tales como estructura SANAHUJA (2012:255):

- **Herramientas de comunicación y marketing:** Documentos de trabajo u órganos de consulta o actuación.
 - El manual de gestión de imagen y comunicación.
 - El Mapa de públicos.
 - Las Normas Generales de comunicación.
 - El Manual de Normas de identidad visual.
 - Los programas de comunicación.
 - El plan anual de comunicación y Marketing.
 - Los Sistemas de auditorías e investigación.

- **Técnicas de comunicación:** Cada ámbito de actuación o disciplina que engloba la teoría de la comunicación de las organizaciones. Las tradicionales son la

comunicación financiera, relaciones informativas, comunicación de producto, patrocinio...

- **Programas de comunicación:** Un plan de trabajo en el ámbito de la comunicación compuesto por distintas acciones, empleando distintas herramientas de comunicación con un objetivo y público en un determinado tiempo.

VILLAFANE (2009:221) los define como “programas de comunicación corporativa son los planes concretos de acción en función de objetos específicos del departamento de comunicación con una organización, se trata de hacer tangible y estructurar las acciones que se desarrollan a lo largo de una época”.

- **Acciones de comunicación:** Manifestaciones de cada una de las herramientas de comunicación.

En base a estos cuatro conceptos básicos, gravitan todas las herramientas necesarias para estructurar una planificación estratégica de marca, como señala SANAHUJA (2012:255-256) hay que incluir un nuevo concepto básico basado en las habilidades sociales.

El control de las emociones y el autoconocimiento, cobran un papel muy importante a la hora de gestionar la marca del deportista y también a la hora de formarlo para que sea conocedor de herramientas de comunicación y de habilidades sociales que de forma directa o indirecta afectan a la construcción de su marca personal.

Se puede establecer un listado necesario para incluir dentro las herramientas comunicativas básicas enfocadas a la gestión y formación del deportista, en el control de sus emociones y el autoconocimiento:

- Autocontrol.
- Autoconocimiento.
- Motivación.
- Gestión del estrés.
- Resiliencia.
- Resistencia a la adversidad.
- Empatía.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación (verbal, no verbal y escucha activa).
-

Concepto clave ya que la marca que se pretende construir por parte del gestor no es a una empresa, aunque tenga herramientas comunes, sino a una persona y por tanto es necesario también conocer que herramientas comunicativas que habilidades sociales, son importantes a la hora de formar al deportista para que sepa utilizarlas en cada momento.

5.1.3 Mapa de Públicos

El término anglosajón *Stakeholder* fue utilizado por primera vez en 1984 por Edward FREEMAN³⁴⁵. Significa la “parte interesada” es decir aquella que de forma directa o indirecta es importante conectar por la organización, en este caso al deportista.

La unión de diferentes individuos conforma un público que debe ser catalogado para una posterior clasificación. Dicha estructuración ayuda al gestor y al deportista a la hora establecer una prioridad a la hora de conectar y de qué forma comunicar con ellos. Se pueden diferenciar en públicos de carácter primario o secundario, buscando generar una comunicación eficaz en ambas direcciones.

³⁴⁵ Slideshare [En línea] <http://www.slideshare.net/federicostellato/07-pblicos-y-mapa-de-pblicos#btnNext> [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

Ilustración 5.2: El deportista y sus públicos: Oidea Comunicación³⁴⁶ (2012)



Listado de públicos que rodean a un deportista:

- Patrocinadores.
- Empresas privadas asociadas al deporte.
- Instituciones públicas.
- Políticos.
- Medios de comunicación (Prensa, radio, TV, 2.0).
- Aficionados (Del deporte).
- Aficionados/Seguidores en las redes sociales.
- Seguidores del deporte o club (Abonados).
- Ex deportistas.
- Deportistas promesa.
- Deportistas consolidados sin marca.
- Empresarios (Introducir los valores del deportista y del deporte a su empresa).
- Personal del club o federaciones (Directiva).
- Compañeros de equipo (Plantilla, cuerpo técnico).
- Consumidores de su marca.
- Otros deportistas del mismo deporte.
- Otros deportistas de otros deportes.
- Sociedad en general.

³⁴⁶ Oidea Comunicación [En línea] www.oideacomunicacion.com [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

Es importante tanto para el gestor como para el deportista conocer los diferentes públicos que le rodean, cuantificarlos, valorarlos y medirlos. Es importante también establecer herramientas y medios de comunicación para que generen canales de comunicación y de recepción entre el deportista y sus públicos. VILLAFANE (1999:199) resalta la importancia de este instrumento para establecer la cantidad de comunicación que cada público requiere de acuerdo a la estrategia definida.

COSTA (1999:78) establece dos elementos para elaborar un mapa de públicos:

- **Las variables de configuración:** Son cada una de los criterios que definen cualitativamente a un público. Las variables, habitualmente, son las siguientes: Dimensión estratégica, difusión directa de la imagen, influencia en la opinión pública, integración con el entorno y fortalecimiento de la identidad corporativa.

- **El repertorio de públicos** es la relación de todos los grupos y colectivos con los que la organización, a partir de las variables de configuración establecida, debe comunicarse de manera sistemática.

A estos elementos se establecen otros dos que sirven para terminar de configurar el mapa de públicos (VILLAFANE: 1999:199):

- **Asignar el coeficiente** de comunicación necesaria (Cn) de cada público que viene determinado por la cuota de información necesaria para la organización.

- **Jerarquización** cualitativa y cuantitativa.

Al igual que una empresa, al deportista también le rodean una serie de públicos que directa o indirectamente inciden en la construcción de su marca personal. COSTA (2008:78) recuerda que el punto más importante de cualquier comunicación es el receptor y que él determina el resto de variables de actuación.

En el próximo punto 5.3 se establecerá una tipología de los diferentes canales de comunicación que son necesarios para conectar con los diferentes públicos, adaptando el mensaje a cada uno de ellos, generando *feedback* y evaluando si el modelo de comunicación establecido es eficaz.

5.1.4 Manual de normas de identidad visual, gestión de imagen y comunicación

Guillermo SANAHUJA (2012:256) tal como adelantaba en su tesis doctoral, afirma que es complicado que organizaciones deportivas cuenten con un manual de imagen y comunicación, algo habitual dentro de las grandes corporaciones.

Siendo Justo VILLAFañE (1999:96) el impulsor de estos instrumentos profesionales denominado MÁGICO. El propósito de este doctorado es adaptar estas herramientas propias de organizaciones e introducirlas en la gestión de marca personal del deportista.

En las funciones presentadas por Justo VILLAFañE (1999:96) se describen en estos cuatro puntos:

- Formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa (Plurianual).
- Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar la organización.
- Esquematizar la organización de la comunicación.
- Normalizar la práctica comunicativa prescribiendo sobre cómo debe ser esta.

El MÁGICO y PERIC pretende ser dos herramientas poderosas para el Dircom mediante la cual pueda establecer unas pautas de imagen y comunicación en la empresa, si se traslada al mundo deportivo, se debe readaptar estas funciones personificándolo en el deportista.

La estructura y los contenidos del MÁGICO los presenta VILLAFañE (1999:98) en siete puntos clave para la gestión de la imagen y comunicación:

- El plan estratégico de imagen Corporativa.
- La dirección de comunicación.
- El mapa de públicos.
- Las normas generales de comunicación.
- Los programas de comunicación.
- El plan anual de comunicación.
- La investigación, análisis y post evaluación.

En ámbito deportivo se encuentra con una problemática similar a la empresarial a la hora de gestionar su marca. Es importante por tanto, para solventar estas posibles barreras de entrada, formar al deportista y a sus gestores, y evaluar constantemente la correcta utilización de dichas herramientas (MÁGICO, PERIC).

Otro punto importante que destaca VILLAFANE (1999:81) es la importancia de las normas de identidad visual a la hora de crear y gestionar de forma conjunta la imagen y comunicación de cualquier empresa. Y que se puede adaptar también a la figura del deportista, que engloba en siete etapas:

1. Determinación del estado de la identidad visual y de los objetivos corporativos
 - a. De nueva creación.
 - b. Imagen Obsoleta.
 - c. Imagen negativa.
 - d. Disfunción corporativa.
2. Análisis diacrónico de la identidad visual de la organización, sector y de la competencia.
3. Selección de atributos de identidad corporativa.
4. Determinación de la denominación corporativa.
5. Creación de las constantes universales de identidad.
6. Test de análisis funcional.
7. Contenido de un manual de normas.

Ambas herramientas son necesarias por el DirCom para utilizarlas en la creación, gestión y puesta en valor de la marca personal del deportista.

5.1.5 Manual de normas de comunicación

La figura del DirCom necesariamente debe contar con un manual de normas de comunicación para poder aplicarlas en la construcción de la marca de la organización o en este caso del deportista. La utilización de esta herramienta es realmente importante para poder obtener los objetivos marcados y estructura en base a estas normas una correcta utilización por parte suya, del deportista y de terceros gestores de la marca del propio deportista.

VILLAFÑE (1999:108) lo resume de la siguiente manera: “La percepción de la organización por parte de los públicos no depende sólo de las formas visuales, sino también del comportamiento de los miembros de la organización y del modo de comportarse (La cultura), La interacción comunicativa de todo el conjunto conforma el ‘estilo’. El estilo es una manera de expresarse, de manifestar nuestra personalidad”.

El manual de normas de comunicación pretende mostrar soluciones tanto a los gestores, como al propio deportista a la hora de utilizar cualquier herramienta de comunicación que sirva para la construcción de su propia marca personal. Siguiendo las pautas que marca el manual de normas se consigue construir de forma correcta, conceptual, formal y práctica todas las áreas de comunicación del deportista.

La cultura corporativa es de vital importancia para entender y comprender los mensajes que desde la organización se mandan, por ello es vital el conocimiento y uso del manual de normas, al entender al deportista como una pequeña organización es necesaria también que tanto él, cómo sus gestores adopten una “Cultura corporativa” que complemente los mensajes y comportamientos del deportista.

Tres puntos definen y construyen el manual de normas de comunicación. VILLAFañE (1999:110):

- El contenido: Los dos elementos que componen el contenido son la carta de identidad y el posicionamiento.
 - Carta de identidad: Las líneas maestras que condensan la historia de la organización, la formulación estratégica, la misión y las principales directrices.
 - Posicionamiento: Es la posición que ocupa la organización (en este caso el deportista) en la mente de sus públicos en relación a la competencia.
- Las normas: Hace referencia a la identidad visual y al libro de estilo , el objetivo que busca es que se reconozca a la organización (en este caso el deportista) no sólo por el contenido de sus mensajes, sino también por la unidad formal del mismo.
- La práctica: Resume la puesta en marcha de las normas y directrices marcadas y su funcionalidad por parte del DirCom y los integrantes de la organización. En el caso del deportista abarcaría tanto al mismo como a sus gestores directos e indirectos.

En definitiva, tanto el deportista como sus gestores deben ser conscientes de la importancia de poner en práctica las normas y directrices que desde el Manual de normas se establece, siendo conocedores (conscientes) de que la imagen integral y global que el deportista transmite a todos sus públicos, viene dada por el cumplimiento de dichas normas.

5.1.6 Aspectos legales de explotación de la marca personal

En las actas recogidas del segundo Congreso de Ciencia del Deporte organizado en Madrid (2002:16), el abogado Dionisio CHANZA JORDÀ puso de manifiesto una realidad a los gestores jurídicos de los derechos de imagen en deportista profesionales, argumentando que: “El Deporte como una actividad humana que puede ser interpretada y estudiada desde múltiples ciencias, no es ajena a la realidad actual de la cultura audiovisual. Hoy, más que nunca, el Deporte se comunica, se informa y se transmite por imágenes en un mundo cada vez más globalizado. Así, la imagen de sus protagonistas, los deportistas, adquiere un rango universal tanto en los aspectos deportivos, como en los culturales, educativos, publicitarios y comerciales”.

Cuando un jugador firme un contrato profesional con un club, institución o academia, es fundamental que tenga conocimiento de los derechos que cede en cada uno de los citados contratos. En este punto, el gestor de la marca personal del deportista, debe convertirse en responsable y en conocedor de los aspectos legales, derechos y contratos que posea el jugador con su club, con el fin de saber qué tipo de contrato y que porcentaje de explotación de los derechos de imagen del jugador se tiene en cada caso.

Dejando de un lado los contratos profesionales que el jugador firme con su club, institución o academia si se debe dentro de ellos, tener constancia de los derechos que cede en cada uno de dichos contratos. Los aspectos legales, derechos y contratos que posea el jugador con su club, agente o patrocinadores debe el gestor de la marca personal del deportista ser conocedor de qué tipo de contrato y que porcentaje de explotación de los derechos de imagen del jugador se tiene en cada caso.

En el artículo³⁴⁷ publicado en el medio digital Expansión sobre la protección y explotación de la marca de los deportistas, argumenta que dicha gestión de carácter profesional de la marca del deportista mueve miles de millones al año.

Jesús Gómez MONTERO y Manuel MÍNGUEZ abogados que gestionan la imagen de Víctor Claver (Jugador de baloncesto en la NBA) señalan que: “La marca es el vehículo para la capitalización y la protección de la imagen del deportista en el mercado”. Así, la marca personal –o personal *branding*- de un deportista “es un complemento necesario a la protección concedida por el derecho fundamental al honor y a la propia imagen, ya que otorga una protección 360 grados de la imagen del deportista como objeto de negocio”.

La dualidad que vive el deportista como imagen pública y a la vez imagen privada, lleva a legislar dentro de un contrato, lo que sería el derecho a la información y la explotación de la marca con otros fines que no sea meramente informar. El abogado Dionisio CHANZA JORDÀ (2002:17) muestra la diferencia de ambas:

- Derecho de imagen fundamental: Limitan el uso de la marca del deportista y su explotación teniendo en cuenta si se ha producido una utilización negativa de su imagen o simplemente está dentro de otros derechos como el derecho a la libertad de expresión o información.
- Derecho de imagen-subjetivo: Derecho sobre la imagen, se reaccionará en función del daño ocasionado a su uso y explotación, reparándolo en la medida de lo posible, y en sus circunstancias concretas pero sin entrar en el fondo de la evaluación de los derechos constitucionales sino los subjetivos y las obligaciones contractuales o responsabilidades extracontractuales determinadas. (Ej: contratos firmados de exclusividad parcial o total de explotación de la marca)

³⁴⁷Expansión: Los bufetes aseguran la Marca Personal de los deportistas [En línea]

<http://www.expansion.com/2012/12/09/juridico/1355090395.html?cid=SIN8901> [Fecha de Visita: el 10 de Diciembre de 2012]

Ilustración 5.3: Esquema de los Derechos de Imagen en España Fuente: En las actas recogidas del segundo congreso de ciencia del deporte organizado en Madrid (2002:18)

CUADRO.2
Esquema de los Derechos de Imagen en España

CATEGORIA	FUNCION	VALOR	AMBITO	PROTECCION	EXPLOTACION
FUNDAMENTAL	INTEGRIDAD/DIGNIDAD	PERSONAL Y SOCIAL	PERSONA	SI	NO
SUBJETIVO	IMAGEN-OBJETO		PERSONA ANIMAL COSA	SI	SI

Características del derecho de imagen subjetivo:

- Es un derecho autónomo.
- Es un derecho acumulable.
- Es un derecho imprescriptible.
- Es un derecho absoluto y relativo.
- Es un derecho oponible y excluyente.
- Es un derecho objeto de propiedad.

El gestor por tanto debe mediante contrato tener constancia del porcentaje, usos, medios de la explotación parcial o total de la imagen del deportista. En los anexos se adjunta un modelo tipo de contrato de cesión de derechos de imagen, donde en cada clausura se marca todas las pautas de explotación que sirven a su vez para proteger al deportista de un posible mal uso de su marca personal.

5.2 PLANIFICACIÓN

5.2.1 Definir la estrategia

Una vez conocidos por el gestor de marca personal todos los aspectos previos que le ayudaran a obtener una información relevante y necesaria a la hora de conformar la planificación estratégica, se debe establecer una programación que le ayude como guía de construcción, difusión y evaluación de la marca personal que está gestionando.

HATTON (2000:33) subraya en su libro que: “El 80 por ciento de su tiempo y esfuerzo se dedicarán al proceso de planificación. La elaboración del plan final es sólo la punta del iceberg, pero la calidad de su preparación se dejará ver en la eficacia y en el éxito de los planes que aplique”.

Una de las conclusiones obtenidas por SANAHUJA (2012:453) remarca que alrededor de un 70% de organizaciones deportivas no cuentan con un plan estratégico de comunicación. ALBERTO PÉREZ señala que (2001:149): “La estrategia es un marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando una misma lectura de los problemas y las oportunidades; poniendo un lenguaje común, unos mismos valores sobre todo dando coherencia a la pluralidad de las voluntades”.

La industria del deporte por tanto tiene una serie de condicionantes positivos y negativos que deben ser asumidos por el gestor a la hora de planificar y estructurar la estrategia. Es de vital importancia invertir el tiempo necesario para estructurar una táctica donde las acciones que se vayan a realizar sean acordes a los objetivos marcados por el deportista y su gestor.

En el mundo del deporte, a la hora de marcar una planificación hay que resaltar que dentro de la estrategia se debe tener en cuenta, una línea base que la cimente pensando en corto, medio y largo plazo; y otra línea que puede ser moldeada en base al éxito deportivo, al comportamiento del jugador, al interés mediático y que puede

variar y condicionar algunas acciones marcadas en la estrategia, pero nunca la estrategia en sí.

Ilustración 5.3: Términos básicos: Elaboración propia basada en Rafael ALBERTO PÉREZ (2001:162)



Es necesario para ello seguir el esquema marcado por ALBERTO PÉREZ (2001:162) - donde es importante marcar una misión a lograr, pasando por la diferentes etapas que llevan a evaluar si la planificación estratégica consigue el resultado pretendido, teniendo en cuenta durante ese proceso, marcar objetivos, plantear acciones, controlarlas y evaluar el resultado final. Un proceso más profundo pero que ayuda a la hora de construir una marca personal a medio y largo plazo.

Si se basa la estrategia únicamente en el éxito deportivo del jugador, se está corriendo el riesgo de planificar las acciones únicamente para obtener unos resultados a corto plazo o durante el tiempo que dure el éxito deportivo o el interés mediático del propio jugador.

En su libro *Estrategias de Comunicación*, el profesor Rafael Alberto PERÉZ (2001:138) define el concepto de estrategia como un concepto poliédrico con 5 dimensiones:

1. **La estrategia como anticipación:** La organización es un sistema abierto donde la comprensión del entorno y la forma del leerlo es vital para establecer una adaptación o anticipación efectiva.
2. **La estrategia como decisión:** Un conjunto de decisiones, que viene respaldado por la investigación previa y la información que se ha obtenido del deportista y del entorno en que desarrolla su profesión.
3. **La estrategia como método:** A la hora de tomar decisiones, la estrategia sirve para escoger una elección en base qué cosas vamos a hacer, sino cómo vamos a hacerlo.
4. **La estrategia como perspectiva y visión:** Toda estrategia debe basarse en una visión de presente y futuro marcando tres puntos fundamentales en su estructura: misión, visión y valores.
5. **La estrategia como discurso y lógica de acción:** En el mundo del deporte, el éxito y el interés mediático pueden variar la percepción que se tiene de la estrategia inicial, por ello, este documento persigue mantener un mismo discurso y una lógica que no se deje obnubilar por el corto plazo.

En los siguientes puntos se va a desgranar todos los elementos que conforman un plan estratégico y que ayudan al gestor a la hora de cimentar, construir y gestionar una marca personal en el ámbito deportivo.

5.2.2 Definir las etapas

Dentro del modelo expuesto por la investigación realizada por la Universidad de las Islas Baleares³⁴⁸ especifica una serie de etapas que engloban áreas de desarrollo del deportista durante y después de su carrera deportiva.

³⁴⁸UAB [En línea] <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v13n2p215.pdf> [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

Ilustración 5.5: (2003) Modelo del desarrollo de la carrera deportiva Fuente: WYLLEMAN Y LAVALLE (2003)

Edad	10	15	20	25	30	35	
Carrera deportiva	Iniciación		Desarrollo		Maestría Perfeccionamiento		Retirada Reubicación
Desarrollo individual	Infancia	Pubertad	Adolescencia	Juventud		Edad Adulta	
Evolución Otros significativos	Padres Hermanos Amigos		Amigos Entrenador Padres		Pareja Entrenador		Familia (Entrenador)
Desarrollo Académico Vocacional	Educación primaria	Educación secundaria	Educación superior		Formación vocacional Ocupación profesional		

Modelo de desarrollo utilizado por los psicólogos a la hora de establecer una serie de prioridades para marcar unos objetivos personales que le ayuden durante y después de su carrera deportiva. La situación personal y profesional después de la vida del deportista es una de las transiciones donde si no está bien preparado, puede recaer en situaciones de crisis personal y profesional. Distintos autores como MIHOVILOVIC (1968), OGILVIE Y HOWE (1982) Y SVOBODA Y VANEK (1982) nombrados en la investigación de la Universidad de las Islas Baleares muestran esta preocupación existente en el mundo del deporte. Existe una dificultad para el deportista retirado que únicamente se puede solventar con una buena planificación.³⁴⁹

El gestor de marca personal debe conocer las diferentes etapas y que características engloban cada una de ellas, a la hora de planificar las acciones y marcar los objetivos. Dichos objetivos deben ser consensuados tanto por el gestor como el deportista.

³⁴⁹ Fedys [En línea] <http://www.fedys.es/images/uploads/Retiradadeportiva.pdf> [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

Ilustración 5.6: Etapas en la vida de un deportista Fuente: Oidea Comunicación³⁵⁰ (2012)



Dentro de las etapas expuestas en dicho modelo, la Agencia Oidea Comunicación³⁵¹ centra en tres grandes etapas la gestión de una Marca Personal Deportiva:

Etapa de formación: Formar al deportista en aspectos que va a desarrollar en su etapa profesional, que van desde el tratamiento a sus públicos, gestión de exposición mediática, formación académica y cuidado del entorno familiar.

Etapa profesional: Realizar una gestión profesional para crear una marca fuerte, con valores y duradera que le sirva durante su carrera profesional y también después en la etapa posterior. Gestionando aspectos de *branding*, gestión del valor, formación académica, gestión de públicos y exposición mediática.

Etapa Posterior: Aprovechar la marca creada, el interés latente de la sociedad y los medios para complementar la formación realizada y encauzar un futuro profesional respaldado por una marca personal fuerte y con valores.

³⁵⁰ Oidea Comunicación [En línea] www.oideacomunicacion.com [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

³⁵¹ Oidea Comunicación [En línea] www.oideacomunicacion.com [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

El error sistemático es creer que el deportista únicamente debe invertir todo su tiempo en la práctica deportiva, especializado sólo en esa área y sin abrir a otro tipo de formaciones complementarias que le pueden ser útiles durante y después de su vida profesional (TORREGROSA, SÁNCHEZ Y CRUZ (2004).

Otro aspecto importante a resaltar es la resistencia de un gran número de deportistas a planificar sus vidas después de su carrera deportiva, AVERY Y JABLIN (1998). Su porcentaje alto de deportistas que no han planificado su formación para después de su vida deportiva, ven como esta falta de preparación les han condicionado a la hora de competir en el mercado laboral.

Por otro lado, deportistas que si se han formado y preparado académicamente para su salida laboral, ven como es necesario programas de asesoramiento vocacional que faciliten la inserción en el mundo laboral una vez finalizada su carrera deportiva³⁵².

El papel del gestor de Marca Personal Deportiva es establecer dentro de las tres etapas anteriormente marcadas, unos objetivos que ayuden al deportista a aprovechar su etapa deportiva y su formación académica para crear una Marca Personal Deportiva que aúna ambos valores y aproveche su condición social y mediática para establecer un futuro profesional después de su carrera deportiva.

5.2.3 Áreas de gestión de una MPD

Los autores GÓMEZ Y OPAZO (2007) a la hora de mostrar la diferencia que existe a la hora de establecer una comparativa de mercado entre empresas tradicionales y otras vinculadas al mundo del deporte traduciendo las cuatro P's del modelo tradicional de empresa a las cuatro C's del modelo deportivo.

Este nuevo enfoque tiene como objetivo la creación de contenidos por parte de una entidad deportiva o deportista, siendo objeto "de producción de actividades y

³⁵² ³⁵² Fedys [En línea] <http://www.fedys.es/images/uploads/Retiradadeportiva.pdf> [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

contenidos que tienen interés a terceros y que se pueden comercializar directamente o a través de otros productos o servicios”.

Ilustración 5.7: Las cuatro C’S del Marketing Deportivo Fuente: Elaboración propia basa en TOYOS Y AGUDO

Las 4 P’s del marketing tradicional	Las 4 C’s del Marketing deportivo
Producto	Contenidos
Precio	Coste para el cliente
Distribución	Comodidad de accesos a los contenidos
Promoción	Comunicación

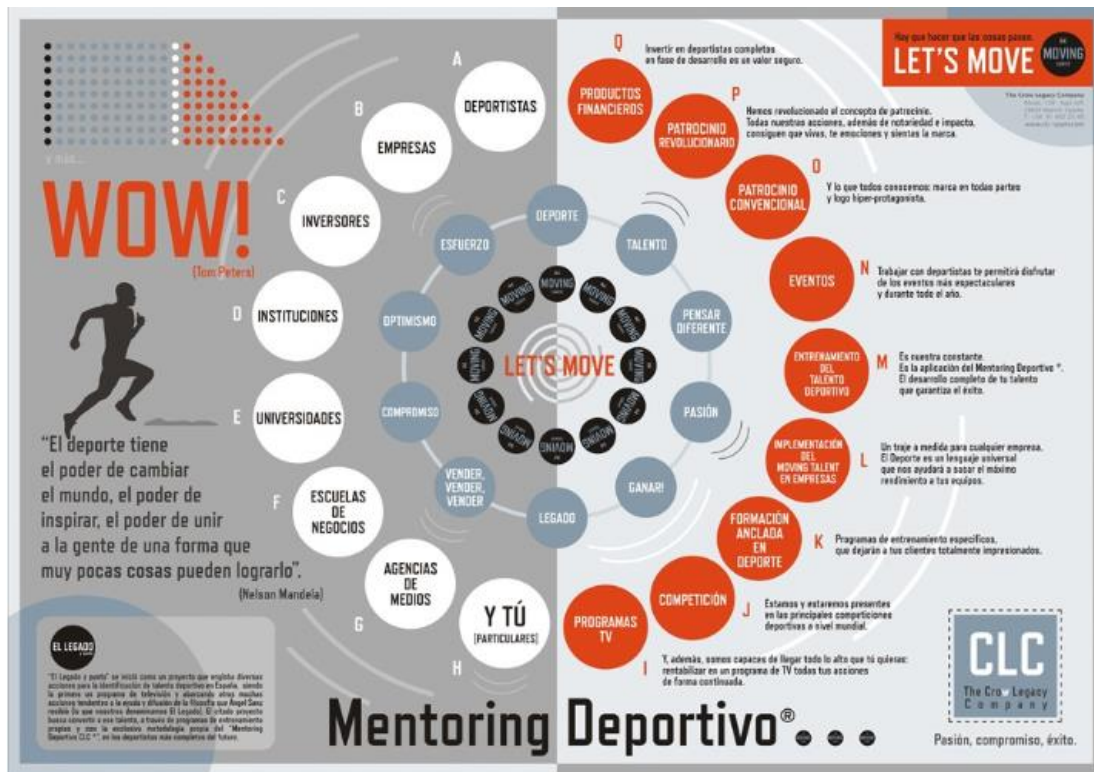
Es importante conocer que áreas se deben gestionar bajo la premisa de las 4 C’s para posteriormente establecer las acciones que lleven a conseguir los objetivos planificados a corto, medio y largo plazo.

En la actualidad los deportistas tienen una oportunidad de generar contenidos propios de calidad que le ayuden a la hora de comunicar y transmitir su marca personal, consciente de ello, el gestor debe integrar dentro de su estrategia todas las áreas que directa o indirectamente afectan al deportista.

Un acercamiento a las diferentes áreas de gestión de una marca personal es la realizada por la empresa CLC³⁵³ de Madrid, adoptando el modelo americano originario y exportado por su director, ex deportista profesional en EEUU, Ángel Sanz:

³⁵³ CLC [En línea] <http://www.clc-spain.com/que-hacemos/> [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

Ilustración 5.8: Modelo de mentorizaje deportivo integral Fuente: Empresa CLC³⁵⁴ (2012)



A continuación se realiza una aproximación de las áreas en las que desenvuelve su trabajo el gestor de Marca Personal Deportiva:

- **Área de Comunicación:** PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007:94) muestran los tres tipos de comunicación que tienen lugar en la comunicación que realiza el deportista; la intrapersonal, la interpersonal y la comunicación a pequeños grupos o entornos siempre entendiéndose que se puede realizar tanto *on line* como *off line* y contando con planes de comunicación en situaciones de crisis.
- **Área de Marketing:** El área en la cual se sigue la premisa de las 4 C's expuestas anteriormente, con el objetivo del gestor de controlar y regular que los contenidos directos e indirectos del deportista lleguen al consumidor, habiendo

³⁵⁴ CLC [En línea] <http://www.clc-spain.com/que-hacemos/> [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

una retroalimentación que se pueda cuantificar en un valor económico o de marca.

- **Área de Diseño:** La imagen que transmite el deportista no se basa únicamente en su comportamiento dentro o fuera del terreno de juego, sino también como sucede en el ámbito empresarial, a los medios expresivos³⁵⁵ (nombre o identidad verbal, logotipo, simbología gráfica, identidad cromática, identidad cultural e indicadores objetivos de identidad) que transmitirán esa marca personal a sus públicos.

La autora María HOPWOOD (2007) describe la necesidad de establecer dentro del área de imagen un apartado de relaciones públicas que ayude al deportista a la hora de comunicar y conectar con todos sus públicos desde tres aspectos diferenciados; Marketing social o voluntario y en situaciones de crisis.

- **Área de Formación:** Una de las áreas más importantes para que el deportista conozca las herramientas que pueden servirle a corto y medio plazo en su contacto directo e indirecto con sus públicos. En una segunda fase, una formación académica bajo la especializada que escoja el deportista para establecer un puente de salida a su retirada deportiva³⁵⁶.

Es importante por tanto para el gestor tener conocimiento de las distintas áreas que conectadas unas con otras conforman la marca del deportista. De esta forma se podrá establecer las acciones que ayudarán a alcanzar los objetivos marcados por ambos.

³⁵⁵ CLC [En línea] <http://www.clc-spain.com/que-hacemos/> [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

³⁵⁶ Nsmaganement [En línea] <http://www.nostresport.com/gestiondeportiva/Gestiondeportiva/muestraNoticia.html?id=23879> [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

5.2.4 Puesta en marcha de la estrategia

Una vez el gestor dispone de toda la información obtenida mediante la investigación y es conocedor del entorno singular en el que se mueve dentro del ámbito del deporte, debe establecer como menciona ALBERTO PÉREZ (2001:154) una misión, metas y objetivos que ayuden mediante las acciones a conseguir llevarlos a cabo dentro de una estrategia previamente planificada.

CHANDLER (1962) señala que: “La estrategia es el establecimiento de los objetivos de una empresa a medio y largo plazo y la elección de los recursos de acción y dotación de los recursos necesarios para lograr dichos objetivos”. Para cumplir la misión se establece una serie de metas que deben ser alcanzadas, según ALBERTO PÉREZ (2001:154) meta es “la dirección que debe seguir para cumplir dicha misión” para ello “las metas deben ser traducidas a objetivos concretos debidamente cuantificados y periodificados”.

Los objetivos deben establecer un hilo conductor en la estrategia³⁵⁷, el hecho de fijar objetivos, refleja una filosofía de toma de iniciativas, en lugar de permanecer a la espera de los acontecimientos.

Tipos de objetivos:

1- Esenciales: Es el propósito o finalidad de la acción. Deben ser el sustento que cimiente la estrategia y lleve al deportista y su gestor a alcanzar dichos objetivos marcados a medio y largo plazo.

³⁵⁷ Open course ware[En línea] http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/marketing/tema-4-objetivos-y-estrategias/tema-4.pdf [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

2- Instrumentales: Son finalidades para la realización de otras más importantes. Son aquellos que debemos ir cumpliendo si queremos conseguir que se cumplan los objetivos esenciales.

3- Específicos: Son aquellos cuyo tiempo y magnitud se determinan. Suelen establecerse en momentos donde la carrera del deportista pasa por un buen o mal momento y es necesario complementar con dichos objetivos específicos para alcanzar los objetivos esenciales.

4- Sub-objetivos: Se emplea cuando no se puede formular un objetivo. Generalmente se establece en áreas donde es difícil medir o confirmar el logro real de un objetivo. Los sub-objetivos se expresan en términos de una serie de actividades o eventos específicos comprobables que, cuando se logran lógicamente permitirán llegar al estado o condición deseados.

Habrà diversidad de objetivos dependiendo si viene del àrea comunicativa, formativa o de marketing, pero el gestor debe saber aunar todos los objetivos e implementarlos dentro de la estrategia para alcanzar los objetivos esenciales.

La puesta en marcha de una estrategia errònea puede llevar a marcar una serie de objetivos que no pueden ser alcanzados³⁵⁸. El gestor y del deportista deben ser conscientes de los recursos que poseen y marcar unos objetivos reales y medibles comprendiendo la importancia de establecerlos a corto, medio y largo plazo.

³⁵⁸ Open course ware[En línea] http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/marketing/tema-4-objetivos-y-estrategias/tema-4.pdf [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

5.3 PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN

5.3.1-Técnicas de comunicación on y off line y su relación con la comunidad

PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007:76) esclarecen que: “La comunicación deportiva es un proceso por el cual la gente en el deporte, en un ambiente deportivo, crean símbolos mediante acciones deportivas dándoles significado través de la interacción³⁵⁹”.

Una vez establecido dentro de la estrategia los objetivos y marcadas las acciones por parte del gestor y del deportista, el siguiente paso es transmitirlo a través de un plan de comunicación perfectamente elaborado utilizando y conociendo las diferentes **técnicas de comunicación** que el deportista o gestores poseen:

- Medios de comunicación propios (Relaciones informativas, RSC, eventos, patrocinios personales, relaciones públicas).
- Medios de comunicación externos.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación de líder (Habilidades personales, directivas, psicología deportiva, interpersonal, no verbal).

Dichas técnicas son utilizadas dentro del plan de comunicación por los deportistas o sus gestores para establecer lazos de unión entre el deportista y sus públicos con el objetivo de generar *engagement* entorno a su marca personal que le ayude a transmitir el valor personal y profesional que el deportista posea.

HOPWOOD (2010:89) subraya la importancia esencial de conectar con los públicos para generar una relación a largo plazo. La autora considera que: “la parte central de cualquier estrategia de negocios es necesaria la función del relaciones públicas dentro

³⁵⁹ Traducido por el doctorando

del mundo del deporte (SPRC³⁶⁰) necesario para generar relaciones positivas y duraderas.

En anteriores puntos se ha hecho mención de la importancia y el peso que las nuevas tecnologías están teniendo actualmente dentro de la estrategia de comunicación. PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007:210) remarcan dicha importancia y plasman el nuevo campo de acción dentro de la comunicación estratégica deportiva con la incorporación de un nuevo elemento, el *New media*.

El *New media* hace referencia al uso de las nuevas tecnologías y redes sociales como nuevos canales de comunicación que deben ser incorporados de inmediato al modelo tradicional. Esa necesidad de crear contextos donde lanzar mensajes que interactúen con los públicos y que llevan a medio y largo plazo a generar valor alrededor de la marca del deportista.

PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007:82) engloba la comunicación deportiva como “toda aquella comunicación que se desarrolla tanto en el terreno de juego por los deportistas, como la comunicación propia que el deportista u organización pueda generar a través de sus medios propios, como aquellos patrocinios o eventos donde esté implicada la marca del deportista u organización”.

Es importante por tanto para el gestor y el deportista conocer los medios y herramientas de comunicación tanto propia como externa que existen para hacer un buen uso de dichas herramientas, dentro de la estrategia que han conformado previamente.

Dentro de las técnicas de comunicación que posee el gestor de marca personal del deportista, pueden aplicar dichas técnicas en dos tipos de comunicación, aquellas que son propias y aquellas que no dependen directamente del gestor pero que pueden ser controladas de forma indirecta por otros mecanismos de gestión (intermedias) . En los

³⁶⁰ Traducción (SPRC) Sport Public relations and communications

siguientes dos puntos se van a tratar y ampliar ambos tipos de comunicación y conocer que técnicas son necesarias en cada uno de ellos.

5.3.2 Comunicación interna (propia)

El gestor de la marca personal del deportista tiene a su alcance una serie de técnicas de comunicación que son utilizados para comunicar los valores e imagen del deportista. Hay un cierto matiz en cuanto a la gestión de la marca del deportista en comparación a una empresa. En el caso de la empresa se busca humanizar a la marca a través de la comunicación que ellos mismos realizan.

En el caso del deportista lo que se necesita es gestionar, formar y enseñar al deportista a utilizar y conocer dichas técnicas de comunicación para que pueda transmitir su valor personal y profesional a todos sus públicos. Al tratarse de una persona y no de una empresa, hay ciertos factores emocionales que caracterizan y distinguen a un deportista de otro.

5.3.2.1 Técnicas de comunicación propia

- **Relaciones informativas:** Cuestión capital en la dirección de comunicación de cualquier organización ubicada en el ámbito deportivo. SANAHUJA (2012:279) con este enfoque de partida argumenta el peso e importancia que tienen las relaciones informativas consideradas pieza fundamental en la gestión de la comunicación: *La publicity.*

Las emociones que suscita un deportista frente a otro tipo de personajes públicos u organizaciones es bien distinto, los deportistas suscitan un interés entre sus públicos, siempre a raíz del carácter emocional que envuelve e impregna el mundo del deporte. PERDERSEN (2008:89) en un estudio realizado por el propio autor revela que un 74% de los profesionales consideran que fomentando positivas relaciones con los medios incrementa la calidad de la cobertura de la organización.

Los medios por tanto, son conscientes de esa vinculación emocional y por tanto el deportista genera un interés mediático que debe ser controlado por el gestor de la marca personal para evitar que una deficiente o sobre expuesta imagen del deportista en los medios perjudique gravemente a su marca.

MEDIAVILLA (2001:36) Considera que la gestión profesional y organizada de las relaciones informativas debe cumplir tres objetivos:

- Difundir información a públicos objetivos.
- Conseguir credibilidad, prestigio y reforzar la reputación.
- Fortalecer y complementar otras acciones de un plan de medios.

- **Medios digitales:** SANAHUJA (2012:282) comenta que: “las nuevas tecnologías han variado sustancialmente este mapa de publicaciones. Internet alberga el nacimiento de nuevos soportes como las *websites*³⁶¹, blogs, microblogs, canales de vídeo y redes sociales³⁶². La multiplicación de los soportes propicia la confección de una red de comunicación multimedia”.

Diego RIVERA³⁶³, en unas jornadas realizadas por la UCH-CEU de Madrid bajo el título “Transmedia y *Storytelling*”, apuntó que: “El público puede sumergirse en distintos niveles de profundidad en el conocimiento del mensaje de forma voluntaria. Es decir, el público decide hasta dónde quiere llegar y, según la recompensa que reciba, es cómplice de la historia narrada como un espectador especial o co-creando la misma”.

El gestor por tanto posee una serie de medios propios que conectan directamente con los diferentes públicos sin necesidad de intermediarios. Una conexión rápida, directa y

³⁶¹ Rafa Jordà [En línea] www.rafajorda.com [Fecha de visita: 29 de diciembre de 2012]

³⁶² Lider en deportes [En línea] <http://www.liderendeportes.com/Noticias/Tiempo-Extra/Los-5-deportistas-que-lideran-las-redes-sociales.aspx> [Fecha de visita: 29 de diciembre de 2012]

³⁶³ UCH-CEU [En línea] http://www.uchceu.es/actividades_culturales/2013/congresos/documentos/transmedia_storytelling_juan_pedro_molina.pdf [Fecha de visita: 29 de abril de 2014]

continúa que provoca que el deportista tenga que suministrar contenidos continuamente a través de sus propios medios.

CELAYA (2008:164) remarca que: “la irrupción de internet ha cambiado radicalmente la manera de comunicarse. El consumidor se ha convertido en el principal protagonista de la red y las empresas deben reconocer y emplear el lenguaje de este canal”. Una buena utilización de dichos canales puede generar también beneficios económicos y herramientas de negociación a la hora de establecer colaboraciones o patrocinios personales.

- **Relaciones públicas:** HOPWOOD (2010:14) realiza en su libro *Sport public relations and communication* una pregunta retórica de qué son las relaciones públicas en el ámbito deportivo, dicha pregunta la responde de la siguiente manera: “Son las personas encargadas de crear y establecer buenas relaciones con sus públicos con el objetivo de generar una buena reputación y un pensamiento positivo de los públicos hacia la organización o deportista”.

LAERMER (2004) comenta a lo largo de su libro “Relaciones públicas: Ataque integral” que la correcta utilización de las relaciones públicas por parte de una empresa, institución o personaje público deriva en una conexión con todos sus públicos, aprovechando los diferentes escenarios por donde convergen todas las relaciones que directa o indirectamente tienen relación con ellos.

Escenarios:

- Eventos.
- Situaciones de crisis.
- Relaciones informativas (Entrevistas, conferencias de prensa, exclusivas, notas de prensa...).
- Tratamiento con patrocinadores, instituciones públicas o patrocinadores.
- Medios digitales.

HOPWOOD (2010:16) establece una serie de objetivos que se deben perseguir por parte del gestor a la hora de relacionarse con sus públicos.

- Mutuo entendimiento.
- Buenas sensaciones.
- Apoyo mutuo.
- Relaciones beneficiosas para ambos.

El papel que juega por parte las relaciones públicas como medios propios es de vital importancia a la hora de gestionar las relaciones, la reputación y el mutuo entendimiento convirtiéndose en los ojos y las orejas de la organización o del deportista creando doble camino de comunicación entre el deportista y sus públicos.

5.3.3. Comunicación intermedia

Este segundo punto se asemeja en el anterior en el objetivo básico de gestionar la comunicación del deportista, pero tiene una serie de matices que le diferencia. Dentro de las diferentes técnicas de comunicación que existen algunas de ellas como se ha podido observar en el anterior punto, son técnicas de comunicación propias y por tanto los contenidos y mensajes de ellas son principalmente labor del gestor.

Pero existe otra serie de técnicas de comunicación que son intermedias, dado que los contenidos y mensajes no son únicamente exclusivos del gestor. Existe por tanto una utilización de la marca del deportista como activo de valor de terceros y por tanto existe una comunicación intermedia de mensajes y contenidos que son elaborados por terceros debiendo ser gestionados para que estén acorde a los objetivos y valores del deportista.

5.3.3.1 Técnicas de comunicación intermedia:

- **Comunicación publicitaria:** Los deportistas se convierten en activos de valor muy importante donde principalmente terceros compran sus derechos de imagen para ser

explotados mediante campañas de publicidad, asociando los valores del deporte, de la empresa y del deportista en diferentes soportes y campañas de publicidad generando una fuente de ingresos para el propio deportista como para terceros que tengan comprados sus derechos.

También existe una proliferación de realizar piezas publicitarias propias por parte del gestor y explotando de forma individual a imagen del deportista en los medios propios mencionados anteriormente con el fin de obtener un rendimiento económico a dichos medios. En ambos casos, la dimensión comunicativa que busca la publicidad tal como argumenta SANAHUJA (2012:295) “asume otras dimensiones (social, cultural y económica) que la convierten en un fenómeno de nuestro tiempo”.

- **Patrocinio:** Los autores SCHUWARZ, HUNTER (2008:248) establecen dos tipos de patrocinio deportivo en referencia al deportista; el primero es el patrocinio deportivo donde cualquier empresa o institución pretende mediante esta asociación pretende obtener un beneficio económico y el segundo tipo es un patrocinio más personal donde el deportista se asocia con un producto o servicio. En ambos casos el patrocinio puede ser individual o mediante terceros.

SANAHUJA (2012:299) argumenta que: “una organización que conciba una estrategia corporativa cuyo plan de medios donde su marca, a través del patrocinio deportivo, como canal de comunicación publicitario y, fundamentalmente como vehículo transmisor de emociones y sinergias, se vinculará a un deportista, evento o entidad deportiva que al mismo tiempo significará un referente emocional de su público objetivo, estableciendo ventajas competitivas respecto a los productos, idénticos, de los otros agentes de su mercado”.

La situación actual que vive la sociedad y el buen momento en cuanto a percepción que se tiene del deporte y de los deportistas ocasiona una proliferación de empresas que desean asociarse a los valores que el deportista transmita estableciendo un vínculo emocional entre el deportista, la marca patrocinadora y los clientes.

Los patrocinios persiguen como objetivo conseguir un menor coste por impacto, siendo muy rentable respecto a otros medios debido a la notoriedad que el deportista posee y gracias también al contacto directo que el deportista tiene con sus públicos a través de sus medios.

- **Eventos:** El deportista es un activo de valor que es utilizado en eventos tanto propios como corporativos (clubes, patrocinadores, eventos sociales, instituciones públicas...) siendo un soporte publicitario en potencia que ayuda a conectar de forma directa y emocional con el consumidor/aficionado y que sustituye en gran medida a la publicidad convencional y la pérdida de eficacia que está viviendo en la actualidad.

SANAHUJA (2012:297) subraya la importancia de los eventos en la actualidad argumentando que: “las comunicación en vivo, es una herramienta eficaz para ampliar la perspectiva entre la organización y sus públicos, creando implicaciones emocionales con las marcas y aportando una satisfacción de entretenimiento con el propio evento”.

- **Causas Sociales:** El deporte es también una herramienta de cambio y de causa social, es por ello que el valor y valores que transmiten los deportistas son utilizados tanto por el propio deportista de forma individual como por terceros para asociarse a eventos de carácter social. HOPWOOD (2010) describe la necesidad que los deportistas apuesten por asociar su marca a causas sociales como generador y motor de cambio social gracias a la posición mediática, social y emocional que guardan con la sociedad.

La función por tanto del gestor en esta serie de técnicas de comunicación intermedias es establecer cuáles de ellas son importantes para la construcción de la marca del deportista, cuáles persiguen los objetivos establecidos y controlar que en esta comunicación donde participan de forma activa terceros no se perjudique la marca o se desvirtúe los valores del deportista atendiendo más a los objetivos de terceros que propios.

5.3.4 Comunicación de líder

El deportista es en sí mismo un medio de comunicación más, todas sus acciones y declaraciones tanto dentro como fuera del terreno de juego son interpretadas por los medios, patrocinadores, dirigentes y en general por la sociedad. Por tanto, el deportista debe tener especial interés por formarse y conocer las diferentes herramientas de comunicación que posee y de que formas las puede utilizar.

SANAHUJA (2012:291) aporta que: "En el ámbito del deporte esta habilidad es sustancialmente significativa puesto que presidentes, entrenadores y jugadores son permanentemente requeridos para intervenir en comparecencias públicas ante los medios de comunicación o en eventos corporativos".

La autora británica HOPWOOD (2010:220) remarca la importancia de las relaciones que el deportista tiene con cada uno de sus públicos como base fundamental para construir su imagen. Los deportistas llegados el momento se convierten en estrellas que deben conocer y comprender, la importancia de su comportamiento y declaraciones tanto dentro como fuera del terreno de juego.

Los autores PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007: 94) proponen tres modelos de comunicación personal ligada al mundo del deporte:

- **La comunicación intrapersonal:** Es la comunicación que el deportista tiene consigo mismo y que siempre está presente dentro de su vida personal como profesional, este tipo de comunicación bien controlada puede ayudar al deportista a alcanzar sus objetivos, aprendiendo a encontrar diferentes soluciones para cualquier tipo de problema que se le plantee.

- **Comunicación interpersonal:** Principalmente es la comunicación bidireccional, un tipo de comunicación próxima, desestructurada y que encierra una conversación entre dos o más personas con un *feedback* inmediato.

- **Comunicación a pequeños grupos:** El deportista a lo largo de su carrera deportiva e incluso después debe saber comunicar dentro de pequeños grupos que le sirvan para ir construyendo su marca. HARTLEY (1999) describe como pequeño grupos a aquellos donde exista una interacción en el acto, una serie de normas y roles de protocolo y en cuya comunicación se mantenga una relación afectiva que ayude a conseguir los objetivos marcados tanto para el deportista como para las marcas que representa.

PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007:101) remarcan la importancia y la dimensión que tiene la comunicación interpersonal dentro del proceso de comunicación en el deporte. Dentro de dicha dimensión es necesario por parte del deportista y sus gestores conocer los objetivos que persiguen dicha comunicación, afinidad, respeto y control.

PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007:104) recalcan la importancia de la comunicación no verbal; las expresiones faciales, la comunicación de tu cuerpo, el volumen de tu tono, la velocidad al hablar, los elementos que rodean la comunicación como por ejemplo la ropa. Determinan el mensaje final que los públicos reciben tanto on line como off line y afectan positiva o negativamente a la construcción de su marca personal.

Por tanto debe existir una coherencia entre la imagen del deportista, la comunicación que a través de sus distintos medios se realiza y la comunicación personal que el propio deportista realiza de forma natural diariamente. La cohesión de todos esos elementos comunicativos debe estar alienada con la estrategia de construcción de la marca personal del deportista.

5.3.5 Comunicación de crisis

Los deportistas son iconos sociales³⁶⁴, modelos a seguir o imitar por su forma de vestir, su corte de pelo o su estilo de vida. Los jóvenes se ven reflejados en ellos y

³⁶⁴ LO ÚLTIMO MAGAZINE [En línea <http://www.loultimomagazine.com/modelos/deportistas-convertidos-en-modelos-fashion>] [Fecha de visita: 19 de Julio de 2011]

los imitan, queriendo alcanzar su modelo de vida. Es por ello que los deportistas profesionales despiertan el interés de medios de comunicación, patrocinadores, instituciones públicas, sociedad y aficionados.

Debido a la sobre exposición mediática y social que presenta el deporte, el deportista a lo largo de su trayectoria deportiva e incluso después, debe cumplir una serie de expectativas profesionales y personales que no perjudique su marca y que sus valores sigan asociados a ella.

En el mundo del deporte las situaciones de crisis se pueden presentar en distintos escenarios según remarcan SLOTD, DITTMORE Y BRANVOLD (2006:168): “Incluso el plan de gestión de riesgo más depurado no puede proteger contra todas las crisis potenciales”. Siendo importante que todos los profesionales que actúen en el ámbito deportivo reconozcan la importancia de la planificación de crisis.

La autora HOPWOOD (2010:133) acentúa dicho aspecto citando a González-Herrero y Pratt dando importancia al papel de las relaciones públicas antes incluso que suceda cualquier situación de crisis por parte del DirCom, como herramienta preventiva para minimizar una posible crisis cuando esta suceda.

SANAHUJA (2012:286) cita a GONZÁLEZ HERRERO (1998) para presentar las tres fases en la vida de cualquier crisis:

- **Fase de pre-crisis:** El conflicto comienza a dar sus primeras señales de vida y se puede prever y detectar la existencia de un posible problema de futuro.
- **Fase de la crisis:** Comienza con la filtración a la luz pública de terminado conflicto. Los medios de comunicación se hacen eco del desafortunado incidente y la organización debe mantener la iniciativa de los hechos, facilitando información puntual y veraz a los públicos interesados.
- **Fase post crisis:** Es la organización quien debe asumir una serie de decisiones drásticas que corrijan lo sucedido.

HOPWOOD (2010:126) muestra **cuatro puntos de gestión a la hora de prevenir y solucionar situaciones de crisis** en el ámbito deportivo:

- 1- Respuestas estrategias a las crisis, utilizando un lenguaje natural y positivo
- 2- Una gestión constante de la reputación del deportista
- 3- Gestión de las situaciones de crisis mediática que vayan surgiendo
- 4- Planificación y prevención de posibles situaciones de crisis

Tan importante es saber cuándo comienza la crisis, como saber cuándo la crisis ha pasado, cómo se debe cerrar el asunto y qué pasos a seguir para evitar que la crisis se magnifique. El profesor Miguel TUÑEZ LÓPEZ (1997:152), remarca la importancia de saber cuándo ha pasado todo y da una serie de pautas para cerrar las situaciones de crisis:

- Cierre mediático: No es recomendable dejar nunca una crisis sin cerrar en los medios.
- Agradecer los apoyos: Hay que cerrar la crisis, a todos los públicos anteriormente mencionados en el listado , siendo una buena oportunidad para mejorar las relaciones con la comunidad e instituciones.
- Aprender de lo sucedido: A nivel interno se deberá previamente realizar un análisis de lo sucedido, un análisis de la cobertura mediática y las respuestas de los medios. Se valorarán cada una de las medidas adoptadas y por último se medirá el impacto real que la crisis ha tenido, en aspectos de reputación, ventas, imagen o producción.

Los fracasos deportivos pueden dañar la marca de un deportista, incluso llegar a dilapidarla cuando se trata de un 'escándalo deportivo', haciendo referencia a la nomenclatura más común utilizada por los medios de comunicación. Estos 'escándalos' hacen alusión a situaciones tan complejas como el consumo de drogas, los escándalos sexuales, deportistas encontrados ebrios, escándalos amorosos, insultos racistas, acciones lascivas dentro y fuera del terreno de juego, un mal comentario en las redes sociales o ante los medios de comunicación...

En resumen un sinfín de escenarios que pueden comprometer a la marca del deportista y la marca del país, club o patrocinador que representa, es por ello que la formación al deportista y la prevención por parte de su gestor de marca son claves a la hora de detectar, prevenir y saber actuar ante cualquier situación de crisis sea grande o pequeña que se les presente.

5.4 EVALUACIÓN

5.4.1 ROI

El deporte y el mundo empresarial siempre han estado ligados debido al alto retorno de la inversión que se obtiene mediante el patrocinio deportivo, así lo atestigua un informe realizado por la agencia Auditsport³⁶⁵ de Argentina, concluye diciendo que: “ya sea a través de *sponsorizar* deportistas y equipos, publicidad televisiva durante la transmisión de las competencias, o acciones en los estadios, el auge de la inversión de las empresas en actividades deportivas se debe a que ofrecen una alta tasa de Retorno sobre la Inversión”.

Unas de las conclusiones del punto cuatro de la presente investigación, bajo el concepto global de “El deporte como negocio” , muestra el interés social y mediático que despierta el deporte provocado por las emociones creando una fuerte industria económica que gravita alrededor de clubes, marcas deportivas, marcas patrocinadoras, países, ciudades, federaciones y deportistas.

El plan estratégico de la actividad física y el deporte, elaborado por la comunidad de Castilla y la Mancha³⁶⁶ presenta los modelos tradicionales evaluación del ROI basados en:

³⁶⁵ Auditsport [En línea] <http://www.auditsport.com/> [Fecha de Visita: el 07 de enero de 2013]

³⁶⁶ Plan estratégico [En línea] <http://planestrategicodeldeporte.blogspot.com.es/2012/11/social-roi.html> [Fecha de Visita: el 07 de enero de 2013]

- 1- Transferencia de valores entre ambas marcas.
- 2- Visibilidad.
- 3- Canales de comunicación de las organizaciones deportivas para difundir los mensajes de la marca.
- 4- Presencia de la marca, imagen de la marca en el entorno de la competición deportiva.
- 5- Capacidad de hacer negocio de las marcas gracias a la propia competición. Capacidad de aumentar las ventas/ingresos gracias a la alianza con el organizador de las competiciones deportivas.
- 6- Capacidad de reducir los costes gracias a las deducciones fiscales, según la fiscalidad de cada país.

Es necesario por tanto, a medida que se va desarrollando la estrategia establecida ir realizando una serie de evaluaciones para constatar que las acciones están cumpliendo con los objetivos marcados. Es importante para el gestor establecer diferentes evaluaciones en distintas áreas para valorar si la inversión realizada está obteniendo un rendimiento positivo o negativo, también para evaluar aspectos como la imagen o reputación que afectan indirectamente al retorno de la inversión.

El ROI³⁶⁷ es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o planteamos realizar. La fórmula que nos da este valor calculado es función de la inversión realizada y el beneficio obtenido, o que pensamos obtener:

$$\text{ROI} = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$$

³⁶⁷ Evaluandoerp [En línea] <http://www.evaluandoerp.com/nota-2489-Como-evaluar-el-ROI-en-un-proyecto-ERP.html> [Fecha de Visita: el 07 de enero de 2013]

Es decir, al beneficio que hemos obtenido de una inversión (o que planeamos obtener) le restamos el costo de inversión realizada. Luego eso lo dividimos entre el costo de la inversión y el resultado es el ROI.

Las autoras GONZÁLEZ, PRIETO (2009:98) diferencian claramente dos aspectos de medición publicitaria que pueden aplicarse a la hora de evaluar si la inversión realizada por el agente está obteniendo el retorno esperado o por el contrario existen áreas donde los resultados evaluados muestran una infravaloración que tiene como consecuencia haber dejado partes sin analizar.

En los siguientes puntos se van definir y desarrollar las áreas a evaluar, la periodicidad, la herramientas necesarias en cada caso y la cuantificación económica de los resultados.

5.4.2 Las áreas de evaluación

“La investigación, el análisis y la constante evaluación son procesos imprescindibles en la gestión actual de las organizaciones, y de la comunicación corporativa. El conocimiento exhaustivo de los públicos, el estado de la imagen y la reputación de la organización o la aceptación y eficacia de los distintos programas puestos en práctica, son informaciones necesarias para una planificación estratégica con un mínimo sentido” SANAHUJA (2012:270).

Si se entiende al deportista como una organización, su gestor de Marca Personal Deportiva debe ir evaluando periódicamente las diferentes áreas que afectan directa o indirectamente a la reputación e imagen del deportista, a los medios utilizados, a las acciones implementadas, a los públicos afectados y al propio deportista.

Cuatro áreas de evaluación de una Marca Personal Deportiva:

Para establecer una evaluación global de la marca personal del deportista, hay que diferenciar cuatro partes que afectan directa o indirectamente a la marca del deportista y que ayuden a gestor o al propio deportista a la hora de evaluar si la construcción de su marca personal sigue el camino marcado:

1-Deportista: El principal medio de comunicación y acción de las acciones, es el propio deportista tanto dentro como fuera del terreno de juego, siendo necesario establecer una evaluación de sus actuaciones, declaraciones, actos, comentarios, repercusión mediática...

2-Públicos: La continua evaluación de los públicos ayudará al gestor a saber si está bien establecido los canales de conexión con ellos, así como la importancia pre establecida en la planificación. Además se obtendrá información de percepción tienen los distintos públicos de la marca y reputación del deportista.

3-Acciones de comunicación o eventos: Es necesario evaluar el éxito o fracaso de todas las acciones implementadas en la estrategia, examinar si han cumplido o no el objetivo marcado, estableciendo patrones que ayuden al gestor para acciones futura.

4-Medios: Evaluar si los medios propios, intermedios o externos están siendo bien utilizados por el gestor y el deportista para conseguir conectar con los diferentes públicos, conectar con ellos y comunicar las acciones marcadas.

La periodicidad vendrá marcada por la estrategia, por el perfil del deportista y el interés mediático y social que genere. Los cuatro “ítems” son variables y su evaluación es necesaria por parte del gestor, para cerciorarse de que los objetivos se van cumpliendo y que no existe ninguna anomalía en la estrategia.

En una sociedad en continua información, es importante sobre todo en los medios externos como prensa digital o redes sociales, realizar una monitorización diaria y continua para evitar situaciones de crisis.

Autores como COSTA (1995) o VILLAFañE (1985) insisten en la importancia de evaluar la imagen de marca de la empresa, en este caso del deportista, para establecer si la imagen, percepción y reputación de la marca está siendo afectada positiva o negativamente.

El gestor de la marca personal del deportista posee una serie de herramientas propias y externas para evaluar cada una de las áreas descritas y que se van a desarrollar a continuación.

5.4.3 Herramientas de evaluación

(GRUNIG Y HUNT, 2003) apuntan que: “En esta coyuntura, la organización debe monitorizar permanentemente el discurso social sobre ella y sobre su entorno para efectivamente lograr el estado idóneo de relación con sus públicos: la bidireccionalidad simétrica.

Existen distintas herramientas para evaluar, el resultado de las diferentes acciones que se han ido marcando, la evaluación es un proceso cíclico que debe darse para garantizar un saneamiento de la imagen del deportista.

El gestor se marca tres objetivos principales a la hora de evaluar el estado de la marca personal del deportista:

- Evaluar por parte de los públicos si la percepción, imagen y reputación que está transmitiendo el deportista, es la que llega a sus públicos.
- Evaluar si las acciones que se están realizando por parte del gestor y del deportista van alcanzando los objetivos marcados.
- Realizar un informe global que sirva posteriormente para obtener una valoración económica de la marca personal del deportista.

Para dicha evaluación se utilizan herramientas similares a las utilizadas en la investigación, pero centradas, en otros aspectos que ayuden verificar o refutar que los objetivos se están cumpliendo.

Herramientas propias:

- **Entrevistas personales:** El gestor y del deportista deben de forma periódica, deben conversar para evaluar si se cumplen los objetivos que ambos se han marcado.

Este tipo de entrevistas y con los mismos objetivos, deben realizarse entre el gestor y los públicos que afectan directamente a la marca de los deportistas, como clubes, federaciones, representantes, patrocinadores...

- **Encuestas:** Encuestas realizadas por el gestor, diferenciadas entre encuestas generales o específicas y que son realizadas periódicamente entre los distintos públicos del deportista.
- **Informes propios específicos:** El gestor debe realizar periódicamente diversos informes que vayan evaluando las distintas acciones que se van realizando, informes propios que guardan relación con:
 - Número de seguidores en las redes sociales.
 - Número de visitas a la *web o blog*.
 - Monitorizar las conversaciones en las redes sociales.
 - Repercusión y *feedback* en las redes sociales.
 - Apariciones en eventos públicos o privados.
 - Nivel de interés mediático.
 - *Clipping* de prensa.
 - Dossier de prensa.
 - Nivel de contactos adquiridos por el deportista.

Las herramientas que el gestor posee como propias para elaborar dichos informes de evaluación son complementadas con herramientas externas como:

- **Google Analytics:** (Informes detallados del número de visitas, retorno de visitantes, ubicación, duración de la visita, palabras clave de búsqueda...
- **Herramientas de monitorización on line** como: Klout³⁶⁸, Social Metion³⁶⁹ o Monitter.³⁷⁰
- **Google Alerts:** Un sistema de alertas que ofrece google para monitorizar y rastrear cualquier información que obtenga sobre los ítems marcados.
- La mayoría de **las herramientas digitales** como Youtube (Canal de vídeo), Wordpress (blog), Ivoox (canal de audios), Linkedin (networking profesional) entre otras, ofrecen también informes detallados muy similares a los que

³⁶⁸ Klout [En línea] <http://klout.com/#/nux/2> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

³⁶⁹ Social Metion [En línea] <http://socialmention.com/> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

³⁷⁰ Monitter [En línea] <http://monitter.com/> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

ofrece Google Analytics y que ayudan a completar los informes propios realizados por el gestor.

Entre las herramientas externas con las que puede contar el gestor está la posibilidad de contratar a empresas especializadas en análisis de reputación, imagen de marca, comparativa y valor mediático como Personality Media³⁷¹, Brand Value Solutions³⁷².

La finalidad del gestor es unificar tanto los informes internos como los externos, en un documento final que sirva para obtener una evaluación real de la imagen, reputación y conocer mediante datos, el valor mediático, social y económico de la marca personal del deportista.

5.4.4 Cuantificación económica

En el punto anterior se ha marcado como uno de los objetivos a la hora de realizar una evaluación periódica de la marca del deportista obtener un informe que sirva posteriormente para extraer una valoración económica de la marca personal del deportista.

Para obtener una estimación del valor económico de la marca del deportista, se evalúa su impacto mediático y el impacto de reputación de su marca personal, de esta forma no únicamente se mide el nivel de apariciones en medios de comunicación, medios digitales o medios propios sino también mide la percepción que se tiene por parte de los distintos públicos la marca del deportista.

La universidad de Navarra³⁷³, ha desarrollado una metodología denominada “ESIRG” basada en una estimación de los intangibles de valor y del valor mediático con dos elementos complementarios que son popularidad y notoriedad.

La agencia Oidea comunicación³⁷⁴, especializada en la gestión integral de la marca de los deportistas, aplica una metodología similar a la Universidad de Navarra basada en:

³⁷¹ Personality media [En línea] <http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

³⁷² BSV [En línea] <http://www.brandvaluesolutions.com/> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

³⁷³ Universidad de Navarra [En línea] <http://www.unav.es/econom/sport/index.php?section=5&lang=en> [Fecha de Visita: el 15 enero de 2013]

Apariciones en medios:

- Número de apariciones en medios de comunicación y valoración de las noticias publicadas tanto en medios impresos como digitales.
- Capacidad de atracción del jugador con respecto a los medios de comunicación a la hora de enviar una nota de prensa o realizar un evento.

Medios propios:

- Número de visitas a los medios propios del jugador como web, blog, Fanpage o Youtube.
- Número de seguidores en las redes sociales (*Facebook, Twitter, Google Plus o LinkedIn*).
- Valoración del nivel de dialogo en las redes sociales y *feedback* generado.
- Capacidad de movilización a través de las redes sociales y medios propios.

Empresas externas:

- Valoración de las empresas que colaboran con el deportista de forma puntual.
- Valoración de las empresas que colaboran con el deportista de forma continua.
- Valoración de las empresas que patrocinan al deportista de forma puntual.
- Valoración de las empresas que patrocinan al deportista de forma continua.

Intangibles de valor:

- Valoración por parte de los públicos de la imagen del deportista
- Valoración por parte de los públicos del valor del deportista
- Valoración por parte de los públicos de la reputación del deportista

La estimación final que se realice del valor de la marca del deportista, sirve al gestor a la hora de negociar con diversos públicos que estén interesados en vincular su marca con la marca y los valores del deportista. También sirve para obtener una valoración a nivel de imagen, popularidad y reputación de la marca global del deportista.

³⁷⁴ Oidea Comunicación [En línea] www.oideacomunicacion.com [Fecha de Visita: el 15 enero de 2013]

5.5 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN Y CREACIÓN DE UNA MARCA PERSONAL EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

5.5.1 Principios de la propuesta de un modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva.

A lo largo de la introducción, contextualización y bloque documental de esta tesis doctoral, se ha presentado de forma monográfica o contextual los principios que deben regir la concepción, planificación, comunicación y evaluación de una marca personal en el ámbito deportivo. A continuación se repasa de forma sintética aquellos pilares teóricos que inspiran y sostienen la definición de un modelo de gestión:

- La crisis económica como motor de cambio

En 2007 comienza una de las crisis más importantes que ha sufrido Europa y que afecta a todos los estamentos públicos, políticas y privados. La crisis también ha supuesto una reformulación de los viejos modelos clásicos de pensamiento tanto personal como profesional. El individuo por tanto adquiere un peso muy importante tanto en su vida personal, como en su faceta profesional.

- La aparición del concepto de marca personal

Al mismo tiempo que la crisis económica, aparece con fuerza el concepto de marca personal, un modelo de autogestión de la propia marca del individuo para diferenciarse y dotarse de valor en una sociedad profesional cada vez más complicada. Las empresas demandan a profesionales que demuestren su valor a través de su marca personal, para ello, los profesionales comienza a invertir parte de su tiempo en comunicar *on y off line* sus conocimientos como valor diferencial.

- La revolución del social media

La irrupción del social media ha reconvertido los papeles clásicos de gestión y comunicación de la empresa y dotado de mayor fuerza el rol del consumidor,

que ahora tiene las herramientas necesarias para ser parte importante en la gestión de la marca de la empresa. El consumidor demanda una mayor implicación, transparencia y un *branding* por parte de la empresa más enfocado al terreno emocional y a la transmisión de experiencias.

- El deporte como industria

El deporte es una de las industrias más importantes del mundo, capaz de generar millones de euros al año, es una industria con una alta aceptación social y mediática. Alrededor de los valores del deporte se mueven diversas industrias que directa o indirectamente están en conexión continua, gracias a las nuevas tecnologías, con el consumidor, con el riesgo y beneficio que conlleva.

- Eventos deportivos como escenarios emocionales

La sociedad demanda experiencias y emociones a la hora de conectar con las marcas y los eventos deportivos son el escenario ideal para conectar con el consumidor por parte de las marcas. El deporte pasa de una actividad de ocio a una actividad de negocio, creando entorno a él, nuevos escenarios emocionales donde conectar con los consumidores.

El deportista se convierte por derecho propio en el actor principal, cogiendo cada vez más peso gracias a las nuevas tecnologías, que conecta directamente y sin intermediarios, a los consumidores/aficionados, creando nuevas líneas de negocio que giran alrededor de su marca personal.

- El deportista como prescriptor ideal para las marcas

El deportista cada día coge mayor peso en la sociedad y su relevancia no se centra únicamente en su actividad deportiva sino también en otros aspectos personales y profesionales alejados de los terrenos de juego.

El deportista se convierte en el prescriptor ideal para diferentes públicos que desean asociarse a los valores que el deportista posee como persona y como

profesional. Convirtiéndose en embajadores de la marca de su país, prescriptores sociales y en medios de conexión entre el consumidor y las marcas.

- Primeros trazos de la gestión de la Marca Personal Deportiva

En sus inicios la marca del deportista estaba asociada como un elemento más dentro de la estrategia de patrocinio. El deportista comienza a coger más peso en los medios de comunicación y la sociedad, convirtiéndose en activos de valor muy importante para los diferentes públicos que de forma directa o indirecta obtienen rendimiento de su marca.

La importancia por tanto que está adquiriendo el deportista dentro de la gestión deportiva hace que en los últimos años aparezcan nuevos modelos de gestión enfocados en la marca del deportista, tratándolo como un elemento importante dentro de la estrategia de gestión global.

- Los deportistas como pequeñas industrias

En la actualidad, la gestión de la marca de los deportistas está siendo realizada de forma directa o indirecta por federaciones, clubes, representantes, agencias o patrocinadores, más enfocados en la explotación de la imagen del deportista que en gestión global de su marca personal como activo de valor de presente y futuro.

Los deportistas por tanto se convierten en pequeñas industrias que de forma directa o indirecta deben ser gestionadas para obtener un rendimiento del valor de su marca personal en un mercado en crecimiento pero inmaduro profesionalmente necesitado de un gestor profesional capaz de obtener un rendimiento global a la marca del deportista.

- El nuevo gestor la Marca Personal Deportiva

El gestor de la Marca Personal Deportiva debe establecer una metodología profesional que le ayude a extraer todo el potencial que la marca posee, planificando una estrategia a corto, medio y largo plazo. El gestor debe conocer el ambiente social, emocional y mediático donde se desenvuelve toda construcción de la Marca Personal Deportiva.

El deportista es un activo de valor en constante evolución que puede aprovechar su posición social para generar valor a su marca personal y extraer un rendimiento profesional y económico además de convertirse en motor y herramienta de cambio social mediante su ejemplo personal y profesional. Para ello es necesario establecer una metodología profesional que englobe que ayude al gestor y al propio deportista a crear una marca personal de futuro.

5.5.2 Diez principios del modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva.

A continuación se presentan diez principios que afectan directa o indirectamente a la hora de crear, construir, comunicar y gestionar una marca personal en el ámbito deportivo, diez ítems que se deben tener en cuenta por el gestor y el propio deportistas, para conseguir una marca personal estable, duradera y con valor añadido.

- Entorno mediático

El modelo se desarrolla en un entorno altamente mediático, como se ha mostrado en el contexto, el ámbito deportivo genera una exposición mediática, las 24 horas, los siete días de la semana. Exposición que se ha ampliado gracias a las nuevas tecnologías y las redes sociales. El modelo es evaluado constantemente por todos los públicos que rodean la figura del deportista, es necesario por tanto, generar contenidos de calidad para cada uno de ellos y

estar permanentemente evaluando el modelo para detectar oportunidades y evitar situaciones de crisis.

- Entorno emocional

Los distintos públicos de forma directa o indirecta, tienen un contacto emocional con el deportista, queriendo aprovechar dicho contacto para crear sinergias entorno al valor emocional que transmite. El modelo debe por tanto, tener en cuenta el carácter emocional donde se desarrolla e intentar sacar provecho del mismo a la hora de generar contenidos para sus públicos.

- Profesionalidad

A lo largo del contexto, se han mostrado los distintos públicos que de forma directa o indirecta gestionan la marca de un deportista. Es necesario establecer un modelo de gestión que unifique e integre a los distintos gestores, bajo una visión a corto, medio y largo plazo. Un modelo de gestión llevada a cabo por profesionales que ayude a corto plazo en términos de generación de ingresos, interés mediático o activo de valor en negociaciones como a largo plazo creando una marca personal reconocida, fuerte, que transmita valores y pueda ser aprovechada para después de la vida deportiva.

- Planificación estratégica

El modelo parte de una evaluación previa a través de las distintas técnicas de auditoría e investigación que determinan el punto de partida y los objetivos a alcanzar. Cada objetivo contará con una serie de acciones estratégicas que serán comunicadas y evaluadas para garantizar su éxito o su corrección. Siendo necesario establecer un modelo estratégico que ayude al gestor y al deportista en la creación de una marca personal de presente y futuro.

- Global e integral

El modelo se compone de distintas funciones de marketing, comunicación y formación que interactúan y se complementan durante todo el proceso de construcción de una Marca Personal Deportiva. Es necesario por tanto definir e integrar en un modelo de gestión global, las seis áreas que componen la marca del deportista; académico, personal, profesional, social, económico y mediático.

- Bidireccional

La sociedad demanda modelos de comunicación bidireccionales, más aún con la aparición de las redes sociales y la eliminación de intermediarios en la comunicación. La actualidad y los distintos públicos que rodean al deportista exigen una relación permanente y una retroalimentación constante, el modelo debe establecer vías de retroalimentación que se desarrollan tanto *off line* como *on line*.

- Transmedia y multitécnico

Es necesario aplicar un modelo multitécnico para desarrollar todas las herramientas existentes y emergentes, desde una perspectiva global, integrando todas las áreas dentro de un circuito multimedia que conecte unas con otras. Es necesario aplicar un modelo que sea capaz de actuar sobre todos los medios y soportes existentes en la actualidad.

- Sinérgico

El modelo aunque en su base esté creado para la gestión de la marca personal del deportista, es parte importante de otros modelos (clubes, patrocinadores, federaciones o instituciones) que directa o indirectamente actúan sobre la

gestión del deportista. Es necesario por tanto que el modelo sea pieza estratégica de otros modelos de organización.

- **Formativo**

El modelo debe recoger un área formativa dividida en dos sub-áreas, la primera que enseñe al deportista a conocer y utilizar las distintas herramientas, canales y técnicas de comunicación que son necesarios para realizar una comunicación bidireccional y efectiva entre los distintos públicos. Una segunda sub-área que forme al deportista en aspectos académicos referentes a su futuro profesional, aprovechar su carrera deportiva para formarse profesionalmente.

- **Transparente**

La exposición permanente a la que es sometida el deportista por los diferentes públicos al ser considerado un ejemplo para la sociedad, lleva a establecer un modelo transparente que ayude al deportista a crear una marca personal cimentada en los valores propios del deportista. Un modelo que ayude al deportista a transmitir mediante su comportamiento dentro y fuera del terreno de juego, una actitud ética, responsable y ejemplar para el resto de la sociedad como persona y profesional.

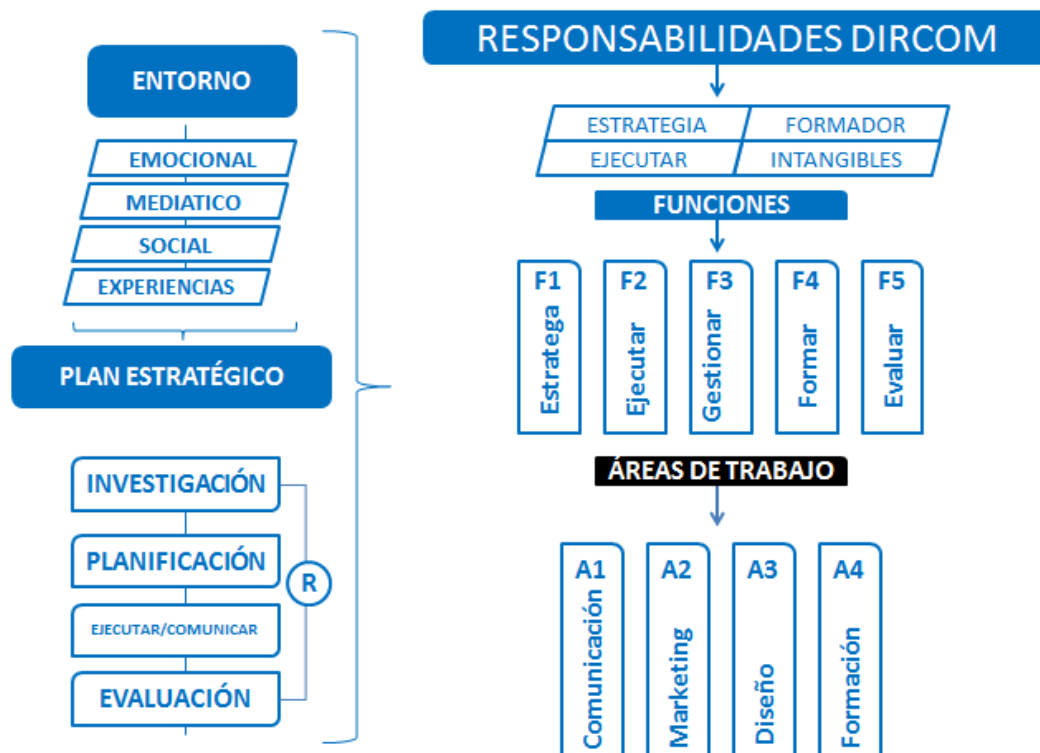
5.5.3 Descripción del modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva

Una vez revisados los principios básicos y las características que han definido este trabajo, en la creación, puesta en marcha y gestión de una marca personal en el ámbito deportivo, se está en disposición de lanzar una propuesta práctica y definida de una metodología de gestión.

Dicha propuesta está configurada por 5 variables: El entorno donde se desarrolla la gestión, el plan Estratégico de gestión en sus cuatro fases, las responsabilidades del DirCom, las funciones que desempeña y las áreas de trabajo.

- 1- El entorno es el primer punto importante que afecta al modelo de gestión y creación de una Marca Personal Deportiva, principalmente el fuerte componente emocional que el deporte posee intrínsecamente y es trasladado por los deportistas a sus diferentes públicos.
- 2- El alto interés social y mediático que despiertan los deportistas y la necesidad de crear contenidos de valor las 24 horas del día, los siete días de la semana, todo dentro de un entorno donde los deportistas son medio y herramienta para conectar de forma experiencial con los distintos públicos.
- 3- Aunque cada deportista es único, es necesaria la creación de un modelo de gestión que ayude a construir una marca fuerte, con identidad y valores propios. Es necesario por tanto, marcar un plan estratégico que logre una óptima creación de una MPD. El plan estratégico se basa en cuatro etapas; investigación, planificación, ejecución de la comunicación y evaluación.
- 4- El gestor se convierte en el DirCom de la marca personal del deportista y es este perfil quien ejecuta y evalúa las cuatro etapas anteriores mediante las herramientas y técnicas presentadas a lo largo del capítulo 5.
- 5- El conocimiento del entorno y la creación de un plan estratégico son las bases a la hora de construir y gestionar una Marca Personal Deportiva. Por tanto el gestor debe conocer las 4 áreas de trabajo: Comunicación, Marketing, Diseño y Formación.

Ilustración 5.9: Modelo de gestión y creación de una marca personal deportiva Fuente: Elaboración propia



El modelo de gestión, establece tres responsabilidades globales del DirCom la primera la ejecución de un plan estratégico y su evaluación constante para garantizar la consecución de los objetivos, en segundo lugar, la necesidad de formar al deportista en el uso de algunas herramientas y técnicas de comunicación y en tercer y último lugar, gestionar los intangibles de la marca personal del deportista.

La vertiente operativa del modelo ubicado en la parte derecha de la ilustración, prosigue con las responsabilidades del DirCom, el planteamiento de un repertorio de funciones establecidas en 4 áreas de actuación:

- Comunicación
- Marketing
- Diseño
- Formación

A continuación se muestra las funciones que realiza el DirCom de la Marca Personal Deportiva, ubicadas en cada una de las cinco áreas de actuación.

Función 1: Estratega

- F1.0 Realizar una investigación previa para marcar el punto de partida de la marca personal del deportista.
- F1.1 Definir y ejecutar la estrategia de marca personal del deportista
- F1.2. Evaluar y controlar la imagen corporativa
- F1.3 Formalizar la estrategia de marca del deportista
- F1.4 Elaborar, controlar y llevar a cabo los diferentes programas de comunicación corporativa que establezca en el PERIC.
- F1.5 Definir los derechos de imagen del deportista y vigilar su explotación por terceros.

Función 2: Ejecutar

- F2.0 Ejecutar el programa de comunicación corporativa que establezca el PERIC.
- F2.1 Ejecutar la política de imagen y comunicación de la marca personal en todos los medios propios del deportista.
- F2.2 Regular las normas que han de regir la marca personal.
- F2.3 Planificar, coordinar y ejecutar en algunas ocasiones, eventos del deportista con sus patrocinadores, clubes e instituciones.
- F2.4 Coordinar la participación y presencia del deportista en acontecimientos de la ciudad donde está presente o su localidad natal.
- F2.5 Supervisión de todas aquellas actividades supeditadas a la comercialización de la marca del deportista, en eventos, anuncios o *merchandising*

Función 3: Gestionar

- F3.0 Coordinar con los distintos gestores que directa o indirectamente afectan a la marca de los deportistas, las herramientas de comunicación acorde a las directrices marcadas en la estrategia.
- F3.1 Coordinar las campañas de promoción del deportistas con patrocinadores, clubes, instituciones...

- F3.2 Coordinar y poner en marcha todos los medios expresivos.
- F3.3 Gestionar la publicidad de los medios propios del deportista.
- F3.4 Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.
- F3.5 Coordinar y ejecutar los informes económicos de retorno de la inversión del deportista con los diferentes gestores.
- F3.6 Elaborar y coordinar la comunicación de RSC del deportista.
- F3.7 Gestionar las relaciones del deportista con los medios de comunicación.
- F3.8 Confeccionar y distribuir comunicados y dossiers de prensa, convocar conferencias de prensa, gestionar entrevistas y publrreportajes de interés para la entidad deportiva.
- F3.9 Redactar textos y guiones para las comparecencias públicas del deportista.
- F3.10 Elaborar y ejecutar anualmente una base de datos sobre periodistas relacionados.
- F3.11 Mantener líneas de comunicación e información con los periodistas
- F3.12 Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno del deportista.
- F3.13 Sintetizar la información de actualidad aparecida en los medios de comunicación con relación al deportista o su entorno cercano.
- F3.14 Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación del deportista.
- F3.15 Control y realización de vídeos, productos audiovisuales e hipermedia de carácter corporativo.
- F3.15 Establecer políticas de fidelización de patrocinadores y seguidores.
- F3.16 Realización de soportes comunicativos para la relación con patrocinadores personales o futuros patrocinadores.
- F3.17 Seguimiento y valoración de los apoyos de los patrocinadores en las distintas acciones, eventos y proyectos.
- F3.18 Revalorización comunicativa y mediática de los proyectos patrocinados.

- F3.19 Elaboración de informes de los resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores de las acciones, eventos y proyectos realizados.

Función 4: Formar

- F4.0 Planificar una formación académica paralela a la deportiva
- F4.1 Elaborar y ejecutar el plan de formación a los deportistas ante los medios de comunicación.
- F4.2 Elaborar y ejecutar el plan de formación a los deportistas para gestionar su propia comunicación.
- F4.3 Elaborar y ejecutar el plan de formación a los deportistas basado en habilidades directivas.
- F4.4 Elaborar y ejecutar el plan de formación a los deportistas para gestionar sus propios medios (redes sociales)

Función 5: Evaluar

- F5.0 Coordinar el Monitor Interno de Imagen y Reputación y conocer las actitudes del consumidor
- F5.1 Evaluar y analizar los atributos de marca del deportista
- F5.2 Investigar las nuevas tendencias de consumo y las necesidades del consumidor
- F5.3 Sistematizar procesos de información para facilitar la retroalimentación con los distintos públicos.
- F5.4 Creación de una base de datos orientada a la búsqueda de patrocinadores.
- F5.5 Diseño y ejecución de un catálogo comercial de los distintos soportes publicitarios propios que el deportista posee.

Ilustración 5.10: Seis valores donde se cimienta el modelo de gestión y creación de una marca personal deportiva Fuente: Elaboración propia.



Las funciones realizadas por el DirCom se realizan con el objetivo de extraer todo el valor de la marca personal del deportista y distribuidas en las cinco áreas. El objetivo del DirCom es construir una marca que pueda ser aprovechada tanto a corto y medio plazo (vida deportiva) como a largo plazo (después de su vida deportiva).

Es importante, por tanto que el gestor tenga en cuenta en cada una de sus funciones, cada una de las áreas de gestión y los seis tipos de valor que conforman de manera global e integral la marca personal del deportista.

5.5.4 Resumen de la propuesta

Es necesario establecer un punto de partida que logre los objetivos que se han marcado por parte del gestor y del deportista. Para establecer dicho punto de partida es necesario aplicar una serie de herramientas de investigación y auditoria que ayuden al gestor a extraer toda la información necesaria.

El gestor debe conocer las distintas técnicas, herramientas y manuales que posee y aplicarlos a los diferentes públicos, así como conocer los derechos que tiene de explotación de la marca del deportista. La elaboración del punto de partida debe ser necesaria y primordial para cimentar la planificación y la comunicación de la marca del deportista.

Es de vital importancia que el gestor y el deportista dediquen el tiempo que sea necesario y no descuiden este primer punto de partida, dado que una mala cimentación en la construcción conlleva un efecto mariposa en los siguientes pasos de planificación y comunicación, construyéndose una marca personal frágil que puede quebrar ante cualquier situación de crisis que aparezca.

Una vez establecido el punto de partida tras analizar y estructurar toda la información obtenida en la investigación, el gestor debe planificar junto al deportista que objetivos pretende alcanzar a corto, medio y largo plazo tanto personales como profesionales. Una vez establecido los objetivos, se determinarán las diferentes acciones que lo llevarán a cabo, es importante que el gestor dedique el tiempo necesario a la hora de escoger las acciones necesarias, dado que es importante para obtener los resultados pretendidos.

El gestor debe ser consciente de la necesidad de realizar una doble línea estratégica, una primera línea maestra que englobe los objetivos esenciales que el deportista se ha marcado, y una segunda línea que englobará los objetivos específicos o instrumentales que vienen determinadas por el devenir de los acontecimientos, pero que no deben afectar a la línea maestra.

En la planificación otro de los puntos importantes es conocer a los distintos públicos y la importancia que cada uno de ellos tiene y establecer con ellos canales de

comunicación de doble sentido. Una vez determinado los públicos, se deben establecer en que etapas, áreas y aspectos del deportista se realizará cada acción para alcanzar los objetivos previstos, siendo importante diseccionar al deportista en varias áreas, personal, profesional y académica o formativa para construir una marca personal global e integral, de presente y sobre todo de futuro.

Al desarrollarse el deporte en un ámbito emocional, los medios de comunicación están más abiertos a la hora de difundir noticias relacionadas con el deportista, los aficionados más receptivos para escucharlos y las empresas aprovechan para vincularse con la marca de ellos.

La parte comunicativa en la construcción de una marca personal es básica, para que el gestor pueda comunicar los diferentes valores que posee el deportista a sus públicos. Es necesario establecer canales y vías de comunicación de doble sentido, tanto propios, como externos y es labor del gestor que el deportista conozca cómo funcionan dichos canales.

El deportista debe ser consciente que el mismo como persona ya comunica a través de sus actuaciones dentro y fuera del terreno de juego. Como se relacione con los distintos públicos y de qué forma, determinarán la imagen y reputación que sus públicos perciben de ellos y por consiguiente el valor que transmite como marca.

La comunicación complementa en gran parte las acciones que se han planificado y sirve para alcanzar los objetivos marcados, es fundamental remarcar de nuevo la importancia de formar al deportista para que conozca cómo usarla, un mal uso, provocaría situaciones de crisis que perjudicarían al valor del deportista, a su imagen y reputación de marca, comprometiendo los objetivos marcados.

Si el primer punto establecía la importancia de investigar antes de planificar la estrategia, este último es aún más importante porque ayuda al gestor a conocer en qué aspectos de la estrategia está siguiendo el camino correcto y en cuáles se está equivocado.

El gestor debe diseccionar en cuatro áreas la marca personal del deportista para evaluar cada una de ellas por separado y obtener información de calidad que le ayude a verificar o refutar todos los elementos que comprende la planificación.

Es fundamental evaluar la eficacia de las acciones, la calidad de los medios de comunicación, la percepción de los distintos públicos y la consecución de los objetivos. Es necesario por tanto utilizar herramientas tanto propias como externas y determinar una periodicidad real de evaluación de cada área, determinada por la complejidad de cada una de ellas.

Hay áreas que deben ser evaluadas casi a diario y otras pueden tener una temporalidad mayor, de todas formas es necesario continuamente ir recopilando información que ayude al gestor en su trabajo.

Además, la evaluación también nos ayuda a cuantificar económicamente el valor tangible e intangible de la marca personal del deportista, siendo importante a la hora de negociar con distintos públicos que quieren vincularse al valor del deportista. Obviar una permanente evaluación, es a medio y largo plazo, comprometer la estrategia y los objetivos marcados.

El gestor debe ser un profesional que conozca los pasos a seguir a la hora de construir una Marca Personal Deportiva, consciente de que es una labor a corto, medio y largo plazo y que no comprende únicamente la vida en activo del deportista sino más allá.

Asimismo el gestor debe conocer las herramientas necesarias para conseguir el objetivo y tener la capacidad de formar al deportista en el conocimiento y manejo de algunas de ellas. Si el gestor no realiza esta construcción de forma profesional compromete al futuro del deportista y en consecuencia de su marca personal.

BLOQUE III MARCO EMPÍRICO: EL TRABAJO DE CAMPO

6. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO

6.1 METODOLOGÍA DE LA FASE EMPÍRICA

Una vez finalizada la etapa exploratoria con el estudio documental, la propuesta de un modelo de gestión de la marca personal de los deportistas y el diseño de cuestionario, se inicia el tercer bloque de este documento de Tesis Doctoral correspondiente con el marco empírico de la investigación. El marco empírico constituye la realización del trabajo de campo, consta de dos sub-apartados: La etapa cuantitativa consistente en una primera encuesta técnica y una segunda etapa de contraste o cualitativa, mediante las entrevistas en profundidad.

Ilustración 6.1: Etapas de la investigación Fuente: SANAHUJA (2012:63)



En el primer capítulo se mencionó de forma general la metodología empleada. En los próximos temas de este capítulo se va a describir de forma más profunda los dos trabajos de campo empleados. Una vez expuesto, descrito y justificado este proceso metodológico, en los capítulos siete y ocho. El resultado final de este bloque sirve para alcanzar la etapa definitiva de la investigación.

6.2 LA ETAPA CUANTITATIVA

6.2.1 Concreción del cuestionario de la encuesta online asistida

En el primer capítulo, ya se ha desarrollado de forma muy breve el diseño del cuestionario en el que se asienta la etapa empírica de la investigación.

En primer lugar se han desarrollado dos modelos de cuestionario dirigidos a dos figuras profesionales, que pese a su proximidad en el ámbito del deporte profesional, se

diferencian por su incidencia directa en la gestión de la marca del deportista. Por un lado, tendremos a los perfiles profesionales afectados directamente en la gestión de la MPD, así como a los propios deportistas o ex deportistas que han sido gestionados.

En contraposición, hay un segundo grupo de profesionales que indirectamente también son parte de la gestión de la marca del deportista pero que en este estudio se ubican desde el lado de la observación, es decir, perfiles profesionales que son testigos directos en su trato diario con deportistas con buena o mala gestión de su imagen.

A continuación se vuelve a presentar los ocho perfiles mencionados en el capítulo uno del primer bloque de presentación de la investigación, distribuidos en dos grupos a la hora de realizar las entrevistas:

El primero engloba los perfiles gestores de la marca y a los deportistas y ex deportistas que durante su carrera deportiva han gestionado su imagen.

1. Agentes o agencias de representación
2. Deportistas profesionales
3. Profesionales del *branding* personal
4. Profesionales del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo.
5. Ex deportistas profesionales

-El segundo grupo engloba a otros perfiles profesionales que tienen un contacto indirecto en la gestión de marca del deportista.

6. Académicos del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo
7. Psicólogos y *coachs* deportivos
8. Periodistas deportivos

En ambos casos el modelo de cuestionario es similar en cuanto a contenido, pero con algunas particularidades. La primera diferencia más notable es que en el cuestionario del primer grupo, cuenta con una pregunta más, que está englobada en el bloque cuarto del cuestionario y está enfocada directamente con la gestión de la marca del deportista.

Otra particularidad entre ambos cuestionarios es el enfoque de las preguntas, en el primer grupo (A) se ha enfocado desde el punto de vista del gestor y su actuación directa o indirecta con la gestión de la marca del deportista.

En cambio en el segundo grupo (B), pese haber preguntas iguales, se enfoca desde un punto de vista de observación directa o indirecta de la gestión de marca del deportista. Se ha buscado esta fórmula de cuestionario, para poder confrontar las conclusiones de los gestores o gestionados con la realidad que otros profesionales que observan de esa misma gestión.

El cuestionario A y el cuestionario B, constan de 35 y 34 preguntas respectivamente, agrupadas en 4 bloques que corresponden a cada uno de los bloques expuestos en la parte documental de la investigación.

El abanico de bloques y preguntas, quiere recorrer al igual que se ha realizado en la etapa documental, el camino desde la aparición y consciencia dentro del mundo profesional de la gestión de marca del deportista, hasta la propia gestión de la MPD.

Se ha eliminado una pregunta (Nº30) del cuestionario (A) por ser muy específica en cuanto a gestión y por tanto no tiene cabida en el cuestionario (B), más enfocado a obtener conclusiones de perfiles cercanos a la gestión del deportista pero desde un enfoque más observacional, que puramente desde un punto de vista gestor, por ello, el motivo de eliminar dicha pregunta.

El cuestionario recorre la evolución del concepto de marca al de Marca Personal Deportiva, sus diferentes profesionales y líneas de negocio, el perfil profesional que se plantea y sus competencias específicas y por último, las herramientas y metodología de gestión de una MPD.

En la siguiente tabla queda esquematizado la composición y orden de los bloques del cuestionario sigue el mismo patrón que la línea de investigación realizada en la parte documental de la tesis doctoral, para ir acercando al entrevistado desde la filosofía y aparición del concepto hasta las herramientas específicas de gestión asegurando este camino la respuesta más fiable de los entrevistados.

Ilustración 6.2: Etapas del cuestionario y objetivos de cada bloque Fuente: Elaboración propia

BLOQUE I. DEL CONCEPTO DE MARCA AL DE MARCA PERSONAL DEPORTIVA

- a) **Introducción del concepto**
- b) **Consciencia de su necesidad**

BLOQUE II. MPD: GESTORES Y LÍNEAS DE RETORNO

- a) **Presentación de los distintos gestores actuales**
- b) **Importancia de una gestión profesional**
- c) **Valores de gestión de una MPD**

BLOQUE III. PERFIL PROFESIONAL Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- a) **Presentación de un perfil profesional**
- b) **Formación de ese perfil profesional**
- c) **Funciones de ese perfil profesional**

BLOQUE IV. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA DE GESTIÓN

- a) **Herramientas de gestión de una MPD**
- b) **Planificación de gestión de una MPD**
- c) **Evaluación de una MPD**

Durante toda la fase documental, el doctorando se ha valido de varios recursos. El primero de ellos, el estudio de distintas fuentes documentales y teóricas, correspondientes a la etapa exploratoria, que sostienen esta tesis doctoral. Entre ellas se destaca, las distintas aportaciones de MULLIN, HARDY, SUTTON (1995) HOPWOOD

(2007), FAVORITO (2007), SCHWARZ, HUNTER (2008), PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007) en la confección de un perfil profesional y sus funciones.

Un segundo recurso principal y de gran utilidad ha sido el cuestionario que diseñó el Dr. Guillermo SANAHUJA (2012: 371) dentro de su tesis doctoral “El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales. Retos y modelos para alcanzar la excelencia” dirigido por LÓPEZ LITA y BLAY ARRÁEZ.

Finalmente, la experiencia adquirida en el proyecto de investigación previo a la tesis doctoral “Marca Personal Deportiva: aproximación a la realidad metodológica de su gestión” cometida en 2011 donde se realizó ocho entrevistas a profesionales dentro del mundo de la gestión de marca personal deportiva, han servido de experiencia a la hora de escoger los distintos perfiles a entrevistar.

Antes de mostrar el cuestionario, es necesario profundizar en las características del mismo:

-Todas las preguntas que componen el cuestionario son cerradas

-El cuestionario (A) se compone de 35 preguntas

-5 de ellas binarias, es decir dos únicas opciones (Sí o no) a escoger.

-15 obligan a elegir una opción entre tres o más respuestas

-15 permiten respuesta múltiple, la posibilidad de escoger 3 posibles respuestas a la pregunta formulada.

-El cuestionario (B) se compone de 34 preguntas

-5 de ellas binarias, es decir dos únicas opciones (Sí o no) a escoger.

-15 obligan a elegir una opción entre tres o más respuestas

-14 permiten respuesta múltiple, la posibilidad de escoger 3 posibles respuestas a la pregunta formulada.

El análisis de ambos cuestionarios se realiza analizando pregunta por pregunta que compone cada bloque, mediante un análisis horizontal incidiendo en el número de

respuesta de cada pregunta y sus porcentajes sobre el total del universo concreto. Posteriormente se realiza un análisis vertical de cada uno de los cuatro bloques que componen ambos cuestionarios con el objetivo de cruzar datos que ayuden posteriormente a la extracción de una serie de una serie de preguntas, datos y gráficas para confrontar en la etapa cualitativa.

A continuación, se incluye el cuestionario A que ha servido de base para el cuestionario B. En ambos casos se sigue la misma estructura pero con matices; en color ROJO, la pregunta 30 que ha sido suprimida del cuestionario B, en AZUL las preguntas que son iguales en ambos cuestionarios, y en VERDE las preguntas que son iguales en ambos cuestionarios, en cuanto a opciones de respuestas, pero que ha cambiado el enfoque de la pregunta adaptándolo al perfil del entrevistado.

La primera pregunta que abre el cuestionario es obvia, sabiendo de antemano que el porcentaje de respuesta será positivo, la inclusión de esta pregunta y el resultado que se espera de la misma, sirve para comprobar si la necesidad de trabajar la marca personal del deportista se corresponde en forma y manera con la realidad profesional.

BLOQUE I. DEL CONCEPTO DE MARCA AL DE MARCA PERSONAL DEPORTIVA

1-¿Ve necesario que un deportista trabaje su marca personal?

- Sí
- No

2-¿Para qué cree que le sirve a un deportista su marca personal? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Para conseguir notoriedad
- Para conseguir patrocinadores
- Para aparecer en los medios
- Para ganar más dinero
- Para contactar con sus seguidores
- Para conseguir mejores contratos
- Para su futuro después del deporte

3- ¿Cree que JJOO de Londres, unido a las redes sociales, han supuesto un cambio en la gestión deportiva?

- Sí
- No, antes ya existía una preocupación por esto.
- No, nunca ha habido una preocupación por estos temas.

4- ¿Son conscientes los deportistas de cuidar, gestionar y trabajar su marca personal?

- No
- Sí, Cada vez más
- Algunos

5 ¿Cree por su experiencia, que los deportistas son conscientes de la repercusión de sus comentarios en las redes sociales, blog, *fanpage* o web personal?

- No

- Sí, Cada vez más
- Algunos

6-¿A qué asemejaría un deportista?

- A un pequeño comercio
- A una PYME
- A una empresa a nivel nacional
- A una empresa a nivel internacional

BLOQUE II: MARCA PERSONAL DEPORTIVA (GESTORES Y LÍNEAS RETORNO)

7-¿Cuáles de estos perfiles, cree que gestionan actualmente la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Agentes o agencias de representación
- Clubes o federaciones
- Patrocinadores
- Instituciones públicas
- Profesionales o Agencias de comunicación y marketing
- Familiares cercanos al deportista

8-De los perfiles anteriores, ¿cuáles cree que están menos capacitados a la hora de gestionar la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Agentes o agencias de representación
- Clubes o federaciones
- Patrocinadores
- Instituciones publicas
- Profesionales o Agencias de comunicación y marketing
- Familiares cercanos al deportista.

9- ¿En qué momento de su etapa profesional observa que los deportistas comienzan a preocuparse por la gestión de su marca personal?

- Al principio de su carrera
- Cuando tiene un cierto prestigio profesional

- Al finalizar su carrera
- Cuando tienen una mala época de resultados deportivos
- Cuando han tenido algún problema de imagen

10- ¿Cuál de estos valores es más importante en la gestión de la marca personal del deportista? Marque los tres valores más relevantes según su criterio.

- Valor mediático (El interés de los medios de comunicación y la sociedad)
- Valor social (La asociación del deportista en causas benéficas o de RSC)
- Valor personal (Comportamiento fuera del terreno de juego)
- Valor profesional (El comportamiento y éxito dentro del terreno de juego)
- Valor económico (El dinero que genera en contratos y acuerdos publicitarios)
- Valor académico vinculada con el ámbito deportivo y afines (La formación académica durante su vida deportiva)

11- ¿Cuál de estos valores es el más importante para usted, a la hora de obtener un patrocinio deportivo?

- Valor mediático (El interés de los medios de comunicación y la sociedad)
- Valor social (La asociación del deportista en causas benéficas o de RSC)
- Valor personal (Comportamiento fuera del terreno de juego)
- Valor profesional (El comportamiento y éxito dentro del terreno de juego)
- Valor económico (El dinero que genera en contratos y acuerdos publicitarios)
- Valor académico vinculada con el ámbito deportivo y afines (La formación académica durante su vida deportiva)

12- ¿Cuáles de estos valores cree que son los más importantes para el futuro del deportista una vez retirado? Marque los tres valores más relevantes según su criterio.

- Valor mediático (El interés de los medios de comunicación y la sociedad)

- Valor social (La asociación del deportista en causas benéficas o de RSC)
- Valor personal (Comportamiento fuera del terreno de juego)
- Valor profesional (El comportamiento y éxito dentro del terreno de juego)
- Valor económico (El dinero que genera en contratos y acuerdos publicitarios)
- Valor académico vinculada con el ámbito deportivo y afines (La formación académica durante su vida deportiva)

13- Si tuviera que escoger un valor menos relevante a la hora de gestionar la marca personal del deportista, ¿Cuál sería?

- Valor mediático (El interés de los medios de comunicación y la sociedad)
- Valor social (La asociación del deportista en causas benéficas o de RSC)
- Valor personal (Comportamiento fuera del terreno de juego)
- Valor profesional (El comportamiento y éxito dentro del terreno de juego)
- Valor económico (El dinero que genera en contratos y acuerdos publicitarios)
- Valor académico (La formación académica vinculada con el ámbito deportivo y afines durante su vida deportiva)

14- ¿Cuáles de estas líneas de retorno se asocia la marca personal de un deportista?
Puede marcar tres respuestas

- Marca País
- Marca Ciudad
- Causas sociales
- Instituciones públicas
- Grandes eventos deportivos
- Patrocinios deportivos
- Eventos deportivos patrocinados
- Colaboraciones con marcas deportivas
- Charlas o conferencias

- Libros o películas

15- De las líneas de retorno anteriores, ¿cuáles considera menos relevantes asociar durante la vida en activo del deportista?

- Marca País
- Marca Ciudad
- Causas sociales
- Instituciones publicas
- Grandes eventos deportivos
- Patrocinios deportivos
- Eventos deportivos patrocinados
- Colaboraciones con marcas deportivas
- Charlas o conferencias
- Libros o películas

BLOQUE III: PERFIL PROFESIONAL Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

16- ¿Quién considera qué debe ser el encargado de gestionar la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Agentes o agencias de representación
- Instituciones publicas
- Profesionales de comunicación y marketing
- Familiares cercanos al deportista
- El agente del jugador
- Agencias de comunicación y marketing
- Gabinetes de prensa
- Amistades del deportista
- Los patrocinadores personales del deportista
- El departamento correspondiente del club o federación

17- ¿Cuáles son las carencias de los actuales gestores de marca personal? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Que planifique de forma estratégica
- Que tenga una visión global e integral de gestión
- No utilice una comunicación bidireccional
- Que no cree sinergias con sus públicos (Patrocinadores, medios, aficionados)
- Una gestión transparente
- Una formación específica

18-¿Cuál considera que debe ser la titulación para un futuro gestor de marca personal deportiva?

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación audiovisual)
- Ciencias empresariales
- Abogado
- Postgrado
- No importa la titulación, sino la experiencia en el sector

19- De las siguientes funciones ¿Cuáles son las que realiza un gestor de marca personal deportiva? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Asesorar al deportista en temas deportivos
- Definir, planificar, supervisar y evaluar la comunicación integral del deportista
- Actualizar su web y redes sociales
- Gestionar y potenciar los activos de valor del deportista
- Controlar y supervisar las gestión de terceros (clubes, patrocinadores, agentes, medios...)
- Prevenir, gestionar y evaluar las posibles crisis comunicativas.
- Formar al deportista en el manejo de herramientas de comunicación y habilidades directivas.

20- ¿Cuáles de estos perfiles empresariales crees que existe mayor paralelismo con la gestión de una marca personal deportiva?

- El director de Marketing
- El director de comunicación
- El *Community Manager*
- Ninguno de los anteriormente mencionados
- Otros perfiles.

BLOQUE IV: HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA MARCA PERSONAL DEPORTIVA

21- ¿Utiliza/an diferentes herramientas de comunicación y marketing a la hora de gestionar la marca del deportista?

- Sí
- No

22- ¿Cree que actualmente se realiza una investigación previa de la marca de un deportista antes de comenzar su gestión?

- Sí
- Sí, pero de forma exploratoria
- No
- No es necesario

23- ¿Cuáles de estas herramientas utiliza para realizar dicha investigación previa?

- Consulta o encuestas
- Entrevistas libres, en profundidad o semiestructurada
- Reuniones de discusión libre
- Observación ambiental
- El consejo de imagen y reputación.
- El observatorio de imagen y reputación
- El monitor interno de imagen y reputación

24- ¿Trabaja con el deportista su faceta deportiva y emocional, o sólo la deportiva?

- Sólo faceta deportiva
- Faceta deportiva y emocional

25- En la gestión que usted hace de la marca personal deportiva, ¿hace partícipe a los públicos con los que se relaciona el deportista para generar *feedback*?

- Sí, pero únicamente a aquellos más importantes
- Sí los hago partícipes
- No

26- De este listado de públicos, ¿con quién realiza acciones para relacionarse? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Patrocinadores
- Empresas privadas asociadas al deporte
- Instituciones públicas
- Políticos
- Medios de comunicación (Prensa, radio, TV, 2.0)
- Aficionados (Del deporte)
- Aficionados/Seguidores en las redes sociales
- Seguidores del deporte o club (Abonados)
- Ex deportistas
- Deportistas promesa
- Deportistas consolidados sin imagen de marca
- Empresarios (Introducir los valores del deportista y del deporte a su empresa)
- Personal del club o federación (Directiva)
- Compañeros de equipo (Plantilla, cuerpo técnico)
- Consumidores de su imagen de marca
- Otros deportistas del mismo deporte

- Otros deportistas de otros deportes
- Sociedad en general

27- ¿Cuáles de estos públicos son los más importantes para usted a la hora de gestionar una marca personal deportiva? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Patrocinadores
- Empresas privadas asociadas al deporte
- Instituciones públicas
- Políticos
- Medios de comunicación (Prensa, radio, TV, 2.0)
- Aficionados (Del deporte)
- Aficionados/Seguidores en las redes sociales
- Seguidores del deporte o club (Abonados)
- Ex deportistas
- Deportistas promesas

28-¿Cree que los deportistas conocen y explotan sus derechos de su marca?

- Sí
- No

29- ¿Tiene un plan estratégico de gestión de la marca personal del deportista?

- Sí
- No

30- ¿Lo tienen por escrito?

- Sí**
- No**

31-Las acciones que realizan, ¿para cuánto tiempo están planificadas?

- A corto plazo (Esta temporada)

- A medio plazo (A tres años vista)
- A largo plazo (más allá de cinco años)

32- ¿Hablan de cómo enfocar su carrera después de su vida deportiva?

- Sí
- No
- En algunos casos
- Únicamente si eres un deportista de elite

33- ¿Cuáles de las siguientes variables utiliza para evaluar el ROI (Retorno de la inversión) de la marca personal del deportista? Puede marcar dos opciones.

- Apariciones en medios
- Informes analíticos en los medios propios (Visitas web, *feedback*, sinergias, capacidad de movilización, seguimiento...)
- Auditorias de empresas externas
- Informes sobre los Intangibles de valor de la marca personal del deportista

34-¿Cree necesario que un deportista se forme en temas de comunicación e imagen para la gestión de una marca personal deportiva?

- Sí, es importante
- No es importante
- Únicamente sin son deportistas de élite

35-¿En qué redes sociales o medios propios cree que el deportista debe estar? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Web personal
- Twitter
- Blog personal
- Facebook
- Youtube
- Linkedin

- Pinterest
- Instagram
- Weibo
- Todas.
- Depende del deportista
- Ninguna

6.2.2 Universo, selección de la primera muestra y desarrollo de la entrevista telefónica on-line.

En el capítulo dedicado a la metodología se especificó que el universo de esta etapa de la investigación, correspondía a los distintos gestores directos e indirectos que rodean la figura del deportista.

La elección de los distintos perfiles viene precedida por el trabajo de investigación cuyo título “Marca Personal Deportiva: aproximación a la realidad metodológica de su gestión (2011)” previo a la tesis doctoral mostraba cuales eran los perfiles que directa o indirectamente gestionan de manera profesional la marca del deportista.

Es necesario subrayar respecto al universo, que dada la diversidad de los gestores profesionales directos e indirectos que engloban la gestión de la marca de un deportista, es difícil establecer una dimensión modelo o media de gestor.

Puesto que esta etapa de la investigación es de corte cuantitativo y el universo de estudio es inabarcable, es necesario realizar una muestra porcentual que ayude a extraer conclusiones del universo.

Para tener una percepción de la amplitud del universo a analizar, se señalan algunos datos que sirvan como ejemplo de aproximación al total del universo.

-Únicamente en agentes de jugadores FIFA en España se cuenta con un total de 609³⁷⁵ agentes con licencia FIFA.

³⁷⁵FIFA.com: Listado de agentes FIFA [En línea] <http://es.fifa.com/aboutfifa/organisation/footballgovernance/playeagents/list.html> [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2013]

-Asociación española de Prensa Deportiva cuenta con más de 3000³⁷⁶ afiliados, es necesario observar que la prensa deportiva con el Diario Marca³⁷⁷ a la cabeza, según datos del EGM, es el medio más leído en España.

-Debido al gran número, cerca de 3.394.63 deportistas y clubes federados en España³⁷⁸ se ha optado por escoger a aquellos deportistas profesionales que entran dentro del Real Decreto 1467/ 1997 expuesto en el capítulo uno del presente documento.

Dentro del universo también se contemplan profesionales del ámbito de la comunicación o el marketing que trabajan como consultores, en agencias de representación, clubes, marcas patrocinadoras o federaciones.

En la tesis doctoral de SANAHUJA (2012) se extrae que entre los clubes deportivos dentro del mundo del fútbol (Primera y Segunda División), y el Baloncesto (Liga Endesa), se cuenta con un total de 105 profesionales que ostentan la figura de “DirCom” de la entidad deportiva.

En líneas generales, el universo a estudiar es inabarcable en cuanto a volumen de cifras, aunque se da la paradoja que en perfiles como psicología deportiva, académicos deportivos o profesionales del personal *branding*, es bastante reducido, abarcable por tanto para el interés del estudio.

A partir del universo y selección de los distintos perfiles de muestra, se localiza a aquellos profesionales que directa o indirectamente, bien por profesión o por conocimiento pueden aportar luz en la gestión de la marca del deportista.

³⁷⁶ AEPD ¿Quiénes somos? [En línea] http://www.aepde.org/quienes_somos.asp [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2013]

³⁷⁷ Marca: Super líderes en el 75 aniversario [En línea] http://www.marca.com/2013/04/23/diario_marca/1366696562.html [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2013]

³⁷⁸ CDS: Federaciones y clubes [En línea] <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/licenciasclubes-2012.pdf> [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2013]

Los criterios de selección de esta muestra representativa vienen determinados por los datos extraídos en la indagación documental y la experiencia profesional del doctorando en sus cinco años gestionando la marca de deportistas profesionales, y mediante entrevistas preliminares han servido para realizar un listado de 80 profesionales a entrevistar. Los criterios de selección de estos perfiles vienen determinados por el conocimiento del tema a tratar y su experiencia profesional.

Ilustración 6.3 Universo de la investigación. Modelo de cuestionario A Elaboración Propia

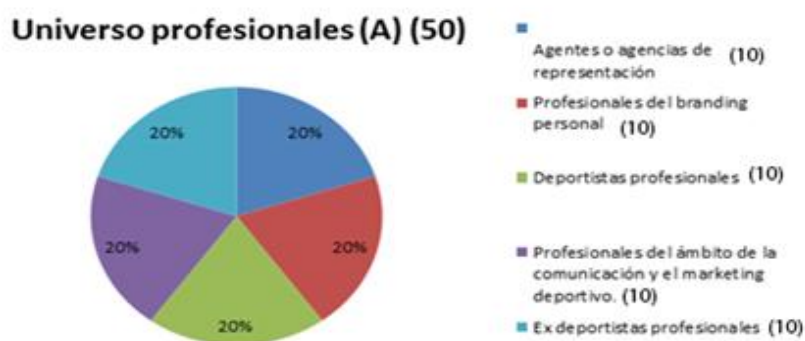


Ilustración 6.4 Universo de la investigación. Modelo de cuestionario B Elaboración Propia

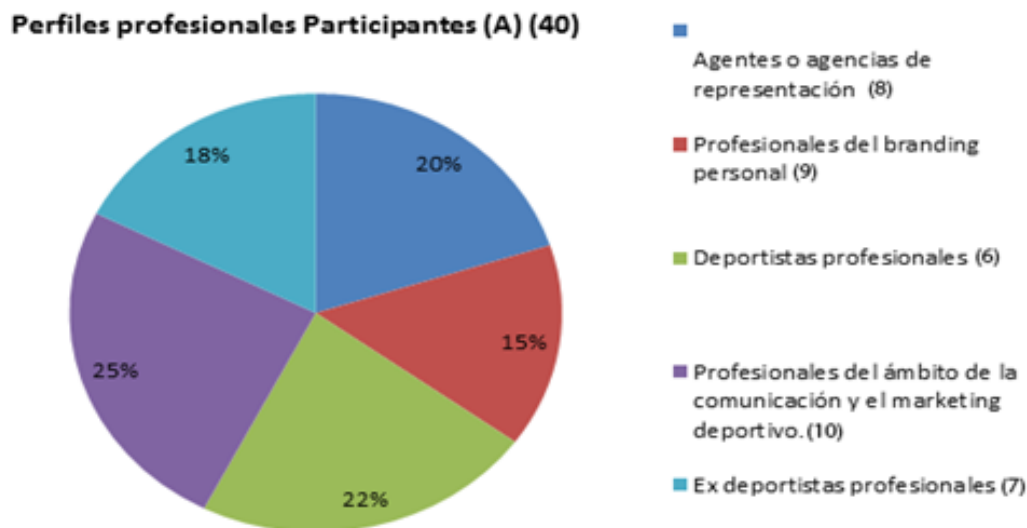


La invitación a la respuesta del cuestionario a los 80 profesionales enmarcados en cada una de las ocho categorías anteriormente citadas, parte de una carta enviada a través de correo electrónico (Ajunta en el bloque de Anexos) . En dicho correo se explica el origen, motivación y objetivo de la presente investigación, el tiempo y la dinámica de la respuesta del cuestionario.

Esta primera fase del trabajo de campo ha durado aproximadamente un mes y medio. Se inició el lunes 25 de Marzo y finalizó el lunes, 6 de Mayo de 2013. A partir de la buena disposición de los profesionales se ha alcanzado un índice de respuesta del “75%”. Los cuestionarios han sido contestados por 60 de los 80 profesionales, 40 enmarcados dentro del grupo A y 20 dentro del grupo B.

El grupo denominado “A” formado por; agentes o agencias de representación (8), deportistas profesionales (6), profesionales del *branding* personal (9), profesionales del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo (10) y Ex deportistas profesionales (7) de un total de 50 entrevistas enviadas ha tenido un índice de respuesta total del “80%”, con 40 entrevistas contestadas.

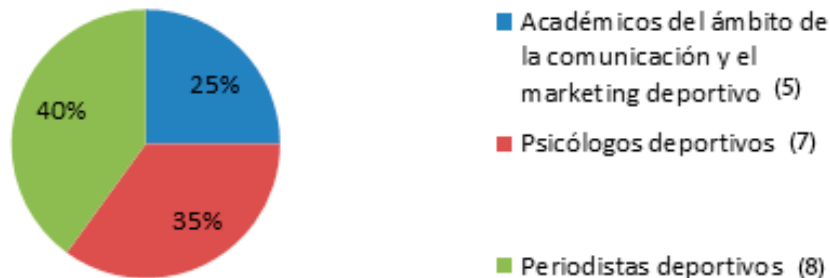
Ilustración 6.5 Participantes del cuestionario. Modelo de cuestionario A Elaboración Propia



El grupo denominado “B” formado por; Académicos del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo (5), Psicólogos y *coachs* deportivos (7) Periodistas deportivos (8) de un total de 30 entrevistas enviadas ha tenido un índice de respuesta del “67%”, con 20 entrevistas contestadas.

Ilustración 6.6 Participantes del cuestionario. Modelo de cuestionario B Elaboración Propia

Perfiles profesionales participantes (B) (20)



A continuación se señala todos aquellos profesionales que han tenido a bien responder al cuestionario:

AGENTES O AGENCIAS DE REPRESENTACIÓN

- **ALWAYS SPORTS:** Álvaro Ybarra, Presidente.
- **CUATRE CASES:** Juanjo Álvarez, Abogado en Cuatrecases.
- **LEADERBROCK:** Gonzalo Corbí, Director de Marketing
- **AGM SPORTS:** Gonzalo Corrales, Director y fundador.
- **BROKERS SPORTS AGENCY:** Hernán Jara, Director Agencia.
- **SMS SPORTS:** Carmen Murcia, Directora agencia.
- **PASARELA COMUNICACIÓN:** David Blay, Director de estrategias.
- **FOOTBALL MANAGER:** Javier Cordón, Agente FIFA.

PERIODISTAS DEPORTIVOS

- **SUPERDEPORTE:** Doctora en Comunicación y periodista deportiva Esiva Campos
- **FUTBOLISTA LIFE:** Marco Conde
- **POLE POSITION F1:** Alberto Hernández Bravo

- **LEVANTE-EMV:** Yolanda Peris
- **NOSTRESPORT:** José Luis Silvestre
- **ACTION PRESS:** Fernando Lobón
- **CUATRO:** Julio Muñoz
- **REVISTA PANENKA:** Rafa Jiménez

DEPORTISTAS PROFESIONALES

- **CICLISTA PROFESIONAL:** Silvia Tirado
- **FC BARCELONA FEMENINO:** Ruth García
- **ESGRIMA:** Elías Casado
- **SAD ALAVÉS** Juli Cerdà Vicente
- **ACADEMIA ASPIRE:** Óscar Fernández
- **ATLETA PARAOLIMPICO:** David Casinos

EX DEPORTISTAS PROFESIONALES

- **DORI RUANO** (Ciclista)
- **ÓSCAR YEBRA** (Baloncesto)
- **JOSÉ L. PIRRI** (Esgrima)
- **JUANMA MOLINA** (Atleta olímpico)
- **CARLOTA CASTREJANA** (Atleta)
- **MARGAUX MOROS** (Squash)
- **XAVI OLIVA** (Futbolista profesional)

PSICÓLOGOS Y COACHS DEPORTIVOS

- **LIFE SPORT COACH:** Carles Herrero

- **LEVANTE UD:** David Llopis
- **CE SABADELL:** Lorena Cos
- **RSD SANTA ISABEL :** Yolanda Cuevas
- **APECVA:** David Peris
- **PSICOLOGÍA + COACHING DEPORTIVO:** Fabián Villena
- **PSICOLOGÍA + COACHING DEPORTIVO:** Zoraida Rodríguez

PROFESIONALES DEL PERSONAL BRANDING

- **B12:** Pablo Adán
- **HC:** Helena Casas
- **SOYMIMARCA:** Alèxia Herms
- **CONSULTORA:** Natalia Gómez del Pozuelo
- **OIDEA COMUNICACIÓN:** Beatriz Sevillano
- **CONSULTOR:** Andrés Pérez Ortega
- **HISTORIAS DE CRAKS:** Arancha Ruiz
- **VERBUNG COMUNICACIÓN:** Ruth Ríos
- **CONSULTOR:** Edgady Aponte

ACÁDEMICOS DEL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN Y EL MARKETING DEPORTIVO

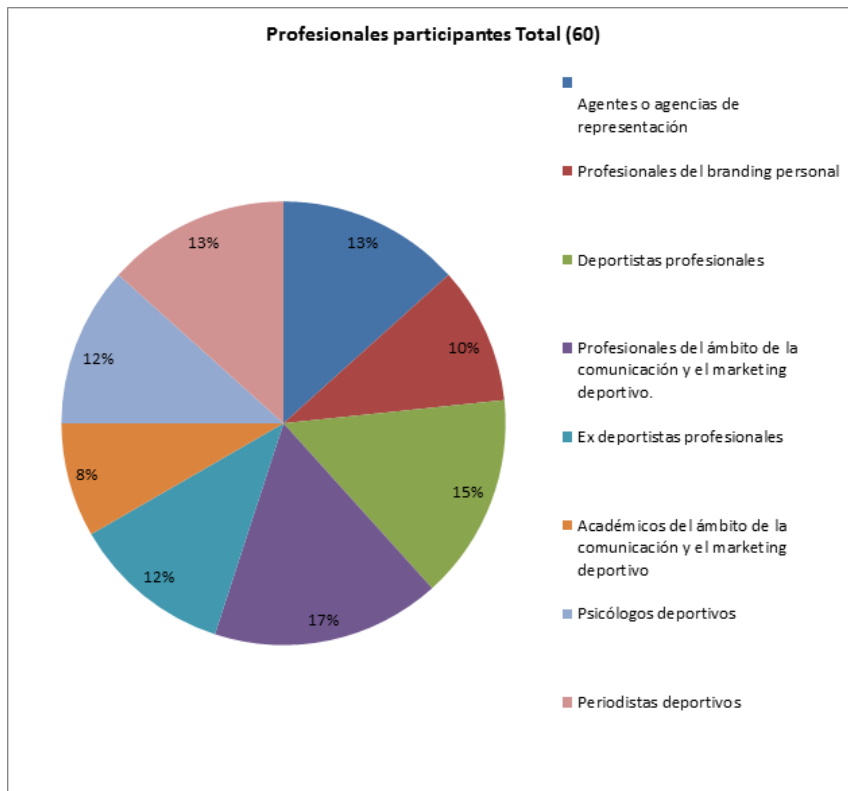
- **COMPLUTENSE DE MADRID:** Alfredo Arceo Vacas
- **UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA:** Alberto Blázquez Manzano
- **UCH-CEU:** Sandra Femenia
- **IE BUSSINES SCHOOL:** Gildo Seisdedos
- **DEPORTE Y NEGOCIOS :** Rolfe Hugo Buitrago

PROFESIONALES DEL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN Y EL MARKETING DEPORTIVO

- **PUBLICISTA:** Rodrigo Alfonso
- **MADRID 2020:** Alejandra Álvarez
- **DELOITTE:** Juan Manuel Anllo
- **SYNERGYN PRO SPORTS SERVICIES & CONSULTING:** Julian Aranda de Marcos
- **BOOKEA.ME:** Nadia Calatayud
- **ASOCIACIÓN DE TÉCNICOS EN DIRIGENCIA DEPORTIVA, ARGENTINA:** Pablo Cofan
- **GESTOR DEPORTIVO, COLOMBIA:** Jarvi Augusto Escobar
- **DORNA:** Pau Serracanta i Marcet
- **INNEVENTO:** Eneko Ruiz
- **CONSULTOR DEPORTIVO:** Nicolas Barg

El porcentaje de profesionales que han desestimado responder es de un 25%, la ausencia de dichos profesionales no se considera un agravio para la representatividad de la investigación puesto que ha sido un porcentaje reducido.

Ilustración 6.7 Participantes del cuestionario total. Elaboración Propia



Hay que destacar que la respuesta a los cuestionarios por parte de los 60 profesionales se ha desarrollado con la asistencia del doctorando al otro lado del teléfono o *Skype* para resolver cualquier duda o cerciorarse que quien responde al cuestionario es el profesional escogido en la muestra.

La web *www.encuestafacil.com* ha sido la plataforma digital que ha servido de apoyo y soporte para el desarrollo de esta etapa cuantitativa.

Tras él envío del correo electrónico a cada profesional que componía la muestra de un enlace *online* dirigido a una extensión *site* específico de *encuestafacil.com* donde se alojaba el cuestionario específico para su figura profesional, los empleados han podido completar y grabar sus contestaciones empleando distintos tiempos.

Desde 10 minutos que el entrevistado más rápido consiguió completar el cuestionario, hasta 27 minutos en el caso del entrevistado que necesito más tiempo para responder. El cuestionario estaba diseñado para realizarse en una media de 15 a 20 minutos, y esa fue la tónica dominante de la mayoría de los participantes que respondieron en ese tiempo aproximado.

Una vez superada la fecha estipulada para la recogida de datos del trabajo de campo, se procede a su análisis. La propia plataforma web *www.encuestafacil.com* incluye un software para el procesamiento de datos. Ofrece la posibilidad de extraer gráficas y datos tanto de forma individual para cada una de las preguntas como de forma global.

Para cada pregunta de cada cuestionario exporta un documento de datos del programa “Excel” en el que se recogen el número de contestaciones a esa pregunta con validez, el número de respuestas que ha recibido cada una de las opciones propuestas, y finalmente el porcentaje que representa cada opción respecto al total. También incluye un gráfico representativo sobre la pregunta.

En la siguiente ilustración se observa el documento exportado del sistema.

Ilustración 6.8 Ejemplo de grafica extraída de encuestafacil.com Elaboración Propia

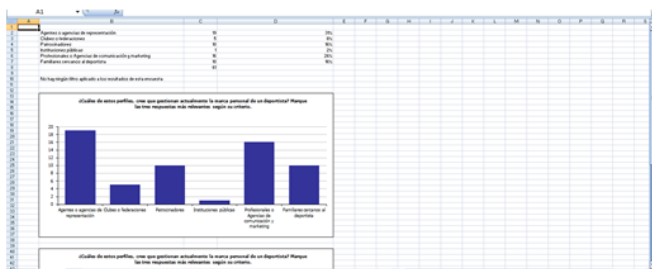


Ilustración 6.9 Ejemplo (2) de gráfica extraída de encuestafacil.com Elaboración Propia



Tras el análisis de los cuestionarios, se extraen una serie de conclusiones tanto horizontal como verticalmente que sirven para obtener una serie de preguntas, datos y gráficas para confrontar en la siguiente etapa cualitativa mediante entrevistas en profundidad a los 14 profesionales entrevistados.

6.3 LA ETAPA CUALITATIVA

6.3.1 La etapa cualitativa como fase de contraste

Tras el establecimiento de unas conclusiones iniciales, de corte cuantitativo, sobre el estado de la cuestión y escenario futuros, éstas se someten a un proceso de confrontación con el segundo trabajo de campo a partir de técnicas cualitativas.

La selección de la segunda muestra participante en esta segunda fase de trabajo de campo, viene dada por el marco teórico establecido y la búsqueda del perfil idóneo profesional encargado de la gestión de la marca de los deportistas. Por tanto se eligen profesionales que directa o indirectamente tengan vinculación con la gestión de la marca de los deportistas. Se cuenta así con 14 profesionales de reconocido prestigio y pioneros cada uno en su área.

La presente etapa de contraste es absolutamente necesaria según ÁLVAREZ-GAYOU (2003:128) en esta investigación por tres motivos:

- En primer lugar, corrige las posibles respuestas distorsionadas o poco verosímiles por parte de los profesionales directos e indirectos que han realizado la parte cuantitativa de este estudio.
- En segundo lugar, desarrolla un ejercicio de comparación del estado actual de la gestión de la marca de un deportista entre sus diferentes gestores y la práctica excelente u horizonte de actuación.
- Finalmente, los “expertos” pueden calibrar la idoneidad de los retos que debe afrontar el sector para alcanzar la excelencia en el perfil y gestión ideal de la marca de un deportista.

6.3.2 Descripción de las entrevistas en profundidad

Una vez realizado el trabajo de campo cuantitativo, se realiza 14 entrevistas semiestructuradas basadas en las conclusiones del trabajo de campo siguiendo un guion PATTON (1990) y VALLES (1999). Las entrevistas en profundidad BÁEZ y PÉREZ DE TUDELA (2009:112) constan de un diseño específico y de una duración acotada entre los 30 y 60 minutos.

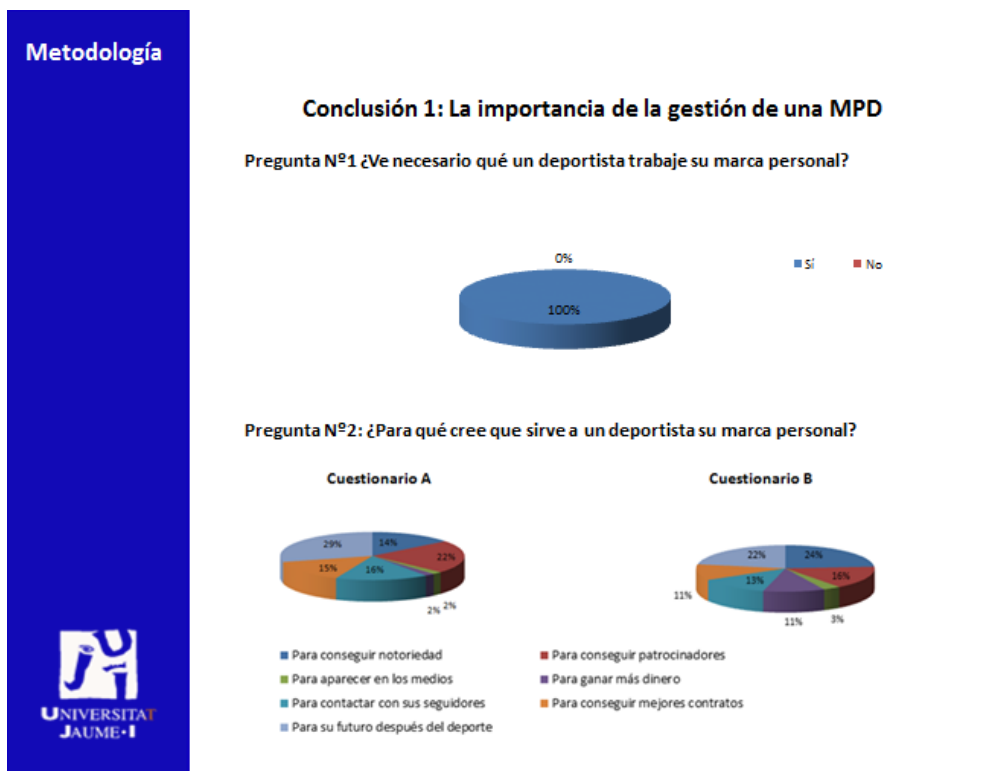
Los profesionales entrevistados, a los que se ha realizado la entrevista en profundidad, han sido:

- 1) **Carlos Campos:** Director de *Managing Sport* y profesor de marketing deportivo en la Universidad de Extremadura.
- 2) **Antonio Lacasa y Blay:** Consultor en comunicación y marketing. Codirector del MBA-Máster en Gestión del Deporte y el Entretenimiento en la Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid-UE de Madrid.
- 3) **Ángel Sanz:** Director de The Crow Legacy Company, ex jugador de baloncesto profesional, colaborador en el medio La expansión.
- 4) **Santiago Gimeno:** Consultor de comunicación y marketing deportivo, Cofundador en Sanahuja & Gimeno.
- 5) **José Estévez:** Director de la empresa de comunicación y marketing deportivo MBF
- 6) **Pablo Pernía:** Director de Comunicación en el Circuit de la Comunitat Valenciana Ricardo Tormo y el Valencia *Street Circuit*.
- 7) **Alberto Gil:** Periodista y actualmente Director de comunicación del Levante UD
- 8) **Guillem Recolons:** Socio fundador de Soymimarca, empresa especializada en marca personal.
- 9) **Jordi Collell:** Socio fundador de Soymimarca, empresa especializada en marca personal.
- 10) **Jesús de Molina:** Socio Fundador en La Marca Personal y profesor en EADA - Escuela de Alta Dirección y Administración.
- 11) **Álvaro Montoliu:** Ex Director de comunicación del CE Sabadell y actual Director del gabinete de presidencia en la federación Catalana de fútbol.
- 12) **Noelia Bascuñana:** Consultora en comunicación, marketing y protocolo deportivo, Exdirectora de Marketing en Hércules de Alicante C.F.
- 13) **Benito Pérez:** Director del Instituto de Ciencias del Deporte de la Universidad Camilo José Cela.
- 14) **Tony Alquezar:** Director de la empresa en representación, comunicación, marketing y patrocinios deportivos *Always Sports*.

Cada una de las entrevistas en profundidad ha durado de 45 a 60 minutos, teniendo lugar en Castellón, Valencia, Madrid y Barcelona, entre el 1 de julio al 30 de Agosto 2013.

Los temas a tratar han sido las 10 conclusiones extraídas del trabajo de campo, añadiendo datos y gráficas extraídas de la parte cuantitativa y contextualizando cada pregunta con el marco teórico del presente doctorado, para que los profesionales entrevistados tuvieran una visión global e integral de cada pregunta.

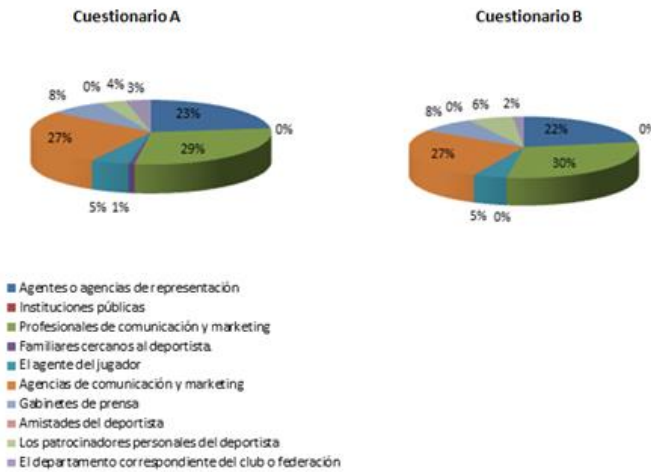
A continuación, a modo de ejemplo, se incluyen algunas de las diapositivas presentadas a los entrevistados, previa formulación de cada pregunta.



Metodología

Conclusión 6: El perfil ideal de gestor de una MPD

Pregunta Nº16 ¿Quién considera qué debe ser el encargado de gestionar la imagen de marca personal de un deportista?



Una vez desarrolladas las entrevistas, se analiza los datos a partir de las transcripciones de cada entrevista, aplicando la técnica del análisis del discurso y determinando su representatividad por el grado de saturación discursiva, de acuerdo a lo indicado por la metodología (VAN DIJK, 1997).

Tras el análisis y conclusión de las distintas entrevistas realizadas, así como las aportaciones y sugerencias suponen un valor añadido por los entrevistados, esta segunda fase del trabajo de campo, queda completada. En el DVD anexo a este documento se recogen los documentos de audio correspondientes a las Entrevistas en profundidad.

7. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ETAPA CUANTITATIVA

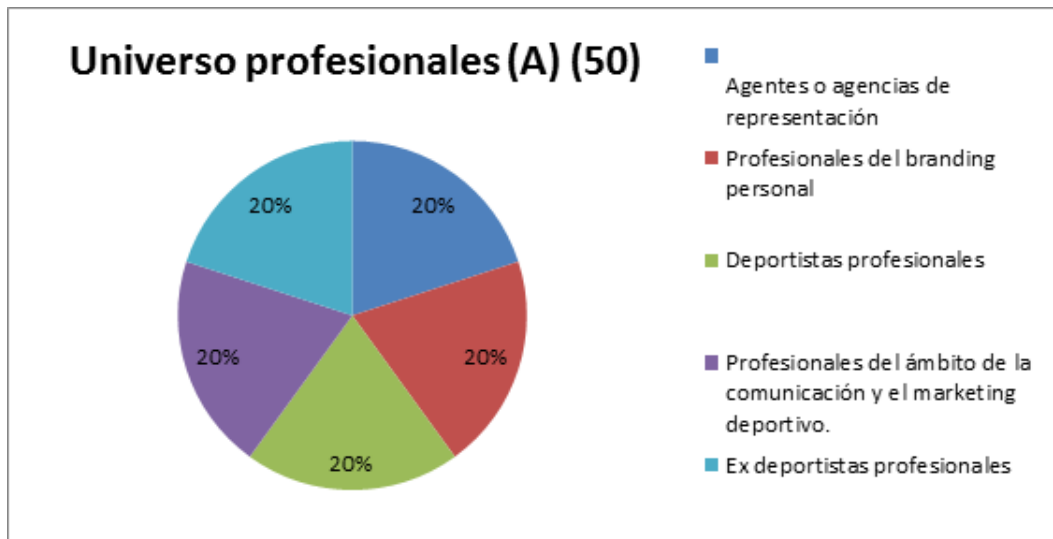
7.1 ETAPA CUANTITATIVA CUESTIONARIO MODELO A

En esta etapa de análisis, se pretende extraer conclusiones de forma horizontal en primer lugar a las preguntas que conforman cada bloque y de forma vertical, obtener en primer lugar conclusiones finales extraídas de cada bloque y en segundo lugar del total del cuestionario A.

La relación de perfiles que conforman esta muestra son:

1. Agentes o agencias de representación (8)
2. Deportistas profesionales (6)
3. Profesionales del *branding* personal (9)
4. Profesionales del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo. (10)
5. Ex deportistas profesionales (7)

Ilustración 7.1 Participantes del cuestionario. Modelo de cuestionario A Elaboración Propia



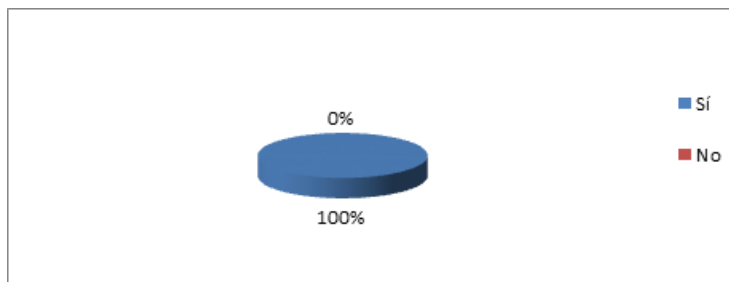
7.2 ANÁLISIS CUESTIONARIO MODELO A

A continuación se muestra las primeras conclusiones extraídas de cada uno de los cuatro bloques que componen el cuestionario modelo A. El objetivo es plasmar unas primeras conclusiones de forma horizontal específicas de cada grupo y así facilitar la comprensión para el posterior análisis vertical del cuestionario Modelo A.

7.2.1 CONCLUSIONES BLOQUE I: DEL CONCEPTO DE MARCA AL DE MARCA PERSONAL DEPORTIVA

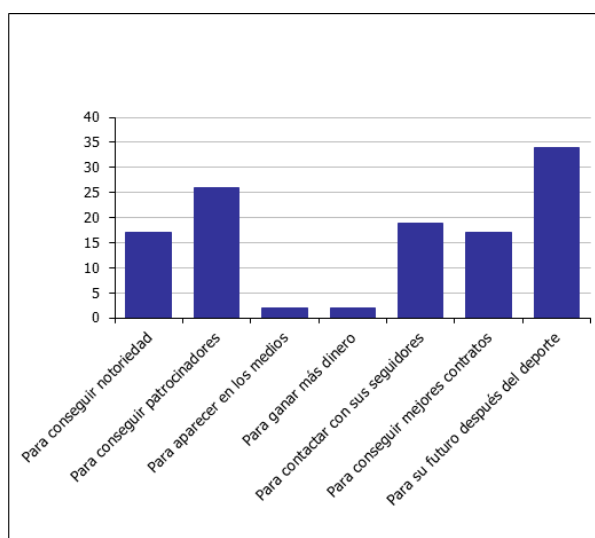
1-¿Ve necesario qué un deportista trabaje su marca personal?

Ilustración 7.2 Gráfico pregunta número 1, modelo de cuestionario A. Elaboración Propia



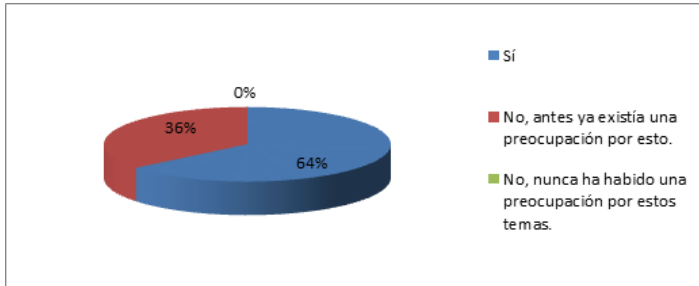
2. ¿Para qué cree que sirve a un deportista su marca personal? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.3 Gráfico pregunta número 2, modelo de cuestionario A. Elaboración Propia



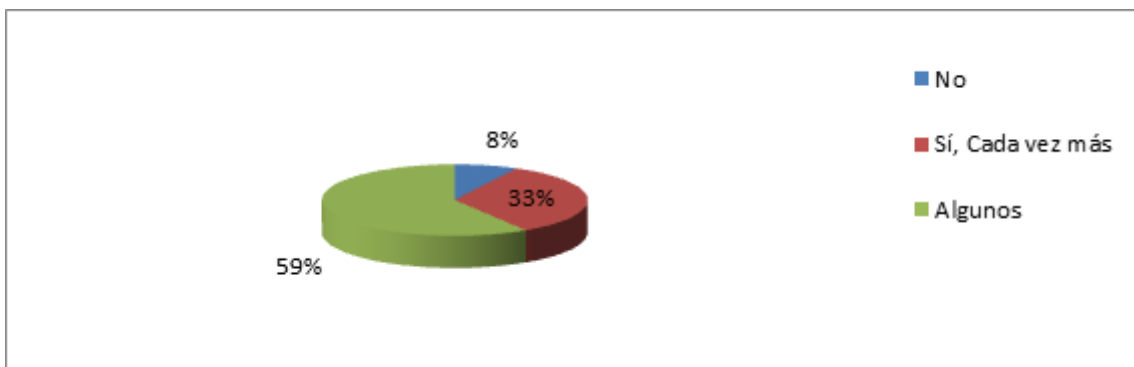
3 ¿Cree qué JJOO de Londres, unido a las redes sociales, han supuesto un cambio en la gestión deportiva?

Ilustración 7.4 Gráfico pregunta número 3, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



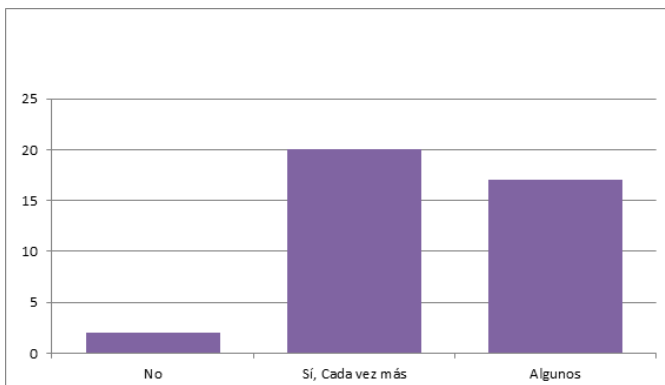
4. ¿Son conscientes los deportistas de cuidar, gestionar y trabajar su marca personal?

Ilustración 7.5 Gráfico pregunta número 4, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



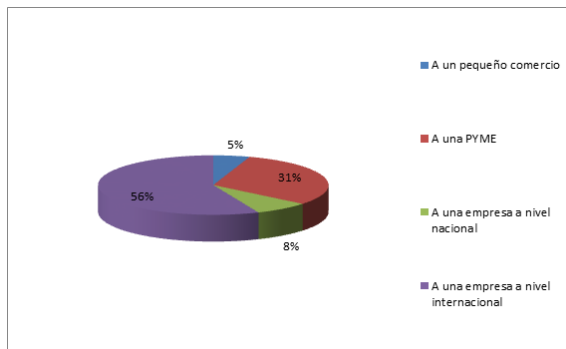
5. ¿Cree por su experiencia que los deportistas son conscientes de la repercusión de sus comentarios en las redes sociales, *blog*, *fanpage* o *web* personal?

Ilustración 7.6 Gráfico pregunta número 5, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



¿A qué asemejaría un deportista?

Ilustración 7.7 Gráfico pregunta número 6, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



La primera conclusión es la más significativa y evidente, el 100% de los diferentes perfiles profesionales encuestados ve necesario que un deportista trabaje su marca personal, es por tanto necesario que tanto deportistas como gestores conozcan la forma de trabajarla.

Siguiendo la batería de preguntas del bloque uno, otro dato importante es que el 100% de los profesionales encuestados escogieron dentro de las tres opciones posibles a la pregunta *¿para qué creen que le sirve a un deportista su MPD?* La respuesta mayoritaria con un 50% “para después de su futuro después del deporte” y también escogieron con un 41% “para conseguir patrocinadores”.

A lo largo de los diferentes análisis verticales y horizontales que se van a presentar, se podrá desgranar qué de cierto hay en esta contundente respuesta.

La conclusión que se puede extraer de esta pregunta es la necesidad que tienen los deportistas de gestionar su marca, pensando a corto plazo, como obtención de patrocinios y a largo plazo para una salida después de su vida deportiva, dos facetas distintas pero que están ligadas entre sí.

Si se continúa avanzando en el cuestionario, la tercera pregunta busca corroborar si los JJOO de Londres 2012, fue un escaparate mundial potenciado por las redes sociales, tanto para deportistas de primer nivel como deportistas definidos como “clase media” y por consiguiente, una oportunidad para patrocinadores de ambos perfiles.

El 64% de los encuestados contestaron que los JJOO de Londres del 2012 había sido un punto de inflexión en la gestión deportiva y el 36% restante respondió que ya existía una preocupación anterior a los JJOO de Londres del 2012. En ambos casos recalca un cambio de modelo de gestión deportiva.

Las siguientes tres preguntas, 4, 5, y 6, empiezan a marcar la dualidad que existe en cuanto al concepto de deportista actual y por tanto la necesidad de su gestión. En la pregunta número cuatro, *¿Son conscientes los deportistas de cuidar gestionar y trabajar su MPD?*, se empieza a vislumbrar por parte de los encuestados que existe una diferencia entre algunos un 59% que son conscientes de su gestión, respuesta que el doctorando asocia a los deportistas de primer nivel y que queda contextualizado en la parte documental.

Estos datos vienen ligados a la pregunta número 5 donde los deportistas (95%) empiezan a darse cuenta de la importancia de sus contenidos a través de sus propios medios y que un número reducido (5%), no son conscientes de dicha importancia.

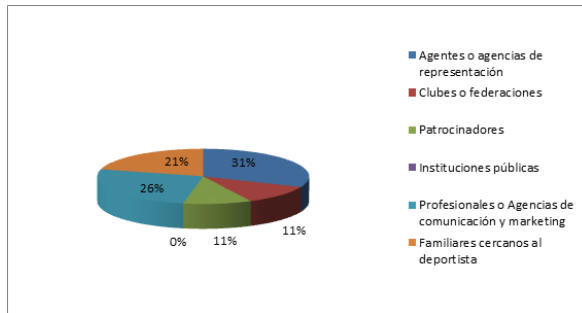
La conclusión final del bloque, que es además punto de partida para los siguientes, es la necesidad de gestión de una Marca personal en el ámbito deportivo existente por parte de los gestores y deportistas.

Existe una dualidad a la hora de enmarcar una MPD; la primera, "Deportistas Top" o grandes deportistas, y en segundo lugar, deportistas de "Clase Media". Lo positivo es que existe una tendencia a necesitar en ambos casos profesionales que les ayuden, tanto a unos como a otros, en la construcción de su MPD.

7.2.2 CONCLUSIONES BLOQUE II: MARCA PERSONAL DEPORTIVA, GESTORES Y LÍNEAS DE RETORNO

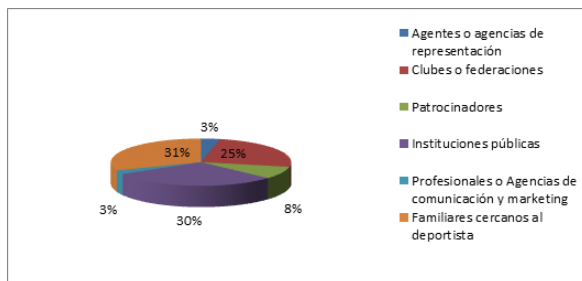
7. ¿Cuáles de estos perfiles, cree que gestionan actualmente la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.8 Gráfico pregunta número 7, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



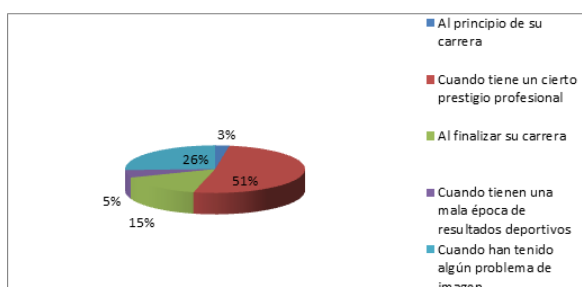
8. ¿De los perfiles anteriores, cuáles cree que es menos capacitado a la hora de gestionar la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.9 Gráfico pregunta número 8, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



9. ¿En qué momento de su etapa profesional observa que los deportistas comienzan a preocuparse por la gestión de su marca personal.

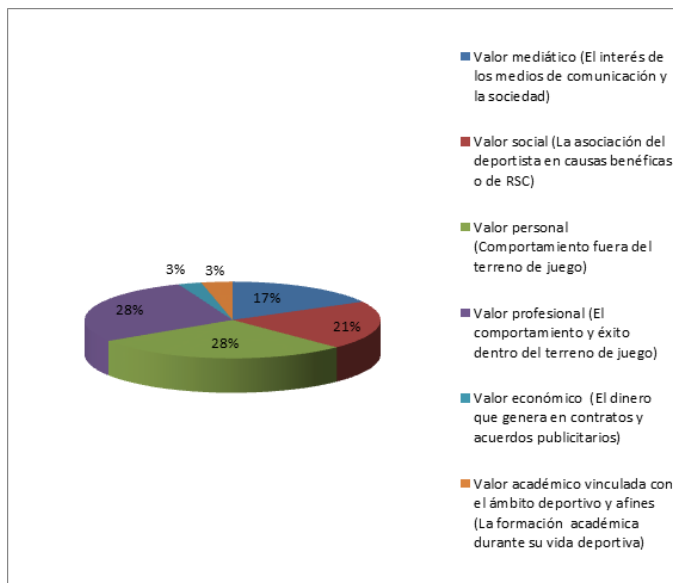
Ilustración 7.10 Gráfico pregunta número 9, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



A continuación las siguientes cuatro preguntas tendrán las mismas respuestas y únicamente cambiará el enfoque de las preguntas, se quiere extraer como conclusiones de parte de los distintos perfiles profesionales entrevistados una serie de conclusiones en torno a los valores de gestión de una MPD.

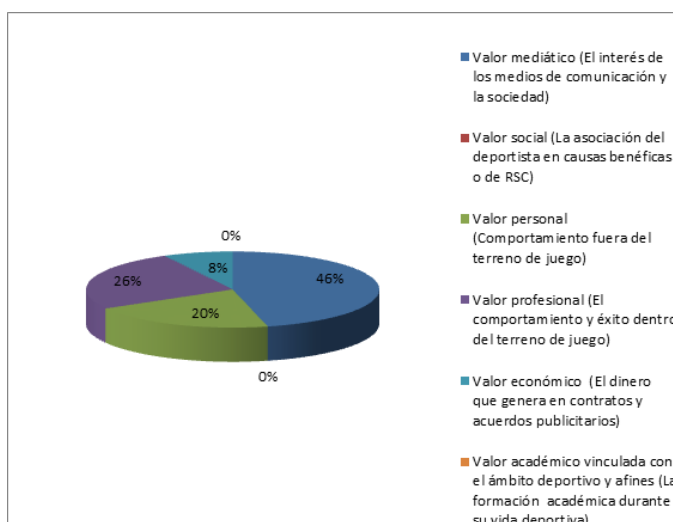
10. ¿Cuál de estos valores es más importante en la gestión de la marca personal del deportista? Marque los tres valores más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.11 Gráfico pregunta número 10, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



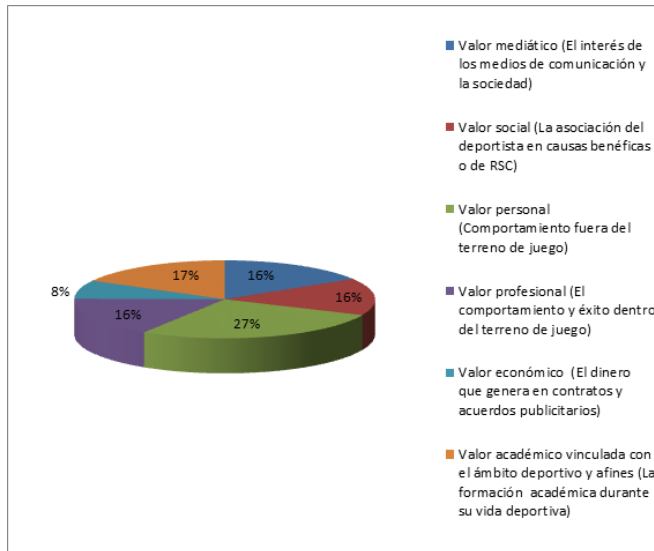
11. ¿Cuál de estos valores, es el más importante para usted, a la hora de obtener un patrocinio deportivo?

Ilustración 7.12 Gráfico pregunta número 11, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



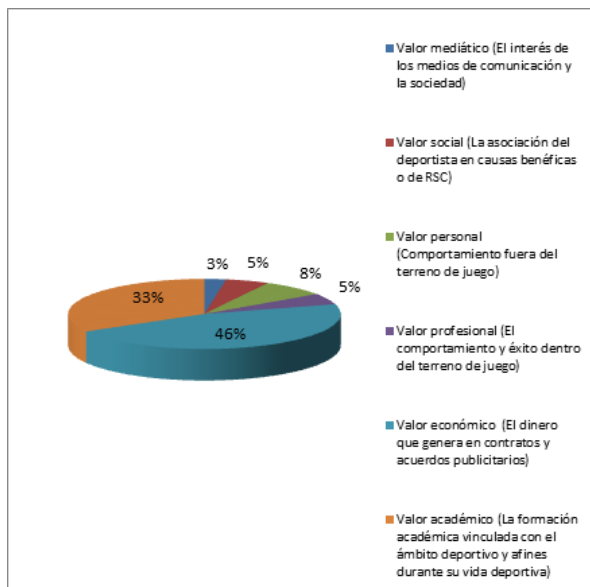
12. ¿Cuáles de estos valores, cree que son los más importantes para el futuro del deportista una vez retirado? Marque los tres valores más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.13 Gráfico pregunta número 12, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



13. Si tuviera que escoger un valor menos relevante a la hora de gestionar la marca personal del deportista, ¿Cuál sería?

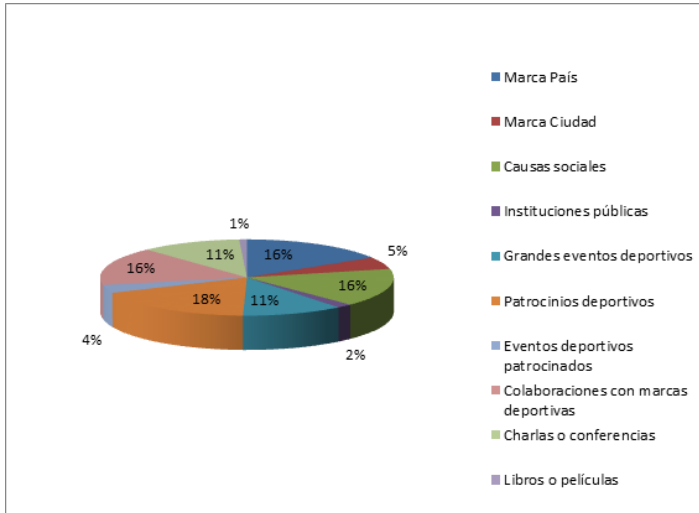
Ilustración 7.14 Gráfico pregunta número 13, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



A continuación las dos últimas preguntas del bloque II se enfocan a las líneas de retorno durante la vida del deportista puede asociar su Marca Personal.

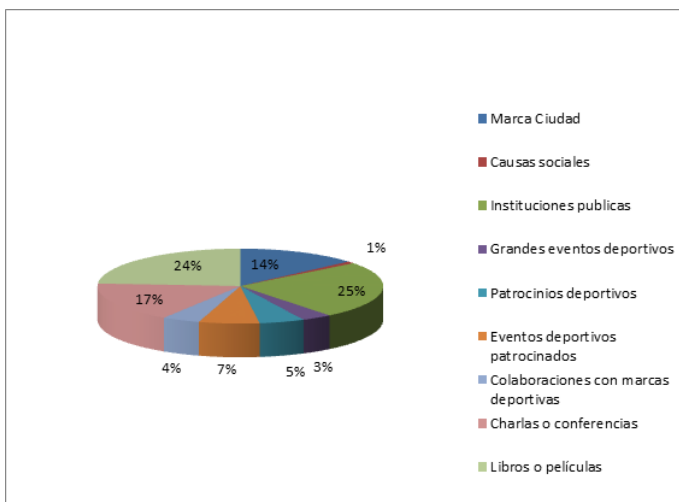
14. ¿Cuáles de estas líneas de retorno se asocia la imagen de marca personal de un deportista? Puede marcar tres respuestas

Ilustración 7.15 Gráfico pregunta número 14, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



15. ¿De las líneas de retorno anteriores, cuales considera menos relevantes asociar durante la vida en activo del deportista? Puede marcar tres respuestas

Ilustración 7.16 Gráfico pregunta número 15, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



Los agentes y las agencias de representación, junto a profesionales o agencias de comunicación de marketing, son según los datos, los principales gestores de la marca de los deportistas, pero el dato más importante extraído es que en tercer lugar son los familiares quienes gestionan la marca de los deportistas.

Los familiares de los deportistas es el perfil escogido por los encuestados con un 21%, como los perfiles menos capacitados para la gestión de la marca personal de los deportistas. Datos que revelan que existe por tanto un porcentaje de deportistas que están siendo asesorados por gente no profesional.

Otra conclusión que se extrae de las primeras preguntas del segundo bloque, es que dentro de los perfiles menos capacitados para la gestión de la MPD, se encuentra en tercer lugar con 11 % clubes o federaciones.

Este dato indica por tanto que, donde se concentran gran parte o casi la totalidad de deportistas profesionales, no está siendo aprovechada para extraer todo el potencial que supone la gestión de la marca del deportista y sus posibles vías de retorno, repercutiendo económicamente y en cuestión de intangibles en los clubes o federaciones.

Los datos de la pregunta número 9, reflejan que los deportistas únicamente empiezan a preocuparse por la gestión de su marca personal cuando comienzan a tener un cierto prestigio (51%) o cuando están acabando su carrera (26%). Otro dato significativo es con un 15% cuando tienen algún problema de imagen.

Estos datos también reflejan que con un 3% los deportistas empiezan a preocuparse desde el inicio de su carrera, siendo en términos de gestión, el mejor momento para empezar a construir una MPD.

El valor más importante para conseguir un patrocinio deportivo sigue siendo el interés mediático tal como refleja los datos de la pregunta número 11, con un 46%, veinte puntos por encima de la segunda opción que es valor personal con 26% y que era considerado el primer valor de gestión por parte de los encuestados en la anterior pregunta.

Otro dato significativo y que muestra que se sigue pensando en el corto plazo, es el valor académico, que con un 3% era el valor menos importante a la hora de gestionar una MPD, pero que es el valor más importante con un 38% a la hora de construir un futuro posterior a la vida deportiva del deportista; además es el segundo valor con un 33% menos relevante a la hora de gestionar una MPD.

Las dos últimas cuestiones de este segundo bloque reflejan que sigue asociándose la marca de un deportista a aspectos comerciales englobados dentro del patrocinio (18%) o la colaboración con marcas deportivas (16%).

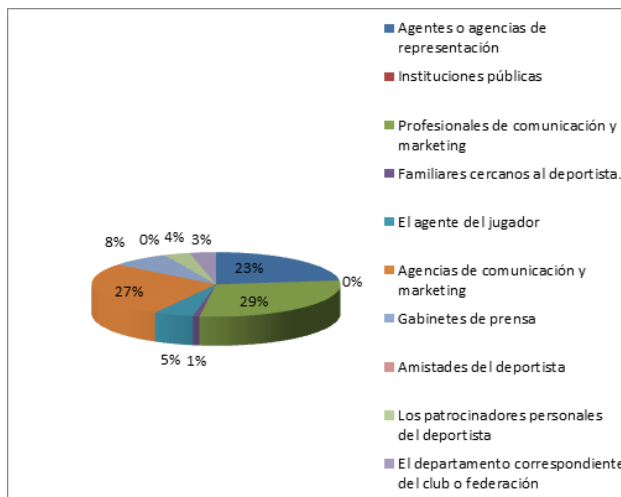
Existe por tanto, otras líneas de retorno menos atractivas a corto plazo pero con mayor recorrido, como pueden ser las asociaciones con marca ciudad, grandes eventos deportivos o instituciones públicas, siendo estas últimas las que peor valoración tienen (30%), a la hora de gestionar una MPD.

Como última conclusión del bloque II, se extrae que una buena gestión por parte del deportista y sus gestores del valor académico, puede ayudarle a crear líneas de profesionales posteriores a su vida deportiva.

7.2.3 CONCLUSIONES BLOQUE III: PERFIL PROFESIONAL Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

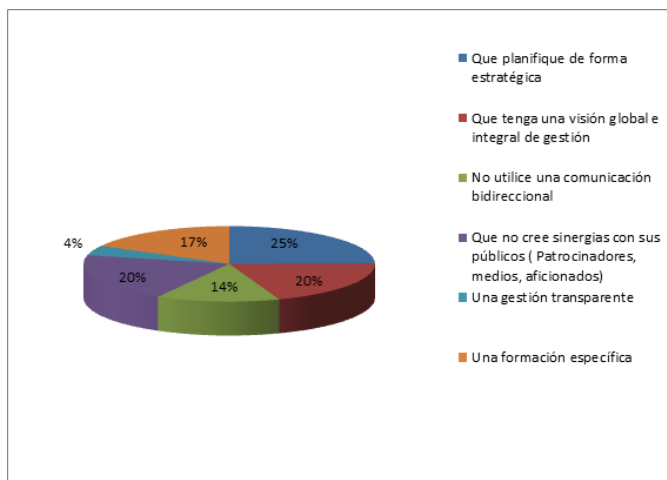
16. ¿Quién considera qué debe ser el encargado de gestionar la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.17 Gráfico pregunta número 16, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



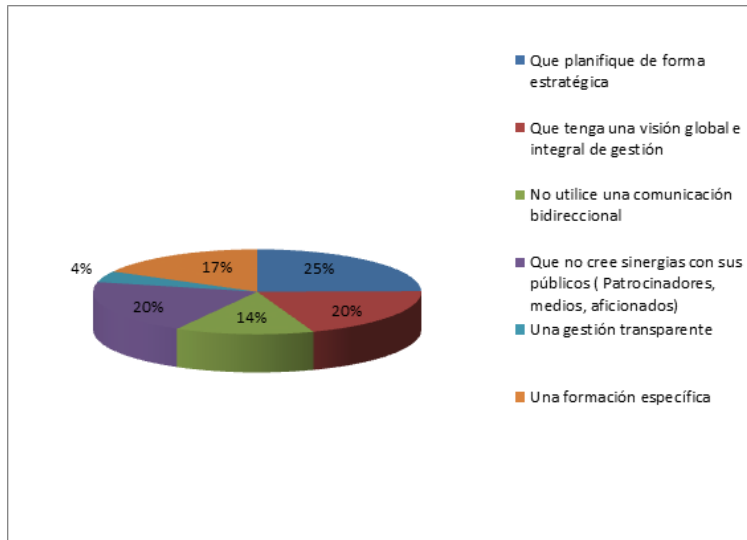
17. ¿Cuáles son las carencias de los actuales gestores de marca personal? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.18 Gráfico pregunta número 17, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



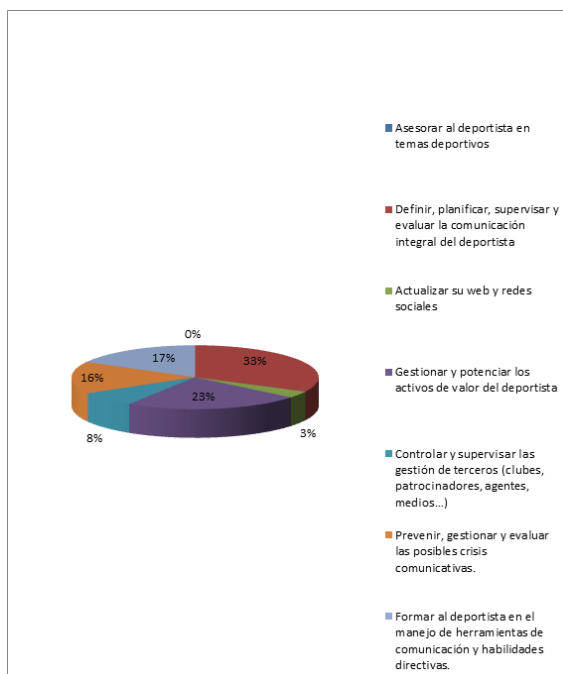
18. ¿Cuál considera que debe ser la titulación para un futuro gestor de marca personal deportiva?

Ilustración 7.19 Gráfico pregunta número 18, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



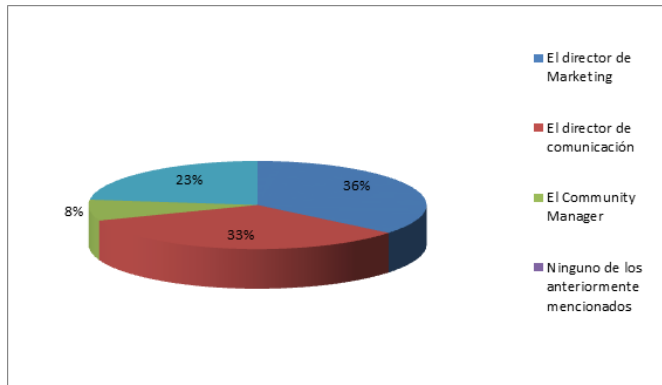
19. De las siguientes funciones ¿Cuáles son las que realiza un gestor de marca personal deportiva? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.20 Gráfico pregunta número 19, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



20. ¿Cuáles de estos perfiles empresariales crees que existe mayor paralelismo con la gestión de una marca personal deportiva?

Ilustración 7.21 Gráfico pregunta número 20, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



El tercer bloque del cuestionario deja dos conclusiones principales; La primera de ellas es que la gestión de la marca de los deportistas debe ser gestionada por profesionales con especialización en comunicación y marketing deportivo.

El motivo es porque los datos reflejan la necesidad de formación específica en cuanto a la gestión de la MPD, dado que las actuales carencias que observan los encuestados en los actuales gestores, es la falta de planificación estratégica y visión global de gestión que afecta directamente a los lazos que el deportista no está creando con todos sus públicos.

La opción más escogida por los encuestados con un 72% es una titulación referida al campo de las ciencias de la comunicación, muy por encima de otras titulaciones que actualmente tienen un contacto directo con el deportista.

Por otro lado es importante subrayar que los entrevistados con un 17% en la pregunta 19, remarcan que dentro de las funciones está la de formar al deportista en temas de comunicación y habilidades directivas.

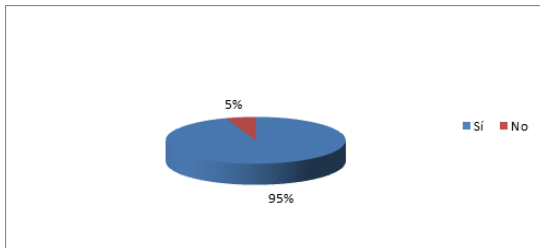
La segunda conclusión principal que se extrae del bloque tres, es cómo perfiles como clubes, federaciones, patrocinadores e instituciones públicas obtienen datos muy bajos en cuanto a posibles perfiles gestores, siendo en la realidad donde mayor número de deportistas de forma directa o indirecta.

El motivo es que, según los datos extraídos de la pregunta número 18, con un 23%, la segunda opción es la experiencia en el sector por delante de titulaciones académicas, dato que corrobora que sigue existiendo un porcentaje de encuestados que valoran más la experiencia que la titulación, contradiciéndose en la pregunta 17, donde la falta de formación específica era una de las carencias principales del gestor.

7.2.4 CONCLUSIONES BLOQUE IV: HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA MARCA PERSONAL DEPORTIVA

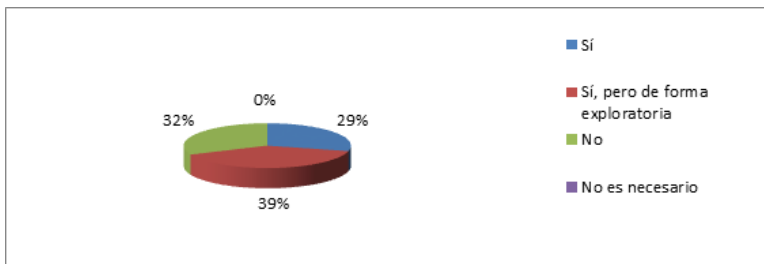
21 ¿Utiliza/an diferentes herramientas de comunicación y marketing a la hora de gestionar la marca del deportista?

Ilustración 7.22 Gráfico pregunta número 21, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



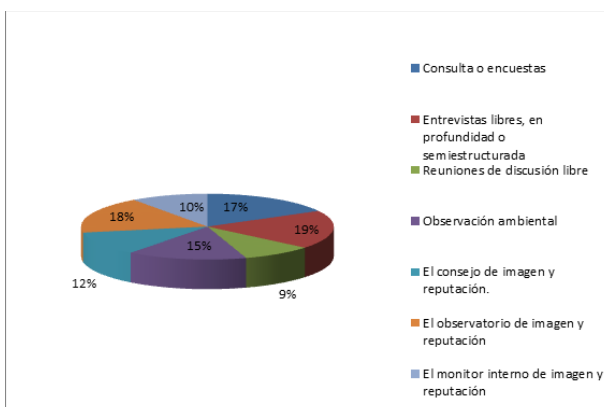
22. ¿Crees que actualmente se realiza una investigación previa de la marca de un deportista antes de comenzar su gestión?

Ilustración 7.23 Gráfico pregunta número 22, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



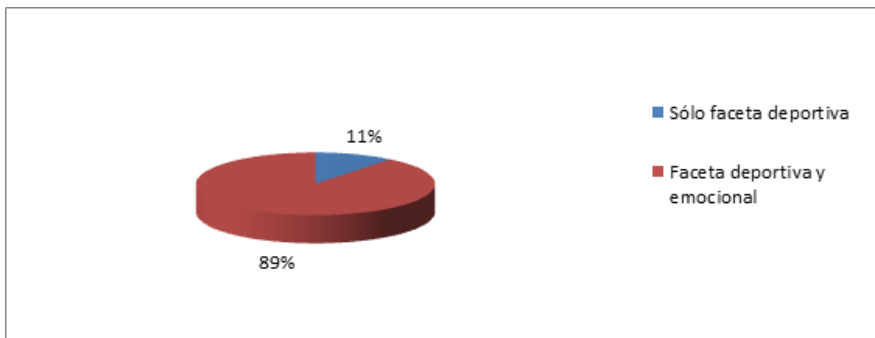
23. ¿Cuáles de estas herramientas utiliza para realizar dicha investigación previa? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio

Ilustración 7.24 Gráfico pregunta número 23, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



24. ¿Trabajas con el deportista su faceta deportiva y emocional, o sólo la deportiva?

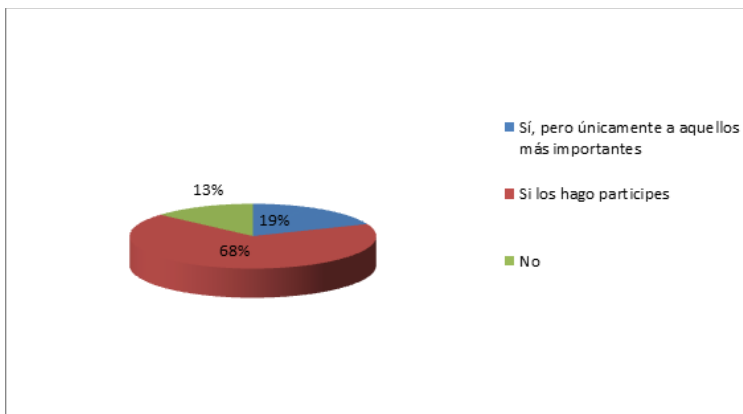
Ilustración 7.25 Gráfico pregunta número 24, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



A continuación se van a realizar tres preguntas para determinar si en la gestión de una MPD se hace partícipe a los diferentes públicos y cuales son más importantes para los encuestados a la hora de gestionar una MPD.

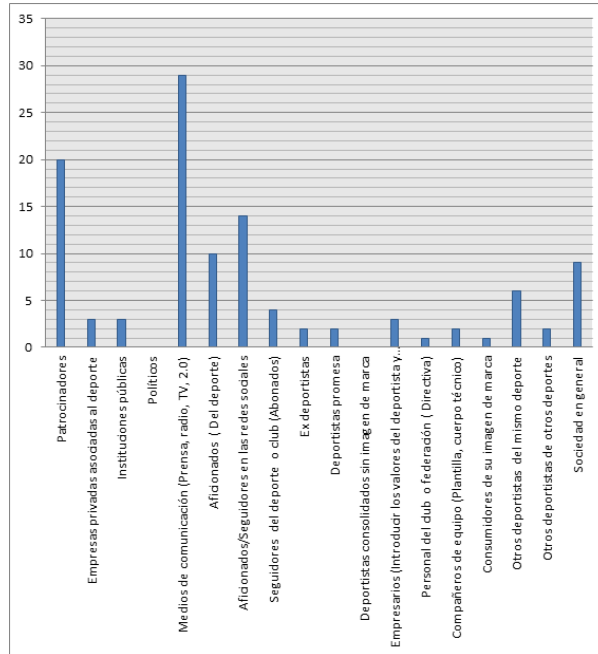
25. En la gestión que usted hace de la marca personal deportiva, ¿hacen partícipe a los públicos con los que se relaciona el deportista para generar *feedback*?

Ilustración 7.26 Gráfico pregunta número 25, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



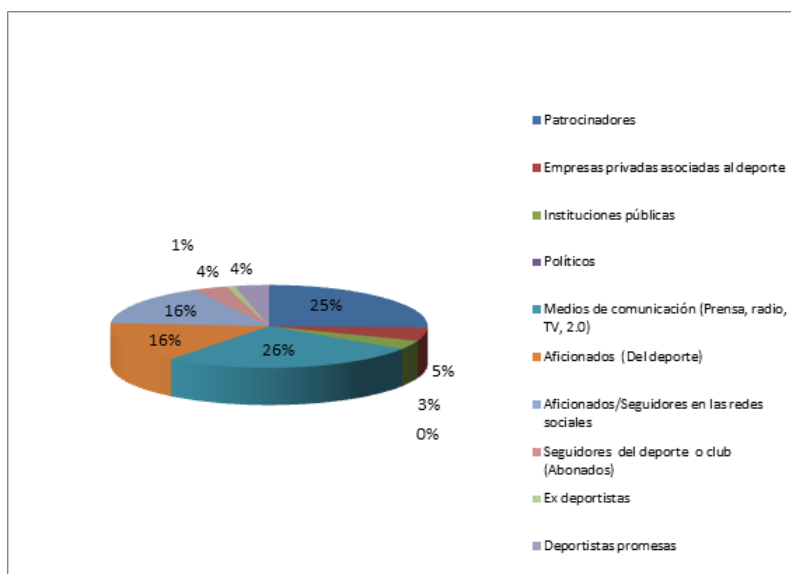
26. ¿De este listado de públicos con quien realiza acciones para relacionarse? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.27 Gráfico pregunta número 26, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



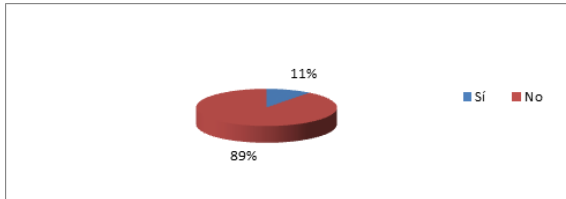
27. ¿Cuáles de estos públicos son los más importantes para usted a la hora de gestionar una marca personal deportiva? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.28 Gráfico pregunta número 27, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



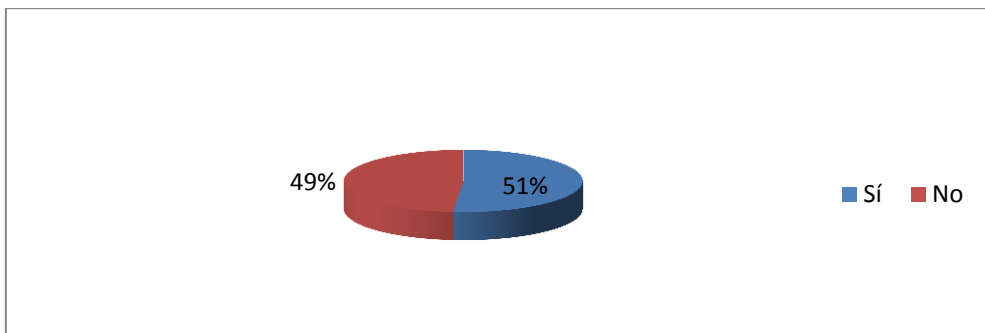
28. ¿Cree que los deportistas conocen y explotan sus derechos de su imagen de marca?

Ilustración 7.29 Gráfico pregunta número 28, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



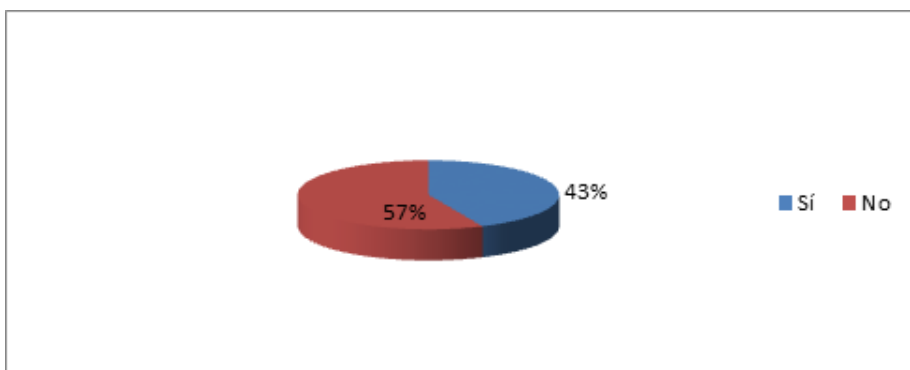
29. ¿Tiene un plan estratégico de gestión de la marca personal del deportista?

Ilustración 7.30 Gráfico pregunta número 29, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



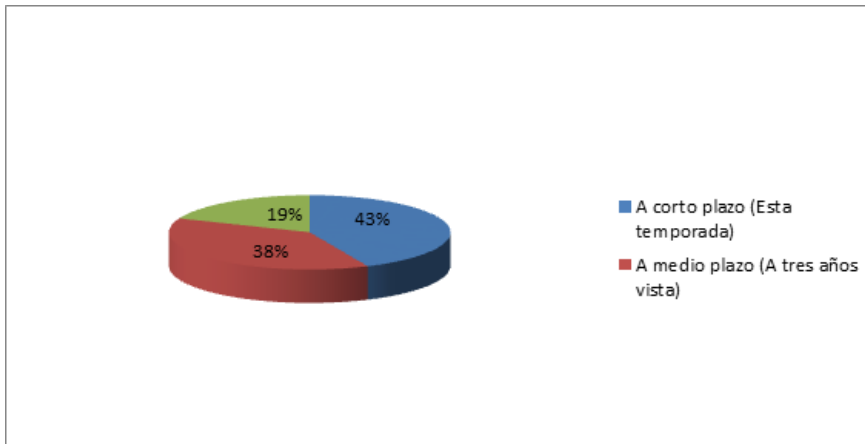
30. ¿Lo tienen por escrito?

Ilustración 7.31 Gráfico pregunta número 30, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



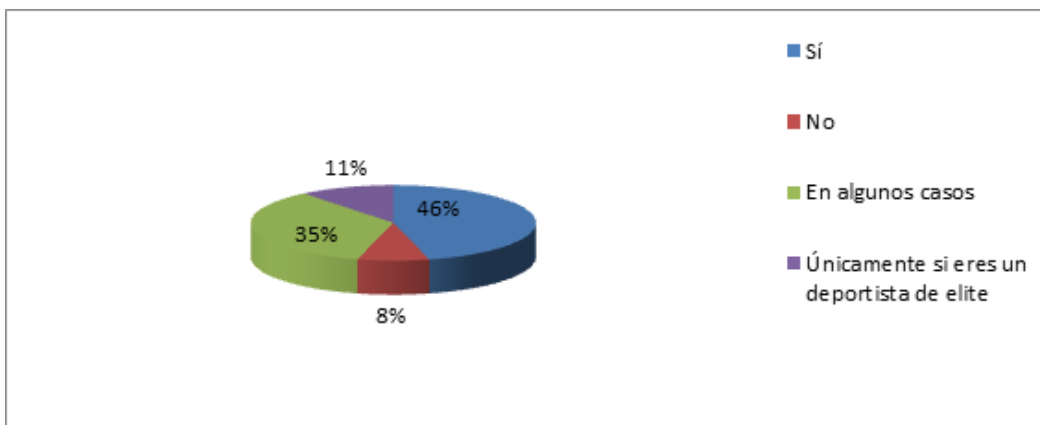
31. ¿Las acciones que realizan para cuanto tiempo están planificadas?

Ilustración 7.32 Gráfico pregunta número 31, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



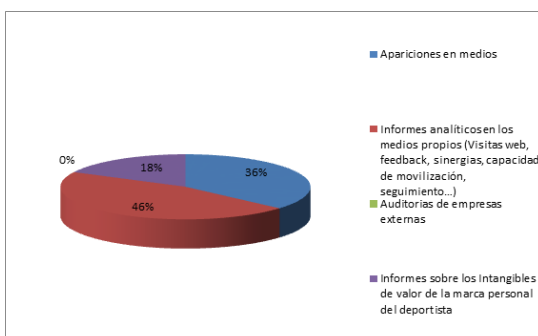
32. ¿Hablan de cómo enfocar su carrera después de su vida deportiva?

Ilustración 7.33 Gráfico pregunta número 32, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



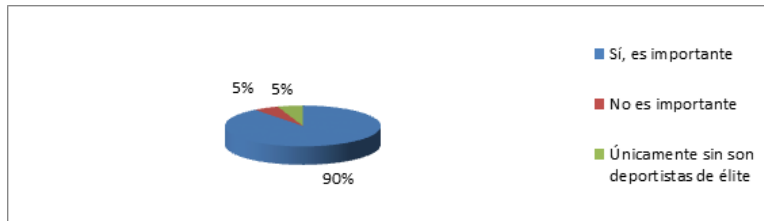
33. ¿Cuáles de las siguientes variables utiliza para evaluar el ROI (Retorno de la inversión) de la marca personal del deportista? Puede marcar dos opciones

Ilustración 7.34 Gráfico pregunta número 33, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



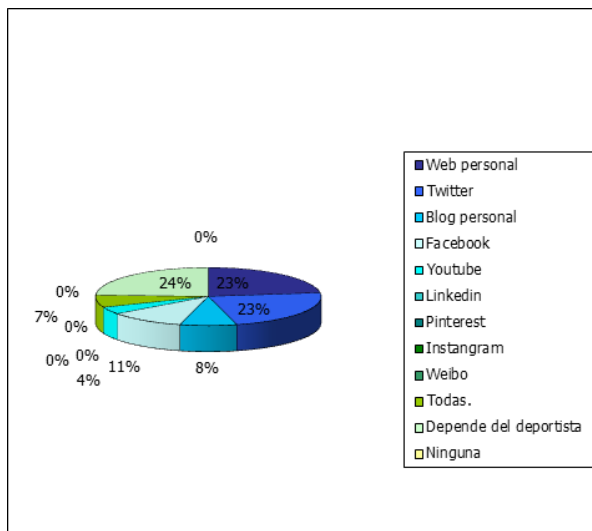
34. ¿Cree necesario que un deportista se forme en temas de comunicación e imagen para la gestión de una imagen de marca personal deportiva.

Ilustración 7.35 Gráfico pregunta número 34, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



35 ¿En qué redes sociales o medios propios cree que el deportista debe estar?

Ilustración 7.36 Gráfico pregunta número 35, modelo de cuestionario. A Elaboración Propia



Las primeras conclusiones que se extraen del bloque IV del cuestionario, es que un 95% de los encuestados afirman utilizar diferentes herramientas de comunicación y marketing a la hora de gestionar una MPD.

Si se profundiza en qué herramientas utilizan para dicha gestión, un 39% afirma que realizan como paso previo una investigación pero, de forma exploratoria. Por otro lado, un 32% dice no realizar una investigación previa a la hora de gestionar una marca personal deportiva.

Si se ahonda sobre qué herramientas se utilizan para dicha gestión, vemos que los datos se corroboran con los de la pregunta anterior, un 17% utiliza las consultas y un

15% la observación ambiental como herramientas a la hora de realizar una investigación previa.

Un dato interesante es que un 18% y un 17% dicen utilizar herramientas de gran valor a la hora de obtener resultados previos sobre la MPD. En dichos datos extraídos se empieza a visualizar una cierta profesionalidad en el sector.

Es importante reiterar que un 89% de los encuestados ha respondido que se trabaja con el deportista no únicamente su faceta deportiva, sino también emocional. Dato importante a la hora de gestionar una MPD de forma global e integra.

Si se continúa con la gestión de la MPD, se observa que un 68% hace partícipe a todos los públicos y que tanto sólo un 19% a los más importantes. Es importante recalcar que un 13% dice no hacer partícipe a sus públicos para generar *feedback*.

Los públicos de mayor importancia a la hora de relacionarse son los medios de comunicación (26%), y los patrocinadores (18%). Subrayando que otro tipo de públicos como aficionados (9%), seguidores a través de las redes sociales (13%) ocupa los siguientes puestos, pero a bastante distancia de los dos primeros.

Como dato curioso se observa que las instituciones públicas no han sido escogidas por los encuestados, pese a que muchos deportistas, clubes y federaciones se mantienen gracias a las subvenciones.

Otro dato importante es que el 89% de los deportistas según sus gestores, no conoce ni explotan sus derechos de marca, siendo por tanto explotados por terceros o bien es una oportunidad aún por desarrollar.

Si se progresa en cuanto a la gestión estratégica de la MPD por parte de los gestores, hay dos posiciones encontradas, el 49% dice no tener un plan estratégico de gestión por un 51% que dice si tenerlo, pero tan sólo un 43% lo tiene por escrito.

Además las acciones con un 38% están planificadas a corto plazo, por lo que se interpreta qué es el motivo de por qué no tienen un plan estratégico marcado, ya que sólo el 19% están planificadas a largo plazo (5 años). Aunque las acciones estén

marcadas a corto plazo, un 46% de los encuestados afirma que si hablan con el deportista de cómo enfocar su carrera después de su vida deportiva.

Este tipo de conclusiones demuestra que existe una planificación que dificulta marcar acciones a largo plazo que determinen objetivos que ayuden al deportista después de su vida deportiva.

El bloque IV sigue mostrando con datos una dualidad en cuanto a gestión de una MPD, dado que un 46% aún entiende como variable principal del ROI de la MPD , las apariciones en medios por parte del deportista, por un 36% y 18% que valoran otro tipo de informes analíticos sobre los medios propios del deportista y sus intangibles respectivamente. Dato importante a tener en cuenta es que el 0% de los encuestados acude a auditorías externas para comprobar el valor real de la MPD que gestionan.

Como conclusiones finales del Bloque IV remarcar que un 90% cree importante que los deportistas se formen en temas de comunicación e imagen para una buena gestión de una MPD, pero aún queda un 5% que opina que es únicamente valido para deportistas de élite u otro 5% que considera que no es importante. En cuanto a las redes sociales o medios donde el deportista debe estar presente, la Web Personal con 23% y Twitter con un 23%, son consideradas las más importantes.

Otro dato que reflejan las dos últimas preguntas del cuestionario, es que aún existe una dependencia en categorizar con un 24% al deportista según su éxito profesional a la hora de formarle, que esté presente en las redes sociales o mediante una web personal.

Si se van sumando datos en las preguntas del bloque cuatro, se puede extraer que empieza a existir una profesionalidad en la gestión de la MPD pero que aún quedan muchos puntos para establecer un modelo de gestión común a cualquier deportista profesional sin entrar a valorar su éxito deportivo.

7.2.5 ANÁLISIS VERTICAL DEL MODELO CUESTIONARIO A

En esta etapa de análisis se pretende extraer conclusiones globales que puedan ser comparadas con las obtenidas en el posterior análisis del modelo B del cuestionario.

La necesidad de gestionar una MPD por parte de los encuestados gira alrededor de dos variables. La primera, la obtención de patrocinadores para el propio deportista, y la segunda con una visión más a largo plazo, es decir para después de su vida deportiva. Esta segunda opción fue la que mayor porcentaje se obtuvo en la pregunta número dos con un 29%. Pero aunque esta es la realidad mostrada en dicha pregunta, se contradice con las conclusiones obtenidas en la serie de preguntas 10, 11, 12, 13 donde se muestran una serie de valores de gestión de una MPD.

Los encuestados valoran como valor principal para después del futuro del deportista, el valor personal y académico principalmente por encima de otros valores más cortoplacistas, pero resulta paradójico que si tuvieran que escoger un valor menos relevante de gestión, el segundo valor con un 33% sería el valor académico. Dato que además se contradice cuando en la pregunta 34, se pregunta si es importante que el deportista se forme en temas de comunicación y marketing deportivo y la respuesta con un 89% es afirmativo.

Los datos muestran que si existe una preocupación por el futuro del deportista después de su vida deportiva, como refleja la pregunta número 32, donde un 46% de los encuestados dice hablar con el deportista sobre su futuro después de su carrera deportiva. Pero los datos también muestran que dentro de la gestión de la marca personal de un deportista, se continúa priorizando el corto y medio plazo como así demuestra la pregunta número 31, donde el 43% de las acciones están pensadas a corto plazo, el 38% a medio plazo y únicamente el 19% a largo plazo.

Los datos demuestran una percepción en cuanto a la gestión de la MPD, por un lado está establecida únicamente para algunos deportistas y por otro, empieza a existir una generalización en cuanto a otro tipo de deportistas definidos de “clase media” que comienzan a ser conscientes de la importancia de gestionar su MPD, pero como refleja

el dato extraído de la pregunta número 28, un 89% de los encuestados afirma que los deportistas no conocen ni explotan sus derechos de imagen.

El cuestionario también muestra una tendencia natural a la hora de asociar el interés mediático y el éxito deportivo como únicas herramientas posibles para que el deportista pueda obtener un patrocinio deportivo. Se mantiene por tanto modelos clásicos de gestión donde el éxito de una MPD se basa en ambos valores.

Por otro lado, un dato significativo es que los encuestados en la pregunta número 9, afirman con un 51% que el momento para trabajar una MPD es cuando se tiene un cierto prestigio profesional o con un 26 % cuando se ha tenido un problema de imagen.

Únicamente con un 3% afirma que el mejor momento es al principio de su carrera deportiva, datos que resaltan los modelos clásicos de gestión de la marca de un deportista y que se contradicen con algunas conclusiones obtenidas donde se empieza a democratizar la gestión de MPD a otros a deportistas fuera de la clase TOP.

Si se adentra en el perfil del gestor de dicha MPD, se observa en la pregunta número 6 que los encuestados asemejan con un 56% a un deportista a una empresa internacional y con un 31% a una PYME, denota por tanto el dualismo entre dos tipos de deportistas a gestionar que se viene repitiendo a lo largo del cuestionario.

En cuando a la gestión de la MPD, de los perfiles mostrados en la pregunta número 7, la tercera opción por detrás de Agentes, agencias de representación o profesional y agencias de comunicación y marketing, es decir de dos perfiles que se sobrentiende son de carácter profesional, está con un 21% los familiares, como perfiles gestores. Existe por tanto una profesionalidad, también una realidad en la que familiares gestionan la MPD.

Es significativo también que los tres perfiles escogidos menos capacitados para gestionar una MPD de forma profesional, sea con un 31% familiares, 30% instituciones públicas y el tercero con un 25% clubes y federaciones, siendo este último punto de encuentro de deportistas profesionales.

Sí que se está de acuerdo en que el perfil profesional debe venir de la titulación de las ciencias de la comunicación (72%), tal como remarca la pregunta número 18, que a su vez se obtiene una conclusión interesante, ya que con un 23% dice no importar la titulación sino la experiencia en el sector por encima de titulaciones profesionales como ciencias empresariales, abogado o postgrado. Perfiles profesionales que directa o indirectamente tienen un contacto con el deportista a lo largo de su carrera deportiva.

El perfil escogido por tanto, es un titulado de las ciencias de la comunicación, dado que las carencias que muestran los datos que posee el gestor actual de una MPD tal como se extrae de la pregunta número 17, son no planificar de forma estrategia (25 %), una visión global e integral, y que no conecten con sus públicos ambas con 20%. Cabe destacar que la cuarta opción escogida con un 17% es una formación específica.

En cuanto a la gestión de la MPD del deportista, un dato relevante es que el 57% no tienen por escrito un plan estratégico de gestión y que sólo un 51% de los encuestados dice tenerlo, por tanto existe un 49% que no tiene un plan estratégico y mucho menos de forma escrita.

El 95% de los encuestados afirma utilizar diferentes herramientas de comunicación y marketing a la hora de gestionar una MPD, pero los datos que se están obteniendo demuestran que dicha gestión es cortoplacista y enfocada únicamente a potenciar el éxito deportivo y el interés mediático como valores principales de los deportistas. La investigación previa que determina el punto de partida de gestión, se realiza con un 39% de forma exploratoria aunque es significativo que un 32% no realiza investigación previa.

Aunque el dato positivo es como refleja la pregunta número 25, un 68% hace partícipe a los distintos públicos para generar *feedback*, importante resaltar que un 19% respondió que únicamente a los más importantes. En el listado mostrado en la pregunta 26, los públicos más importantes que han sido seleccionados son los medios de comunicación con un 26% y patrocinadores con un 18%. Respuestas que confirman los datos extraídos de la pregunta número 11, donde los valores más importantes de gestión son el valor mediático y el éxito deportivo.

La pregunta número 33 confirma que las variables utilizadas para medir el ROI siguen la misma tendencia de la conclusión anterior donde muestra como segunda variable de medición, las apariciones en medios con un 36%, pero también se muestra como primera opción con un 46%, que los informes analíticos en los propios medios del deportista, son variables también interesantes a la hora de medir el ROI y por tanto importantes para conseguir transmitir el valor del deportista a sus públicos y conseguir conectar con ellos.

Los datos también reflejan que hay un movimiento de gestión distinta a la actual más enfocada al largo plazo, que sirva a cualquier deportista. Queda remarcado que siguen predominando modelos clásicos de gestión aunque comienza a verse una tendencia positiva de búsqueda de profesionalidad en una gestión estratégica planificada a corto, medio y largo plazo.

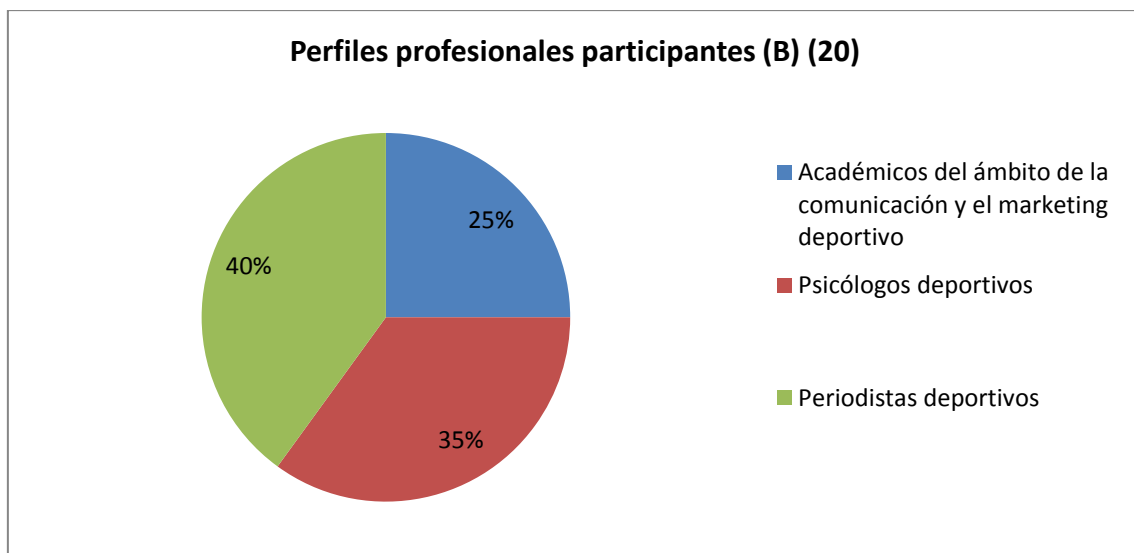
7.3 ETAPA CUANTITATIVA CUESTIONARIO MODELO B

En esta etapa de análisis, se pretende extraer conclusiones de forma horizontal en primer lugar a las preguntas que conforman cada bloque y de forma vertical, obtener en primer lugar conclusiones finales extraídas de cada bloque y en segundo lugar del total del cuestionario B.

La relación de perfiles que conforman esta muestra son:

1. Académicos del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo (5)
2. Psicólogos y coach deportivos (7)
3. Periodistas deportivos (8)

Ilustración 7.37 Participantes del cuestionario. Modelo de cuestionario B Elaboración Propia



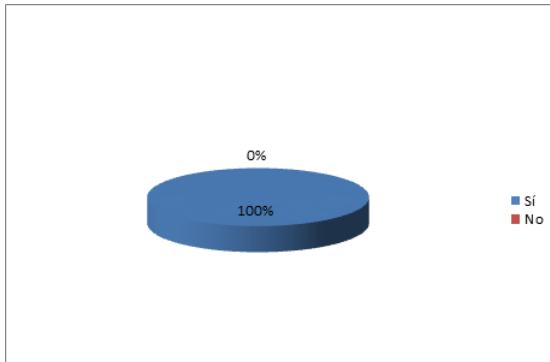
7.4 ANÁLISIS CUESTIONARIO MODELO B

A continuación se muestra las primeras conclusiones extraídas de cada uno de los cuatro bloques que componen el cuestionario modelo B. El objetivo es plasmar unas primeras conclusiones de forma horizontal específicas de cada grupo y así facilitar la comprensión para el posterior análisis vertical global del cuestionario Modelo B.

7.4.1 CONCLUSIONES BLOQUE I: DEL CONCEPTO DE MARCA AL DE MARCA PERSONAL DEPORTIVA

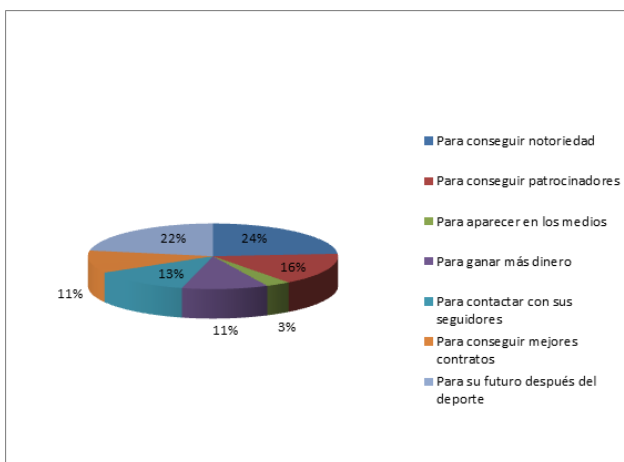
1. ¿Ve necesario qué un deportista trabaje su marca personal?

Ilustración 7.38 Gráfico pregunta número 1, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



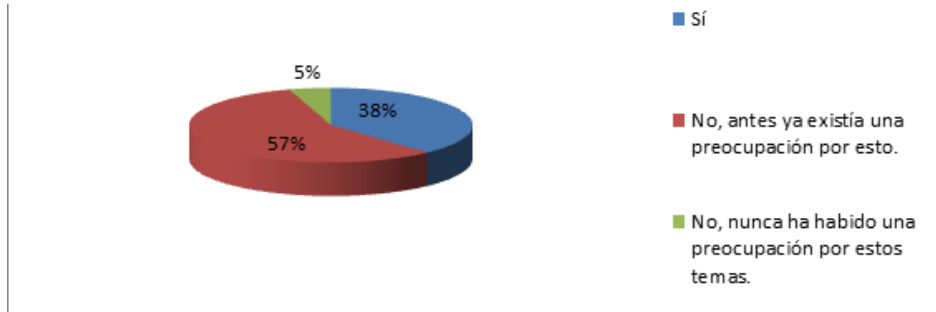
2. ¿Para qué cree que sirve a un deportista su marca personal? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.39 Gráfico pregunta número 2, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



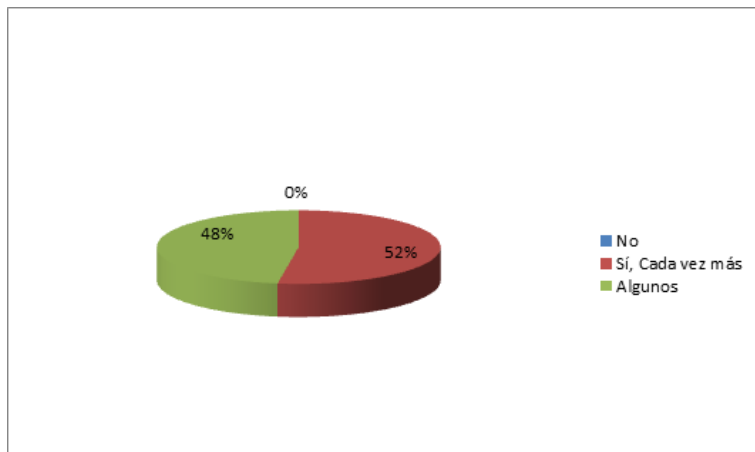
3. ¿Cree que JJOO de Londres unido a las redes sociales han supuesto un cambio en la gestión deportiva?

Ilustración 7.40 Gráfico pregunta número 3, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



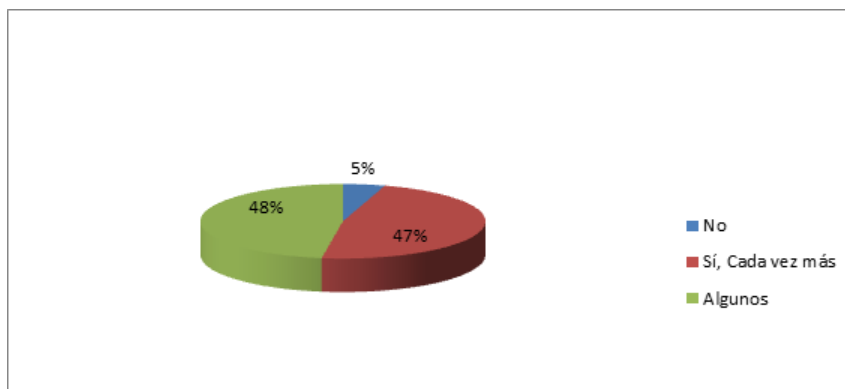
4. ¿Son conscientes los deportistas de cuidar, gestionar y trabajar su marca personal

Ilustración 7.41 Gráfico pregunta número 4, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



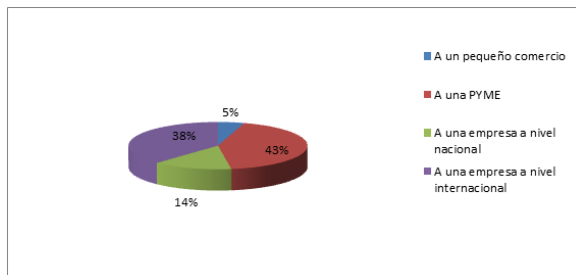
5. ¿Cree por su experiencia que los deportistas son conscientes de la repercusión de sus comentarios en las redes sociales, *blog*, *fanpage* o web personal?

Ilustración 7.42 Gráfico pregunta número 5, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



6. ¿A qué asemejaría un deportista?

Ilustración 7.43 Gráfico pregunta número 6, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



Vuelve aparecer el dato del 100% a la hora de gestionar una MPD, no existe por tanto ninguno de los encuestados que no valore la importancia de no gestionar su MPD. A lo largo de las siguientes preguntas y próximos bloques, se perfilará qué tipo de gestión se está realizando o sería la ideal para realizar.

En la segunda pregunta se obtiene una conclusión interesante dado que los encuestados ven en la gestión de una MPD, por parte de los deportistas, una herramienta para en primer lugar conseguir notoriedad (24%), pero también para su futuro después del deporte con un 22%. Dato que reafirma la importancia de una buena gestión de una MPD no con fines únicamente económicos o mediáticos, sino pensando en el futuro del deportista después de su vida deportiva.

En la parte documental del presente documento, se establecida como punto de inflexión los JJOO de Londres 2012 y las redes sociales en un modelo de cambio en la gestión deportiva. Un 57% de los encuestados dice que ya existía anteriormente una preocupación y un modelo de cambio previo a los JJOO pero también hay una parte importante con un 38% que dice que sí. Datos por otro lado que reflejan al 95% que si existe un cambio en la gestión deportiva previo y posterior a los JJOO de Londres 2012.

Las preguntas número 4 y 5 del cuestionario quieren comprobar, primero hasta qué nivel ven necesario los deportistas cuidar, gestionar y trabajar su MPD, y por otro lado si son conscientes de la repercusión de sus comentarios en las RRSS.

De ambas preguntas se extraen dos conclusiones importantes. La primera de ellas es que cada vez más, los deportistas son más conscientes de la importancia de gestionar su MPD (52%), que es un proceso que se está generalizando, pero que todavía hay un

alto porcentaje (48%) que determina esa gestión únicamente a deportistas de alto nivel mediático y con éxito profesional.

La segunda conclusión, es que aunque exista una tendencia positiva a que deportistas definidos como “clase media” comiencen a preocuparse por su MPD, todavía con un 48% sobre un 47%, los deportistas de primer nivel son conscientes de la repercusión de sus comentarios en sus RRSS, dado que al estar en primea línea social y mediática, cualquier comentario puede trascender de forma más significativa. Por tanto queda una labor aún de gestión importante para que cualquier deportista sea consciente de la importancia de sus comentarios en sus RRSS sin importar su nivel mediático o su éxito deportivo.

La última pregunta del bloque I, quiere ser un punto y seguido al resto de bloques del presente cuestionario. Para valorar posteriormente la gestión de una MPD por parte de los encuestados, se debe previamente extraer como dato significativo, que los encuestados asemejan al deportista con una PYME (43%), y a una empresa internacional con un 38%.

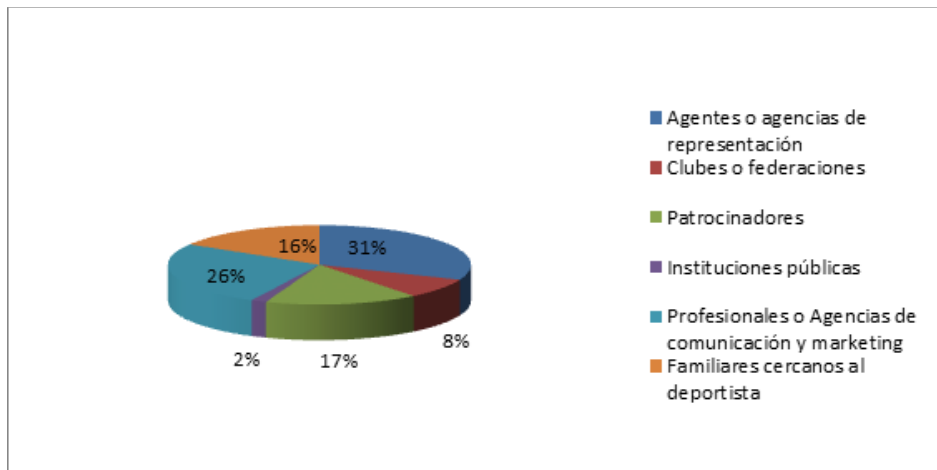
Con estos datos se muestra de nuevo la dualidad entre deportista de “clase media” y deportistas de primer nivel, pero en ambos casos se necesita una metodología de gestión para conseguir construir una MPD.

En las siguientes preguntas se podrán sacar conclusiones sobre la visión que tienen los encuestados de la gestión de una MPD.

7.4.2 CONCLUSIONES BLOQUE II: MARCA PERSONAL DEPORTIVA, GESTORES Y LÍNEAS DE RETORNO

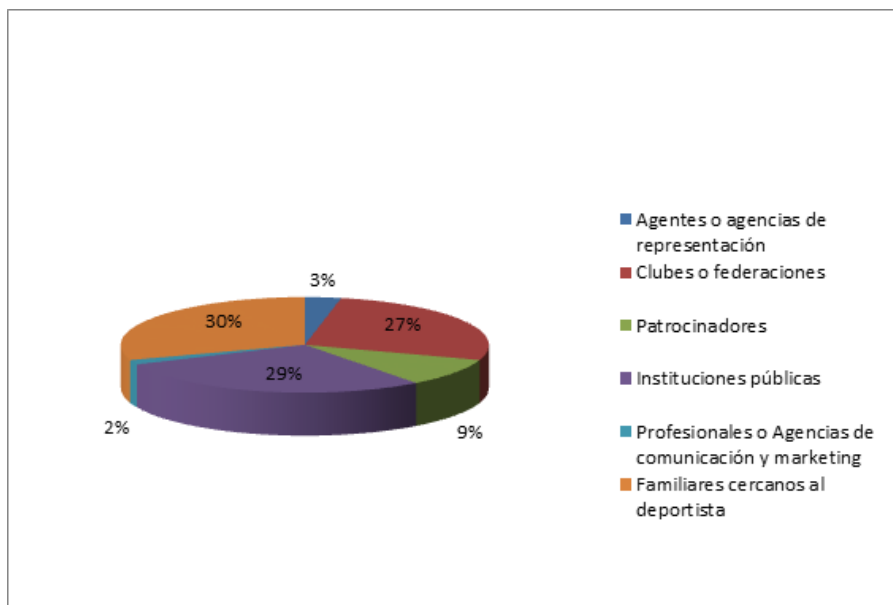
7. ¿Cuáles de estos perfiles, cree que gestionan actualmente la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.44 Gráfico pregunta número 7, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



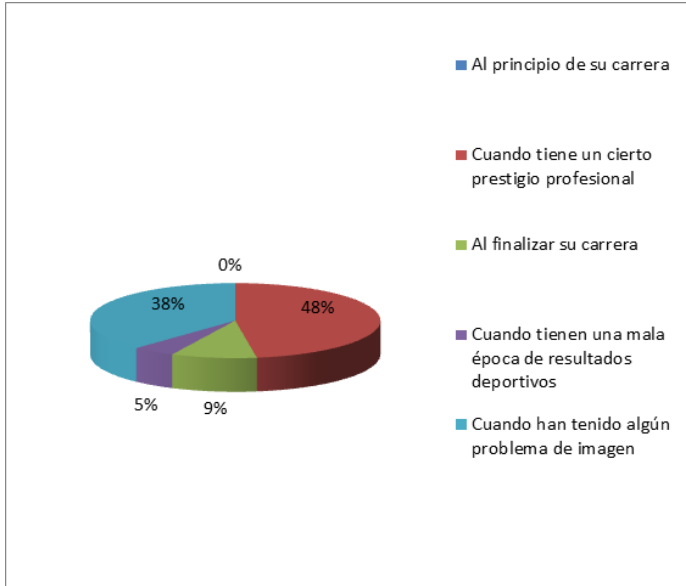
8. ¿De los perfiles anteriores, cuáles cree que es menos capacitado a la hora de gestionar la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.45 Gráfico pregunta número 8, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



9. ¿En qué momento de su etapa profesional observa que los deportistas comienzan a preocuparse por la gestión de su marca personal?

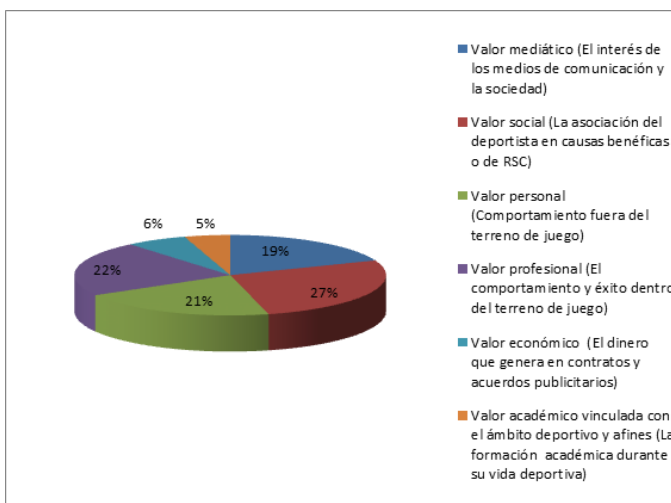
Ilustración 7.46 Gráfico pregunta número 9, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



A continuación las siguientes cuatro preguntas tendrán las mismas respuestas y únicamente cambiará el enfoque de las preguntas, se quiere extraer como conclusiones de parte de los distintos perfiles profesionales entrevistados una serie de conclusiones en torno a los valores de gestión de una MPD.

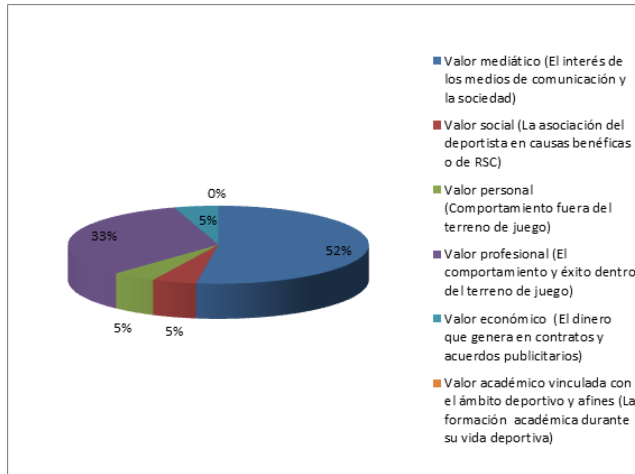
10. ¿Cuál de estos valores observa qué es más importante en la gestión de la marca personal del deportista? Marque los tres valores más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.47 Gráfico pregunta número 10, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



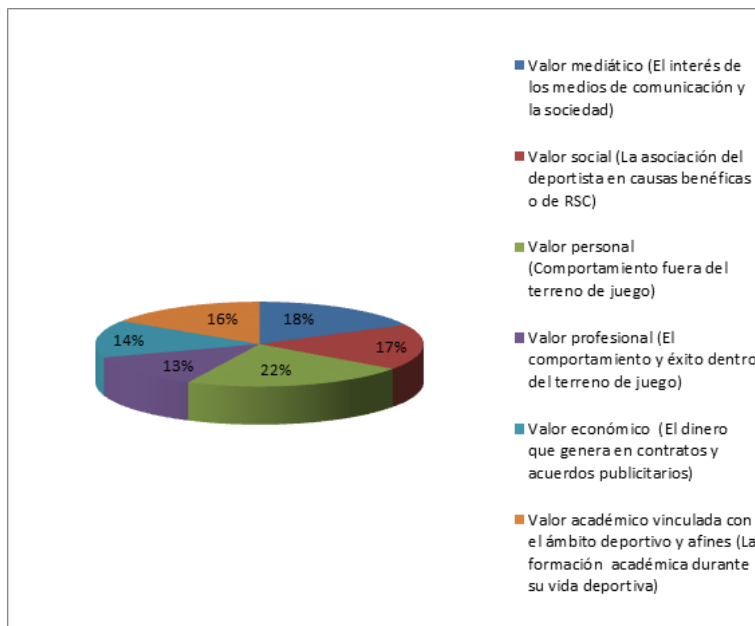
11. ¿Cuál de estos valores, es el más importante para usted, a la hora de obtener un patrocinio deportivo?

Ilustración 7.48 Gráfico pregunta número 11, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



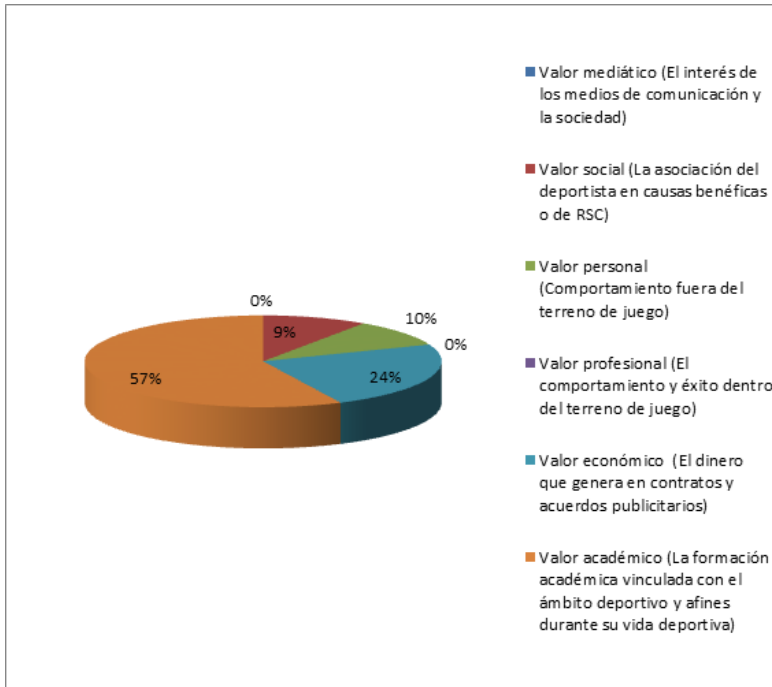
12. ¿Cuáles de estos valores cree que son los más importantes para el futuro del deportista una vez retirado? Marque los tres valores más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.49 Gráfico pregunta número 12, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



13. Si tuviera que escoger un valor menos relevante a la hora de gestionar la marca personal del deportista, ¿Cuál sería?

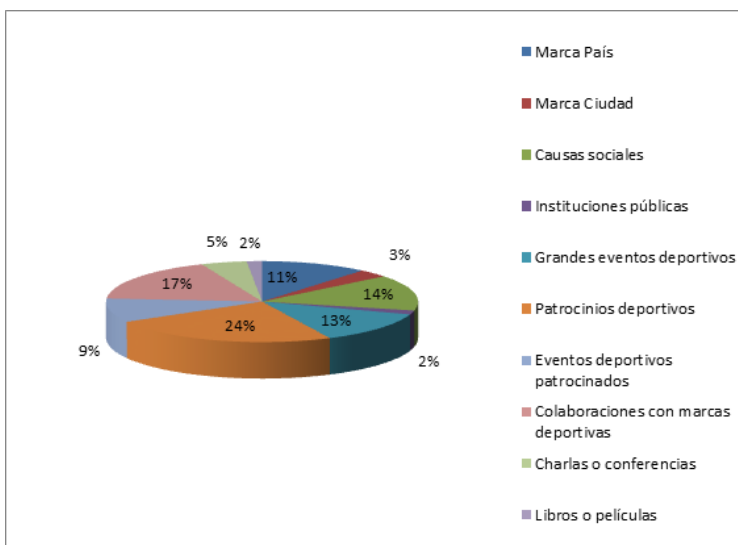
Ilustración 7.50 Gráfico pregunta número 13, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



A continuación las dos últimas preguntas del bloque II se enfocan a las líneas de negocio que durante la vida del deportista puede asociar su Marca Personal.

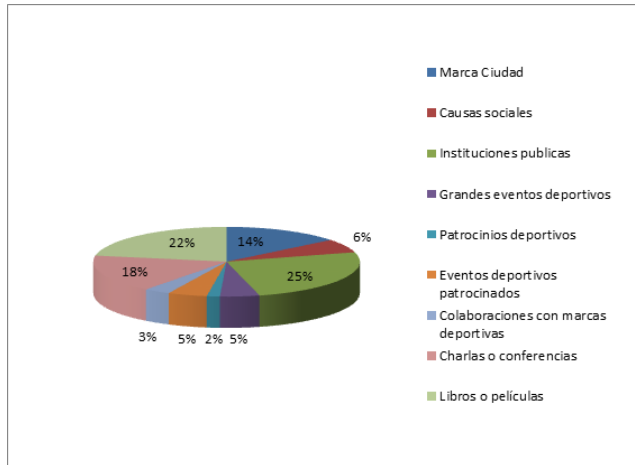
14. ¿Cuáles de estas líneas de retorno se asocia la imagen de marca personal de un deportista? Puede marcar tres respuestas.

Ilustración 7.51 Gráfico pregunta número 14, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



15. De las líneas de retorno anteriores, ¿cuáles considera menos relevantes asociar durante la vida en activo del deportista? Puede marcar tres respuestas

Ilustración 7.52 Gráfico pregunta número 15, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



Los datos que se extraen de la pregunta 7 del cuestionario, muestra dos perfiles predominantes a la hora de gestionar la MPD de los deportistas, por un lado con un 31% las agencias de representación o agentes y por otro lado con un 26% las agencias de comunicación y marketing. Se puede concluir que en ambos casos se sobre entiende una gestión profesional por parte de ambos perfiles a la hora de gestionar la MPD.

Otro dato interesante extraído de la pregunta es que el 16% cree que la gestión está en manos de familiares, porcentaje que ocupa el cuarto lugar pero que con un 30% ocupa el primer lugar como perfil menos capacitado para la gestión de una MPD. Otro dato llamativo es que las instituciones públicas con un 29% y los clubes y federaciones con un 27% son los otros dos perfiles menos valorados por los encuestados.

En la novena pregunta, los encuestados observan que los deportistas o sus gestores comienzan a gestionar su MPD cuando se tiene un cierto prestigio profesional 48% o cuando han tenido un problema de imagen 38%. Dos puntos de vista distintos que muestran que la gestión de una MPD solo se concibe cuando hay un éxito previo o una situación negativa.

Es concluyente observar con datos, como ninguno de los encuestados ha escogido la opción “Al principio de su carrera” pero si al “Al finalizar su carrera” con un 9%, datos

que vuelven a mostrar una dualidad en cuanto a términos de entendimiento de gestión de una MPD, dado que se concibe por parte de los encuestados que el principio de la carrera del deportista, no es necesario realizar ninguna tipo de gestión de su MPD.

Los valores de gestión de la MPD de un deportista se componen en 6 tipos de valor, las siguientes preguntas del cuestionario quiere ahondar en cuales de esos 6 valores son los más y menos importantes por parte de los gestores a la hora de construir una MPD.

En la pregunta número 10, se muestra los 6 valores más importantes, destacando sobre todos ellos con un 27% el valor social, lo que el deportista puede aportar como herramienta y motor de cambio en la sociedad en la que se desenvuelve. Otros dos datos importantes a recalcar son los dos siguientes valores el profesional 22% y el valor personal 21% siendo casi parejos a la hora de entender su importancia dentro de la gestión de una MPD.

El valor mediático que ocupa un cuarto puesto de importancia con un 19%, es en cambio el valor más importante con diferencia 52% a la hora de conseguir un patrocinio deportivo, además con un 33% el valor profesional es el siguiente en la lista, entendiendo que ambos valores son los indispensables por los encuestados a la hora de conseguir un patrocinio deportivo, por encima de valores con mayor valor de importancia como el valor social o personal.

El Valor personal con un 22% que en cambio es el más valorado para el futuro del deportista después de su vida en activo, junto a él, el valor mediático y el valor social, este último ocupaba el mayor valor de importancia pero que en cambio queda relegado en las posteriores preguntas.

Dato significativo es que el valor académico que ha ocupado porcentajes residuales en la primera pregunta 5%, es en cambio el cuarto valor más importante con un 16% y cerca de las demás opciones para el futuro del deportista. Pero es a su vez la primera opción con un 57% escogida como el valor menos relevante a la hora de gestionar una MPD.

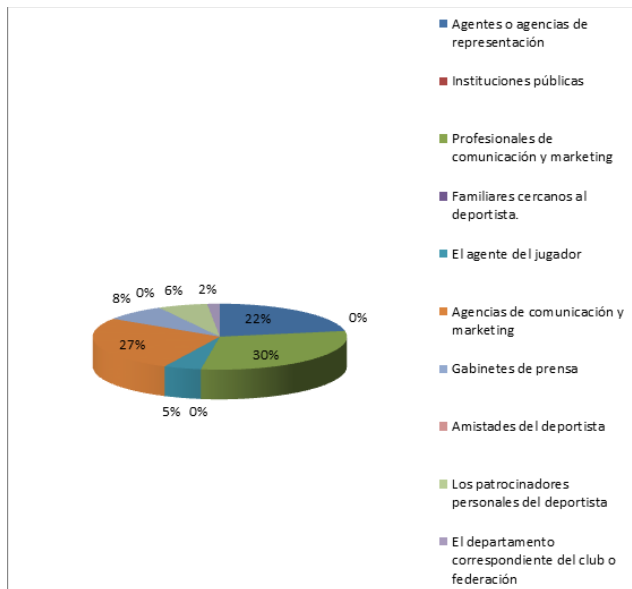
La conclusión que se extrae es que continúa existiendo el modelo clásico de gestión, donde el éxito deportivo y el interés mediático son los valores principales para construir una MPD, otros valores como el personal y el social muestran que existe un pequeño avance de percepción, entiendo esos valores como importantes y complementarios a la hora de gestionar una MPD.

Y de los valores residuales como el económico o el académico, este último importante para la salida profesional del deportista después de su carrera deportiva, quedan siempre relegados o desechados según los datos extraídos dentro de la gestión de una MPD.

7.4.3 CONCLUSIONES BLOQUE III: PERFIL PROFESIONAL Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

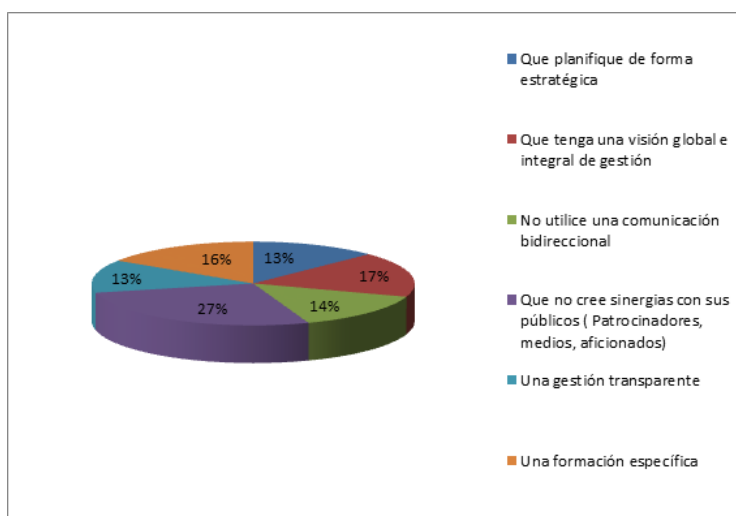
16. ¿Quién considera qué debe ser el encargado de gestionar la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.53 Gráfico pregunta número 16, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



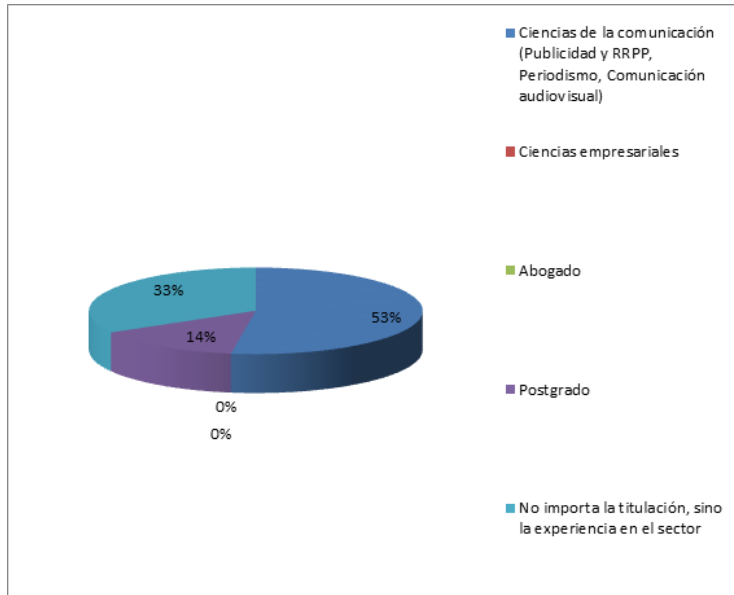
17. ¿Cuáles son las carencias que observa de los actuales gestores de marca personal? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.54 Gráfico pregunta número 17, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



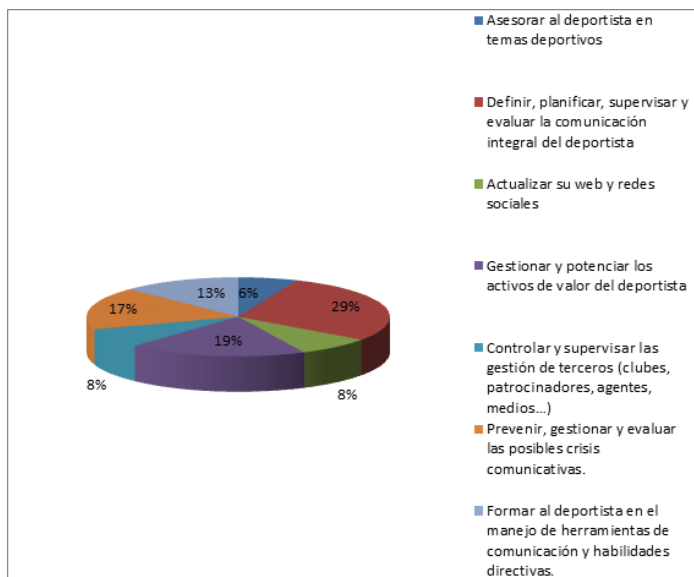
18. ¿Cuál considera que debe ser la titulación para un futuro gestor de marca personal deportiva?

Ilustración 7.55 Gráfico pregunta número 18, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



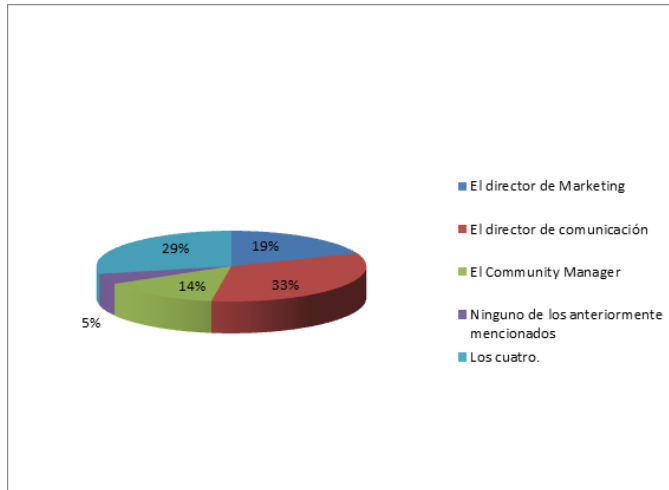
19. De las siguientes funciones ¿Cuáles son las que observa que realiza un gestor de marca personal deportiva? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.56 Gráfico pregunta número 19, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



20. ¿Cuáles de estos perfiles empresariales crees que existe mayor paralelismo con la gestión de una marca personal deportiva?

Ilustración 7.57 Gráfico pregunta número 20, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



El tercer bloque del cuestionario B, deja como conclusión principal que el gestor de la MPD del deportista tiene que venir del ámbito de la comunicación siendo la titulación más escogida con mayoría absoluta con un 53%.

Los dos perfiles más elegidos por parte de los encuestados son los profesionales de comunicación y marketing con un 30%, o en agencias de comunicación y marketing con un 27%.

Otros perfiles profesionales que están dentro de las titulaciones de derecho o administración de empresas y que tiene directa o indirectamente contacto durante la etapa activa del deportista, no son consideradas titulaciones válidas para la gestión de una MPD.

Cabe destacar que de los perfiles presentados a los encuestados, los clubes o federaciones, son los perfiles menos valorados a la hora de encargarse de la gestión de una MPD. Perfiles que en la vida real son parte importante durante la etapa deportiva del deportista.

Antes de mostrar las carencias escogidas por los profesionales, es importante subrayar que con un 33%, y siendo segunda opción más escogida, los encuestados han elegido que a la hora de gestionar una MPD no importa la titulación sino la experiencia en el

sector, dato a tener en cuenta a la hora de valorar las carencias que observan que existen en la gestión actual de la MPD.

La carencia más destacada por parte de los encuestados a la hora de gestionar una MPD, es con un 27% que no cree sinergias con sus públicos, dato importante dado que parte de la construcción de la imagen de deportista a corto, medio y largo plazo viene condicionado con las sinergias que se crean con sus públicos y que afecta a la segunda carencia escogida con un 17% que no tenga una visión global e integral.

Estos datos sumados a las funciones que los encuestados dicen que deben realizar los gestores, funciones como definir, planificar, supervisar y evaluar con un 29%, o gestionar y potenciar los activos de valor del deportista con un 19%, determina que el perfil profesional escogido con un 33% debe ser el DirCom por delante de otros perfiles profesionales.

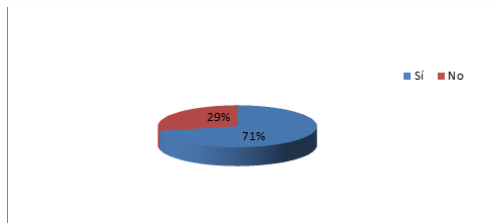
Es importante subrayar que la falta de formación por parte de los gestores, acentúa las carencias anteriormente descritas y por tanto la cuarta función más importante escogida por los encuestados como es la formación del deportista en el manejo de herramientas de comunicación y habilidades directivas, no sería posible realizarlas de forma profesional.

Como último dato conclusivo, queda también determinado que una de las funciones que parece no corresponder al gestor de la MPD, es la de asesorar al deportista en temas deportivos son competencia de otros perfiles profesionales, centrandolo únicamente las funciones del gestor de la MPD en aspectos comunicativos estratégicos

7.4.4 CONCLUSIONES BLOQUE IV: HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA MARCA PERSONAL DEPORTIVA

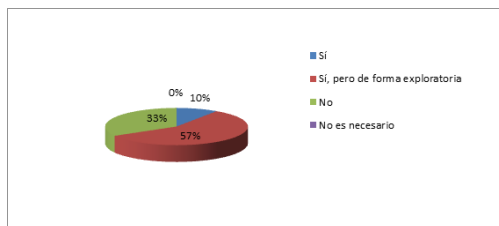
21. ¿Observa si utilizan herramientas de comunicación y marketing a la hora de gestionar la marca del deportista?

Ilustración 7.58 Gráfico pregunta número 21, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



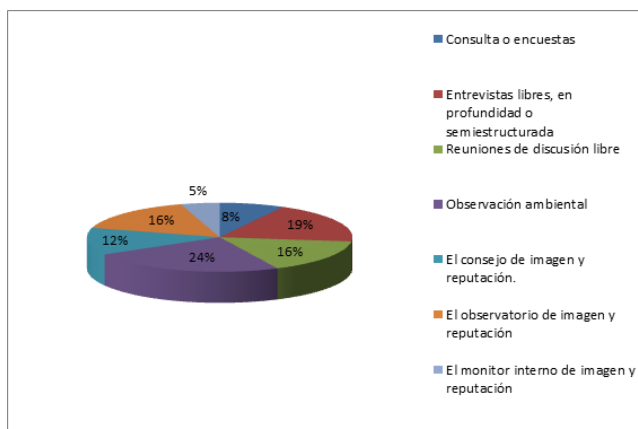
22. ¿Observa si actualmente se realiza una investigación previa de la marca de un deportista antes de comenzar su gestión?

Ilustración 7.59 Gráfico pregunta número 22, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



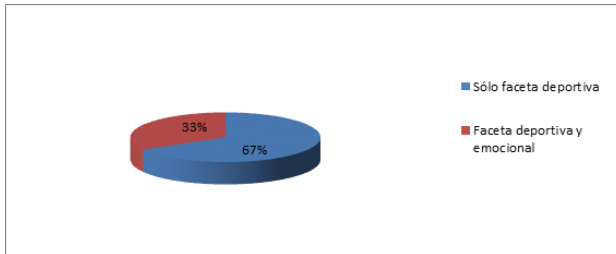
23. ¿Cuáles de estas herramientas observa que se utilizan dicha investigación previa? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio

Ilustración 7.60 Gráfico pregunta número 23, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



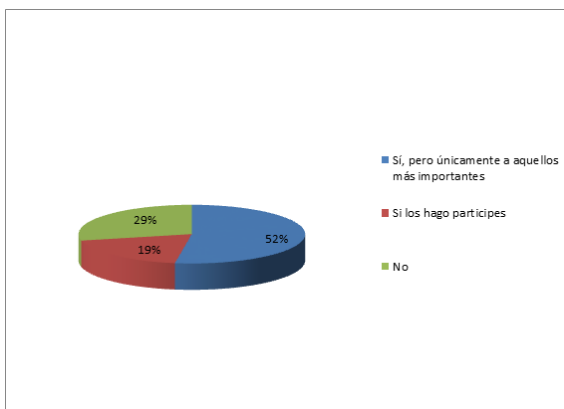
24. ¿Observa si se trabaja con el deportista su faceta deportiva y emocional, o sólo la deportiva?

Ilustración 7.61 Gráfico pregunta número 24, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



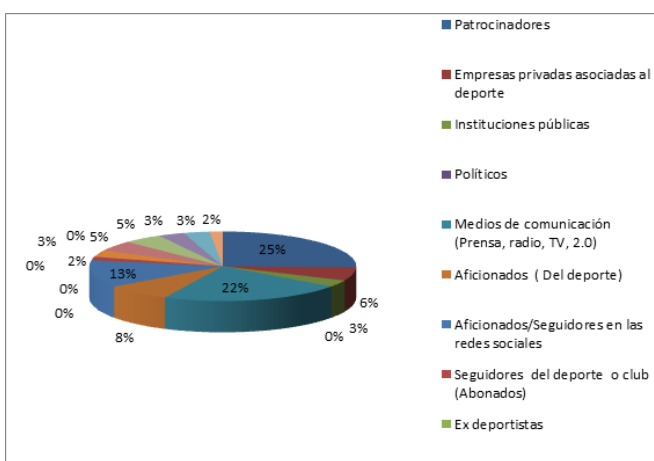
25. ¿En la gestión que se hace de la marca personal deportiva, observa si se hacen partícipe a los públicos con los que se relaciona el deportista para generar *feedback*?

Ilustración 7.62 Gráfico pregunta número 25, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



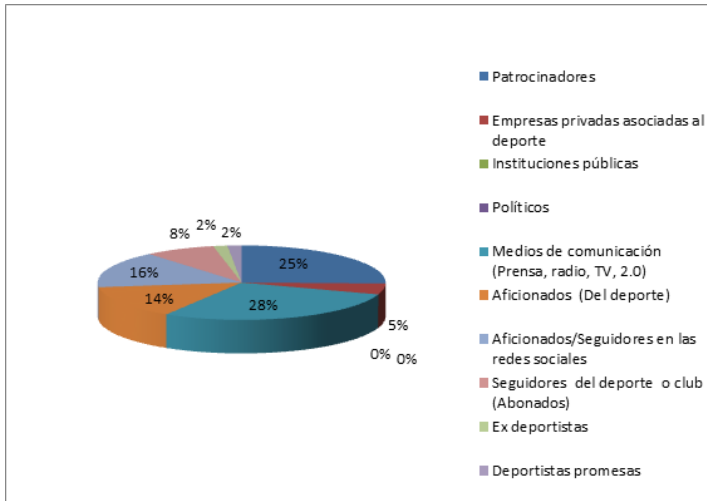
26. ¿De este listado de públicos con quien observa que se realiza acciones para relacionarse? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.63 Gráfico pregunta número 26, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



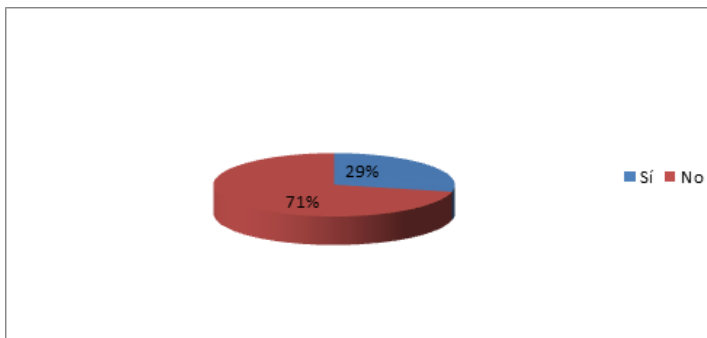
27 ¿Cuáles de estos públicos observa que son los más importantes para usted a la hora de gestionar una marca personal deportiva? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

Ilustración 7.64 Gráfico pregunta número 27, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



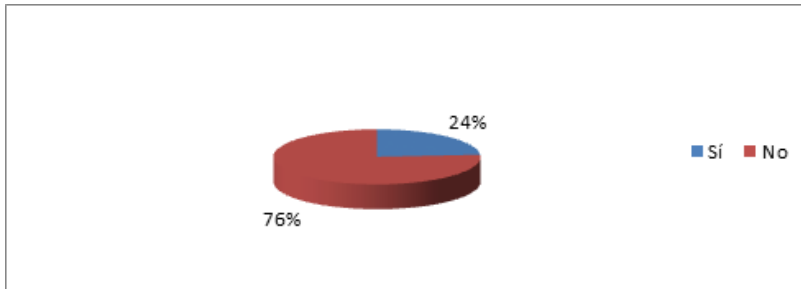
28. ¿Cree que los deportistas conocen y explotan sus derechos de su imagen de marca?

Ilustración 7.65 Gráfico pregunta número 28, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



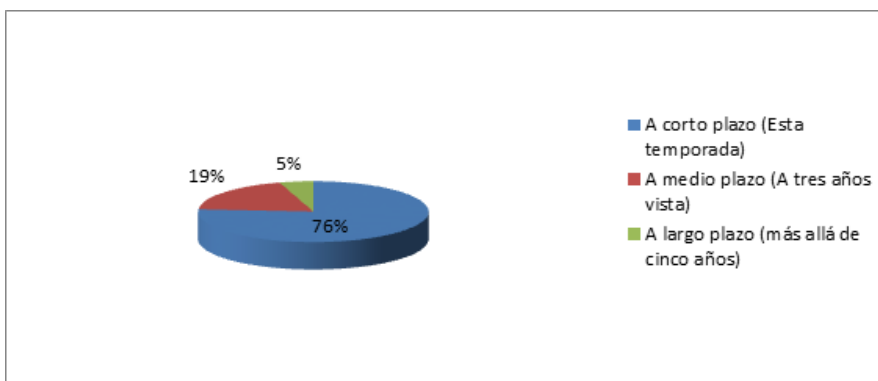
29. ¿Cree que hay un plan estratégico de gestión de la marca personal del deportista?

Ilustración 7.66 Gráfico pregunta número 29, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



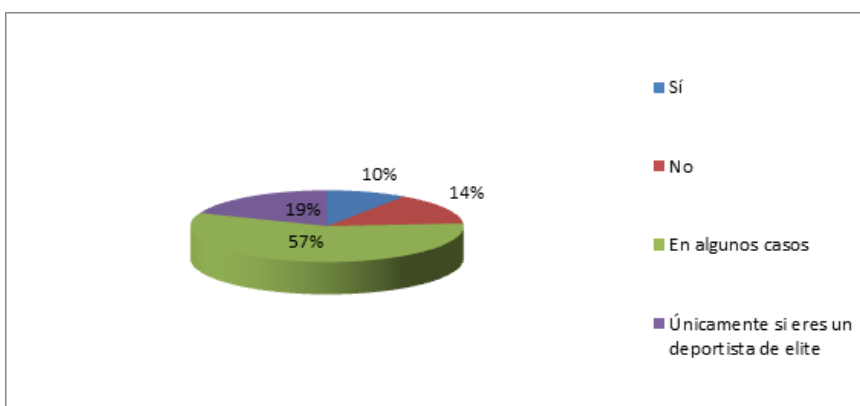
30. ¿Las acciones que se realizan con la imagen de marca del deportista, para cuanto tiempo observa que están planificadas?

Ilustración 7.67 Gráfico pregunta número 30, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



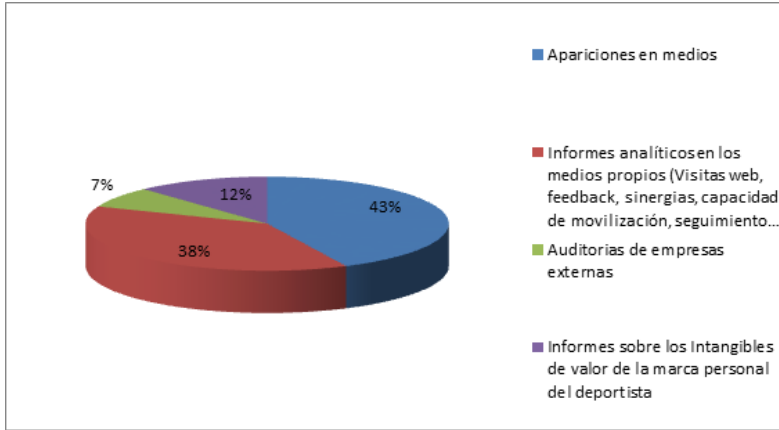
31. ¿Cree que se habla entre el deportista y su gestor de cómo enfocar su carrera después de su vida deportiva?

Ilustración 7.68 Gráfico pregunta número 31, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



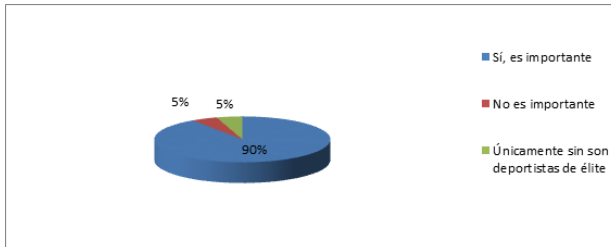
32. ¿Cuáles de las siguientes variables cree que se utilizan para evaluar el ROI (Retorno de la Inversión) de la marca personal del deportista? Puede marcar dos opciones

Ilustración 7.69 Gráfico pregunta número 32, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



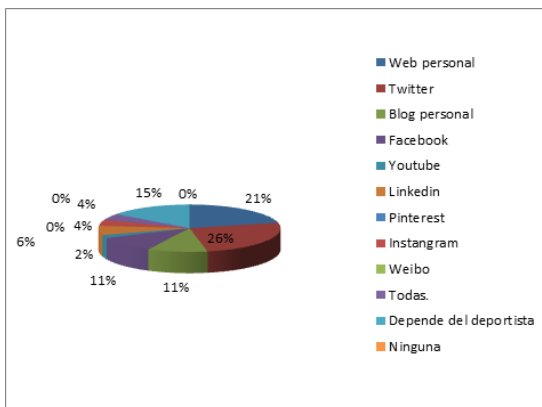
33. ¿Cree necesario que un deportista se forme en temas de comunicación e imagen para la gestión de una marca personal deportiva.

Ilustración 7.70 Gráfico pregunta número 33, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



34. ¿En qué redes sociales o medios propios cree que el deportista debe estar?

Ilustración 7.71 Gráfico pregunta número 34, modelo de cuestionario B. Elaboración Propia



El primer dato a destacar es que los encuestados observan que un 71% de los gestores utiliza distintas herramientas de comunicación y marketing a la hora de gestionar la marca personal deportiva, por tanto existe profesionalidad en el sector.

Si se profundiza sobre las distintas herramientas que se utiliza para dicha gestión, se va demostrando a lo largo del bloque, si dicha profesionalidad en el sector es realmente cierta o si es un primer movimiento hacia un perfil profesional de gestor de la marca.

En las herramientas utilizadas para realizar una investigación que dictamine un punto de partida, se observa que de un 67% del total con un 57%, se realiza de forma exploratoria, y que tan sólo un 10% se realiza en profundidad. Otro dato es que un 33% observa que no se realiza ninguna investigación previa.

Al preguntar qué herramientas son las que observan a la hora de realizar dicha investigación, se pone de manifiesto los datos obtenidos en la pregunta 22, donde con un 24% realiza dicha investigación mediante observación ambiental.

Si se adentra en herramientas más cercanas a las utilizadas por profesionales de la comunicación o el marketing, se observa con un 19% que las entrevistas libres o en profundidad son la primera herramienta recurrente por los gestores.

Pese que al 71% que aseguraba utilizar herramientas de comunicación y marketing, se demuestra que en esta primera fase, herramientas más profesionales como observatorio de reputación, consejo de imagen y reputación y monitor interno de reputación van ocupando de forma escalonada, puestos de mayor a menor orden de utilización.

Los datos demuestran que con un 67% los encuestados observan que únicamente se trabaja la faceta deportiva, indicador que aún se establece el área deportiva como aspecto más importante de gestión de una MPD por delante de aspectos emocionales.

Si se adentra en que públicos conectan con el deportista y hace el gestor participe, se observa por los datos, que únicamente se hace partícipe a aquellos que son considerados más importantes, con un 25% Y 22%, los patrocinadores y medios de comunicación respectivamente son considerados los más importantes.

Los más valorados con un 28%, los medios de comunicación y con un 25%, los patrocinadores. Estos datos van ligados al ROI de la marca del deportista, donde la primera variable para cuantificar el retorno de la inversión son las apariciones en medios.

Por detrás de ellos, los aficionados en sus tres modalidades, destacando los aficionados o seguidores por las redes sociales como tercer público más importante, y con el que más acciones se realizan. Conectando con la última pregunta del cuestionario, donde las redes sociales como *Twitter* con un 26%, web personal con un 21%, *Facebook* con un 11% y *Blog* personal con un 11%, son los medios imprescindibles para que el deportista esté presente ayudándole a conectar con sus públicos.

Es importante recalcar que con un 38%, la segunda variable para cuantificar el retorno de la inversión son los informes analíticos en los medios propios que el deportista posea, por tanto es importante que el deportista utilice dichos medios para crear escenarios donde conectar con sus públicos.

Una de las conclusiones que deja este bloque, es que continúa mostrándose en datos, esa dualidad entre deportistas de primer nivel y de “clase media” dado que un 71% de los deportistas no explotan ni conocen sus derechos de imagen, algo que únicamente un 29% si realiza.

Otro dato es que un 57% de los gestores habla “En algunos casos” con sus deportistas a la hora de hablar de su futuro, un 19% remarca que únicamente si eres un deportista de élite, y tan sólo un 10% observa que si se habla con el deportista.

Como penúltima conclusión, establecer en dicho bloque más puramente de gestión, que pese que al 71% de los gestores se observa que sí utilizan herramientas de comunicación y marketing, un 76% de los encuestados opina que no hay un plan estratégico de gestión de una marca personal, y por tanto las acciones que se realizan se establecen con un 76% a corto plazo, siendo el resto con 19%, medio plazo y tan sólo un 5% a corto plazo. Es decir, se trabaja el día a día, pero sin pensar en el mañana del deportista.

Y la última conclusión, vemos como un 95% de los encuestados cree que es necesario que los deportistas se formen en temas de comunicación e imagen de marca, aunque hay datos extraídos donde se demuestra con un 76% que únicamente se centra la gestión en la faceta deportiva. Del 95%, tan sólo un 5% argumentan que dicha formación únicamente si son deportistas de élite, pero el 90% restante lo amplía a cualquier deportista.

Existe por tanto una dualidad que sigue mostrándose en todo el cuestionario y también una continuidad de modelos clásicos de gestión pero también la aparición de nuevos modelos de gestión más profesionales que van en determinadas áreas cobrando importancia.

7.5 ANÁLISIS VERTICAL DEL MODELO CUESTIONARIO B

En esta etapa de análisis se pretende extraer conclusiones globales que puedan ser comparadas con las obtenidas en el posterior análisis del modelo A del cuestionario.

A continuación el análisis de las siguientes preguntas mostrara el objetivo, modo y manera de gestionar dicha MPD, mostrando contradicciones, puntos en común y ciertas tendencias.

El objetivo principal para gestionar una MPD, es con un 24% para conseguir notoriedad y con un 22% para su futuro después del deporte. Aspectos ambos que se van a repetir en próximas respuestas.

Si se centra en el aspecto para su futuro después del deporte, se ve en la pregunta número 12, que el valor personal con un 22% es el más importante para el deportista, al igual que el valor mediático con un 18% y cabe destacar el valor académico, en tercer lugar con un 16%. Valor que se contradice en la pregunta número 33 donde el 95% afirma que es importante que el deportista se forme en temas de comunicación y marketing, aspectos académicos que ayudarán al deportista a presente y a futuro.

Datos que se contradicen cuando en la siguiente pregunta se pide escoger el valor menos relevante de gestión y con un 57% aparece el valor académico. En la pregunta número 31 también se remarca con un 57% que sólo en algunos casos el gestor y el deportista hablan de su futuro después del deporte.

Aunque existe una preocupación por el futuro del deportista, aún predominan modelos clásicos de gestión donde el objetivo principal es conseguir notoriedad, establecer como públicos importantes a medios de comunicación y patrocinadores, mostrando en la pregunta número 30 con un 76% que las acciones que se planifican son a corto plazo y que tan solo un 5% es planificado a largo plazo.

Algunos de los datos extraídos demuestran que hay una dualidad en cuanto a los deportistas y por tanto a su gestión. Sigue existiendo la certeza que únicamente con algunos deportistas es necesario de gestionar su marca personal, pero comienza a ver una democratización de la gestión de la marca personal de otros deportistas no catalogados como TOP. En las preguntas 4 y 5, se muestra esa tendencia donde cada

vez más deportistas con un 52% son conscientes de cuidar, gestionar y trabajar su marca personal.

Aunque los datos también muestran que pese a ser una tendencia, aún son mayoría en pensar que la gestión de la MPD es para algunos deportistas, un dato que corrobora dicha afirmación es que un 71% de los deportistas no conocen ni explotan sus derechos de imagen.

Otro dato es el extraído en la pregunta número 9, donde el 48% de los encuestados observa que se empieza a gestionar una MPD cuando se tiene un cierto reconocimiento o con un 28% cuando hay un problema de crisis de imagen. Ninguno de los encuestados ha escogido la opción de al comienzo de su carrera deportiva, creen que es importante como demuestra la pregunta número uno, pero con condiciones.

Si se adentra en el perfil del gestor de dicha MPD, se observa en la pregunta número 6, que los encuestados asemejan con un 43% a un deportista con una empresa PYME y con un 38% con una empresa internacional, denota por tanto el dualismo entre dos tipos de deportistas a gestionar, lo que se viene repitiendo a lo largo del cuestionario.

Cabe destacar dentro de los perfiles mostrados en la pregunta número 7, como la tercera opción por detrás de agentes, agencias de representación o profesionales del ámbito, la comunicación, el marketing deportivo y patrocinadores, están los familiares con un 16%, existiendo por tanto una dualidad entre perfiles profesionales y no profesionales en la gestión de una MPD.

Los familiares son con un 30%, el perfil escogido como menos capacitado para gestionar una MPD. Cabe destacar que las instituciones públicas con un 29% y los clubes y federaciones con un 27%, también son las menos valoradas. Este último perfil preocupa porque dentro de una federación o de un club se desarrolla de forma directa o indirecta, la carrera del deportista y por tanto una mala gestión de su MPD, puede perjudicarlo en su carrera deportiva.

El perfil que se presenta como gestor de una MPD por parte de los encuestados viene de la titulación de las ciencias de la comunicación como así se observa en la pregunta

número 18, donde con un 53% la opción más escogida es la de ciencias de la comunicación. Otro dato a destacar en esa misma pregunta es que con un 33% los encuestados observan que no importa titulación alguna sino la experiencia en el sector.

El perfil escogido por tanto, es un titulado de las ciencias de la comunicación, similar al perfil del DirCom con un 33% tal como muestra los datos extraídos de la pregunta número 20. Un perfil profesional para solventar las carencias que muestran los datos que posee el gestor actual de una MPD extraídas de la pregunta número 17.

Dichas carencias principales son no crear sinergias con tus públicos 27%, no tener una visión global e integral de gestión 17% , una mala formación específica 16% entre otras, principales carencias unidas con un 13% a no planificar de forma estratégica.

Este último punto se corrobora en la pregunta número 29, con un 76% los encuestados observan que no existe una planificación estratégica en la gestión de una MPD. Si se adentra en la gestión que realizan dichos gestores, un 71% observa que se utilizan herramientas de marketing y comunicación a la hora de gestionar una MPD.

Pero los datos que se observan muestran que dicha gestión es cortoplacista, enfocada únicamente al aspecto deportivo del deportista olvidándose del emocional, basando los patrocinios al éxito deportivo y al interés mediático. Además la gestión de los públicos se centra en medios de comunicación y patrocinadores, como públicos más importantes, dejando a un tercer plano a los aficionados.

El proceso de investigación previo a la gestión de una MPD se centra en un 57% en la observación ambiental, siendo un 33% la segunda opción que remarca que no es necesaria dicha investigación previa.

La gestión por tanto de la marca de un deportista, viene mostrando pinceladas de búsqueda de nuevos caminos de gestión pero el facto predominante es generar *feedback* con los públicos principales como son los medios de comunicación y los patrocinadores que a corto plazo, son los que pueden económicamente mantener al deportista o a sus gestores indirectos. Dato que refuerza dicha conclusión es el

obtenido en la pregunta número 32, donde las variables para obtener el ROI, son principalmente la aparición en medios con un 43%.

La segunda variable para obtener el ROI los informes extraídos de los medios propios con un 38%, tendencia que apunta que los deportistas como muestra la pregunta número 5 cada vez está más concienciados en la buena utilización de sus propios medios o redes sociales.

En la última pregunta del cuestionario se muestra como la red social *Twitter*, *Facebook*, web personal o *Blog*, son los medios sociales propios que los encuestados observan que los deportistas deberían estar presentes. Existe por tanto una tendencia a que el deportista aproveche sus propios medios para conectar con sus públicos y por tanto para transmitir su valores, siendo el valor personal 27% el más valorado por los encuestados reflejado en la pregunta número 10.

Los datos también reflejan que hay un movimiento de gestión distinta a la actual más enfocada al largo plazo, que sirva a cualquier deportista, queda remarcado que siguen predominando modelos clásicos de gestión aunque comienza a verse una tendencia positiva de búsqueda de profesionalidad en una gestión estratégica planificada a corto, medio y largo plazo.

7.6 DIEZ CONCLUSIONES EXTRAIDAS DE LA CONFRONTACIÓN DE AMBOS MODELOS

1- La importancia de la gestión de una MPD

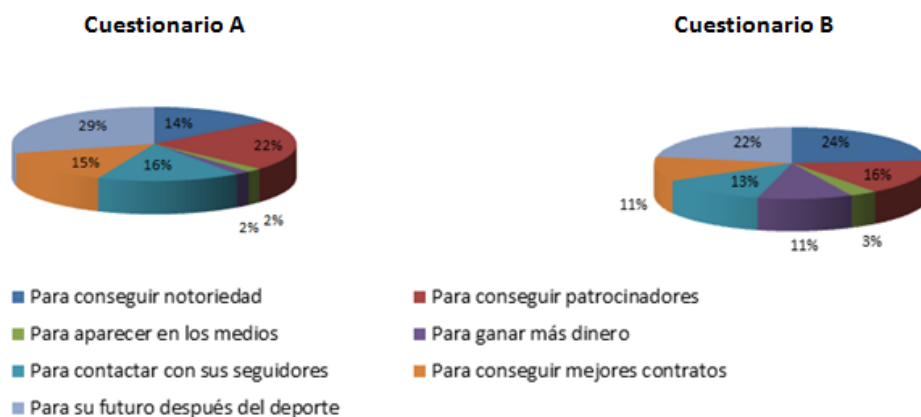
Ambos modelos del cuestionario ofrecen un dato único, con un 100% a favor de sí, los profesionales afirman que es necesario que el deportista trabaje su marca personal. La primera pregunta del cuestionario, abre con un dato rotundo cómo cabría esperar, afirma la importancia que tiene actualmente la gestión de la marca de los deportistas profesionales.

Si se adentra en cuál es el objetivo por el cual un deportista profesional debe trabajar su MPD, las respuestas varían en ambos cuestionarios, aunque tienen un punto en común “para su futuro después del deporte” siendo la primera opción del cuestionario A con un 29% y la segunda del B con un 22%, punto en común que ratifica la importancia de la gestión de una MPD como valor de futuro para el deportista.

En cuanto a la primera opción del cuestionario B y la segunda del cuestionario A, se subraya que para los gestores (A) con un 22% afirman que la gestión de una MPD sirve para conseguir patrocinadores, mientras que los observadores (B) para conseguir notoriedad, en ambos casos se busca un objetivo común mostrar la marca del deportista para obtener un beneficio a corto, medio y largo plazo.

Ilustración 7.72 Gráficos confrontados pregunta número 2. Fuente: Elaboración propia

2-¿Para qué cree que le sirve a un deportista su marca personal? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.



Los datos extraídos de la primera pregunta no dejan lugar a dudas, tanto gestores (A) como observadores (B) coinciden que es importante la gestión de la MPD al 100%, pero en la pregunta cuatro se lanza sí los deportistas son conscientes de su importancia, los datos reflejan que con un 59% los gestores (A) que algunos deportistas sí que están empezando a darse cuenta de la importancia de gestionar su marca, por otro lado los observadores (B) con un 52% afirma que cada vez son más los deportistas que empiezan a entenderlo.

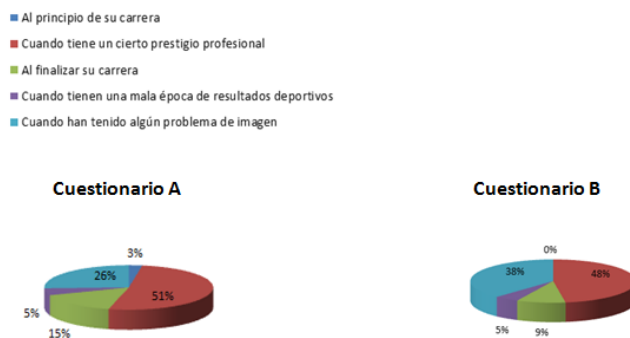
En ambos casos hay una tendencia positiva a que tanto “algunos deportistas”, los considerados de élite, como deportistas definidos como “clase media” comiencen a comprender que el valor añadido que pueden ofrecer es mediante el trabajo de gestión de su MPD.

En el bloque II del cuestionario, la pregunta número 9 quiere conocer por parte de los entrevistados en que momento creen que los deportistas empiezan a trabajar su MPD.

Cambiando el porcentaje de los datos de cada cuestionario, ambos se rigen por las mismas opciones, la primera para ambos es “cuando el deportista tiene un cierto prestigio profesional” y como segunda opción “cuando tienen un problema de imagen”, cada destacar que también dan importancia a la gestión de la MPD como tercera opción en ambos cuestionarios “cuando finalizan su carrera deportiva”.

Ilustración 7.73 Gráficos confrontados pregunta número 9. Fuente: Elaboración propia

9- ¿En qué momento de su etapa profesional observa que los deportistas comienzan a preocuparse por la gestión de su marca personal?



Resulta llamativo que con un 3% por parte de los gestores (A) y un 0% por parte de los observadores (B) la opción “al principio de su carrera” en la actualidad no es una opción real.

Los deportistas según los datos, aún creen que la gestión de su MPD se realiza cuando estas en un buen momento deportivo o por lo contrario cuando estas en un mal momento deportivo, paradójicamente la tercera opción es cuando acaba su carrera deportiva desaprovechando su paso por el deporte para haberla ido construyendo.

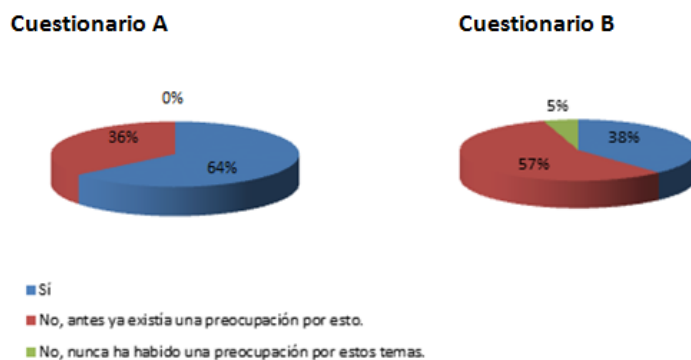
2- La irrupción de las redes sociales y el dos punto cero en la gestión de una MPD

En la parte documental del presente documento se muestra como los juegos olímpicos de Londres 2012 fueron un punto de inflexión para deportistas de todas las categorías mediáticas, patrocinadores y medios. También se observó como las redes sociales fueron una forma distinta de seguir y estar permanentemente informado de los deportistas y sus comentarios en sus propias redes sociales.

En la pregunta número 3 del primer bloque del cuestionario, se presenta los JJOO de Londres 2012, como un punto de inflexión en la gestión deportiva debido a la madurez y repercusión que obtuvieron las redes sociales y los Tics en dichos juegos.

Ilustración 7.74 Gráficos confrontados pregunta número 3. Fuente: Elaboración propia

3-¿Cree que JJOO de Londres, unido a las redes sociales, han supuesto un cambio en la gestión deportiva?



Al confrontar los datos de ambos cuestionarios, se observa que hay dos puntos de vista totalmente distintos, mientras que los gestores (A) con un 64% afirman que sí se produjo un cambio en el modelo de gestión deportiva, los observadores (B) opinan lo contrario, que con un 57% ya existía anteriormente esta tendencia anteriormente.

La conclusión que se extrae de dicha pregunta, es que los observadores (B) gente externa a la gestión deportiva, van por delante en cuanto a nuevos modelos de gestión o tendencias que los gestores deportivos (A). Estos segundos se mueven a través de los grandes cambios, mientras que los primeros investigan o realizan su profesión adelantándose a los acontecimientos.

La pregunta número cinco del primer bloque del cuestionario, quiere obtener datos de los entrevistados en relación a si los deportistas son conscientes de sus comentarios en sus propias redes sociales, si esa tendencia que se está observando de que cada vez más deportistas profesionales de primer nivel como de clase media, están presente en ellas.

En ambos casos los entrevistados mostraron datos muy parejos, en los datos extraídos del cuestionario A, con un 51% la primera opción escogida es “sí, cada vez más” mientras que con un 44% es “Algunos”, mientras que en el cuestionario B, los datos son contrarios con un 48% “Algunos” y un 47% “Sí, cada vez más”, en ambos casos la tercera opción “No” obtiene datos residuales.

La conclusión a dicha pregunta, es que aunque el porcentaje entre ambas opciones son muy parecidas, establece una continuidad en cuanto a que sólo algunos deportistas profesionales, catalogados como “élite” son conscientes de cuidar sus comentarios en las redes sociales y por otro lado, los deportistas profesionales definidos como “clase media” cada vez se están dando cuenta de la importancia y el provecho de su gestionar correctamente sus apariciones en las redes sociales o medios propios.

La última pregunta del cuestionario enmarcada en el bloque IV, pregunta a los entrevistados qué redes sociales o medios propios creen que los deportistas deberían estar, es importante recalcar que en ambos cuestionarios, la primera opción del cuestionario A y la tercer del cuestionario B es “depende del deportista”.

Se remarca que el contenido que un deportista puede generar, influye en la elección de las redes sociales donde puede compartir dicho contenido, sin hacer distinciones entre deportista profesional de élite y clase media.

En ambos cuestionarios, los entrevistados priorizan actualmente la web personal y la red social “Twitter” como las dos herramientas propias de comunicación más importantes donde el deportista debe estar presente, otras dos herramientas que ocupan puestos de relevancia, son “Facebook” y el Blog Personal.

Hay una similitud en las cuatro opciones que se establece en dos apartados, el primero herramientas de comunicación propia como punto de información del deportista como

son la web o el blog personal y el segundo como herramientas de comunicación para mantener un dialogo con los distintos públicos, como son “Twitter” y “Facebook”.

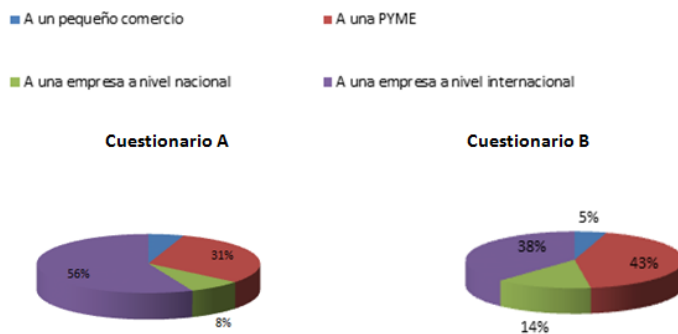
En ambos apartados el objetivo principal es establecer puntos de información continuada, puntos de exposición de patrocinadores personales y punto de comunicación mediante el dialogo y el *feedback* con los distintos públicos.

3- El deportista como industria

La pregunta número 6 del cuestionario enmarcado en la última pregunta del primer bloque, quiere extraer datos para conocer por parte de los entrevistados a que modelo de empresa asemejan a un deportista profesional.

Ilustración 7.75 Gráficos confrontados pregunta número 6. Fuente: Elaboración propia

6-¿A qué asemejaría un deportista?



Hay dos puntos de vista diferenciados de forma notable en los datos extraídos. En primer lugar, los dos perfiles escogidos mayoritariamente aunque contrapuestos en ambos modelos de cuestionario, son “A una empresa a nivel internacional” y “A una PYME”, ambas son las opciones con mayor porcentaje de votos.

En el cuestionario dirigido a los gestores (A), la semejanza de un deportista es con una empresa a nivel internacional, ven por tanto a los deportistas como empresas no locales sino de un radio de expansión mayor que su propio país. En cambio, para los observadores (B), los deportistas se asemejan a las PYMES, empresas pequeñas o medianas que hay que gestionar de una forma profesional pero local.

La confrontación de ambos cuestionarios resalta la importancia del prisma con el que se observa al deportista, se puede concluir que existe por tanto dos modelos de deportistas, los profesionales de élite que se asemejarían a empresas internacionales, y los deportistas profesionales de clase media que se asemejarían a PYMES.

En ambos casos, es necesaria una gestión profesional para construir una MPD de presente y de futuro. La pregunta número 20 del cuestionario enmarcado en el bloque

III, quiere comparar los diferentes perfiles profesionales empresariales con los que el gestor de una MPD debería asemejarse.

Los gestores (A) con un 36% ven como primer perfil al Director de Marketing y con un 33% como segunda opción al Director de Comunicación. En cambio, los observadores (B) ven al Director de comunicación con un 33% y como tercera opción con un 19% al director de Marketing. En ambos casos dos perfiles principales e importantes a la hora de combinar para obtener un perfil de gestor de la marca de los deportistas, por encima de la figura del *community manager*, perfil que ha obtenido datos residuales.

En los puntos conclusivos 5, 8 y 10 se podrán ampliar las funciones y modelos de gestión de dicho perfil profesional, al igual que en el punto conclusivo número siete, donde los datos obtenidos de este punto podrán ser más específicos en cuanto a la obtención de un perfil de gestor de una MPD.

4- El perfil actual del gestor de una MPD

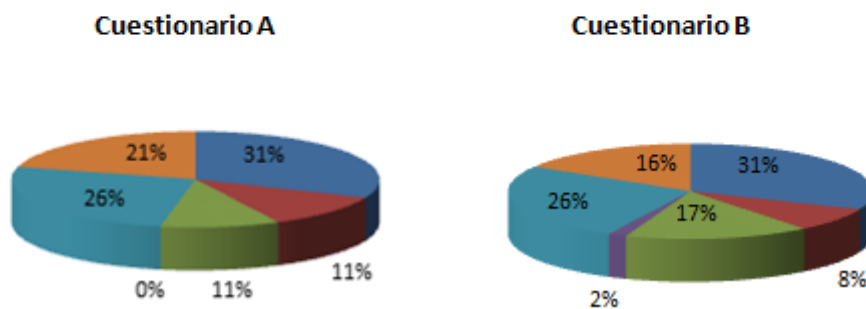
La pregunta número siete que abre el bloque II del cuestionario, tiene como objetivo determinar cuáles son los gestores actuales de la marca de los deportistas.

Se puede observar en ambos cuestionarios, que hay dos perfiles que obtienen el mismo porcentaje de votos, los agentes, agencias de representación o agencias de comunicación y marketing son los perfiles que de forma mayoritaria gestionan la marca de los deportistas. Se puede sobre entender que en ambos casos lo realizan de forma profesional por el perfil profesional que ocupan.

Ilustración 7.76 Gráficos confrontados pregunta número 7. Fuente: Elaboración propia

7-¿Cuáles de estos perfiles, cree que gestionan actualmente la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Agentes o agencias de representación
- Clubes o federaciones
- Patrocinadores
- Instituciones públicas
- Profesionales o Agencias de comunicación y marketing
- Familiares cercanos al deportista



Hay dos datos interesantes a subrayar, el primero de ellos es que una de las opciones más escogidas en ambos cuestionarios con un 21% en el (A) y 16% (B) es el perfil gestor de familiares cercanos al deportista. Se deja entrever con este dato que hay un alto porcentaje de deportistas que son asesorados o gestionados por familiares y que por tanto como se va a demostrar en el análisis de la pregunta 8, no de forma totalmente profesional.

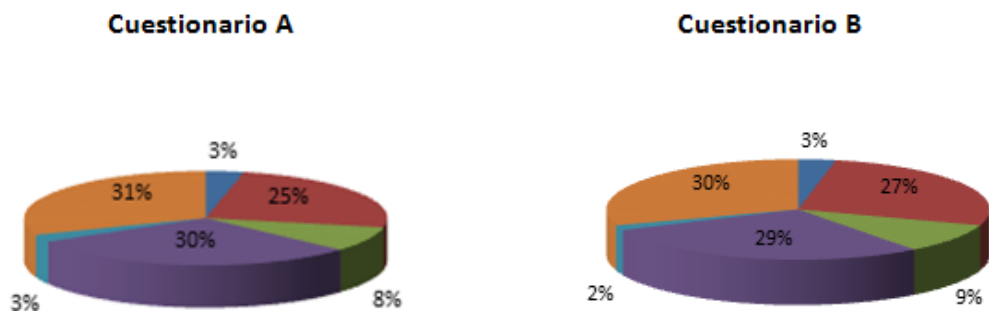
El segundo dato, es el perfil de patrocinadores que ocupa el 11% en (A) y 17% (B), por tanto la gestión de una MPD de forma directa o indirecta también se ve condicionada por los patrocinadores personales del deportista.

Si se confronta la pregunta número 7 con el número 8 del cuestionario, donde se pregunta cuáles de estos perfiles profesionales son los menos capacitados a la hora de gestionar una MPD. Los datos aportan conclusiones interesantes, por un lado que los perfiles que en la pregunta anterior obtuvieron mayor porcentaje de voto, en la pregunta número 8 obtienen valores residuales. Por otro lado, que el tercer perfil con mayor porcentaje de elección en la pregunta número 7, “Familiares cercanos al deportista” ocupa en ambos cuestionarios la primera opción.

Ilustración 7.77 Gráficos confrontados pregunta número 8. Fuente: Elaboración propia

8-De los perfiles anteriores, ¿cuáles cree que es menos capacitado a la hora de gestionar la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.

- Agentes o agencias de representación
- Clubes o federaciones
- Patrocinadores
- Instituciones públicas
- Profesionales o Agencias de comunicación y marketing
- Familiares cercanos al deportista



Es interesante recalcar que instituciones públicas y sobre todo clubes o federaciones, obtienen porcentajes muy altos de elección. En el caso de clubes y federaciones hay que subrayar que son organismos gestores donde un deportista durante su carrera deportiva de forma directa o indirecta, tiene que tener contacto con ellos para desarrollar su carrera profesional.

Es relevante como dicho perfil es la tercera opción de gestor menos capacitado, y muestra como dichos clubes o federaciones no aprovechan el activo de valor que supone la marca de los deportistas para de forma profesional obtener un retorno mayor del activo de valor que supone una gestión profesional de la marca de sus deportistas.

La pregunta número 17 del bloque III del cuestionario, aborda cuales son las carencias actuales de los gestores deportivos, en las preguntas anteriores se ha mostrado los distintos gestores actuales y su valoración profesional, en esta pregunta se quiere profundizar en que puntos de su gestión, los entrevistados observan que hay carencias.

Ilustración 7.78 Gráficos confrontados pregunta número 17. Fuente: Elaboración propia

17- ¿Cuáles son las carencias de los actuales gestores de marca personal? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.



En el cuestionario de los gestores (A) la primera opción carencia escogida se basa en la planificación estratégica, en el cuestionario de los observadores (B) por el contrario se muestra como principal carencia la no creación de sinergias con sus públicos. En ambos casos carencias realmente importante si se quiere construir una MPD.

Las demás carencias obtienen datos similares en ambos cuestionarios, llama la atención que por parte de los gestores con un 3% la menor carencia que tienen es la transparencia, dato que en el cuestionario B obtiene un 13%. Otro dato es que mientras que el cuestionario A, la carencia referida a la planificación estratégica ocupa el primer puesto, en el cuestionario B ocupa el penúltimo, empatado a porcentajes con el último.

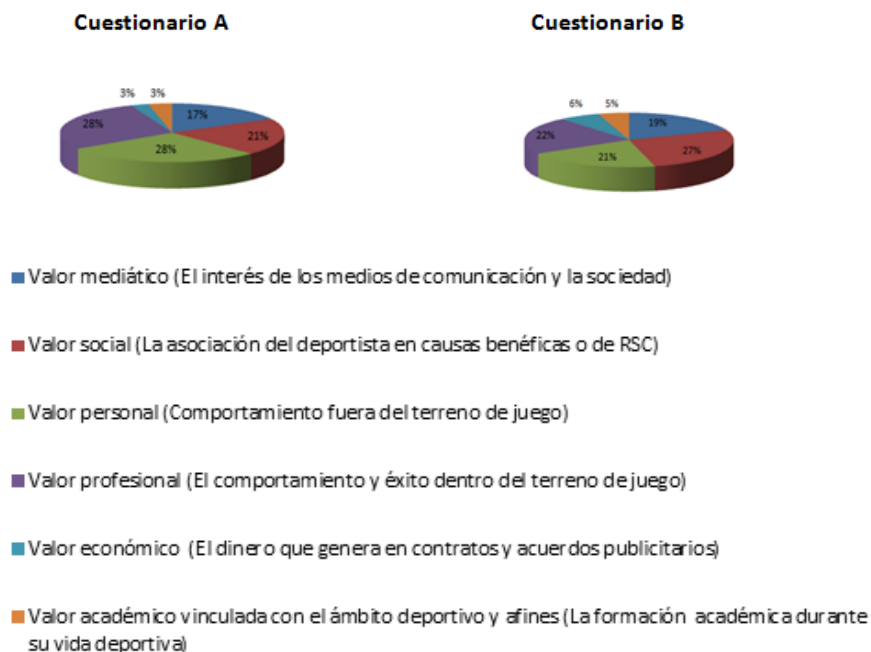
Es importante remarcar que las demás carencias quedan distribuidas en porcentajes similares, dato que refleja que en la gestión actual no sobre salen carencias muy relevantes entre unas u otras sino que hay una distribución también de las carencias por parte de los gestores en diferentes áreas de mejora profesional.

5- La importancia de los valores de gestión actual de una MPD

En el bloque II del cuestionario, hay dos preguntas, 10 y 11 enfocadas en conocer dentro de los valores que engloba la gestión de la marca del deportista, son los más importantes y cuáles no a la hora de gestionar una MPD en la actualidad.

Ilustración 7.79 Gráficos confrontados pregunta número 10. Fuente: Elaboración propia

10-¿Cuál de estos valores es más importante en la gestión de la marca personal del deportista? Marque los tres valores más relevantes según su criterio.



En la pregunta número 10, se presentan los seis valores que integran la marca del deportista, cuatro de los seis valores tienen porcentajes similares en ambos cuestionarios.

En el cuestionario (A) referente a los gestores, se puede observar que los valores personales y profesionales están empatados con un 28%, en cambio para los observadores (B) los valores más importantes son el valor social 27% y el valor profesional. En ambos cuestionarios hay dos valores que obtienen datos residuales como son el valor económico y el valor académico, que pasan de inadvertidos para los entrevistados.

En la pregunta 11, se incide en cuales de estos valores, actualmente creen que son los más importantes a la hora de gestionar una MPD con el objetivo de conseguir un patrocinio deportivo. Los datos extraídos de los gestores (A) aportan que el valor mediático con un 46% es el valor principal a la hora de conseguir un patrocinio deportivo y que el segundo valor con un 26% es el valor profesional. En cuanto a los datos extraídos de los observadores (B) con un 52% el valor mediático y un 33% el valor profesional son también los valores principales.

En ambos casos prima por tanto el interés mediático y el éxito profesional por encima de otros valores a la hora de conseguir algún tipo de patrocinio deportivo, en el caso de los gestores (A) con un 20% el valor personal también tiene un fuerte peso, dato que es contrario a los observadores (B) que apenas dan un 5% a dicho valor.

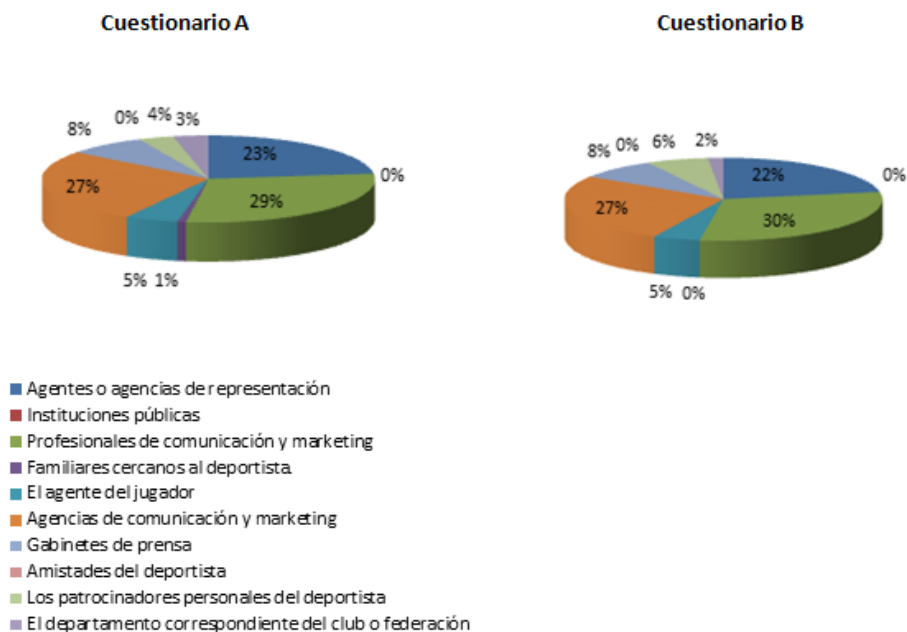
Es importante subrayar que prima por tanto el éxito profesional y en consecuencia el interés mediático como factores clave para conseguir un patrocinio deportivo, por encima del valor personal, social o académico del deportista, cabe recordar que el valor personal y el valor social son dos de los valores resaltados en la pregunta número 11 como importantes a la hora de gestionar una MPD.

6- El perfil ideal de gestor de una MPD

La pregunta número 16 del tercer bloque del cuestionario, se pregunta al entrevistado qué perfil creen que debería gestionar la marca de los deportistas, en ambos modelos de cuestionario los resultados en cuanto a los tres perfiles con mayor número de votos y porcentajes son similares.

Ilustración 7.80 Gráficos confrontados pregunta número 16. Fuente: Elaboración propia

16- ¿Quién considera que debe ser el encargado de gestionar la marca personal de un deportista? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.



Los tres perfiles que creen los encuestados deberían gestionar una MPD son: profesionales de comunicación y marketing, agencias de comunicación y marketing y por último agentes o agencias de representación. En ambos cuestionarios también queda de manifiesto la poca credibilidad que agentes, departamentos de clubes o federaciones e instituciones públicas por parte de los encuestados la hora de gestionar una MPD.

Si se profundiza a la hora de extraer que titulación es la más conveniente a la hora de gestionar una marca personal deportiva, surgen por parte de los entrevistados dos datos a tener en cuenta y que son muy similares en ambos modelos de cuestionario.

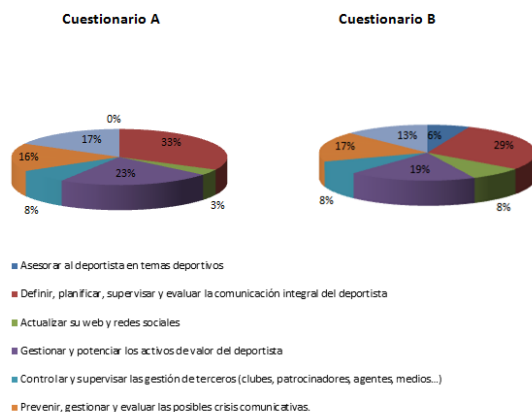
El primer dato a destacar es que ambos modelos de cuestionario arrojan como primera elección “Ciencias de la comunicación” con porcentajes muy superiores al resto, en el caso del modelo de cuestionario A con un 72% y en el caso del modelo B con un 53%, la diferencia entre ambos radica que en el cuestionario B se ha valorado más la opción de “posgrado” con un 14% y desecha el resto de opciones secundarias.

El segundo dato a insistir es que la segunda opción más escogida por delante de otras titulaciones académicas o posgrado ha sido “No importa titulación sino experiencia en el sector” con un 23% en el modelo cuestionario A y 33% en el modelo de cuestionario B.

Por tanto los encuestados muestran que la titulación académica es importante para dictaminar el perfil del gestor, pero que la experiencia en un alto porcentaje de elección también influye a la hora de gestionar una MPD, por encima de la titulación académica.

Ilustración 7.81 Gráficos confrontados pregunta número 19. Fuente: Elaboración propia

19- De las siguientes funciones ¿Cuáles son las que realiza un gestor de marca personal deportiva? Marque las tres respuestas más relevantes según su criterio.



En cuanto a las funciones más importantes que los entrevistados valoran con porcentajes similares son definir, planificar, supervisar y evaluar la comunicación

integral del deportista. Además otra de las funciones principales consideradas importantes como gestionar y potenciar los activos de valor del deportista

Estas funciones principales siguen los datos extraídos de la pregunta número 20 mostrando el perfil que más se asemejaría al empresarial como es el del DirCom o Director de Marketing.

7- Herramientas y metodología de gestión de una MPD

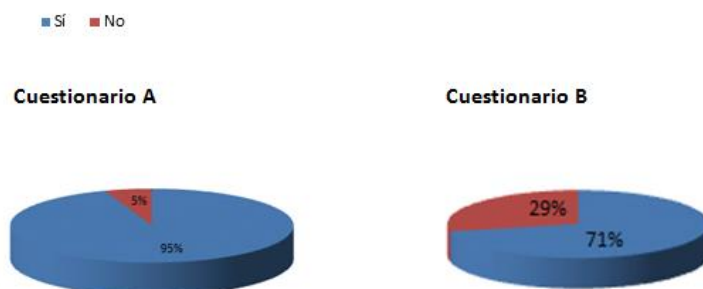
En el bloque cuatro del cuestionario se compone de preguntas que tienen como objetivo conocer que herramientas de comunicación y marketing deportivo usan los diferentes gestores dentro de su metodología a la hora de gestionar una MPD.

En este punto número 7, se extraen distintos datos que se necesitarán de ser comprobados en los cuestionarios en profundidad por la gran diferencia que se encuentra en algunas de las conclusiones que a continuación se exponen.

La pregunta número 21 está enfocada en conocer si los gestores utilizan dichas herramientas de comunicación y marketing dentro de su gestión.

Ilustración 7.82 Gráficos confrontados pregunta número 21. Fuente: Elaboración propia

21- ¿Utiliza/an diferentes herramientas de comunicación y marketing a la hora de gestionar la marca del deportista?



En ambos cuestionarios los datos extraídos son similares pero con una leve diferencia, mientras que los encuestados del modelo de cuestionario (A) afirman con un 95% que utilizan herramientas de comunicación y marketing, los observadores del modelo de cuestionario B que tan sólo un 75% las utilizan. Los datos demuestran que existe una pequeña diferencia entre lo que se dice y lo que se observa que se hace.

En la pregunta 22 se profundiza en conocer el punto de partida de la metodología que utilizan dichos gestores de la MPD. Los datos que se observan resaltan de nuevo esa diferencia entre los datos que reflejan los gestores (A) y los observadores (B).

En el primer caso, un 29% afirma que realizan una investigación previa y un 39% que lo hace de forma exploratoria, en cambio en los datos obtenidos de la misma pregunta

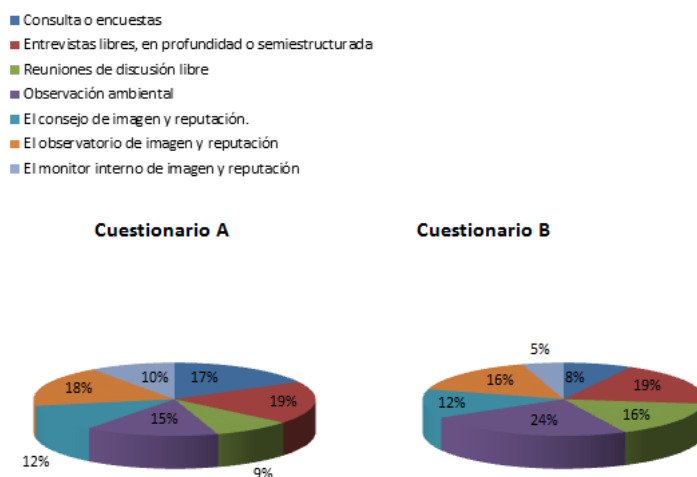
por parte de los encuestados del modelo de cuestionario B, observan que un 10% realiza dicha investigación previa y un 57% lo realizan de forma exploratoria.

Datos también que invitan a la reflexión, es que en ambos cuestionarios, con porcentajes similares alrededor del 33% afirman que no se realiza ningún tipo de investigación previa a la gestión de una MPD.

Si se adentra a conocer que herramientas son las que se utilizan para dicha investigación previa, se obtiene el siguiente gráfico comparativo:

Ilustración 7.83 Gráficos confrontados pregunta número 23. Fuente: Elaboración propia

23- ¿Cuáles de estas herramientas utiliza para realizar dicha investigación previa?



Los datos obtenidos demuestran que los observadores (B) ratifican las conclusiones extraídas del anterior punto, con un 24% la herramienta principal de investigación es la observación ambiental, mientras que en los gestores (A) tan sólo se obtiene de esa opción un 15% siendo entrevistas libres, en profundidad o semiestructurada la primera opción con un 19%.

Es importante acentuar que las demás herramientas obtienen datos similares en ambos cuestionarios en cuanto a porcentajes de elección y cabe resaltar que priman técnicas o herramientas más sencillas en cuanto a elaboración de herramientas más profundas y profesionalizadas donde se pueden extraer mejores datos.

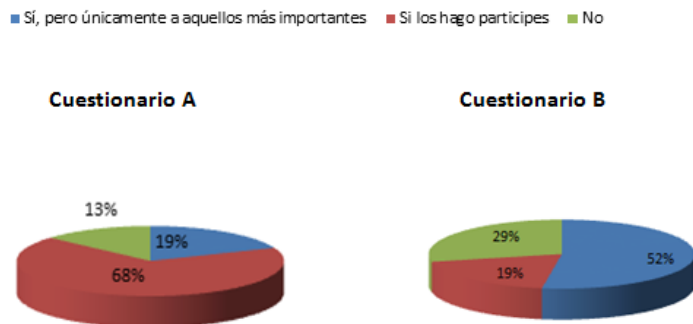
Si se continúa explorando sobre la metodología de gestión de una MPD, por parte de los gestores se observa una incongruencia entre ambos cuestionarios. Los gestores (A)

con un 89% afirman que trabajan con el deportista su faceta deportiva y emocional, mientras que los observadores (B) con un 67% afirman que únicamente se trabaja la faceta deportiva.

Otro de los puntos contradictorios del cuestionario también se encuentra en el bloque IV en la pregunta 25, donde se pregunta si se hace partícipe a los públicos del deportista dentro de la gestión de su MPD.

Ilustración 7.84 Gráficos confrontados pregunta número 25. Fuente: Elaboración propia

25- ¿En la gestión que usted hace de la marca personal deportiva, hacen partícipe a los públicos con los que se relaciona el deportista para generar *feedback*?



Los gestores (A) afirman con un 68% que si hacen partícipes a los públicos del deportista, pero al confrontarlo con los observadores tan sólo un 19% observa que lo hacen de forma general y con un 52% que se centran únicamente en los públicos más importantes. Otro dato a reiterar es que los observadores (B) con un 29% afirman que no se hace partícipe a los públicos.

En las siguientes preguntas número 26 y 27 se obtienen datos similares a la hora de entender cuáles son los públicos más importantes tanto para gestores como para observadores, siendo “medios de comunicación” y “patrocinadores”, el tercer público más importante se podría englobar al conjunto de aficionados dando bastante importancia a aquellos seguidores 2.0. Estos son los principales públicos a los que se debe conectar mediante las distintas acciones que se planteen en la estrategia de gestión.

Si se ahonda dentro de la metodología de gestión que herramientas utilizan para medir el ROI de la inversión se obtiene el siguiente gráfico:

Ilustración 7.85 Gráficos confrontados pregunta número 33. Fuente: Elaboración propia

33- ¿Cuáles de las siguientes variables utiliza para evaluar el ROI (Retorno de la inversión) de la marca personal del deportista? Puede marcar dos opciones



A la hora de medir el ROI, se observa una tendencia por parte de los gestores de empezar a dar más importancia a los informes propios, que únicamente a las apariciones en los medios de comunicación como enfoque principal de medición del ROI, pero en la parte de los observadores (B) la tendencia es la clásica, donde se impone “Apariciones en medios” como herramienta principal de medición del ROI.

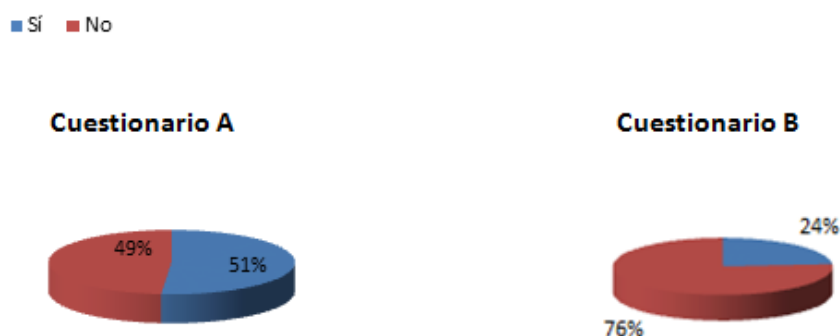
8- La importancia de la gestión estratégica

En el bloque número 4 del cuestionario, se presenta una batería de preguntas enfocadas a conocer dentro de la metodología de gestión de los gestores de la marca personal deportiva, si dicha metodología se realiza de forma estratégica y por tanto se busca no únicamente el corto plazo, sino también el medio y largo plazo.

En la pregunta número 17 del bloque III del cuestionario, aborda cuales son las carencias actuales de los gestores deportivos, donde los gestores remarcan con un 25% como principal carencia, la planificación estratégica. En la pregunta número 29 del bloque IV del cuestionario, se pregunta directamente si los gestores tienen un plan estratégico de gestión de una MPD.

Ilustración 7.86 Gráficos confrontados pregunta número 29. Fuente: Elaboración propia

29- ¿Tiene un plan estratégico de gestión de la marca personal del deportista?



Existe una primera contradicción entre ambos cuestionarios, los gestores (A) afirman con un 51% que si tienen dicho plan estratégico, pero de lo contrario los observadores (B) con un 76% creen que no existe un plan estratégico, datos que contradicen a los gestores, que se mueven en datos del 49% que no tiene dicho plan estratégico.

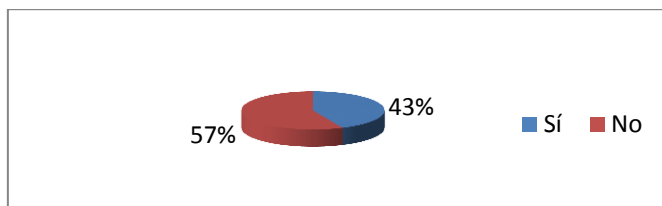
En la pregunta número 30 del modelo de cuestionario (A) que es además la única pregunta que no está en el modelo de cuestionario (B), se pregunta si tienen dicho cuestionario por escrito. Es importante subrayar que es la única pregunta que se realiza al grupo (A) dado que se sobre entiende que los observadores no pueden

conocer mediante observación si los gestores tienen o no por escrito dicho plan estratégico.

El 43% afirma tener por escrito dicho plan estratégico de gestión, aunque predomina con un 57% los que no lo tienen por escrito, datos que deberán ser comprobados en las entrevistas en profundidad.

Ilustración 7.87 Modelo de cuestionario A, pregunta número 30 Fuente: Elaboración Propia

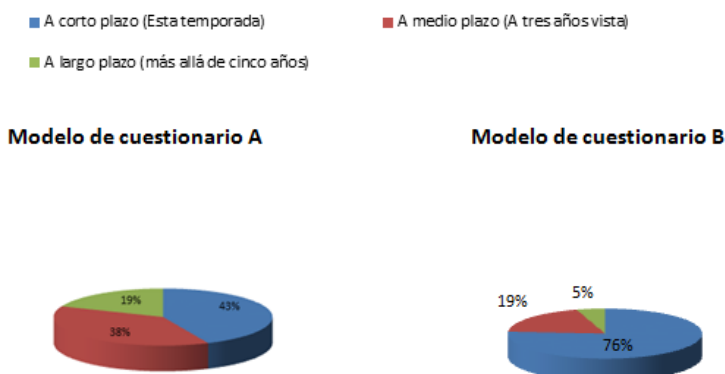
30- ¿Lo tienen por escrito?



La pregunta número 31 del modelo de cuestionario (A) y 30 del modelo de cuestionario (B) profundizan dentro de la metodología de gestión para conocer dentro del plan estratégico, a que tiempo están planificadas las acciones que conllevan alcanzar los objetivos marcados con el deportista referentes a la gestión de su MPD.

Ilustración 7.88 Gráficos confrontados pregunta número 30.31 Fuente: Elaboración propia

31-¿Las acciones que realizan para cuanto tiempo están planificadas?



Los datos en esta pregunta también son contradictorios, los gestores (A) con un 43% a corto plazo y un 38% a medio plazo, planifican sus acciones dentro del plan estratégico

de gestión de una MPD, pero los observadores (B) afirman mediante los datos extraídos que un 76% de los gestores únicamente planifica a corto plazo, dejando tan sólo un 19% al medio plazo. Datos que al igual que en puntos anteriores deberán ser comprobados en las entrevistas en profundidad.

9- El futuro del deportista

El punto de partida se establece en las conclusiones extraídas en el punto anterior, donde se muestra que no existe hoy por hoy una planificación estratégica en cuanto a la gestión de la imagen del deportista.

En los datos extraídos al confrontar la pregunta número 31 del modelo de cuestionario (A) y la 30 del modelo de cuestionario (B), se observa que según los gestores (A) con un 19% planifican sus acciones a largo plazo (5 años), número de porcentaje que baja considerablemente por parte de los observadores (B) que lo sitúan en un 5%. En ambos casos porcentajes muy bajos si se quiere mirar por el futuro del deportista.

Hay que retomar la pregunta número 4 del bloque I, donde se pregunta si los deportistas son conscientes de la importancia de la gestión de su MPD. Donde los gestores (A) observan con un 59% que sólo algunos deportistas son conscientes por un 8% que no lo son, teniendo un 33% de deportistas que cada vez se están dando más cuenta de su importancia.

Por otro lado en la misma pregunta los observadores (B) extraen que datos contrarios donde un 52% de los deportistas son conscientes de su importancia y tan sólo un 48% subraya que algunos, dato favorable que con un 0% no hay opción a que no hay deportistas que no le dé importancia a dicha gestión de su MPD.

Teniendo en cuenta que los deportistas comienzan a darle importancia a la gestión de su MPD, y que en la primera pregunta del cuestionario un 100% de los encuestados ve necesario que un deportista la trabaje, hay datos extraídos diferentes preguntas a lo largo del cuestionario que se contradicen.

En la pregunta número 9 del bloque II del cuestionario, los deportistas comienzan a dar importancia a la gestión de su MPD o bien cuando tienen un cierto prestigio profesional o cuando hay alguna situación negativa, tan sólo el 3% de los entrevistados del modelo de cuestionario (A) marcan el principio de su carrera como punto de partida en la gestión de una MPD, por un 0% de los entrevistados del modelo de cuestionario (B)

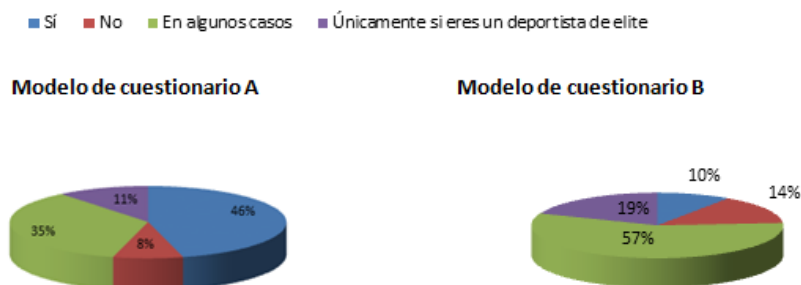
Otros datos que se contradicen se dan en la pregunta número 12 y 13, mientras que en el modelo de cuestionario (A), el valor académico ocupaba el segundo puesto y el cuarto lugar en el modelo de cuestionario (B) en importancia para el futuro del deportista, en la pregunta siguiente, la correspondiente a la número 13 del cuestionario, cuando se les pregunta cuál de los seis valores es el menos relevante a la hora de gestionar una MPD, es escogida como segunda opción con un 33% por parte de los gestores (A) y un 57% por parte de los observadores (B).

Valor académico que la pregunta número 13 del cuestionario valoran como de los menos relevantes pero que en la pregunta número 34 del modelo de cuestionario A y 33 del modelo de cuestionario B, a la pregunta de que si ven necesario que los deportistas se formen en temas de comunicación y marketing para la gestión de su MPD, en ambos casos la respuesta ha sido “sí” con un 90% .

Al igual que los públicos con los que se debe relacionar el deportista, los datos de ambos cuestionarios reflejan que principalmente con patrocinadores y medios de comunicación dejando de lado otra serie de públicos importantes para el futuro del deportista, caso parecido a las líneas de negocio mostradas en la pregunta número 14, centradas únicamente a corto y medio plazo, donde se desechan líneas de negocio que pueden serle útil después de su vida deportiva.

Ilustración 7.90 Gráficos confrontados pregunta número 32.31. Fuente: Elaboración propia

32- ¿Hablan de cómo enfocar su carrera después de su vida deportiva?



En la pregunta número 32 del modelo de cuestionario A y la 31 del modelo de cuestionario B, se pregunta directamente si los gestores hablan con el deportista sobre cómo enfocar su carrera después de su vida deportiva. Los datos muestran dos puntos de vista distintos, los gestores (A) con un 46% afirman que si lo hacen y que un 35% en algunos casos.

En cambio los observadores (B) de forma mayoritaria con un 57% dice que en algunos casos, remarcando con un 19% “únicamente si eres deportista de elite” y dejando a un 10% la afirmación “sí”. Datos muy contrarios que muestran una realidad que hay que comprobar en las entrevistas en profundidad, sobre si se trabaja desde un principio pensando, hablando y planificando a largo plazo.

10- Conclusión final

La confrontación de ambos cuestionarios deja entrever que existe todavía una tendencia poco profesional en cuanto a la gestión de la marca de un deportista. Los datos reflejan que existe aún un cortoplacismo a la hora de marcar los objetivos, una continua búsqueda de conectar con medios y patrocinadores como públicos principales y un olvido en preparar durante la carrera deportiva su jubilación deportiva.

Comienza a profesionalizarse algunas herramientas básicas de gestión, pero sigue enfocada toda la estrategia al éxito deportivo y el interés mediático por encima de otros valores de menor consideración pero que pueden tener mayor repercusión en el futuro del deportista.

Todavía se asocia dicha gestión en momentos positivos o situaciones negativas de la carrera del deportista, más que una gestión gradual y continua desde el principio de la carrera del deportista profesional, con el objetivo de activar el activo de valor que supone la marca de un deportista, para sacar rendimiento tanto a corto, medio como largo plazo.

La irrupción de las redes sociales y el dos punto cero ha abierto la puerta a esa democratización, pero aún debe asentarse la importancia de saber utilizarlas de forma profesional, con objetivos claramente estratégicos y como un medio propio de conexión con sus públicos. Un mal uso de estas redes o una inmadurez a la hora de utilizarlas, provocan situaciones que pueden poner en peligro su MPD.

Se empieza a entender al deportista como una industria a la que hay que saber gestionar de forma profesional y con un planteamiento claramente estratégico. Gracias a la globalización que pueden conseguir los deportistas si invierten en gestionar contenidos propios aprovechando la revolución tecnología y la aparición de las redes sociales como consumo de información.

Para dicha gestión se perfila un gestor profesional con titulación enfocada a las ciencias de la comunicación que se asemeje al perfil y a las funciones de un DirCom

fusionado con el director de marketing de una empresa, pero en un escenario puramente emocional como es el deportivo.

Se debe empezar a reemplazar perfiles profesionales actuales que gestionan la marca de un deportista sin los conocimientos necesarios para tal fin y también profesionalizar instituciones públicas, clubes y federaciones para que puedan gestionar los activos de valor que suponen los deportistas, que directa o indirectamente, confluyen con ellos durante la carrera deportiva del deportista.

La conclusión final de esta parte cuantitativa se puede resumir en que todavía permanece el modelo clásico de gestión de una MPD y del perfil que los gestiona, pero va cogiendo fuerza otro tipo de gestión más global e integral que aún está en una fase embrionaria.

8. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ETAPA CUALITATIVA

8.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Tras el establecimiento de unas conclusiones iniciales de corte cuantitativo sobre el estado de la cuestión y escenario futuros, éstas se someten a un proceso de confrontación con el segundo trabajo de campo a partir de técnicas cualitativas.

La presente etapa de contraste es absolutamente necesaria según ÁLVAREZ-GAYOU (2003:128) en esta investigación por tres motivos:

- En primer lugar, corrige las posibles respuestas distorsionadas o poco verosímiles por parte de los profesionales directos e indirectos que han realizado la parte cuantitativa de este estudio.
- En segundo lugar, desarrolla un ejercicio de comparación del estado actual de la gestión de la marca de un deportista entre sus diferentes gestores y la práctica excelente u horizonte de actuación.
- Finalmente, los “expertos” pueden calibrar la idoneidad de los retos que debe afrontar el sector para alcanzar la excelencia en el perfil y gestión ideal de la marca de un deportista.

La selección de la segunda muestra participante en esta segunda fase de trabajo de campo viene dada por el marco teórico establecido y la búsqueda de ese nuevo perfil profesional encargado de la gestión de la marca de los deportistas. Por tanto se eligen profesionales que directa o indirectamente tengan vinculación con la gestión de la marca de los deportistas. Se cuenta así con 14 profesionales de reconocido prestigio y pioneros en cada una de sus áreas.

8.2 Profesionales entrevistados

Una vez realizado el trabajo de campo cuantitativo, se realiza 14 entrevistas semiestructurada basadas en las conclusiones del trabajo de campo siguiendo un guión PATTON (1990) y VALLES (1999). Las entrevistas en profundidad BÁEZ y PÉREZ DE TUDELA (2009:12) constan de un diseño específico y de una duración acotada entre los 30 y 60 minutos.

Los profesionales entrevistados, a los que se ha realizado la entrevista en profundidad, han sido:

Carlos Campos: director de *Managing Sport* y profesor de marketing deportivo en la Universidad de Extremadura.

Antonio Lacasa y Blay: consultor en comunicación y marketing. Codirector del MBA-Máster en Gestión del Deporte y el Entretenimiento en la Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid-UE de Madrid.

Ángel Sanz: Director de The Crow Legacy Company, ex jugador de baloncesto profesional, colaborador en el medio La Expansión.

Santiago Gimeno: Consultor de comunicación y marketing deportivo, Cofundador en Sanahuja & Gimeno.

José Estévez: Director de la empresa de comunicación y marketing deportivo MBF.

Pablo Pernía: Director de Comunicación en el Circuit de la Comunitat Valenciana Ricardo Tormo y el Valencia *Street Circuit*.

Alberto Gil: Periodista y actualmente Director de comunicación del Levante UD

Guillem Recolons: Socio fundador de Soymimarca, empresa especializada en marca personal.

Jordi Collell: Socio fundador de Soymimarca, empresa especializada en marca personal.

Jesús de Molina: Socio Fundador en La Marca Personal y profesor en EADA - Escuela de Alta Dirección y Administración

Álvaro Montoliu: Ex Director de comunicación del CE Sabadell y actual Director del gabinete de presidencia en la Federación Catalana de fútbol

Noelia Bascuñana: Consultora en comunicación, marketing y protocolo deportivo, Exdirectora de Marketing en Hércules de Alicante C.F.

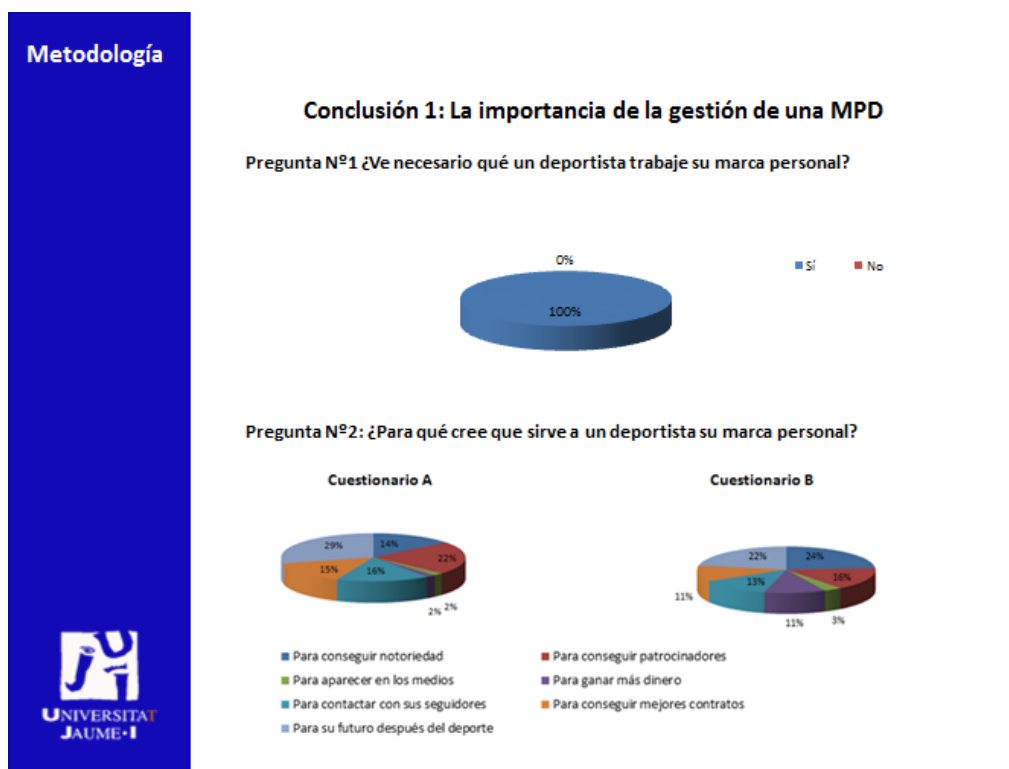
Benito Pérez: Director del Instituto de Ciencias del Deporte de la Universidad Camilo José Cela.

Tony Alquezar: Director de la empresa en representación, comunicación, marketing y patrocinios deportivos *Always Sports*.

Cada una de las entrevistas en profundidad ha durado de 45 a 60 minutos, teniendo lugar en Castellón, Valencia, Madrid y Barcelona, entre el 1 de julio al 30 de Agosto 2013.

Los temas a tratar han sido las 10 conclusiones extraídas del trabajo de campo, añadiendo datos y gráficas extraídas de la parte cuantitativa y contextualizando cada pregunta con el marco teórico del presente documento, de forma que los profesionales entrevistados tuvieran una visión global e integral de cada pregunta.

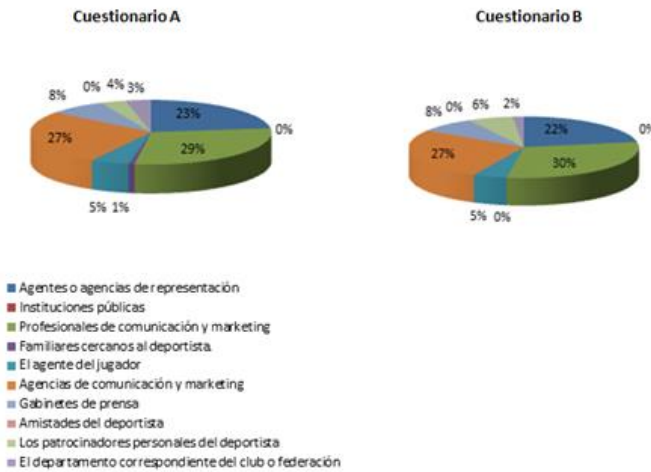
A continuación, a modo de ejemplo, se incluyen algunas de las diapositivas presentadas a los entrevistados, previa formulación de cada pregunta.



Metodología

Conclusión 6: El perfil ideal de gestor de una MPD

Pregunta Nº16 ¿Quién considera qué debe ser el encargado de gestionar la imagen de marca personal de un deportista?



Una vez desarrolladas las entrevistas, se analiza los datos a partir de las transcripciones de cada entrevista, aplicando la técnica del análisis del discurso y determinando su representatividad por el grado de saturación discursiva, de acuerdo a lo indicado por la metodología VAN DIJK (1997).

Tras el análisis y conclusión de las distintas entrevistas realizada, así como las aportaciones y sugerencias suponen un valor añadido por los entrevistados, esta segunda fase del trabajo de campo, queda completada. En el DVD anexo a este documento se recogen los documentos de audio correspondientes a las Entrevistas en profundidad.

8.3. Análisis y propuesta de los retos del sector por parte de los entrevistados

8.3.1 Conclusiones tras la fase de entrevistas en profundidad.

Las catorce entrevistas que se han realizado a los distintos perfiles profesionales, han confirmado las diez conclusiones obtenidas del capítulo siete. A continuación se esbozan de nuevo la síntesis de los retos planteados y sucede a cada uno de ellos las consideraciones más significativas de los expertos entrevistados.

I. La primera conclusión obtenida de los cuestionarios recalca la importancia de la gestión de una Marca Personal Deportiva, de dicha conclusión se extrae la siguiente pregunta realizada a los distintos profesionales entrevistados.

“Se comienza a dar importancia a la gestión profesional de la marca personal del deportista por parte de sus gestores y los propios deportistas. Aunque esa preocupación surge bien sea cuando el deportista está en su mejor momento deportivo, ante una situación de crisis o después de su vida deportiva. ¿Por qué crees que no se baraja la posibilidad de trabajar la MPD al comienzo de su carrera deportiva?”. A continuación se muestran las valoraciones de cada uno de los profesionales entrevistados.

CAMPOS, en este sentido señala que: “Si únicamente basas toda la gestión a lo meramente deportivo, en algunos deportes, no tiene lógica porque no tendrás una larga trayectoria deportiva, ya que no tendrás fondos para proseguirla” argumentando que: “el trabajo de imagen personal tiene que ser una opción para diversificar riesgos para ser un poco más libre” y por tanto “a veces la notoriedad no viene tanto de tu propio deporte sino por otras cosas que van ligadas a ti o de que vengan de tu lado personal”.

Además añade otros aspectos que condicionan la gestión de una MPD desde su inicio, el primero de ellos es “muchas veces ocurre por mero desconocimiento” o “es un problema de visión” o por último “a algunos deportistas trabajar su marca personal les incomoda, no les gusta”.

Por su parte GIMENO insiste al igual que CAMPOS que: “en la marca personal si se dan estos casos cuando son por una reactividad, puede ser por un desconocimiento sobre la gestión de una MPD”.

Y GIMENO asocia ese desconocimiento a dos situaciones reactivas donde el deportista es consciente de la importancia de trabajar su marca personal. La primera es: “Cuando un deportista ya comienza a tener una repercusión aunque sea en su entorno más inmediato y se puede vislumbrar que hay una profesionalización en su parcela

deportiva, es buen momento para al menos tener conciencia, mantener unas bases o dejarse asesorar”.

Dejando el éxito deportivo a un lado, GIMENO incide en las situaciones de crisis como segunda situación reactiva: “Si se espera un momento de crisis para actuar o tomar decisiones en algunos casos puede ser demasiado tarde”.

GIL apunta al aspecto comercial como justificación de la gestión de una MPD: “La marca de un deportista debe empezar en el momento que empieza su carrera, lógicamente habrá momentos en su carrera en que estará más justificado que tener una marca es lo más adecuado, por situaciones de crisis o posible gestión comercial” pero teniendo en cuenta que: “no se debe enfocar construir una marca en un tema puramente comercial, creo que es un añadido pero no debe ser solo eso”.

A caballo entre GIMENO y GIL PERNÍA se remarca ambos puntos de vista: “Si hay una situación de crisis y no está trabajada tu marca personal para que te sirva como escudo, la crisis puede afectar y devaluar mucho esa imagen, además esto no ocurre porque para él, lo primero es lo deportivo y sólo se preocupan cuando hay situaciones de crisis o fines comerciales”.

La necesidad de apoyo financiero es el argumento principal de LACASA, a la hora de entender por parte del deportista o sus gestores la importancia de gestionar su MPD desde el comienzo de su carrera basándose en dos argumentos de peso.

El primero: “El deportista en su inicio alimenta su vocación pero luego se da cuenta que para poder alcanzar mayores cuotas deportivas, primero éxito deportivo pero también apoyo financiero. Entonces llega a la conclusión de que es un producto y que debe colocar su marca personal en el mercado y por tanto esa marca personal le ayuda a conseguir un rendimiento económico”.

Y segundo argumento: “El deportista se da cuenta que necesita de un apoyo económico y por tanto de una marca personal que le ayude a conseguirlo cuando desarrollando su carrera deportiva llega un momento en que necesita dinero para continuar, entonces lamenta no haberlo hecho desde el principio”.

De los argumentos mostrados anteriormente por parte de los profesionales entrevistados, ALQUEZAR señala que: “La principal razón de no gestionar su MPD es por falta de medios” y PÉREZ aboga por la falta de asesoramiento profesional a la hora de hacer entender y comprender al joven deportista de la necesidad de construir su MPD.

PÉREZ esboza dos argumentos, el primero basado en la posibilidad de distraer al deportista con estas cuestiones “generalmente los jóvenes deportistas no están bien asesorados, en muchas ocasiones se les considera que otras actividades fuera del entrenamiento pueden ser distracciones. Están en manos de gestores que tienen una visión muy parcial de ese producto”.

Y la segunda basada en el perfil del gestor “Pocos gestores les hacen ver que tienen que gestionar su marca de manera integral, de formarse personalmente, porque al final si todas sus expectativas vitales van a ser solo en los aspectos deportivos cuando van a terminar su carrera aparecen las alarmas”.

DE MOLINA, añade en la falta de planificación o la consecución de objetivos a la hora de construir una MPD desde el inicio de la carrera del deportista “Pienso que la gente no es consciente de la gestión de su MPD al principio de su carrera deportiva, para planificar una estrategia, marcarse los objetivos y de cómo llevarlo a cabo.

La empresa especializada en *branding personal* SOYMIMARCA, compuesta por RECOLONS y COLLELL, vuelven a subrayar aspectos anteriormente mencionados, RECOLONS incide en “desconocimiento y por falta de previsión, y su horizonte es a corto plazo por parte del deportista” y también en el objetivo de construir una MPD. Muy a menudo conseguir patrocinadores, salir en los medios o estar a bien con el club que te representa está muy por delante que tener una estrategia de MPD”.

Por su parte, COLLELL se posiciona en la inmadurez del deportista y sus gestores “Por falta de madurez porque el deportista es muy joven y por otro lado es la falta de tradición en la gestión de su MPD, que pese en la vida del deportista como en cualquier otro profesional”.

El prestigio profesional es el argumento de BASCUÑANA a la hora de justificar el motivo por el cual no se comienza desde el inicio a construir una MPD. Tres son los motivos que argumenta; el primero “Realmente no se está pensando en su marca desde un principio, sino cuando se tiene un cierto prestigio profesional”, segundo “Cuando empiezan a tener ese prestigio es cuando piensan que deberían haberlo hecho y es por eso que luego van a trompicones con la gestión de su imagen”. y tercero, “Si se espera a tener cierto prestigio para construir tu marca, realmente estás llegando tarde a la gestión de tu MPD”.

MONTOLIU lo achaca a la incultura general del país en temas de comunicación, “No empiezan en el inicio de su carrera deportiva porque no hay una cultura de comunicación deportiva en nuestro país” argumento que sostiene también SANZ “Se percibe que no se trabaja la comunicación del deportista, primero por inmadurez a la hora de entenderlo y segundo porque todavía hay una sensación en España, de que alguien lo hará por ti una vez llegues a lo más alto”.

En las conclusiones obtenidas de la primera pregunta del cuestionario también se ha podido esbozar pinceladas de cuáles son los motivos de construir y de qué manera una MPD desde el principio.

La totalidad de los profesionales entrevistados coinciden en la necesidad de construir una MPD desde el inicio de la carrera, MONTOLIU “Creo que el deportista debería empezar al comienzo de su carrera deportiva, aunque este asociado a la marca de un club o país determinado”.

El punto de partida lo establece ALQUEZAR “La gestión de la marca de los deportistas no es muy profesional en España, pero si a nivel internacional, pero también depende del deportista, del territorio y de cómo se consume ese deporte”.

RECOLONS pone el foco sobre ese grupo minoritario de deportistas que sí que lo hacen “Vemos algún caso de deportistas que representa un porcentaje muy pequeño pero que tienen un grupo profesional detrás que les ayuda a gestionar su estrategia”.

CAMPOS añade “Lo importante sería tener a una persona que se ocupara de su parcela más enfocada a la imagen”. PERNÍA, remarca la importancia de realizar dicha

gestión desde el inicio: “Para un deportista es clave trabajar su marca desde el principio porque es básico para su carrera deportiva”.

ESTEVE remarca este punto “Es relativamente nuevo lo que es la marca personal deportiva y se aplicaba más al final de su carrera deportiva y ahora ya empieza a haber gestores que comienzan ya desde el principio de su carrera deportiva. “

GIMENO concluye este punto añadiendo “Cualquier planificación puede ser reactiva, por un acontecimiento, como la comunicación de crisis, pero lo idóneo es trabajar con proactividad”.

II. La segunda conclusión obtenida de los cuestionarios expone la irrupción de las redes sociales y el 2.0 en la gestión de una MPD, de dicha conclusión se extrae la siguiente pregunta realizada a los distintos profesionales entrevistados.

“Ha habido una eclosión y democratización de las redes sociales y el 2.0 en el ámbito deportivo por parte de los gestores de la marca personal de los deportistas a raíz de Londres 2012. Y cada vez más deportistas de forma directa o indirecta están presentes en ellas ¿Realmente existe una gestión profesional de la MPD del deportista en el ámbito digital o es una moda sin ningún fin estratégico?”.

CAMPOS expone dos realidades vigentes en la aparición de las redes sociales y el uso de los deportistas en ellas, la primera enfocada en: “Parece que hay que estar en las RRSS porque todo el mundo lo hace, pero a veces perjudica más que gana” y la segunda en: “Y la cuestión es, para que lo haces, para que estás en las RRSS y hay diversidad de respuestas”.

GIMENO subraya a aquellos deportistas que tienen presencia en redes sociales pero sin ninguna estrategia clara, “Cuando se observa un deportista en una red social se sabe si están planificadas o si se mueve a impulsos, es raro que haya deportistas que no estén en las RRSS pero no toda la estrategia de imagen debe basarse en estar en las RRSS” recordando que: “Las RRSS es una herramienta más, es importante pero la comunicación es mucho más...”.

GIL, añade el momento actual que viven las RRSS y los deportistas, coincidiendo en aspectos con GIMENO, “La profesionalización de las RRSS es una asignatura pendiente en los departamentos de comunicación de muchos clubes o federaciones” haciendo hincapié en que: “Las RRSS hay que regularizarlas como si fueran un brazo más dentro de la estrategia de comunicación de cualquier marca o de cualquier deportista”.

Por último GIL, coincide plenamente con GIMENO, cuando argumenta que las RRSS deben ser parte de una comunicación integral “No creo que la marca tenga que venir solo del uso que haga el deportista en las redes sociales, aunque es el medio más inmediato y el más cómodo, habría que trabajar en la formación del deportista de cómo trabajar”.

Dentro de los argumentos expuestos empieza a mostrarse una preocupación por la formación del deportista y sus gestores en estos ámbitos digitales que están en plena inmadurez profesional. PERNÍA añade que: “Cada vez los deportistas empiezan a dejarse asesorar por sus gestores, porque sabe que esto es clave.”

LACASA, muestra otro problema que está ocurriendo en la actualidad a la hora de unar deportistas y entornos digitales: “Las RRSS es una tendencia de consumo como en cualquier otro ámbito, pero el uso de las RRSS por parte del deportista está ocurriendo el mismo problema que ocurre en otros ámbitos, y es que no diferencia su lado personal y profesional y eso afecta a su marca personal”.

PÉREZ, acerca la problemática que pueden vivir los deportistas a raíz de un mal uso de sus RRSS: “Las RRSS es una moda y se muestran los aspectos más frívolos los que se escriben en *twitter* porque se pueden meter la pata al ser poco reflexivo o emitir un juicio rápido de una situación”. Remarcando que: “Las RRSS acercan su ídolo a sus seguidores, pero a veces comenten situaciones de crisis por comentarios u opiniones desafortunados debido a una mala utilización o nula formación de los deportistas”.

DE MOLINA coincide con PÉREZ, “Hay deportistas que está en las RRSS por moda y hay otros que lo hacen a través de una empresa se supone que lo hace de forma estratégica”.

Aspecto que también destaca ESTEVE: Sobre las RRSS surge como una moda, pero no todos están gestionados con una estrategia de gestión de una MPD, porque se han cometido muchos errores, porque viven mucho de su imagen y necesitan estar asesorados”.

BASCUÑANA complementa lo anteriormente expuesto con “Las RRSS y los deportistas han sido como un Boom donde no estaban ni están preparados salvo “cuatro” deportistas bien asesorados”. Aportando además que: “A veces se cae en el error de querer estar en todas la redes sociales sin saber realmente si es necesario estar en todas o solo en algunas”.

PERNÍA, menciona abiertamente la realidad profesional tras JJOO del 2012 “Londres coincide en el tiempo pero no creo que sea el punto de partida, aunque sí en los JJOO

hay deportistas que salen a la palestra en los JJOO y ahora con las RRSS es más fácil de seguir”.

Desde SOYMIMARCA, se plantean distintas realidades a la hora de entender la gestión actual del deportista en las RRSS, RECOLONS señala que: “A veces los deportistas utilizan las RRSS a modo de diario, siendo poco natural, muy guionizado y eso les hace perder credibilidad”, COLLELL añade “A veces se hace un uso mecánico a poco estratégico de las RRSS, utilizada como foro de comunicación inmediato”

MONTOLIU, aporta el uso de las marcas patrocinadoras dentro de las RRSS de los deportistas: “La RRSS es un medio de comunicación que le puede interesar al seguidor, en el momento que las marcas patrocinadoras entran ahí no estamos preparados para asociar al deportista en su perfil social como un canal publicitario”.

Al igual que el punto anterior, los entrevistados también muestran que una buena utilización de las RRSS por parte de los deportistas incluido dentro de una estrategia de MPD integral es provechoso para el deportista.

CAMPOS, expone que: “Es necesario una profesionalidad que ayude a una estrategia de comunicación en las redes sociales para que el deportista sepa qué tiene que hacer o decir a través de sus medios propios”; complementando GIMENO recalca que: “Las RRSS pueden ser un paraíso para que deportistas o deportes minoritarios puedan conectar y comunicar con sus públicos”.

PERNÍA además resalta la importancia de poseer RRSS sociales y web personales “Creo que cada deportista debe tener su web, como punto de información y desde allí conectar a través de las RRSS con sus públicos”. Y utiliza este ejemplo para argumentarlo “Fernando Alonso por ejemplo ha utilizado *Twitter* como medio de conexión directa sin intermediarios con sus seguidores para mostrarse tal como es”.

RECOLONS, subraya este último aporte mediante dos ideas, la primera “Por otro lado hay deportistas que si conversan a través de las RRSS que puede que no lo hagan con un fin estratégico pero que aporta valor y credibilidad a su MPD” y la segunda “Al estar en una conversación, se puede hablar con ellos, y eso hace que su seguidores les sigan y les aporte valor, porque es más auténtico”.

III. La tercera conclusión obtenida de los cuestionarios muestra una realidad de considerar al deportista como una empresa. De dicha conclusión se extrae la siguiente pregunta realizada a los distintos profesionales entrevistados.

“Los deportistas son considerados como industrias en sí mismos, dependiendo del nivel del deportista puede asemejarse desde multinacionales hasta Pymes. ¿Cree que actualmente existe está concienciación por parte de los profesionales a la hora de gestionar la un deportista de forma global como de una empresa se tratase?”.

CAMPOS, a la presentación de esta conclusión, argumenta que: “El profesional de la comunicación sabe que es más complejo que lo que la gente observa”, SANZ remarca que: “No existe una percepción de entender a un deportista como una empresa, primero porque se necesita una estrategia, segundo tienes que tener unos objetivos y tercero un plan de acción, y por normal general no se tiene”.

En esta introducción RECOLONS, subraya también que: “Creo que no se entiende a sí mismos como una empresa porque no son capaces de generar una visión, misión, de marcar unos objetivos y llevarlos a cabo. Yo creo que se centra más en un capítulo financiero pero no son empresa en cuanto a espíritu”.

La gestión de la marca de un deportista y su semejanza como empresa tiene más lógica en el deportista individual como argumenta GIMENO: “Todos los deportistas que practican una disciplina individual tienen consciencia de aprovechar todos sus medios disponibles para conseguir recursos y financiación que les permita seguir compitiendo”.

Esa necesidad de financiación es la que provoca según GIMENO que: “El deportista individual de un deporte minoritario tiene que tener consciencia de aplicar estrategias de marketing personal para poder subsistir”. GIMENO también muestra dos realidades dentro de este concepto de deportista empresa.

La primera que: “La consciencia de los deportistas de equipo es algo distinto porque viven bajo el paraguas de un club que les paga un salario”. Y la segunda y más cercana a la realidad profesional es que: “Los TOP de cada disciplina tienen consciencia de que deben ser gestionados como si de una empresa se tratase” punto que comparte

LACASA “Los grandes deportistas tienen conciencia de que son grandes empresas en tanto en cuanto tienen un gestor que se lo hace saber”.

GIL, pone el enfoque en el entorno del deportista “Su entorno no tiene claro el concepto de que son, por lo tanto dejan de manera aleatoria para convertirse en un deportista integral y profesional a terceros...” acentuando que: “Falta que el entorno acabe de entender que son empresas atípicas pero que alrededor del deportista se debe crear y gestionar como una marca”.

LACASA, también argumenta que: “En términos generales si es muy pequeño no tiene conciencia y si es muy grande deja esa responsabilidad a terceros”. Pero sobre todo que: “El deportista o su gestor aún no saben explotar de forma integral su marca personal porque no tienen conciencia de producto”.

PÉREZ, se centra en que: “La mayoría de deportistas no tiene una gestión profesional y por tanto se acercaría a una Pyme, que hace las cosas como se puede”. Deportistas que están más cerca de ser gestionados como PYMES más que como multinacionales, pero vuelve a incidir al igual que GIL, en el entorno, PÉREZ añade que: “Los gestores tienen una visión demasiado estrecha sobre el potencial de sus deportistas, generalmente si son deportistas en un periodo de formación, que no ha llegado a la élite, están más preocupados en que alcance la élite que otros aspectos de formación o de comunicación para tener un deportista equilibrado. “

DE MOLINA, reitera los dos grupos que se vienen repitiendo en las respuestas “Si vamos a los grandes deportistas que se gestionan su propia imagen sí que son conscientes de esa gestión como si fuese una gran empresa. Y luego el deportista de clase media no es consciente de que puede ser una empresa en sí mismo”.

ESTEVE muestra una realidad que está ocurriendo dentro de la gestión de marca personal en la actualidad “Hay un error en intentar plagiar la gestión de una MPD de los grandes deportistas y es un error copiar esa estrategia con el deportista de clase media, se pierde el verdadero valor de ese deportista por copiar al gran deportista”.

PERNÍA se muestra optimista en este aspecto, “Estamos en proceso para que los deportistas empiecen a entenderse como un producto o como una empresa y por tanto deban gestionarse como tal”.

La estrategia y el sentimiento de empresa son aspectos que presenta BASCUÑANA, “En general ,no saben realmente todo lo que pueden conseguir si tuvieran conciencia de gestionarse como una empresa” además “Al no tener un camino trazado desde un principio, el resto de su gestión se realiza la mayoría de veces sin un fin estratégico...”

MONTOLIU, concluye de forma que puede resumir la conclusión de este punto que: “Los profesionales que trabajan la un deportista, suele ser gente relacionada con su representante, que son los principales interesados en crear de su representando una marca, tanto económicamente como de posibles líneas de negocio”.

Mostrando el camino que se debería seguir “Hay deportistas vistos como empresas capaces de generar cantidades importantes de negocio, creo que los deportistas menos importante también deben ser vistos como una empresa a nivel más local”.

IV. De la cuarta conclusión obtenida de los cuestionarios centrada en el perfil actual del gestor de una MPD, se obtuvo dos preguntas en el cuestionario, la primera de ellas es la siguiente:

“Llama la atención la poca valoración a lo largo del cuestionario que se tiene de los clubes o federaciones como gestores de la marca personal de los deportistas más si se entiende que en ambos casos son paso obligatorio en la carrera del deportista ¿Cree que los clubes o federaciones en la actualidad gestionan profesionalmente el activo de valor que se considera la marca personal de un deportista?”.

CAMPOS, realiza una exposición de los clubes o federaciones en la actualidad, “Es complicado que si una federación que no gestiona bien su imagen, ayude a los deportistas a auto gestionar su imagen”. Punto que comparte BASCUÑANA, “Los primeros que deberían profesionalizarse deberían ser los clubes y federaciones porque si no es imposible que sepan gestionar la marca de sus deportistas”.

PERÉZ señala que: “Ha habido mucha dependencia de las subvenciones y eso ha acomodado a sus gestores, y no ha permitido que la gente buscase pensar y reflexionar de cómo ayudar a sus deportistas porque un deporte no puede crecer sin ayudar y apoyar a sus deportistas”. Argumento que completa BASCUÑANA “La mayoría de los clubes y federaciones tienen como asignatura pendiente profesionalizar su área de comunicación”.

CAMPOS, ejemplifica esta afirmación con el siguiente ejemplo: “Hace quince años el presidente de la federación de balonmano dijo “Tenemos un magnifico producto pero no sabemos venderlo, palabras que repitió 15 años después el presidente de la federación de balonmano cuando a España se le otorgo el mundial” CAMPOS, expone también dentro de sus conclusiones que: “A los clubes o federaciones se les pide éxito deportivo pero es hora también de pedirles éxitos en su gestión”.

GIMENO, muestra los motivos por los cuales únicamente los grandes clubes pueden gestionar la MPD de sus deportistas. GIMENO indica que: “En principio solo los grandes clubes con sus grandes jugadores invierten en MPD porque tienen una rentabilidad económica a corto plazo”. Punto que comparte SANZ, “En general no hay

una estrategia de comunicación, únicamente los grandes clubes pueden permitírselo pero solo son el 10% del total...”

GIMENO, expone porque el resto de clubes no gestionan la MPD de sus jugadores:

- Porque tienen bastante trabajo con gestionar su propia imagen como para gestionar la marca de sus deportistas.
- Por limitación de recursos humanos que son invertidos en otras áreas.
- Por conflicto entre jugadores y clubes o federaciones.

GIMENO, muestra una realidad que está empezando a darse en algunos clubes o federaciones: “De normal los clubes tienen un manual para los jugadores con una serie de códigos de actuación, actualmente se comienza a incluir códigos de acción enfocados a la autogestión de su marca”.

GIL pone el foco en los propios deportistas y su actitud a la hora de concienciarse de gestionar su propia de marca personal: “Los deportistas deben tener claro que deben nutrirse de los departamentos de cada club al que vayan para poder formarse y crecer como MPD”.

Añadiendo la responsabilidad que tienen también los clubes en este aspecto “Hasta que no haya cultura de base dentro del fútbol del uso de las herramientas de comunicación con el fin de crear una MPD, será difícil que los deportistas lo interioricen”.

DE MOLINA, quita presión a los clubes o federaciones en este aspecto de gestión: “Los clubes o federaciones que son el paraguas de los deportistas no deben posicionarse con unos u otros”.

SANZ, expone las diferencias existentes entre club y federación a la hora de gestionar la marca de sus deportistas, “Los clubes trabajan más la imagen del colectivo que la del deportista, es más a veces incluso choca la imagen del club con la del deportista. En las federaciones por otro lado no realizan salvo excepciones ningún trabajo de comunicación a nivel colectivo o individual, es más la queja es que se aprovechan de la marca de los deportistas para obtener rendimiento económico”.

PERNÍA, quita responsabilidad a clubes o federaciones, otorgándola al deportista, “Los clubes deben preocuparse de su propia imagen, la federaciones también y los deportistas de su propia marca”. Añadiendo que: “Los clubes pueden asumir ese rol porque les puede beneficiar a corto plazo pero el deportista también es bueno que no deje al club llevar la totalidad de su imagen sino que tenga voz propia”.

RECOLONS, sigue esta línea de excluir a los clubes o federaciones en la construcción de la MPD, de sus deportistas. Los clubes y federaciones actúan desde el colectivo pero si el deportista quiere autopromoción que se lo busque, no hay una responsabilidad compartida de la gestión de la marca del deportista con la del club, aunque es un error porque se pierde valor en ambos lados. “

COLELL, añade el motivo de este punto de vista “Hay una divergencia de interés porque el club está más focalizado en el corto plazo y en la rentabilidad inmediata del deportista y por tanto la vertiente estratégica de la MPD no cuadra en este marco”.

ALQUEZAR, muestra la realidad que está apareciendo tras la crisis económica “Ni federaciones ni tantos clubes, salvo algunos, no trabajan la comunicación y el marketing de sus federaciones o clubes sino que son simples gestores, aunque actualmente con la crisis está cambiando, se están viendo sus carencias”.

LACASA, vuelve a incidir en el aspecto del éxito deportivo como motor actual de motivación para gestionar una MPD por parte del deportista o de sus gestores, “El deportista profesional por razones obvias tiene que dedicar gran parte de su tiempo al aspecto deportivo por eso no se le puede pedir que además tenga que trabajar su aspecto comercial. Sus gestores se focalizan en el éxito deportivo y cuando se consigue ese éxito deportivo entonces se plantea todo lo que es su gestión de su marca personal”.

PERÉZ, añade a sus conclusiones coincidiendo con LACASA, en los aspectos referentes al éxito deportivo como punto de partida “Los gestores tienen una visión demasiado estrecha sobre el potencial de sus deportistas, generalmente si son deportistas en un periodo de formación, que no ha llegado a la élite, están más preocupados en que

alcance la élite que otros aspectos de formación o de comunicación para tener un deportista equilibrado”.

ESTEVE presenta un argumento sobre la situación en España respecto a otros países “Ni desde clubes o federaciones no están a la altura de la gestión de activos que tienen de sus deportistas, exceptos los clubes o federaciones grandes. Están habiendo cambios pero no estamos a la altura de otros países que lo tienen más integrado.

MONTOLIU, lo amplía afirmando que: “Es paradigmático como las federaciones o clubes tienen parte de los derechos de imagen del deportista pero no saben sacarle un provecho o un valor de la MPD”.

Mostrando una realidad que es que: “La federación lo que no tiene en propiedad son los deportistas, por tanto es complicado gestionar sus activos de valor” por tanto “Como club no trabajas pensando en el beneficio del jugador sino en exclusivamente del club, llega un momento en el que el deportista no se siente involucrado en las acciones del club”.

V. De la quinta conclusión obtenida de los cuestionarios centrada en el perfil actual del gestor de una MPD, se obtuvo dos preguntas en el cuestionario, la segunda de ellas es la siguiente:

“Hay dos carencias principales a la hora de gestionar de forma profesional la marca personal de un deportista, por un lado la falta de planificación y por otro lado no crear sinergias con todos sus públicos ¿Qué opina sobre estos datos?”.

La falta de planificación y las sinergias con sus públicos son las dos principales carencias obtenidas de las 60 encuestas a distintos profesionales del sector de la comunicación, marketing, y marca personal en el ámbito deportivo.

Sobre estos datos CAMPOS, opina que: “A veces la gestión se ha basado en atraer o retener talentos pero ya está, sin más visión de futuro”, RECOLONS añade que: “Es imposible crear sinergias con los públicos porque se priman en unos pocos públicos que en otros públicos que podrían darte una salida después del futuro profesional”.

El futuro y la necesidad de retorno económico a corto plazo, es el argumento de ALQUEZAR, para argumentar dichas carencias “Idealmente sí que tiene estar a medio o largo plazo pero dependiendo de quien la gestione tiene que haber un rendimiento económico a corto plazo”. PERNÍA, remarca dicha realidad existente “Es cierto que el deportista piensa en el corto plazo, y con suertes algunas que lo ha hecho bien tiene un futuro, pero son algunos pocos”.

Argumentando la necesidad del retorno económico a corto plazo, COLELL, afirma que: “Al final todo está condicionado por la actividad económica y por tanto el no haber planificación estratégica es debido a que se piensa en el rendimiento a corto plazo y que no haya ningún profesional cercano al deportista que le impulse a pensar a medio y largo plazo”.

Esa visión cortoplacista es la que se repite en las conclusiones de los entrevistados, GIMENO expone una serie de conclusiones que giran sobre este concepto “Existe una visión cortoplacista de la estrategia de comunicación por una falta de perspectiva o de conocimiento” debido a “La urgencia de resultados inmediatos afecta para realizar una planificación estratégica a medio o largo plazo”.

Por tanto las consecuencias de dicho cortoplacismo para GIMENO, son que: “El deportista necesita dinero para poder competir y esa urgencia hace que planifique a corto plazo impidiendo crear una marca personal de futuro...”

GIL, señala al entorno del deportista, que debe ayudar al deportista a conocer y entender las distintas herramientas de comunicación, por tanto según GIL, “Los deportistas no tienen por qué conocer el uso de las herramientas de comunicación pero se les puede achacar a su entorno de implementar dicha cultura”.

PERÉZ reafirma dicha conclusión de GIL, donde remarca la importancia de formación del deportista “El gestor del deportista para planificar debe conocerle como persona, saber que necesidades tiene y ayudarle en el proceso de formación, porque un deportista es una persona joven que está en una etapa de crecimiento personal, profesional y formativo”.

Dicha cultura actual donde subraya GIL, que el principal problema es que: “Hay una carencia actualmente de utilizar las diferentes herramientas de comunicación para conectar con los públicos, actualmente el deportista lo hace de forma impulsiva y no estratégica”.

SANZ, achaca estas carencias al vínculo emocional argumentando que: “Las sinergias y el *feedback* entre los deportistas y sus públicos no valen nada si no existe un vínculo emocional que las sustente”, DE MOLINA completa como debería ser una buena gestión de MPD para evitar estas carencias “Tener el target, tener la estrategia y tener una propuesta de valor es básico, es necesario tenerlo bien cimentado, no tenerlo es garantía de fracaso”.

ESTEVE, afirma respecto al ámbito profesional de muchos de sus gestores “Hay muchos gestores que vienen de la comunicación y su trabajo se basa en una planificación al día a día y eso perjudica la gestión de una MPD”.

Siguiendo con la carencia de conectividad con los públicos, BASCUÑANA apunta que: “Los deportistas no aprovechan realmente todo el potencial que sería crear sinergias con todos sus públicos y que le ayudarían a hacer crecer su MPD”. Además “No son

conscientes de que al crear esas sinergias con sus públicos que les daría un valor añadido”.

Ese valor añadido, es el que COLELL sostiene para el futuro del deportista “El deportista si supiera que el público con el que va a interactuar en el futuro después de su vida deportista es otro, comenzaría desde el minuto cero a interactuar con él”.

BASCUÑANA, achaca al deportista y sus gestores esa visión de futuro “El deportista no es consciente de hasta donde pueden llegar, por eso la planificación es realmente importante, pero no creo que desde el principio de la temporada se marque un camino estratégico para conjuntamente ir recorriendo”.

MONTOLIU, cierra este punto argumentando que: “Los profesionales no están haciendo bien su trabajo si no consiguen que sus deportistas interactúen con sus públicos”. Por tanto “Si una de las carencias es planificación como deportista no puedo confiar en tí” pero pone luz al futuro profesional “creo que es un sector con mucho recorrido y muchas oportunidades si se profesionaliza”.

Y para finalizar GIMENO, muestra el camino a seguir “La comunicación pasa por una planificación estratégica de la marca de un deportista, que establece una sinergia con todos los públicos”.

VI. De la sexta conclusión obtenida de los cuestionarios centrados en la importancia de los valores de la gestión actual de una MPD, de dicha conclusión se extrae la siguiente pregunta realizada a los distintos profesionales entrevistados:

“Aunque los encuestados escogen como valores más importantes, el valor social y el valor personal, luego se demuestra que en la gestión sigue primando el valor mediático y el valor deportivo ¿Por qué cree que se sigue basando toda la gestión al éxito deportivo o al interés mediático, no son importantes en la actualidad gestionar los demás activos de valor que conforman una MPD?”.

MONTOLIU, abre este punto con una conclusión contundente “Si no tienes un éxito deportivo, como marca personal no me fijare en ti”. Y prosigue “Al final esto es un negocio, no nos dedicamos a hacer buenas personas sino a generar dinero, lo primero es el éxito deportivo, una vez lo tienes, la labor del gestor es conseguir a ese deportista de élite transmitir su lado personal”.

GIMENO, enmarca la dificultad de conseguir notoriedad sin un éxito deportivo previo “Es complicado que un deportista sin tener un éxito deportivo tenga una notoriedad y visibilidad” añadiendo que: “Salvo casos excepcionales, cuando un deportista salta a la agenda mediática es por su éxito deportivo y es entonces cuando se puede mostrar otras áreas del deportista”.

DE MOLINA, sostiene la misma teoría “La propuesta de valor es su éxito deportivo, y los demás valores que son importantes pero que se dan por hecho. Si no tienes esa propuesta de valor, lo demás no tiene importancia”.

GIL, apuntala el anterior comentario “Al final el modelo actual en el mundo del deporte, se basa en que logros puedes conseguir y cómo puedes revalorizar y gestionar económicamente y comercialmente dichos logros. Es verdad que hasta hace poco eran esas dos, pero que actualmente está cambiando a otros valores de gestión”.

SANZ, remarca el motivo de por cual ambos valores son los principales a la hora de obtener un patrocinio deportivo “La razón porque el valor económico y el éxito profesional son la base en la creación de una MPD, es porque el dinero quiere retorno mediático inmediatamente”. RECOLONS, argumenta la necesidad de cuantificar “El

éxito deportivo y el interés mediático es importante porque hace tangible el retorno económico y porque al final todo está medido por datos, todo está cuantificado”.

Apunte que también realiza LACASA, “Se exige el valor mediático o el valor deportivo porque son una fuente de retorno económico inmediato. Pero se debe buscar los valores como pilares básicos que se trabajen de forma paralela y que ayudará a crear una imagen integral. Esa gestión generará beneficios económicos, conexión con los públicos, sinergias con patrocinadores...”

CAMPOS, deja entrever que dentro del patrocinio deportivo de calidad y con vistas a futuro, “Hay que evitar siempre la obsesión de la medición”.

ESTEVE, empieza a mostrar importancia a la gestión integral de la MPD: “El nivel mediático y el éxito deportivo se basa mucho en relaciones comerciales y esas asociaciones son las que buscan los patrocinadores por eso se le da tanta importancia, pero no se debe descuidar todos los demás aspectos que conforman al deportista.

Pese a que ambos valores son los predominante, ALQUEZAR remarca que entre deportistas con similitudes parecidas priman otro tipo de valores: “Principalmente el éxito deportivo y el valor mediático tienen que estar presente, pero lo que sí que es cierto, es cuando tienen un elenco de deportistas de igual interés mediático y con el mismo éxito deportivo se basan en otros valores para asociarse a uno y no a otro deportista”.

En dichas conclusiones también se ha podido observar una línea de trabajo futura. CAMPOS aporta una serie de conclusiones que buscan cambiar los argumentos anteriormente citados.

La búsqueda de la profesionalidad en el tema de patrocinios deportivos “La gestión de los patrocinios es más complicada de lo que parece, por eso es necesario contar con profesionales” añadiendo además que: “Muchos patrocinios se basan únicamente en soportes más que en crear ideas y apostar por la creatividad” ya que se centran en objetivos distintos “No es lo mismo comunicación rutinaria que rutina de la comunicación”.

Para evitar el cortoplacismo CAMPOS, subraya que “Una marca no se construye en dos días, se construye con tiempo, constancia y compromiso” y para ello “Es necesario crear un hábito, una constancia y un compromiso para hacer más que decir, para que los demás digan de ti”

Y muestra un cambio actual en la gestión de MPD “Las marcas de ahora casi ninguna utiliza los medios de comunicación de masas, el juego está cambiando”. Aspecto que también apunta GIMENO “Ahora un deportista puede ser más atractivo para un medio o patrocinador si trabaja otras áreas que complementan al éxito deportivo”.

Aspecto que comparte SANZ “Esa tendencia está cambiando porque no se busca únicamente aparecer en los medios tradicionales sino aparecer en distintos medios mediante apariciones de calidad”. Y la capacidad de crear movimiento por parte del deportista en sus públicos “La evolución va por cuanto movimiento es capaz de generar con su entorno, por eso creo que las RRSS son el cambio. Al final el deportista debe ser capaz de influir en su entorno para provocar movimiento.

Esa búsqueda de una gestión de todos los valores que posee el deportista es la que aporta GIL, “Entiendo que trabajando todas las áreas de valor del deportista, te conviertes en un mejor producto y por tanto quiero entender que en un mejor deportista”.

Tal como remarca LACASA: “Si todo se basa únicamente en la gestión desde un punto de vista económico se está construyendo una MPD con importantes carencias que pueden funcionar un tiempo pero que a largo plazo no”.

PERNÍA añade una idea generalizada entre los entrevistados que: “Hay cosas que empiezan a cambiar, donde empiezan a patrocinar deportistas o deportes que comienzan a valorar otros valores más enfocado a las personas. “

BASCUÑANA, marca un camino de futuro “Se debería trabajar una MPD dejando los resultados deportivos al margen, porque si tienes una imagen fuerte los resultados deportivos no son tan relevantes”.

RECOLONS, lo resumen en una frase que sirve para cerrar este punto “La diferencia entre un deportista y otro está en lo que no se cuantifica”.

VII. La séptima conclusión obtenida de los cuestionarios está centrado en el perfil ideal del gestor de la MPD, de dicha conclusión se extrae la siguiente pregunta número siete realizada a los distintos profesionales entrevistados.

El perfil ideal del gestor, es un profesional titulado en el ámbito de la comunicación, con un perfil y funciones similares al DirCom con rasgos de director de marketing. Sin embargo la segunda opción más escogida por delante de otras titulaciones académicas ha sido “No importa titulación sino experiencia en el sector” ¿Cree que en la realidad profesional por ahora prima más al experiencia que la formación académica?.

CAMPOS, abre este punto con una reflexión que será contrastada a lo largo del mismo “La experiencia es importante pero la formación continua es más importante”, punto que apoya SANZ: “La experiencia es importante pero la formación es imprescindible”.

LACASA, justifica dicha formación continua “La experiencia prima pero entiendo que un gestor profesional tiene que estar actualizado y tener una base de conocimiento continuo”. El motivo que aporta para justificarlo es “La experiencia es importante pero no lo es todo porque puede generar deformaciones en la gestión. Sobre todo se vea más esta realidad con las nuevas tendencias tecnológicas que han venido apareciendo y que los modelos clásicos de gestión no saben afrontar”.

Punto que respalda PERÉZ aportando que motivo que justifica PERÉZ para “Hay un predominio de la gestión de la imagen de los agentes, que tienen experiencia en el sector pero no tienen formación universitaria, por eso sería importante que la imagen del gestor del deportista se debería de una formación profesional”. BASCUÑANA, “Hasta ahora no había muchos estudios sobre comunicación y marketing deportivo, por tanto la experiencia es importante y estamos en un momento donde ambas se están uniendo”.

GIMENO, señala que: “La combinación de conocimiento más experiencia para conseguir alcanzar ese perfil ideal de gestión de la marca de un deportista”. GIL, aúna dichas reflexiones anteriores pero marca la realidad profesional actual “La formación académica unido a la experiencia profesional que vas adquiriendo consigues

convertirte con el tiempo en un gran profesional, pero en la actualidad, prima la experiencia antes que la formación”.

ALQUEZAR justifica el motivo de que actualmente prime la experiencia por delante de la formación: “Actualmente prima más la experiencia porque hasta hace poco hay una formación académica en cuanto a la gestión deportiva. Pero como máximo lleva 10 años, pero falta que esa formación se puede complementar con la experiencia”.

Marcando incluso porcentajes. DE MOLINA observa a futuro “Creo que prima y debe primar la experiencia con la formación académica, aunque las próximas generaciones tendrán experiencia con formación académica”.

ALQUEZAR indica que “A día de hoy prima un 80% la experiencia profesional y un 20% la formación académica”. ESTEVE justifica la experiencia “La formación académica es muy importante, pero también ha habido una sobrevaloración académica y es importante también tener una formación profesional”. RECOLONS, “Prima la experiencia sobre la ciencia porque tienes algo que es seguro a la hora de escoger, por tanto voy a lo seguro, pero es posible que un deportista escoja lo fácil porque a veces el conocimiento es una promesa valor”.

PERNÍA remarca que “Por ahora sí, la experiencia prima pero espero que esto cambie, no se puede cerrar a alguien que no tenga estudios pero se debe abrir de par en par a los que salgan de la universidad, porque cuanto más cerca este del ideal de cómo hacer las cosas más cerca estaremos”. Argumentando que: “El que tiene experiencia te dice como están las cosas pero es importante acercarse al ideal de cómo se deben hacer. “

PERNÍA aporta que: “La teoría te lleva a un ideal que es inalcanzable pero intentar alcanzarlo estará más cerca y por tanto mejor profesional y mejor gestión”. BASCUÑANA, justifica la experiencia mediante una formación continua debido a “Experiencia y formación deben estar unidos, en ambos casos se debe ir evolucionando de forma continua en ambas áreas porque estamos en un escenario impredecible”.

PERÉZ muestra el fin del papel del gestor de una MPD “El gestor más que experiencia o formación académica tiene que tener cualidades para entender al deportista como una persona”, se cierra este punto con la reflexión de MONTOLIU, “En otras áreas del deporte sí que te diría que vela la experiencia antes que la formación, pero en este caso no”.

VIII. La octava conclusión obtenida de los cuestionarios está centrada en las herramientas y metodologías actuales de gestión de una MPD, de dicha conclusión se extrae la siguiente pregunta número ocho realizada a los distintos profesionales entrevistados.

“En los cuestionarios los gestores afirman utilizar herramientas de comunicación y marketing en la gestión profesional de la MPD de sus deportistas, pese a que los datos reflejan que se realizan de forma muy superficial ¿En qué momento cree que está actualmente la gestión de la MPD de los deportistas por parte de sus gestores?”

La utilización de las herramientas de forma sustancial y el desconocimiento de cómo gestionar una MPD, son dos puntos que se repiten a lo largo de las siguientes conclusiones de los profesionales entrevistados.

MONTOLIU, abre este punto con la siguiente conclusión “Se percibe que es una necesidad cuidar la MPD de un deportista y que hay conciencia de ello, pero no entienden cómo hacerlo” añadiendo que “Los profesionales como nos dan tan pocas herramientas, es muy cierto que la observación ambiental, es un elemento básico para poder realizar nuestro trabajo, pero lo que es un estudio de mercado o una planificación en el mundo del deporte no ha llegado”.

GIMENO, es tajante en este sentido “Se quieren extraer conclusiones profesionales de datos extraídos de forma amateur...”, marcando una línea de futuro para los distintos gestores de la MPD. “La aspiración del sector profesional en el ámbito deportivo tendría que ser combinar investigaciones cualitativas con cuantitativas para conseguir datos reales e importantes sobre la figura del deportista, el problema es que tiene un costo elevado a título individual”.

RECOLONS, muestra interés también en ese aspecto, “Está avanzando porque cada vez hay más herramientas porque fluye mucho más la información, se ha democratizado muchas herramientas de comunicación, ahora la clave es saber obtener resultados de calidad”.

SANZ indica que respecto a la utilización de herramientas de comunicación de forma profesional “Mi sensación es que la utilización de herramientas por parte de los

deportistas es nula. Si solo nos centramos en fútbol, algunos de baloncesto y los deportistas Top podrían decirse que sí, pero el resto de deportistas que son casi un 75% no las utilizan de forma profesional”.

ALQUEZAR, también muestra su idea de la gestión actual de una MDP, “Actualmente se utilizan muchas herramientas de comunicación pero muy a nivel local o nacional pero queda mucho trabajo por hacer a nivel internacional, a ser capaces de que nuestros deportistas sean vistos como iconos deportivos en otros países”.

DELACASA, muestra quién dentro del deporte sí que utiliza herramientas de comunicación de forma profesional, “Las herramientas o instrumentos de medición es más de los propios patrocinadores para saber el retorno que está consiguiendo más que del propio gestor para justificar el patrocinio. BASCUÑANA, “Los gestores actualmente están empezando a medir el ROI de sus acciones, hasta entonces no se tenía que demostrar al patrocinador el retorno de su inversión”.

PERÉZ, sobre la realidad profesional dice que “Hay mucho aún por trabajar, en general los deportista trabajan o utilizan herramientas de manera intuitiva pero sin que haya una supervisión profesional de lo que ponen, sabiendo de la repercusión que tienen y lo difícil de revertir unas posibles consecuencias”. ESTEVE, “Ahora mismo, no hay una gran profesionalidad a la hora de los gestores de la MPD, que utilicen herramientas de análisis y de comunicación para desempeñar su trabajo”.

MOTOLIU, muestra un posible futuro profesional “En este punto de inmadurez absoluta de este sector con futuro, no habrá intrusismo porque son los propios profesionales los que están creando y llevando esta gestión”. Añadiendo que: “Se percibe que es una necesidad cuidar la MPD de un deportista y que hay conciencia de ello, pero no entienden cómo hacerlo”. Concluye este punto, PERNÍA, “Están empezando a aparecer empresas que comienza a ayudar al deportista a gestionar su MPD y eso es bueno para los deportistas”.

IX. La novena conclusión obtenida de los cuestionarios está centrada en la importancia de la gestión estratégica, de dicha conclusión se extrae la siguiente pregunta número nueve realizada a los distintos profesionales entrevistados.

“Al hilo de la pregunta anterior, se observa que los gestores trabajando a corto o medio plazo, sin un plan estratégico marcado desde el principio ¿Cómo cree que se debería enfocar la gestión de la MPD de un deportista por parte de sus gestores?”

Cabe recordar que la falta de planificación estratégica y la conectividad con los distintos públicos son las principales carencias que se han observado a la hora de construir una MPD.

CAMPOS, resalta la necesidad del documento como base de una planificación estratégica “La planificación es importante y plasmarlo en un documento que sea variable, porque es el punto de partida para todos los implicados en la construcción de una MPD” citando a Eisenhower “Los planes no son nada, la planificación lo es todo”. Aspecto que coincide con ALQUEZAR “Principalmente es diseñar y que se vea por escrito un plan acción con el deportista”.

GIMENO, amplía esa idea del documento y como ponerlo en marcha “La base sería adquirir unos atributos reales sobre el deportista, su historia y su actividad para conseguir una identidad que me permita establecer un posicionamiento para elaborar una estrategia que me ayude a elaborar unos mensajes que me ayude a conectar con los diferentes públicos”.

GIL, muestra la realidad en la que vive el gestor de la marca personal en el ámbito deportivo “La gestión y comunicación dentro del ámbito deportivo está totalmente condicionado a que hay un juego que es totalmente aleatorio e imprevisible. La estrategia se debe realizar a corto plazo pero dentro de una base a medio y largo plazo”.

Aspecto que coincide con LACASA: “El plan estratégico es fundamental, pero como están los escenarios actuales hay que saber que son muy cambiantes, pero la gestión debe basarse en unos objetivos para saber dónde vas...”

GIMENO, resalta la importancia del trabajo estratégico a largo plazo “Al final es conseguir que haya una coherencia entre lo dicho y lo hecho, y que me perciban como es el deportista, aunque siempre hay una distorsión real, pero cuanto más se acerque a esa realidad mejor será nuestro trabajo, pero es un trabajo a largo plazo para conseguir esa identidad de marca personal en el ámbito deportivo.

SANZ apunta que: “La manera es planificar a largo plazo pero hacer el plan de manera que a corto y medio plazo te lleve hasta el largo plazo. Siempre evaluando los resultados y adaptándote pero mirando a largo plazo, para evitar realizar acciones que no te llevan a ningún lado. “

LACASA, respalda esta idea “La táctica te va a dar el paso a paso para conseguir el objetivo y así poder andar el camino”. ESTEVE también la comparte “Hay una estrategia a largo plazo y una estrategia a corto plazo, el corto plazo va a imperar pero lo que no es posible que el corto plazo no te haga pensar en el largo plazo”.

PERÉZ expone el motivo de la carencia de la planificación estratégica dentro de la gestión de una MPD “Creo que se sigue gestionando a corto plazo de forma reactiva y no a medio y largo plazo de forma proactiva, llevando tus las riendas y no reaccionando hacia los errores que se van cometiendo en su comunicación”.

DE MOLINA, amplía este punto “Hay que planificar en primer lugar a corto plazo, porque hay también tantas variables en el deporte que se hace difícil planificar a medio o largo plazo porque es complicado. Un 75% al primer año en tiempo e inversión y el resto con el tiempo a medio y largo plazo”.

MONTOLIU, añade “En el deporte estás casi condicionado a trabajar a corto plazo, no significa al día a día porque si no estás muerto, muchas veces estas obligado a trabajar al día a día porque hay una falta de conciencia por parte de los gestores principales”.

Aspecto que comparte PERNÍA, “La MPD debería ser gestionada a medio y largo plazo pero sabiendo que tiene una actividad a corto plazo y ese día a día te va comiendo, pero con el objetivo a largo plazo en su línea de vida deportiva”.

COLELL, “El corto plazo entra dentro de lo que se llama táctico pero hay que pensar y planificar a largo plazo, la idea es in a más allá de cinco temporadas y no únicamente a

una temporada”. Pero RECOLONS, remarca la situación actual en el deporte “El cortoplacismo está instaurado en muchos aspectos de la vida deportiva. El propio sistema genera una estrategia cortoplacista”.

BASCUÑANA, incide en que “Si no planificas la gestión de tu MPD, puede haber ruido por el camino que distorsione la imagen que quieras dar”. Recalcando que “No se puede realizar acciones por moda o por copiar a otros deportistas porque si no puede ser contradictorio con la imagen que vienes mostrando”.

MONTOLIU, cierra este punto con dos reflexiones, primero “La falta de planificación se debe a la falta de creencia de los gestores principales (clubes, agentes, federaciones)” y segunda “Trabajar en el futuro del deportista es clave para esa visión holística de gestión de la MPD del deportista”.

X. De la décima y última conclusión obtenida de los cuestionarios centrados el futuro después del deporte, de dicha conclusión se extrae la siguiente pregunta realizada a los distintos profesionales entrevistados.

El futuro del deportista es una de las asignaturas pendientes por parte de los gestores a la hora de planificar su gestión, la poca importancia que se da al valor académico, la gestión únicamente basada en el éxito deportivo o el interés son algunas de las pautas actuales de la gestión de una MPD . ¿Por qué cree que los gestores no trabajan con el deportista pensando en más allá de su vida deportiva?.

Esta última conclusión se quiere mostrar la realidad que vive el deportista después de abandonar su carrera deportiva, las conclusiones que se pueden extraer giran en torno al mismo concepto, la no posibilidad de los gestores de rentabilizar una marca personal del deportista después de su carrera deportiva.

CAMPOS, argumenta que el motivo es porque “Hay gestores de la marca de un deportista que lo son a la fuerza por la evolución del deporte y todo lo que sea a la fuerza es negativo”. LACASA añade “La vida deportiva es la que genera beneficios, pero cuando se acaba se acaba el negocio, pero ese es el error. “

PERÉZ, “Un motivo puede ser que más allá de su vida deportiva los gestores no van a tener sentido, por eso es lógico que piensen que lo justo es que piensen en el deportista solo en su vida deportiva y que tenga éxito deportivo”. BASCUÑANA, sigue esta línea “Al gestor no le va a dar un beneficio y al final es todo un negocio”.

DE MOLINA remarca que: “Cuando acabe la carrera deportiva de ese deportista sus gestores ya están buscando a otros gestores de deportistas, porque el ex deportista ya no es su target. O porque no son conscientes de otros valores o perfiles profesionales del ex deportista”. ESTEVE añade “Los gestores actuales están muy ligados en el área de representación y en obtener un rendimiento económico y lo que el deportista da de su rendimiento deportivo por eso no se piensa en el futuro del deportista.

GIMENO incide que el futuro del deportista debe partir del propio deportista no de sus gestores: “El futuro del deportista es cosa suya y que sus gestores le ayuden a conseguirlo, pero deben partir de ellos mismos...” añadiendo que “La vida más allá

propia del deportista no debe ser una preocupación del gestor de marca, sino al revés, es aprovecharse el deportista de su gestor de marca para conseguir llevar a cabo un futuro después del deporte”.

Aspecto de responsabilidad que amplía GIL: “En la actualidad hay deportistas profesionales que se ven una vez acaba su carrera en distintas áreas desde deportivas hasta de gestión. Pero depende de su entorno, de su cultura y de su formación el poder trabajar durante su carrera para posteriormente optar a ellas”.

PERNÍA “No piensa en el largo plazo, porque a los deportistas les gusta el éxito del día a día y no piensan tanto en el futuro, los deportistas de máximo nivel están con 32 a 35 años retirado y por tanto deben aun teniendo tu vida resulta en muchos casos debes saber gestionar ese dinero y vivir. “COLELL, añade que: “Lo que marca el ritmo de gestión lo marcan los plazos marcados por los contratos. Al fijarse en los contratos no deja ver la estrategia no se piensa a largo plazo”.

SANZ, expone la realidad presente “A día de hoy la relación que tiene el deportista y su gestor es cortoplacista, y el día que no hay deporte no hay negocio. Además porque no hay una visión de retorno, por eso cualquier acción es en general a corto plazo y finalmente no se percibe al ex deportista como un negocio ni el ex deportista percibe que tiene que dar parte de su negocio al que le ha ayudado durante su carrera”.

ALQUEZAR, muestra una línea de futuro “Cada vez más, los gestores están intentando trabajar con ellos para que puedan tener una vida después de su vida profesional. Es importante que los gestores ayuden al deportista a formarse para tener una salida profesional después del deporte”.

Aspecto que comparte LACASA “El deportista y el gestor deben marcar el camino para después de su vida deportiva y así poder andarlo juntos uno vez acabado”. PERÉZ añade “Es importante ayudarles desde el principio de su carrera a planificar su salida del deporte y reconvertirlos en otro perfil profesional”.

PERNÍA concluye que: “Si el deportista lo tiene claro desde un principio, se puede ir formando durante su carrera deportiva para estar listo profesionalmente hablando una vez cuelgue las botas”.

MONTOLIU, muestra líneas del futuro gestor de una MPD, “Ese grupo de profesionales que velan por la imagen del deportista saben que a los 35 años se va a acabar y por tanto se debe preguntar el deportista y sus gestores que vamos a hacer”. Añade que: “El deportista debe tener un asesoramiento integral y que cuando se reúna con su asesor que pueda a hablar de todos los temas que le preocupen y que sea el asesor el que vele íntegramente por todos los aspectos del deportista”.

BASCUÑANA concluye este punto centrándose en el objetivo final que se busca: “Al final se debe crear una MPD fuerte y creíble donde los seguidores y distintos públicos del deportista le sigan igualmente independientemente de en qué club compita”.

BLOQUE IV. MARCO CONCLUSIVO: ETAPA DEFINITIVA

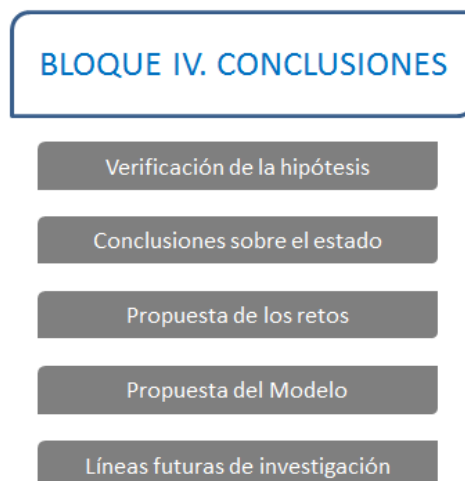
9 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

9.1 LA ETAPA DEFINITIVA

Tras exponer y superar la etapa conclusiva y de contraste mediante las entrevistas personales, que suponen al mismo tiempo el desarrollo, análisis y conclusiones de los trabajos de campo cuantitativo y cualitativo, se está en disposición de afrontar la “Etapa Definitiva” de la investigación.

Dicha etapa se presenta a través del cuarto bloque del presente documento, Marco Conclusivo, que a su vez, incluye cinco apartados. Cada uno de ellos comprenden los ejes estructurales de esta tesis doctoral titulada: “La gestión de la Marca Personal Deportiva: Hacia la profesionalización de un sector de futuro”.

Ilustración 9.1 Bloque IV. Elaboración propia



El presente capítulo aborda la verificación o refutación de la hipótesis que ha guiado la investigación.

El posterior capítulo una vez verificada o refutada la hipótesis, contiene el núcleo principal de la investigación, el diagnóstico sobre el estado del perfil actual del gestor profesional de la marca personal en el ámbito deportivo y sus principales competencias, los retos de futuro o escenarios a los que se tendrá que enfrentar este nuevo perfil profesional y la propuesta de un modelo de gestión que sirva de base para los gestores de la marca personal en el ámbito deportivo. Finalmente en el capítulo once, se expondrán las futuras líneas de investigación.

9.2 VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis de cualquier investigación académica según VISAUTA VINACUA (1989,109), podría ser “las soluciones probables, previamente seleccionadas, al problema planteado, que el científico propone para ver, a través de todo el proceso de investigación, si son confirmadas por los hechos”.

Una vez expuestos los resultados de la investigación, tras la combinación de un cuestionario respondido por el 75% del universo de estudio y el posterior contraste, por parte de 14 expertos a través de la exposición y divergencia de los datos extraídos del cuestionario, ya es posible la comparación entre la conjetura formulada con los hechos conocidos.

Se recuerda la hipótesis de esta investigación:

Actualmente no existe un perfil definido de profesional que gestione la Marca Personal del deportista desde una visión global. Así mismo, la gestión realizada en términos generales, carece de una metodología específica, sin objetivos estratégicos a medio y largo plazo, y con nula visión de futuro.

Las redes sociales y los entornos dos punto cero han democratizado la libre información y han abierto nuevos canales de comunicación convirtiéndolos en escaparates mundiales a todos los niveles. Sin embargo, en el contexto del deporte esta falta de profesionalidad en su gestión hace que tanto los deportistas como sus gestores no sepan aprovecharlos a la hora de construir una Marca Personal Deportiva.

El reto que tienen los deportistas que quieren construir una MPD pasa por una mejora óptima de su trabajo en todos los ámbitos que directa o indirectamente afectan a la marca del deportista. La gestión profesional contribuirá a la construcción, sin un uso contradictorio, de una marca personal fuerte, duradera, coherente, con una identidad y valores propios que podrán utilizar para obtener un retorno.

Esta hipótesis que ha vertebrado todo el proceso investigador se descompone en tres párrafos argumentales: el primero sobre la realidad actual del estado de gestión, el segundo sobre el reto que deben afrontar los deportistas y sus gestores en los nuevos escenarios sociales y tecnológicos y el tercero, circunscrito al reto de definir un modelo de gestión adecuado. A continuación se analiza con detalle cada uno de ellos.

Sub hipótesis 1:

Actualmente no existe un perfil definido de profesional que gestione la Marca Personal del deportista desde una visión global. Así mismo, la gestión realizada en términos generales, carece de una metodología específica, sin objetivos estratégicos a medio y largo plazo, y con nula visión de futuro.

El 100% de los entrevistados en la investigación cuantitativa, coinciden que es necesario por parte del deportista gestionar su marca personal deportiva en algún momento de su carrera. Los deportistas comienzan a dar importancia a la gestión de su marca personal cuando tienen un cierto prestigio profesional con un 51% o cuando tienen un problema de imagen un 26%.

Según los datos obtenidos de la investigación cuantitativa el perfil de gestor actual recae en agentes (representantes) o agencias de representación en un 31% o profesionales o agencias de comunicación y marketing deportivo tan sólo un 26%. El tercer gestor que ocupa también un volumen alto en el índice de respuesta es con un 21% familiar cercano al deportista.

Cabe destacar que tanto clubes o federaciones, paso obligado de deportistas durante su carrera deportiva, obtienen porcentajes bajos como perfil gestor con un 11%, siendo además de las peor valoradas con un 25% por detrás de familiares con un 31% o instituciones públicas (aquellas que gestionan mediante patrocinios a deportistas) con un 30%.

Pese a que los primeros datos muestran dos perfiles de un corte profesional enmarcados dentro de la comunicación y el marketing deportivo, los datos demuestran que hay tres carencias principales en su gestión; primero que no se

planifica de forma estratégica, segundo que no se tenga una visión global e integral al de gestión y tercero que no se creen sinergias con sus públicos.

Los datos muestran que con un 95% los gestores y un 75% los observadores, utilizan herramientas de comunicación y marketing en la gestión de una marca personal deportiva, pero que se realizan de forma amateur.

El desconocimiento de las herramientas básicas de comunicación y marketing, complican la ejecución de forma estratégica de cualquier marca personal, más si está enfocado al ámbito deportivo, por la dificultad del ambiente donde se mueve.

Los datos exponen también que se utilizan dichas herramientas, únicamente para conectar con dos públicos principales (medios y patrocinadores), por tanto los valores más importantes de gestión de la marca de un deportista, son el valor mediático con un 46% y el valor profesional con un 26%.

No existe una visión global de gestión ni un plan estratégico definido (Según los gestores indirectos, un 76% de gestores carecen de plan estratégico por un 51% que afirma tenerlo) únicamente el 43% dice tenerlo por escrito.

La planificación que se realiza actualmente por parte del gestor se mueve según los observadores en un 75% a corto plazo y un 19% a medio plazo, obteniendo con un 5% el largo plazo.

La planificación estratégica por tanto, carece de definición en la actualidad a la hora de gestionar la marca personal de un deportista, los datos del campo de estudio demuestra que los perfiles actuales que rodean al deportista, principalmente agentes y familiares, carecen de esos conocimientos profesionales estratégicos de gestión.

En la parte cualitativa ESTEVE afirma que: “Ahora mismo, no hay una gran profesionalidad a la hora de los gestores de la MPD, que utilicen herramientas de análisis y de comunicación para desempeñar su trabajo”.

Por su parte MONTOLIU, abre el análisis cualitativo de los datos anteriormente expuestos con la siguiente conclusión: “Se percibe que es una necesidad cuidar la MPD de un deportista y que hay conciencia de ello, pero no entienden cómo hacerlo”.

La falta de una dirección profesional en la gestión sumado al cortoplacismo existente, complican la construcción de cualquier marca personal deportiva con carácter de futuro, al basarse únicamente en el éxito deportivo o el interés mediático.

ESTEVE señala que: “Hay una estrategia a largo plazo y una estrategia a corto plazo, el corto plazo va a imperar pero lo que no es posible que el corto plazo no te haga pensar en el largo plazo”.

Según las conclusiones obtenidas por las entrevistas en profundidad se podría resumir este punto en las aportaciones de BASCUÑANA:

-Primero: “Realmente no se está pensando en su marca desde un principio, sino cuando se tiene un cierto prestigio profesional”.

-Segundo: “Cuando empiezan a tener ese prestigio es cuando piensan que deberían haberlo hecho y es por eso que luego van a trompicones con la gestión de su imagen”.

-Tercero: “Si se espera a tener cierto prestigio para construir tu imagen de marca, realmente estás llegando tarde a la gestión de tu MPD”.

MONTOLIU, lo certifica afirmando que: “Es paradigmático como las federaciones o clubes tienen parte de los derechos de imagen del deportista pero no saben sacarle un provecho o un valor de la MPD”. Teniendo por tanto un amplio margen de mejora a la hora de activar y obtener retorno de la marca de sus deportistas.

COLELL, resume estos datos justificando con el retorno económico que existe actualmente en la realidad profesional: “Al final todo está condicionado por la actividad económica y por tanto el no haber planificación estratégica es debido a que se piensa en el rendimiento a corto plazo y que no haya ningún profesional cercano al deportista que le impulse a pensar a medio y largo plazo”.

MONTOLIU, afirma cuál es el motivo de la tercera carencia, al no crear sinergias el deportista con sus públicos: “Los profesionales no están haciendo bien su trabajo si no consiguen que sus deportistas interactúen con sus públicos”.

LACASA añade que: “Se exige el valor mediático o el valor deportivo porque son una fuente de retorno económico inmediato. Pero se debe buscar los valores como pilares

básicos que se trabajen de forma paralela y que ayudará a crear una marca integral. Esa gestión generará beneficios económicos, conexión con los públicos, sinergias con patrocinadores...”.

MONTOLIU, cierra este punto con la siguiente conclusión “La falta de planificación se debe a la falta de creencia de los gestores principales (clubes, agentes, federaciones)”.

Por tanto la falta de planificación, unido a la búsqueda de un retorno económico a corto plazo, dificulta establecer una estrategia real, medible, con objetivos y acciones que ayuden al deportista durante y después de su vida deportiva.

Se puede afirmar, por tanto, que este primer argumento de la hipótesis queda confirmado.

Sub hipótesis 2:

Las redes sociales y los entornos dos punto cero han democratizado la libre información y han abierto nuevos canales de comunicación convirtiéndolos en escaparates mundiales a todos los niveles. Sin embargo, en el contexto del deporte esta falta de profesionalidad en su gestión hace que tanto los deportistas como sus gestores no sepan aprovecharlos a la hora de construir una Marca Personal Deportiva.

Los entornos 2.0 y la narración transmedia ha cambiado el comportamiento que tienen los usuarios de compartir información pasando del concepto acuñado por Alvin TOFFLER³⁷⁹ de Prosumidor a Adprosumidor³⁸⁰, siendo por tanto parte importante de la construcción de cualquier marca, incluida la marca personal de los deportistas.

Las redes sociales han abierto nuevos canales de comunicación para que aficionados y deportistas puedan conectar, conversar e intercambiar contenidos aplicando el concepto de *lovemarks* como se ha explicado en el capítulo 2, aprovechando estos espacios virtuales como escenarios emocionales de conexión con los aficionados/seguidores.

Los datos cuantitativos han mostrado que el tercer público más importante, a la hora de conectar con ellos son los seguidores 2.0. Las RRSS por tanto han ampliado a un nuevo escenario la gestión de la marca personal de los deportistas, en los resultados obtenidos en el trabajo de campo cuantitativo, el 64% de los gestores, afirmaban que los JJOO de Londres 2012 fue el escenario donde se consolidó la importancia de internet y las RRSS por parte de deportistas, organizadores y patrocinadores.

Los JJOO de Londres 2012 por tanto fueron una gran oportunidad para deportistas, patrocinadores, medios y aficionados confluyeran en un océano de contenidos donde

³⁷⁹Líneas de Marketing [En línea] <http://blog.lineasdemarketing.com/el-nuevo-consumidor-iii/2011/04/27/> [Fecha de visita: 16 de Junio de 2012]

³⁸⁰Puro Marketing [En línea] <http://www.puromarketing.com/44/11860/quedado-obsoleteo-concepto-posicionamiento-gurus-ries-trout.html> [Fecha de visita: 18 de junio de 2012]

interconectaban unos con otros, gracias al uso de las redes sociales y las nuevas tecnologías provocando transversalidad de contenidos de mundo *online* al *offline*.

En los datos obtenidos en la parte cuantitativa, también se pudo extraer con un 51% que cada vez más deportistas son conscientes de la necesidad de estar presentes en las RRSS, pese a que continuamente los deportistas definidos como “clase media” carecen de medios de formación o gestores profesionales que les asesoren con continuas “mini crisis” que devalúan su MPD.

Los datos cuantitativos también muestran que los deportistas deben estar presentes en las RRSS, tanto de forma conversacional manteniendo un diálogo y *feedback* continuo a través de *Facebook* o *Twitter* principalmente como *blogs* o *webs* personales como puntos de información.

Estos nuevos escenarios online, son importantes para acercar el deportista al consumidor, aunque en las conclusiones extraídas de las entrevistas en profundidad a los distintos profesionales se muestra que dicha presencia en redes sociales aún no tiene un carácter profesional, estratégico y con una visión global en su ejecución.

CAMPOS señala que: “Parece que hay que estar en las RRSS porque todo el mundo lo hace, pero a veces perjudica más que gana”, afirmación que también remarca GIMENO “Cuando se observa un deportista en una red social se sabe si están planificadas o si se mueve a impulsos, es raro que haya deportistas que no estén en las RRSS pero no toda la estrategia de imagen debe basarse en estar en las RRSS”.

La facilidad de crear perfiles en las distintas redes sociales y el retorno inmediato a través de número de seguidores, *feedback*, contenidos crea una ilusión de estar gestionando una marca personal, únicamente por estar presente en las RRSS. GIL añade que: “No creo que la imagen de marca tenga que venir sólo del uso que haga el deportista en las redes sociales, aunque es el medio más inmediato y el más cómodo, habría que trabajar en la formación del deportista de cómo trabajar”.

La aparición de las RRSS dentro de la gestión de la marca personal de un deportista, la facilidad de acceso, el uso por parte de ellos y de sus gestores crea continuas

situaciones de crisis por no conocer su uso de una forma profesional, estratégica y que aporte valor añadido a la marca personal del deportista.

A continuación, en el siguiente párrafo a comprobar se remarca que las RRSS y su uso no estratégico son una pequeña parte que sigue los mismos síntomas de gestión que otros canales de comunicación del deportista, a la hora de crear, construir y desarrollar una MPD.

Así, se puede confirmar la validez de este segundo argumento de la hipótesis.

Sub hipótesis 3

El reto que tienen los deportistas que quieren construir una MPD pasa por una mejora óptima de su trabajo en todos los ámbitos que directa o indirectamente afectan a la marca del deportista. La gestión profesional contribuirá a la construcción, sin un uso contradictorio, de una marca personal fuerte, duradera, coherente, con una identidad y valores propios que podrán utilizar para obtener un retorno.

La importancia del deportista y su gestión como marca, ha sido revisada en la parte documental mediante bibliografía nacional con autores como PÉREZ ORTEGA (2008:92), SANAHUJA (2012), COSTA (2004:195), CAMPOS (1997) MEDIAVILLA (2001).

Otros autores de igual importancia en el panorama anglosajón son SCHAWBEL (2011), MULLIN, HARDY, SUTTON (1995) HOPWOOD (2007), FAVORITO (2007), SCHWARZ, HUNTER (2008), PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007) han constatado dicha importancia.

Gracias a la democratización de la gestión de su marca a través de las redes sociales y los entornos digitales, el deportista actual ha supuesto un nuevo modelo de gestión donde el deportista, independientemente de su éxito deportivo o interés mediático, debe ser considerado y gestionado como una empresa.

En la investigación cuantitativa, los datos obtenidos muestran que los deportistas son considerados o bien como una empresa internacional 56% o como una PYME 43%, datos que reflejan los dos modelos de tipo de deportista actual siguiendo el principio de Pareto, un 20% son los que gozan de un alto interés mediático, social y económico (Top) y un 80% los que tiene un interés medio en medios de comunicación, sociedad y retorno económico (Clase media).

Además, los datos recalcan que el perfil empresarial que más se asemeja al gestor de la marca personal de un deportista, son el DirCom y el director de marketing. Dos perfiles que se deberían integrar en uno dentro de la gestión de la marca personal de un deportista.

En la investigación cualitativa se muestra que no existe actualmente esa percepción del deportista como empresa SANZ da las razones siguientes: “Primero porque se necesita una estrategia, segundo tienes que tener unos objetivos y tercero un plan de acción, y por lo general no se tiene”. Por otro lado, LACASA señala que: “Los grandes deportistas tienen conciencia de que son grandes empresas en tanto en cuanto tienen un gestor que se lo hace saber”.

El perfil ideal de gestor es un profesional del ámbito de la comunicación y el marketing deportivo, con formación académica de la rama de la comunicación, que cumpla las siguientes funciones; definir, planificar, supervisar y evaluar la comunicación integral del deportista. Además otra de las funciones principales consideradas importantes como gestionar y potenciar los activos de valor del deportista

Aunque la investigación cualitativa demuestra que todavía prima más la experiencia que la formación académica, por tanto el perfil actual de gestor dista mucho del ideal planteado.

PERNÍA apunta que: “El que tiene experiencia te dice cómo están las cosas pero es importante acercarse al ideal de cómo se deben hacer. GIL añade que: “La formación académica unido a la experiencia profesional que vas adquiriendo consigues convertirte con el tiempo en un gran profesional, pero en la actualidad, prima la experiencia antes que la formación”.

Se ha visto en puntos anteriores que el perfil actual del gestor de la marca personal de un deportista, dista del perfil y las funciones del gestor ideal extraído de la investigación cuantitativa y contrastada con la investigación cualitativa.

El objetivo para cualquier deportista y su gestor es el de crear una marca fuerte, duradera, con una identidad y valores propios que puedan obtener un rendimiento económico, pero también una marca fuerte que tenga valor de presente y futuro.

En la investigación cuantitativa se plasma que el futuro del deportista, es una de las asignaturas pendientes por parte del gestor actual de la marca personal de un deportista. Los valores menos relevantes para el gestor actual son; el valor económico

y el valor académico, siendo el segundo uno de los escogidos como el valor que más contribuye al futuro del deportista.

Aunado con los datos mostrados en puntos anteriores en esta misma hipótesis y contrastados en la investigación cualitativa, donde la planificación se realiza con un 75% a corto plazo, demuestra con datos que el gestor actual únicamente trabaja a corto plazo bajo la premisa de un rendimiento económico.

PERNÍA señala que: “No piensa en el largo plazo, porque a los deportistas les gusta el éxito del día a día y no piensan tanto en el futuro, los deportistas de máximo nivel están con 32 a 35 años retirados y por tanto, aun teniendo la vida resuelta en muchos casos deben saber gestionar ese dinero y vivir”. COLELL añade que: “Lo que marca el ritmo de gestión lo marcan los plazos marcados por los contratos. Al fijarse en los contratos no deja ver la estrategia no se piensa a largo plazo”.

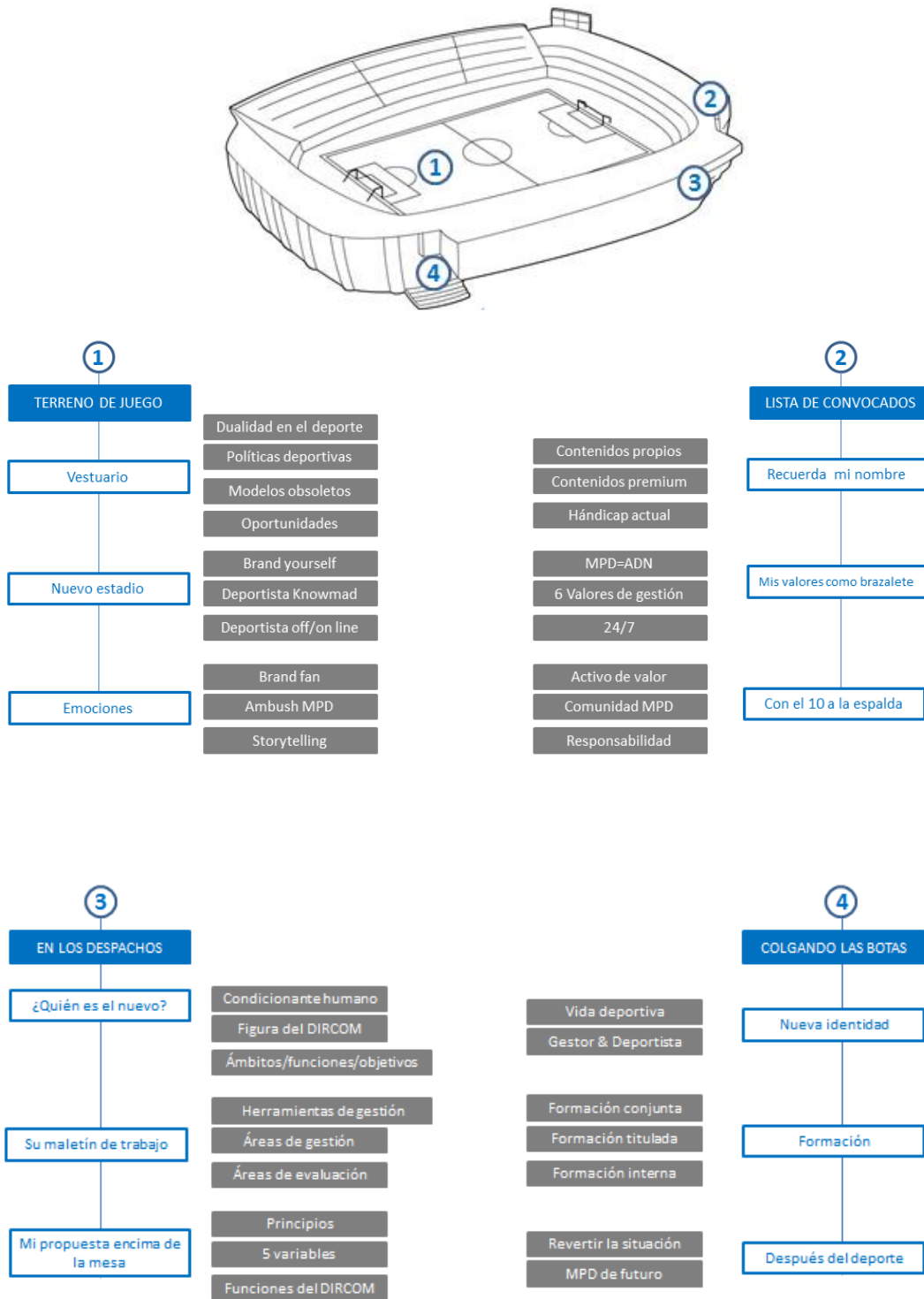
SANZ, expone la realidad presente: “A día de hoy la relación que tiene el deportista y su gestor es cortoplacista, y el día que no hay deporte no hay negocio. Además porque no hay una visión de retorno, por eso cualquier acción es en general a corto plazo y finalmente no se percibe al ex deportista como un negocio ni el ex deportista percibe que tiene que dar parte de su negocio al que le ha ayudado durante su carrera”.

El reto profesional por tanto es conseguir alcanzar ese ideal de gestor de marca personal del deportista que le ayude a crear, construir y dotar de claridad estratégica la marca del deportista, sirviéndole para crear valor añadido que pueda aprovechar durante y después de su vida profesional. Así, también se puede confirmar la validez del tercer argumento de la hipótesis.

10 CONCLUSIONES FINALES

10.1 INTRODUCCIÓN

Ilustración 10.1 Infografía sobre la gestión de una MPD. Elaboración propia



Como se ha señalado en el planteamiento, esta investigación pretende contribuir a la presentación del concepto de marca personal deportiva, plasmando de forma global todos los elementos necesarios para realizar una gestión eficaz y eficiente de la misma.

Puesto que es imposible analizar todas las variables que lo componen, este trabajo asume sus limitaciones y se circunscribe a su ámbito de estudio y campo de actuación dentro del deporte. Para su exposición, con permiso del tribunal, se ha tomado la licencia de no utilizar un lenguaje tan académico para agilizar la comprensión en este punto del documento.

La hoja de ruta hacia la gestión integral de una marca personal en el ámbito deportivo marca cuatro etapas o campos de actuación consecutivos que guardan una relación próxima y compleja. Es decir, aunque se establece una prioridad en la exposición de todas ellas, mantienen vínculos de interdependencia.

Los cuatro bloques mostrados en la ilustración 10.1 recogen las principales conclusiones extraídas del presente documento: el escenario actual de actuación, los protagonistas directos e indirectos de la gestión de la marca personal de un deportista (agentes, agencias de representación, clubes patrocinadores, federaciones, medios...), las desventajas y oportunidades que pueden desarrollar y, por último, la metodología de gestión para llevar a cabo dicha construcción pensando a corto, medio y largo plazo.

Autores como HOPWOOD (2007), FAVORITO (2007), CALZADA (2012), SANAHUJA (2012), demandan esa necesidad de profesionalización de la figura del gestor de la marca personal de los deportistas y la diferencia a la hora de gestionar su marca con una entidad deportiva.

Estos cuatro grandes bloques, y sus 12 líneas de trabajo incluidas que se argumentan en los sucesivos puntos quieren, mediante una analogía deportiva, presentar el marco global y los ítems más importantes donde actuará el nuevo perfil gestor de la marca personal de un deportista.

Las conclusiones que a continuación se presentan suceden a la revisión de la hipótesis puesto que los hallazgos del estudio trascienden a la propia conjetura. En el presente capítulo se recogen las conclusiones definitivas de la investigación alrededor de los

cuatro pilares que versa este estudio sobre la gestión de la Marca Personal Deportiva:
Hacia la profesionalización de un sector de futuro.

10.2 EL TERRENO DE JUEGO

Ilustración 10.2 Infografía sobre la gestión de una MPD, punto 1. Elaboración propia



El primer pilar de la investigación se resume con el título que encabeza el tema: “El terreno de juego”. Se trata de un paralelismo con la exposición de la situación en la que actualmente se encuentra el deporte en España y, en consecuencia, la gestión de la marca del deportista con el objeto de contextualizar dicho estado y, al mismo tiempo, facilitar la comprensión del escenario donde opera el sector. A continuación se argumenta el símil y se presenta la foto fija.

10.2.1 En el vestuario

La analogía que se busca con el título “En el vestuario” se basa en el lugar donde se prepara todo antes del comienzo de cualquier espectáculo deportivo. El vestuario, es por tanto, el espacio donde es posible conocer de primera mano todo lo positivo y negativo y, así, se puede poner solución antes de saltar al terreno de juego.

Dualidad en el deporte: tiene que ver con el enfoque erróneo de buena salud del deporte español que, a través de medios o instituciones, se da a entender. A la sombra de los grandes deportistas españoles, se esconde un mayoría silenciosa de deportistas que apenas tienen reconocimiento mediático o social a pesar de sus logros deportivos. Deportistas que deben completar su actividad deportiva con otras facetas laborales que les permitan tener liquidez para competir.

Esa dualidad permite una sobre exposición en medios de comunicación generando oportunidades para los que están expuestos mediáticamente, pero también situaciones de crisis debido a dicha sobreexposición.

Encontramos el caso contrario en aquellos deportistas que por su poca exposición no pueden tener ese reconocimiento, perdiendo oportunidades a la hora de conseguir patrocinios deportivos, por estar presentes los viejos modelos de patrocinio deportivo donde las apariciones en medios de comunicación son básicas para conseguirlos. Estos deportistas necesitan encontrar esa financiación en plataformas sociales que les ayuden a lograr dichos patrocinios como, por ejemplo, “Patrocínalos³⁸¹” o “Sponsorotec³⁸²”.

A la postre, esos patrocinios son la financiación necesaria para poder competir y por tanto para poder desarrollar su carrera deportiva, debido en gran medida la pérdida de subvenciones públicas. Esa búsqueda de financiación se hace realmente complicada en una época de crisis económica donde los patrocinios deportivos a clubes, federaciones, eventos y deportistas han decaído.

Políticas deportivas: el contexto actual es consecuencia de la Ley del Deporte de 1990, donde la crisis del 2007 ha mostrado las verdaderas carencias de gestión de clubes y federaciones, alimentados en un 80% de subvenciones y tan sólo en un 20% de patrocinadores.

Ese sistema de subvenciones a clubes, federaciones y deportistas que viven o vivían de ellas, ha supuesto que no desarrollen otras líneas de ingreso, la no necesidad de hacerlo debido al paternalismo público existente. Esto les ha llevado a la no evolución de sus modelos de gestión, encontrándose en una situación crítica en algunos casos.

Las becas deportivas de carácter público, que tenían como objetivo ayudar al deportista para que se centrara únicamente en el deporte, han llevado a no cultivar otras facetas del deportista más enfocadas en temas de formación o búsqueda de

³⁸¹Patrocínalos: Web oficial [En línea] <https://www.patrocinalos.com/> [Fecha de visita:13 de abril de 2014]

³⁸²Sponsorotec: Web oficial [En línea] <http://sponsorotec.com/patrocinadoressponsors-y-atletas-paralimpicos/> [Fecha de visita: 13 de abril de 2014]

financiación privada, aspectos que les pudieran ser útiles durante y después de su vida deportiva.

Tras la bajada de las becas públicas y a la espera de la nueva ley de patrocinio y mecenazgo que se espera aprobar a finales del 2014, o bien principios del 2015, han surgido una serie de becas privadas como por ejemplo las Becas *Podium*³⁸³ de Telefónica, que sustituye ese vacío actual.

Modelos obsoletos: El mecanismo gestor de cómo obtener un retorno tangible e intangible de la gestión de su marca personal por parte de los deportistas, les lleva también a no protegerla legalmente, a desconocer los términos de sus contratos de explotación y dejarlo todo en manos de terceros que no van a defender sus intereses personales.

Ese desconocimiento de cómo llevar a cabo la explotación de los deportistas que están dentro de sus clubes o federaciones les ha llevado a un estado de “burbuja” hasta la llegada de la crisis económica, donde la realidad les ha golpeado directamente.

Es necesario implantar nuevos modelos de gestión, de subvención y de comunicación por parte de clubes, federaciones o deportistas para conseguir patrocinadores, interés mediático y retorno económico.

Hoy se plantean una concesión de subvenciones que fuesen un 20% de total, “obligando” a la federación, club o deportista a completar el 80% con financiación privada, de esta forma se “obligan” a salir de ese paternalismo y encontrar otras vías de subvención en base a la explotación de sus propios recursos y activos de valor.

Oportunidades: En el área de la comunicación, las nuevas tecnologías han democratizado y globalizado la gestión actual, pudiendo conectar con aficionados y seguidores sin intermediarios, sin límites de tiempo, ni horarios, ni distancia. El bajo costo de crear contenidos propios en comparación con la compra de espacios en medios tradicionales ha llevado a tener que estar presente en ellas, pero todavía sin una estrategia clara.

³⁸³ Podium: Web oficial [En línea] <http://www.podium.telefonica.com/> [Fecha de visita:13 de septiembre de 2014]

El deporte lleva desde 2012 consumiéndose en las redes sociales, tras el *boom* que supuso los JJOO de Londres donde no se utilizaron únicamente los canales tradicionales de comunicación, sino también los nuevos. Como dato destacable cabe indicar que el 81% de las personas³⁸⁴ utilizan Internet para buscar información de deportes. Los JJOO de Londres con más de 150 millones de tweets, o la semifinal del Mundial de Brasil entre Alemania y Brasil 2014 con 35 millones de tweets, se han convertido en la más seguida a través de las RRSS.

Con un alcance total del Mundial 2014 de 627 millones de tweets, por detrás de Facebook con 815 millones de interacciones, impactando a más de 200 millones de personas; estas cifras demuestran el alcance y la evolución social desde Londres 2012 a la hora de consumir contenidos deportivos a través de plataformas digitales.

En resumen, podemos citar estos cuatro elementos mostrados en este primer punto, que ayudan a entender el escenario donde se desarrolla la gestión de la marca. Un vestuario, siguiendo con la analogía, que presenta, pese a la dicotomía del deporte español, interesantes oportunidades para los que los distintos gestores y deportistas apuesten por una profesionalización de la gestión de su marca personal.

10.2.2 Saltemos al nuevo estadio

La realidad mostrada en el punto anterior marca un nuevo camino a la hora de entender el concepto de Marca Personal Deportiva. Con el título “Saltemos al nuevo estadio” se quiere hacer referencia al nuevo escenario que está surgiendo dentro del mundo del deporte y cómo puede ser aprovechado por los deportistas y sus gestores.

A lo largo del capítulo tres del presente documento se establece una evolución natural del concepto de marca empresarial hasta adaptarse a las personas, en este caso, deportistas profesionales.

³⁸⁴ Puromarketing: Las redes sociales conquistan a los aficionados y fans del deporte [En línea] <http://www.puromarketing.com/16/12202/redes-sociales-conquistan-aficionados-fans-deporte.html> [Fecha de visita: 14 de marzo de 2011]

El concepto que empieza a extenderse debido a la facilidad de generar contenidos propios por parte de los deportistas es “brand yourself³⁸⁵”, una forma de entender al deportista como una marca y, por tanto, carente de medios económicos que debe construir su propia marca personal.

En esa tesitura, comienza a vislumbrarse este tipo de deportista que bajo la filosofía *Knowmad*, vista en el capítulo tres, empieza a investigar, aprender, y aplicar de forma autodidacta nuevos modelos de gestión de su marca personal. Lo realmente importante es la capacidad que tienen de buscar nuevas soluciones, saliendo de ese paternalismo existente provocado por las becas o subvenciones.

Las nuevas tecnologías han sido pieza clave de este nuevo perfil de deportista, que busca mediante la observación, imitación o ensayo y error, una forma de ir comunicando su día a día a través de sus redes sociales, sin saber ciertamente qué objetivo está buscando, pero conscientes de la importancia de estar presente en ellas.

En estos escenarios tienen cada vez más participación y protagonismo los medios de comunicación y patrocinadores, dos de los públicos más importantes para los deportistas a la hora de conseguir mayor presencia en medios tradicionales o la posibilidad de obtener patrocinios personales.

Estar presente, ser proactivo, la comunicación de forma continua... son aspectos que las marcas valoran actualmente a la hora de asociarse a un deportista, la facilidad y, también, el bajo presupuesto necesario hace que consideren valioso al deportista que es, a su vez, un medio o plataforma de contenidos donde su marca tenga presencia.

Si aunamos el interés y necesidad de los deportistas por conectar con sus seguidores en beneficio propio y la demanda por parte de los seguidores de mayor volumen de información del deportista, comienza a generarse una dinámica donde el deportista debe salirse de los modelos clásicos de comunicación, y empezar a establecer medios propios que le ayuden a dar respuesta a la demanda de información constante por parte de sus seguidores.

³⁸⁵ Acuñado por el doctorando.

Los aficionados pasan a convertirse en “clientes” del deportista, consumiendo en primer lugar los contenidos que el propio deportista emite y, por tanto, ofrece directa o indirectamente los servicios o productos que transmite tanto para beneficio propio como para terceros. Podemos encontrar un ejemplo, como reza el titular del diario deportivo As, “Deportistas los nuevos iconos de la publicidad³⁸⁶”.

Si entendemos que el “público objetivo” no es tan sólo el que repite un acto de compra sino ahora también es quien lo comparte en su comunidad 2.0, los deportistas encuentran en sus entornos 2.0, una comunidad de potenciales “clientes” que le ayudarán a *viralizar* en algunos casos y a construir en otros sus propios contenidos.

El lado positivo que se viene observando es la democratización de la visibilidad y la posibilidad de conexión con sus seguidores, hecho que anteriormente sólo se reservaba a grandes deportistas, grandes eventos o logros deportivos puntuales.

Pero la sobreexposición en las redes sociales también genera situaciones de crisis por parte de los deportistas: comentarios, familiares, mal uso, fotos inapropiadas o, simplemente, por no saber gestionar las críticas ante un mal resultado deportivo. Las RRSS se convierten, además, en un contexto donde el deportista se ve totalmente expuesto a insultos y vejaciones por parte de los seguidores, dejándolo desprotegido.

Ante esta tesitura, hay deportistas que dejan de estar presentes, otros que están de forma presencial pero no activa y, por último, otro tipo de deportistas que deja en manos de terceros el uso de sus redes, con lo cual pierden todo aspecto emocional con el seguidor. Además existe la posibilidad de encontrar dificultades para obtener espacio informativo en los medios generalistas.

Para aprovechar el potencial de las RRSS y las nuevas tecnologías de forma positiva, es necesario que el deportista y sus gestores apuesten por crear medios propios de comunicación, tanto *on line* (principalmente) como *off line*, aprovechando los micro entornos que le rodean para crear contenidos y mensajes de calidad que le ayuden a

³⁸⁶ AS: Deportistas los nuevos iconos de la publicidad [En línea] http://masdeporte.as.com/masdeporte/2014/09/11/portada/1410450816_699215.html [Fecha de visita: 14 de marzo de 2011]

conectar con todos sus públicos. Pero, sobre todo, es importante formar al deportista para que sepa utilizar de forma correcta sus propios medios de comunicación.

Aunque en apariencia parece lógico y natural, en puntos sucesivos se irá mostrando el problema de base que existe entre los deportistas y sus gestores a la hora de establecer medios de comunicación propios de calidad, en base a una planificación estratégica y con objetivos a corto, medio y largo plazo.

10.2.3 Las emociones son parte del equipo

El título del presente punto atiende a que dentro de un terreno de juego puramente emocional como es el deporte, las emociones pasan a ser un componente más dentro de la gestión de cualquier marca.

Por tanto, comienzan a crearse un nuevo concepto de *branding* donde el consumidor no sólo lo puede percibir leyendo, escuchando o viendo, sino que ahora también puede sentirlo siendo él mismo protagonista. Un nuevo concepto de gestión, donde el consumidor es parte del equipo en la construcción de cualquier tipo de marca, sea personal o corporativa.

A lo largo del capítulo tres y cuatro del presente documento, se muestra como denominador común a la gestión de la marca de un deportista la inclusión de las emociones como herramienta de trabajo. La sociedad actual demanda constantes contenidos de calidad del deporte o deportista al que siguen, pero también contenidos emocionales y participativos que les hagan sentir que son parte de la historia del propio deportista.

Cualquier marca comienza a ser entendida como un transmisor de emociones más allá de lo que representan en sí mismo. Las marcas, tanto empresariales como personales (deportistas), buscan la fidelidad que el consumidor/aficionado experimenta a la hora de adquirir un producto o servicio dentro de un escenario deportivo que está vinculado a sus emociones/pasiones.

El nuevo consumidor, por tanto, ya no está anclado en una posición de fidelidad absoluta a la marca. Las empresas conscientes de esta realidad apuestan fuerte por patrocinar eventos, campeonatos o deportistas, sabiendo que al esperado retorno

económico o de imagen, ahora también va incluido un vínculo emocional y de fidelidad con el consumidor.

Casos como el de Heineken con la música, Banco Santander con la Formula 1 o *Play Station* y BBVA con el fútbol, lo atestiguan. Eventos de primer nivel como la Nascar, Super Bowl, JJOO, Eurocopas o Mundiales son escenarios emocionales perfectos donde se combinan patrocinadores, seguidores y deportistas.

El objetivo, por tanto, es conseguir trasladar esa filosofía de “Fan Fest” que se realiza para eventos deportivos a la figura del deportista. Una aproximación sería “Brand fan³⁸⁷”, es decir, que el propio deportista fuera en sí mismo un escenario emocional, donde se desarrollen diferentes acciones y conexiones con el consumidor.

En esos escenarios alrededor de la marca del deportista, los “públicos” podrían interactuar, conectar, conversar, comentar, y construir la marca del propio deportista, desde un punto de *entertainment y engagement* con él.

Al igual que ocurre con los “Fan Fest”, que están en otros países no organizadores, se pueden crear escenarios emocionales alrededor del deportista, aprovechando los diferentes eventos que se producen durante el año, sin tener que estar de forma presencial ni el deportista ni sus seguidores en ellos.

Por otro lado, siguiendo la misma idea en los eventos en los que sí está presente el deportista, se puede aprovechar su presencia para amplificar sus propios contenidos en sus medios personales unidos a los medios del propio evento en cuestión.

Estas ideas dan como resultado un nuevo concepto, “ambush branding”³⁸⁸, donde el deportista aprovecha el evento en sí mismo para crear contenidos propios que generen conexiones emocionales con sus públicos y, a su vez, son aprovechados por sus patrocinadores personales.

En ambos casos, se está generando, de este modo, una duplicidad del evento *off line*, con uno paralelo *on line*, ayudando al deportista a conectar con seguidores /espectadores que no están *in situ* en el propio evento, pero que generan contenidos,

³⁸⁷ Acñado por el doctorando.

³⁸⁸ Acñado por el doctorando.

diálogos e interacciones que ayudan a comunicar y, por tanto, a difundir la marca personal del deportista a nivel global.

En este punto, el gestor de la marca de un deportista o el propio deportista debe aprovechar mediante su propio *Storytelling*, la creación de un nexo de fidelidad con sus seguidores y, por tanto, sea también un medio de conexión aprovechable para las marcas que lo patrocinan buscando esa conectividad, emocionalidad y fidelidad con el consumidor/aficionado.

Es necesario establecer un nuevo concepto de patrocinio deportivo (*Grow-Grow*³⁸⁹), donde marca y deportista “crecen” juntos debido a la historia emocional que el deportista tiene con sus seguidores. Así, ese patrocinio ya no se basa en momentos puntuales, sino que es una evolución conjunta con la marca personal del deportista.

³⁸⁹ Acuñado por el doctorando.

10.3 LISTA DE CONVOCADOS

Ilustración 10.3 Infografía sobre la gestión de una MPD, punto 2. Elaboración propia



El segundo pilar de la investigación se resume con el título que encabeza el tema: Con “Lista de convocados” se adquiere un paralelismo con la situación en la que actualmente se encuentra los deportistas tanto de primer nivel como de clase “media”.

Esta situación se asemeja a la convocatoria previa a un partido o campeonato, donde sólo aquellos deportistas que han dado un poco más que el resto en cada entrenamiento entran en convocatoria. Se trata de un símil que refleja la necesidad de ambos tipos de deportistas de crear, potenciar y desarrollar su marca personal para ser la opción preferente.

10.3.1 “Recuerda mi nombre”

El título de este subcapítulo menciona el lema de un anuncio grabado por el Fútbol Club Barcelona en la época en la que Messi estaba aún en la cantera azulgrana. El mensaje en sí mismo, y la historia posterior de Messi, son una analogía de la búsqueda de la creación de una marca aunada a la historia personal del deportista que le ayude a ser recordado.

En puntos anteriores, y sin caer en la repetición de conclusiones, se ha remarcado la evolución en el consumo de información a través de las nuevas tecnologías y la necesidad de crear escenarios emocionales como claves principales en el nuevo contexto profesional.

Anteriormente eran contenidos elaborados por terceros donde el deportista era un mero conector utilizado para humanizar la marca de la empresa y, así, conectar con el consumidor/aficionado. Actualmente, el deportista tiene en su mano una serie de medios *on* y *off line* donde puede conectar directamente con el aficionado. Por tanto, debe crear contenidos propios exclusivos, únicos y diferentes al resto de deportistas que también están en ese tipo de entornos sociales.

La evolución a seguir en la generación de contenidos por parte de los deportistas consiste en utilizar o crear sus propios entornos sociales para generar contenidos *premium* donde conectar de forma directa con sus seguidores/aficionados. Mediante una suscripción en cualquiera de sus medios de comunicación, los aficionados/seguidores reciben información única, personal o profesional que no se encuentra en los entornos sociales generalistas.

De esta forma el deportista crea escenarios emocionales donde el consumidor/aficionado recibe un trato directo, sin intermediarios; pero que a su vez sirve de plataforma a las marcas del deportista mediante la base de datos que genera gracias a los contenidos creados y compartidos.

El objetivo es que la historia del deportista se entrelace con la historia del aficionado/consumidor creando, por tanto, una marca con alto valor añadido y puramente emocional. Para lograr ese objetivo, su elaboración y ejecución deben seguir unas pautas estratégicas que le lleve a alcanzar sus objetivos marcados.

En el primer punto de conclusiones se ha mostrado la necesidad que tienen las empresas por patrocinar a deportistas que le ayuden a conectar emocionalmente con sus consumidores. En el caso del deportista, ese obstáculo ya está salvado, dado que es por sí mismo un medio emocional de conexión. Así, estamos hablando de un activo

de valor a potenciar y activar por parte de clubes, agentes, federaciones y patrocinadores.

El principal hándicap al que se enfrenta el sector es la necesidad de formación por parte tanto de los deportistas como de gran parte de sus gestores, acostumbrados a entornos distintos y que trabajan principalmente a corto plazo. Nos encontramos con un nuevo escenario que demuestra la inmadurez de un sector agitado por la crisis económica y la necesidad de activar otras vías de gestión.

Ante esta nueva situación, surge también una problemática: de qué forma los deportistas o sus gestores puedan crear una marca personal, que además genere valor añadido de forma continua y estratégica a todos sus públicos pero, sobre todo, para los propios deportistas.

10.3.2 Mis valores como brazalete

En el escenario anteriormente presentado se busca transmitir el valor añadido que el deportista posee a través de las diferentes herramientas de comunicación que el gestor tiene a su alcance. Ese valor añadido hace referencia al título del presente punto, donde los valores de los que se compone un deportista deben ser siempre su brazalete, como el capitán que defiende y une a su equipo ante cualquier situación. De esta manera podrá comunicar ese valor añadido que posee.

Actualmente, si se trabaja con la premisa de “éxito deportivo = interés mediático”, se obvian otra series de valores que generan contenidos de información y conexión que son demandados por los distintos públicos. Si se centra únicamente el contenido en ambos valores, se puede lanzar erróneamente el mensaje. Eso significaría que los deportistas que no obtengan éxito o interés mediático, y que piensen no deben invertir tiempo o esfuerzo en construir su propia marca personal.

Existen, además, otro tipo de valores que ayudan al deportista a conseguir y transmitir esa identidad única, su ADN personal que le sirve para ser diferenciado del resto de deportistas y, por tanto, atractivo a la hora de conseguir conexiones con sus seguidores/aficionados. Si en el punto anterior se hablaba de la necesidad de generar

contenidos exclusivos, es necesario buscar otras áreas de valor del deportista que ayuden al gestor a generarlo.

Los diferentes públicos que rodean al deportista buscan contenidos más personales que pocas veces son reflejados en los medios de comunicación con el objetivo de sentirse identificados y conectados con ellos. En resumen, quieren ser parte activa de su historia personal.

En la presente investigación se han mostrado seis tipos de valores que cualquier deportista puede potenciar, y que complementan al valor deportivo y mediático, todos ellos factibles para cualquier deportista a la hora de incluirlos dentro de su propia gestión de marca.

Valores incluidos en la gestión de cualquier marca personal:

- Valor económico
- Valor mediático
- Valor deportivo
- Valor social
- Valor personal
- Valor académico

Los tres primeros valores pueden tener una relación intrínseca y presentan una fórmula donde el éxito deportivo conlleva a apariciones mediáticas y, por tanto, a generar un valor económico. Los otros tres tipos de valor son independientes del éxito deportivo o el interés mediático, es decir, son valores que pueden ser aprovechados por los deportistas para conectar con los diferentes públicos.

Se trata de valores que actualmente tienen poco peso en los modelos de gestión actual, pero que son una pieza imprescindible en la propuesta de nuevas líneas de gestión. Estos valores, bien gestionados, pueden ayudarle a alcanzar el éxito mediático y social, y a dejar únicamente al éxito deportivo como potenciador del resto de valores; pero ya no como valor único en la construcción de una MPD.

Existen nuevas fórmulas que abren la puerta a cualquier tipo de deportista para que aporte los distintos valores que posee, con el objetivo de crear un valor añadido y, por tanto, a conectar con medios y seguidores, patrocinadores... lo que resta importancia al éxito deportivo.

El deportista que invierta en construir su marca personal y en mostrar los distintos valores que conforman su marca, debe de ser consciente de la necesidad de ser coherente entre lo que dice en sus propios medios de comunicación y su comportamiento dentro y fuera del terreno de juego.

El objetivo que se busca a corto, medio y, sobre todo, largo plazo es crear una marca con un alto valor añadido para los diferentes públicos que rodean al deportista, que le ayude a transmitir sus valores personales y profesionales, de forma coherente, que cimienten su marca personal, con valores perdurables en el tiempo y que puedan ser aprovechados incluso después de su vida deportiva.

10.3.3 “Con el 10 a la espalda”

El número diez siempre ha sido, por historia, el dorsal que han llevado los grandes deportistas dentro del mundo del fútbol. Habitualmente, llevar ese número conlleva ser el mejor del equipo, el ídolo, el jugador más admirado y aclamado por los medios, patrocinadores y aficionados.

A lo largo de todo el segundo punto de conclusiones, se ha desarrollado la idea de la importancia y el peso que actualmente tienen los deportistas, no tan sólo en la sociedad convertidos en ideales prescriptores, sino también como pieza clave dentro del negocio deportivo.

Su rol en los viejos modelos de patrocinio y explotación de su marca personal, da paso a un rol con más versatilidad gracias a los ítems anteriormente descritos en el punto 10.1 y 10.2.

El deportista es, por tanto, un activo de valor en muchos casos aún por explotar, donde sus principales y actuales gestores desconocen cómo aprovechar el potencial que tienen entre sus manos, debido a la evolución tan rápida que viene desarrollándose desde 2012.

Ante este nuevo terreno de juego, clubes, federaciones, gestores y deportistas deben confluír en apostar por nuevos modelos de gestión que ayuden a obtener un retorno más allá de la activación de modelos clásicos de explotación de su marca personal.

Si antes el deportista era el maniquí para los actos promocionales de la marca, ahora se ha convertido en un escaparate global. En cualquier caso, la inmadurez del sector, bien por desconocimiento o por incapacidad, supone mantener viejos modelos de gestión basados en estrategias cortoplacistas donde el deportista es de nuevo un medio conector, en vez de ser una plataforma de conexión.

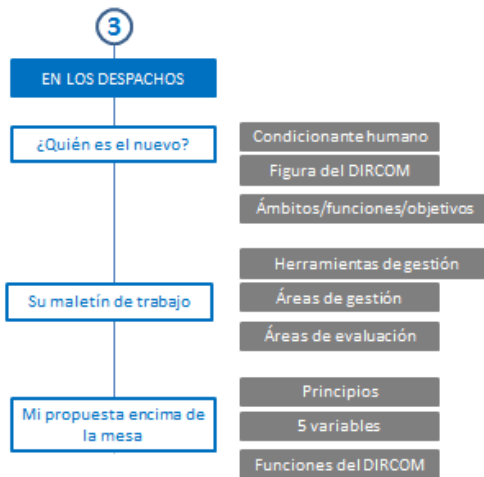
Si retornamos al concepto del deportista como empresa, es importante remarcar la libertad que tiene el propio deportista de pasar de ser un medio de conexión a establecerse como una empresa y, por consiguiente, del valor que puede crear para sí mismo como para terceros.

Bajo este cambio de rol del deportista, el mercado en los últimos años está abriendo nuevas vías para que patrocinadores y deportistas apuesten por crear sinergias, bajo un concepto más integral de todas las áreas que conforman la marca personal del deportista.

El concepto de deportista como empresa conlleva también la necesidad de establecer una metodología de gestión que ayude al deportista a crear, construir y dotar de valor su propia marca personal, como si de una empresa se tratase, bien de forma autónoma o mediante terceros, de manera que retorne de forma tangible e intangible durante y después de su vida deportiva.

10.4 EN LOS DESPACHOS

Ilustración 10.3 Infografía sobre la gestión de una MPD, punto 3. Elaboración propia



El tercer pilar de las conclusiones se resume con el título que encabeza el tema: “En los despachos”. Así se adquiere un paralelismo en la ubicación donde tiene lugar, normalmente, la gestión y firma de contratos de la marca de un deportista. Mediante esta analogía, que se va a desarrollar a continuación, se quiere presentar el trasfondo de esta investigación, poniendo en común un nuevo perfil gestor y una metodología profesional en la gestión de la marca de cualquier deportista

10.4.1 “¿Quién es el nuevo?”

Si continuamos con la analogía del tercer punto, a la hora de entrar a trabajar un nuevo empleado a cualquier empresa, los antiguos trabajadores de la misma siempre se preguntan quién es el nuevo, qué formación tiene, qué va a aportar, cómo va a trabajar... Y así una serie de cuestiones surgidas a raíz de la incertidumbre que enmarca la novedad ante modelos clásicos de trabajo.

En el capítulo cuatro de la presente investigación se ha mostrado el contexto actual donde se mueve la gestión de la marca de los deportistas, así como los actuales gestores encargados de ello, mostrando con datos del trabajo de campo la inexperiencia o la muy poca valoración que tiene el sector a algunos de estos perfiles.

La complejidad en la que está envuelto el deportista, el fuerte arraigo emocional que despierta, el interés mediático, económico y social, sus líneas de retorno, la aparición de las redes sociales, su posición prescriptora en la sociedad y la idea de una construcción a largo plazo, todas ellas son características que van asemejando al deportista y su gestión al concepto de empresa de entretenimiento.

El primer paso es que los deportistas y sus gestores deben realizar un ejercicio de comprensión de la realidad que los envuelve, de las diferentes variables que los asemejan a una empresa de entretenimiento, pero con diferentes matices que los diferencia de una empresa estándar. Así como argumentaba en la etapa cualitativa de la investigación Antonio LACASA haciendo mención a que: “los grandes deportistas tienen conciencia de que son grandes empresas en tanto en cuanto tienen un gestor que se lo hace saber”.

Si tenemos claro que el condicionante humano es el principal valor diferencial y, a su vez, valor añadido que tiene el deportista en comparación con cualquier otro tipo de empresa; el aspecto emocional es el principal baluarte para crear conexiones duraderas y fieles hacia su propia marca. Mientras en una empresa se deben crear esas conexiones de forma artificial a través de diversas acciones, el deportista en sí mismo es un valor emocional al que únicamente hay que darle visibilidad creándole espacios donde conectar con sus públicos.

Otra de las diferencias con respecto a una marca comercial es que la gestión de la marca del deportista debe intensificarse en los años en que está el deportista en activo, para construir una marca que le sirva después de su vida deportiva.

La gestión, por tanto, no atiende tanto a intereses económicos, sino que está más bien enfocada a crear una marca con valor añadido que sea consumida por sus públicos durante y después de su vida deportiva. Álvaro MONTOLIU, en el capítulo ocho del presente documento, pone luz a este punto: “Ese grupo de profesionales que velan por la imagen del deportista, deben saber que a los 35 años se va acabar y, por tanto, se debe preguntar el deportista y sus gestores qué vamos a hacer”.

La principal diferencia radica en la necesidad de crear líneas de futuro alrededor de la marca del deportista, durante la vida del deportista en activo, involucrándolo para construir ese futuro profesional fuera del deporte y respaldado por su marca personal.

El principal objetivo del DirCom de la marca personal del deportista es construir dicha marca teniendo claro el condicionante humano y la necesidad de incluir al deportista dentro de la construcción de su propia marca, otro condicionante diferencial a tener en cuenta dentro de su estrategia de gestión.

Por tanto, la construcción de la marca del deportista no debe basarse únicamente en explotar su imagen para comercializar productos o servicios, sino en construir una marca con valor añadido independientemente de su explotación económica. Y, en este punto, es también diferencial con respecto a una empresa, donde se busca el retorno económico desde el primer día. En cambio, la construcción de la marca del deportista es una consecuencia, pero no el fin en sí mismo.

En el capítulo cuatro de la presente investigación se muestra también la figura del DirCom como el perfil ideal para la gestión de la marca de un deportista. Esta exposición bibliográfica quedó ratificada también en la parte cuantitativa y cualitativa del estudio de campo, añadiendo a dicho perfil también funciones y atributos del director de marketing.

A continuación se mostrarán los aspectos conclusivos principales, extraídos de la presente investigación, que el nuevo perfil de gestor debe ser capaz de conocer y gestionar, entendiendo al deportista como una empresa:

10.4.1.1 Ámbitos

- *Ámbito institucional:* Este primer punto basa parte de su trabajo en gestionar la misión, visión y los valores siempre entorno a la filosofía corporativa de la empresa y el modo de comunicar los intangibles de la misma.
- *Ámbito organizacional:* Define y lleva a cabo la cultura de la empresa, planificando cada acción y generando los contenidos necesarios para llevarla a cabo.

- *Ámbito mercadológico:* Supervisa que la comunicación de la empresa expuesta en cada soporte o acción comunicativa ayude a crear la imagen corporativa.

10.4.1.2 Funciones genéricas

- Definir, planificar, ejecutar y evaluar la estrategia global de comunicación de la marca personal.
- Ejercer de relaciones públicas del deportista en tareas de comunicación ante los públicos.
- Definir, planificar, supervisar y evaluar la comunicación integral del deportista.
- Gestionar y potenciar los activos intangibles del deportista.
- Controlar y supervisar que las personas que gestionan directa o indirectamente al deportista lleven a cabo la cultura empresarial.
- Prevenir, gestionar y evaluar las posibles crisis comunicativas que pueda surgir y afectar a la marca personal del deportista.
- Ejercer como consultor interno en las diferentes áreas del deportista.

10.4.1.3 Objetivos

- Transmitir una imagen integral y global de la empresa.
- Obtener un valor de marca reconocible por los públicos en base a la gestión de los valores de la empresa.
- Integrar los 3 ámbitos bajo un mismo prisma comunicativo.
- Reforzar o cambiar la cultura organizacional.
- Obtener un *feedback* de los diferentes públicos.

El nuevo gestor de la marca personal de un deportista debe ser una figura que tenga conocimientos en comunicación y marketing, que ayude al deportista a crear, construir, desarrollar y proteger su marca personal; pero también a comercializarla, para ser una marca fiable a corto, medio y largo plazo.

Es decir, se busca una gestión profesional que subsane las carencias actuales que existen en la gestión y que han sido mostradas en el anterior punto. Se desea encontrar un perfil gestor que aúne experiencia, pero también conocimientos, dos aspectos importantes si se quiere alcanzar el ideal de gestión de una MPD.

10.4.2 Su maletín de trabajo

Tras presentar en el punto anterior al nuevo perfil de gestor de la marca personal deportiva, es el momento de mostrar, como indica el título del presente punto, su maletín de trabajo y las herramientas que lo acompañan.

En el capítulo cinco del presente documento se ha mostrado las diferentes herramientas de comunicación profesionales con las que cuenta el gestor extraídas de autores como COSTA (1995), VILLAFANE (1985), WEIL (1992), CAPRIOTTI (1999), GARRIDO (2000:119), entre otros, semejantes a las que se utilizan en el ámbito empresarial. Cabe recordar que si se entiende al deportista como una empresa, dichas herramientas deben ser adaptadas a la idiosincrasia de estar creando una marca a una persona. Así, son absolutamente válidas si se tienen en cuenta los valores diferenciales presentados en el punto anterior.

Herramientas englobadas en cuatro puntos:

- 1- El punto de partida (herramientas de evaluación).
- 2- La estrategia (herramientas de planificación).
- 3- La comunicación (herramientas de comunicación).
- 4- Evaluación y retorno (herramientas de evaluación y cuantificación).

En el concepto que se busca de perfil ideal de gestor, se quiere mostrar a lo largo de los distintos puntos de este capítulo su maletín de trabajo con todas las herramientas con las que cuenta a la hora de crear, planificar, comunicar y evaluar una marca personal de un deportista.

A continuación se mostrarán los aspectos clave englobados en su maletín de trabajo, contrastados en el trabajo de campo, y que merecen ser resaltados:

10.4.2.1 El análisis como punto de partida

Antes de desarrollar este punto, es importante recalcar la situación en la que se encuentra el uso de las distintas herramientas de análisis previos a la gestión por parte del gestor actual.

En el bloque cuarto del cuestionario, a partir de los datos extraídos de las entrevistas cuantitativas y plasmadas, se muestra que pese a conocer y utilizar las distintas herramientas de comunicación, priman técnicas o herramientas más sencillas que herramientas más profundas y profesionalizadas donde se pueden extraer mejores datos.

En las entrevistas cualitativas a profesionales, la aportación más rotunda sobre este asunto la realiza GIMENO, “Se quieren extraer conclusiones profesionales de datos extraídos de forma amateur...”, mostrando el camino a seguir para la gestión ideal. “La aspiración del sector profesional en el ámbito deportivo tendría que ser combinar investigaciones cualitativas con cuantitativas para conseguir datos reales e importantes sobre la figura del deportista, el problema es que tiene un costo elevado a título individual”.

Una vez presentada la situación actual, del que se considera el punto más importante como es el de partida, se quiere mostrar pinceladas de las distintas herramientas de análisis que posee el gestor, que están citadas a lo largo del capítulo ocho, y que se consideran claves para la construcción de la MPD.

Los sistemas de auditorías e investigación, tal como remarca GARRIDO (2000:119) en el capítulo cinco, son de vital importancia si se quiere obtener la información necesaria para recabar toda la información del deportista y su entorno, que le sirva para elaborar una planificación estratégica más acorde al perfil del deportista.

Hay que remarcar la importancia de establecer una serie de puntos de análisis, donde el gestor pueda obtener información clave del deportista. Estos puntos de análisis están enmarcados como cita SANAHUJA (2012) en comportamiento, cultura y

personalidad; aunque añadimos también los que especifica CAPRIOTTI (2009) en la información básica, anticuada o poco específica que se tenga del cliente.

Dicha información se puede obtener de auditorías externas o internas a las cuales se les aplican herramientas necesarias, además el gestor. Para poder marcar el punto de partida, también tiene que ser consciente de todas las herramientas con las que cuenta para dicha labor previa, que le servirán de guía para los siguientes pasos de creación de una marca personal deportiva.

Debe no sólo ser consciente sino que también debe saber utilizar:

- Herramientas de comunicación y marketing.
- Técnicas de comunicación.
- Programas de comunicación.
- Acciones de comunicación.
- Manual de normas de identidad visual, gestión de imagen y comunicación.

Al trabajar con la particularidad de que es una persona y no empresa, debemos añadir también herramientas comunicativas básicas enfocadas a la gestión y formación del deportista, en el control de sus emociones y el autoconocimiento. Todo esto, sin dejar de lado los aspectos legales de explotación de la marca de un deportista. Es importante recabar buena información que ayude al gestor a poner en práctica toda su caja de herramientas.

10.4.2.2 El gestor como estratega

Una vez recabada toda la información tras aplicar las distintas herramientas de análisis e investigación previa, es momento de planificar la estrategia que servirá de hoja de ruta al gestor y al deportista durante el tiempo que este planificado cada una de las acciones y, así, ser consciente de los objetivos que se persiguen.

HATTON (2000:33) remarca en su libro que: “El 80 por ciento de su tiempo y esfuerzo se dedicarán al proceso de planificación. La elaboración del plan final es sólo la punta del iceberg, pero la calidad de su preparación se dejará ver en la eficacia y en el éxito de los planes que aplique”.

Es importante resaltar la particularidad que marca el deporte. Por tanto, hay que saber realizar una estrategia pensando a corto, medio y largo plazo, que tenga en cuenta el éxito deportivo, el interés mediático o el comportamiento del deportista que puede condicionar acciones u objetivos marcados.

La estrategia, como el mapa de públicos y la falta de conectividad del deportista con algunos de ellos, son dos de las carencias principales descubiertas del trabajo de campo cuantitativo que después se refuerzan las entrevistas personales en la fase cualitativa.

En los datos extraídos en la etapa cuantitativa se muestra, además, que los patrocinadores, medios de comunicación y aficionados/seguidores en medios digitales son los principales públicos con los que se debía conectar un deportista, obviando en importancia a otra serie de públicos que no entran dentro de la planificación estratégica pero que a corto, medio o largo plazo pueden ser importantes en la gestión de la marca de un deportista.

Ambas carencias muestran la realidad de un sector que se mueve en el día a día, con constantes cambios debido al escenario mediático y de éxito deportivo donde se mueve el deportista y, recordando que en los datos extraídos en la parte cuantitativa del trabajo de campo, la gestión comienza muchas veces si hay éxito deportivo o crisis de imagen, más que una planificación evolutiva con la carrera del deportista.

Una vez conocidas las herramientas, y antes de preparar el plan estratégico de acción en base a la información previa que se tiene, el gestor debe conocer en qué áreas va a operar para conseguir una construcción con una base sólida, y que ayude al deportista a tener una marca personal global e integral.

En el capítulo cinco del presente documento, se han expuesto las ideas en base a los siguientes autores: HOPWOOD (2007) y PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007); donde se definen las cuatro áreas clave de gestión de una MPD:

1. Área de comunicación
2. Área de marketing
3. Área de diseño

4. Área de formación

Una vez determinadas las acciones, el gestor ya puede desarrollar en cada área los objetivos que eviten las carencias mostradas en el estudio cuantitativo y que mediante una buena planificación y estudio previo deberían solventarse. Pero, como se va a ver a continuación, el gestor debe aplicar correctamente todas las herramientas de comunicación para comunicar, conectar y evaluar la imagen que el deportista transmite a todos sus públicos.

10.4.2.3 Comunicar y evaluar

Anteriormente, en los capítulos cuatro y cinco de la presente investigación, se ha mostrado el terreno de juego donde se gestiona la marca del deportista, el fuerte entorno mediático y la idea de estar trabajando siempre observado por terceros que van a juzgar y evaluar cada una de las acciones que haga el deportista y sus gestores.

Dependiendo del grado de interés mediático y social del deportista, así como su éxito deportivo, condiciona el trabajo del gestor que tiene que calibrar constantemente si dicha exposición es positiva o negativa.

PEDERSEN, MILOCH, LAUCELLA (2007:76): “La comunicación deportiva es un proceso por el cual la gente en el deporte, en un ambiente deportivo, crean símbolos mediante acciones deportivas dándoles significado través de la interacción³⁹⁰”.

Al estar trabajando con deportistas (personas) y no con empresas, el factor humano es determinante a la hora de gestionar los distintos canales de comunicación, y la figura y comportamiento del deportista es considerado un medio más. Por ello, es tan importante su formación.

Los medios de los que dispone el gestor y debe hacer partícipe al deportista son los siguientes:

³⁹⁰ Traducido por el doctorando

- Medios de comunicación propios
 - Relaciones informativas
 - Medios digitales
 - Relaciones públicas

- Medios de comunicación intermedios
 - Comunicación publicitaria
 - Patrocinio
 - Eventos

- Comunicación de líder
 - La comunicación intrapersonal
 - Comunicación interpersonal
 - Comunicación a pequeños grupos

- Comunicación de crisis

Se ha mostrado en puntos anteriores que las carencias principales observadas por los encuestados y ratificado por los entrevistados, en el trabajo de campo, son la falta de planificación estratégica y conexión con los públicos. Una vez activado los canales de comunicación que posee el gestor y el deportista, es momento de analizar y evaluar si se ha logrado conectar con los distintos públicos y si ha sido de forma positiva o negativa.

La evaluación de resultados desempeña dos funciones: la primera conocer si los objetivos se están cumpliendo y, segundo, cuantificar económicamente el ROI generado por la marca del deportista. (El ROI³⁹¹ es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o planteamos realizar).

³⁹¹Evaluandoerp [En línea] <http://www.evaluandoerp.com/nota-2489-Como-evaluar-el-ROI-en-un-proyecto-ERP.html> [Fecha de visita: 07 de enero de 2013]

Como se ha podido observar en el trabajo de campo, tanto en la parte cuantitativa como la cualitativa, el objetivo real de los gestores es obtener un rendimiento económico a corto plazo, siendo uno de los motivos de su escasa planificación a medio o largo plazo.

SANZ expone la realidad presente: “A día de hoy la relación que tiene el deportista y su gestor es cortoplacista, y el día que no hay deporte no hay negocio. Además porque no hay una visión de retorno, por eso cualquier acción es en general a corto plazo y finalmente no se percibe al ex deportista como un negocio ni el ex deportista percibe que tiene que dar parte de su negocio al que le ha ayudado durante su carrera”.

Por tanto, es importante que la labor del gestor sea, en esta cuarta fase, evaluar y calibrar constantemente si se van cumpliendo los objetivos y si éstos están obteniendo un rendimiento tangible e intangible. Autores como COSTA (1995) o VILLAFANE (1985) subrayan la importancia de evaluar la marca de la empresa. En este caso del deportista, para establecer si la imagen, percepción y reputación de la marca está siendo afectada positiva o negativamente.

4 áreas de evaluación de una Marca Personal Deportiva:

- Deportista
- Públicos
- Acciones
- Medios

En las encuestas realizadas en el trabajo de campo, se observa que cada vez más los gestores (A) le dan más importancia a las herramientas propias de evaluación que a las clásicas apariciones en los medios, como calibrador de medición. Aunque los observadores (B) dan un peso importante a las apariciones en los medios de comunicación.

Para realizar dicho análisis de evaluación, se utilizan herramientas similares a las utilizadas en la investigación; pero centradas en otros aspectos que ayuden verificar o refutar que los objetivos se están cumpliendo.

Herramientas propias y externas:

- Entrevistas personales
- Encuestas
- Informes
- Herramientas de monitorización *on line*
- Informes de herramientas digitales
- Auditorías externas
- Valoración de intangibles
- Apariciones en medios

La finalidad del gestor es unificar, tanto los informes internos como los externos, en un documento final que sirva para obtener una evaluación real de la imagen y la reputación, y para conocer mediante datos el valor mediático, social y económico de la marca personal del deportista. Debe calibrar al mismo tiempo si la estrategia realizada es la correcta, si los objetivos se están cumpliendo, si se conecta con los distintos públicos, y si la imagen y reputación del deportista es la que se quiere transmitir.

10.4.3 Mi propuesta encima de la mesa

Después de presentar al nuevo perfil de gestor y sus herramientas de trabajo, siguiendo la analogía del punto 10.4.1 y 10.4.2, es momento de poner encima de la mesa la propuesta sobre un nuevo modelo de modelo de gestión de la marca personal en el ámbito deportivo.

A lo largo de la investigación se ha referido a distintos modelos de gestión parcial o total de la marca de un deportista, algunas enfocadas únicamente al aspecto puramente deportivo, con otras más globales e integrales.

Esta propuesta se ha basado en el análisis descompuesto de las distintas preguntas del modelo de cuestionario en la fase cuantitativa, como la confrontación de los datos extraídos en dichas encuestas en la fase cualitativa del trabajo de campo. La metodología, por tanto, ha deparado una evolución y depuración en el transcurso del estudio.

Si seguimos la analogía de los despachos, y a raíz de los datos y conclusiones extraídas a lo largo de la presente investigación; el nuevo perfil de gestor está preparado para formalizar una propuesta firme de una nueva metodología de gestión de la marca de los deportistas.

10.4.4.1 Principio y orientaciones de la propuesta de modelo

A lo largo de la introducción, contextualización y bloque documental de esta tesis doctoral, se ha presentado de forma monográfica o contextual los principios que deben regir la concepción, planificación, comunicación y evaluación de una marca personal en el ámbito deportivo. A continuación se repasan de forma sintética aquellos pilares teóricos que inspiran y sostienen la definición de un modelo de gestión:

- La crisis económica como motor de cambio.
- La aparición del concepto de marca personal.
- La revolución del social media.
- El deporte como industria.
- Eventos deportivos como escenarios emocionales.
- El deportista como prescriptor ideal para las marcas.
- Primeros trazos de la gestión de la marca personal deportiva.
- Los deportistas como pequeñas industrias.
- El nuevo gestor la marca personal deportiva.

Una vez mostrados los principios fundamentales que enmarcan el modelo de gestión, es conveniente destacar las diez características fundamentales que deben servir al gestor para desarrollar la gestión de una marca personal en el ámbito deportivo. Como dichas características han sido vistas en el capítulo cinco, simplemente se van a citar y explicar brevemente su razón de ser.

- **Entorno mediático**

El modelo se desarrolla en un entorno altamente mediático, como se ha mostrado en el contexto, el ámbito deportivo genera una exposición mediática, las 24 horas, los siete días de la semana.

- **Entorno emocional**

Los distintos públicos de forma directa o indirecta tienen un contacto emocional con el deportista, queriendo aprovechar dicho contacto para crear sinergias entorno al valor emocional que transmite.

- **Profesionalidad**

Es necesario establecer un modelo de gestión que unifique e integre a los distintos gestores bajo un único perfil profesional que gestione la MPD, bajo una visión a corto, medio y largo plazo.

- **Planificación estratégica**

Es necesario establecer un modelo estratégico que ayude al gestor y al deportista en la creación de una marca personal de presente y futuro, con una visión misión y valores.

- **Global e integral**

Es clave definir e integrar en un modelo de gestión global, las seis áreas que componen la marca del deportista: académico, personal, profesional, social, económico y mediático.

- **Bidireccional**

La actualidad exige al deportista un *feedback* permanente y una retroalimentación constante con todos sus públicos. El modelo debe establecer vías de retroalimentación que se desarrollen tanto *off line* como *on line*.

- **Transmedia y multitécnico**

Es necesario aplicar un modelo multitécnico para desarrollar todas las herramientas existentes y emergentes, desde una perspectiva global, integrando todas las áreas dentro de un circuito multimedia que conecte unas con otras.

- **Sinérgico**

Es necesario, por tanto, que el modelo sea pieza estratégica de otros modelos de organización.

- **Formativo**

El modelo debe recoger un área formativa dividida en dos subáreas. La formación en herramientas, canales y técnicas de comunicación; y una segunda subárea que forme al deportista en aspectos académicos referentes a su futuro profesional.

- **Transparente**

Un modelo que ayude al deportista a transmitir, mediante su comportamiento dentro y fuera del terreno de juego, una actitud ética, responsable y ejemplar para el resto de la sociedad como persona y profesional.

10.4.3.2 Descripción del Modelo de gestión y creación de una marca personal deportiva.

Una vez revisados los principios básicos y las características que han definido este trabajo en la creación, puesta en marcha y gestión de una marca personal en el ámbito deportivo, se está en disposición de lanzar una propuesta práctica y definida de una metodología de gestión.

Dicha propuesta está configurada por 5 variables:

1. El entorno donde se desarrolla la gestión.
2. El plan estratégico de gestión en sus cuatro fases.
3. Responsabilidades del DirCom.
4. Funciones que desempeña.
5. Áreas de trabajo.

Ilustración 10.4 Modelo de gestión y creación de una marca personal deportiva Fuente: Elaboración propia



El modelo de gestión, establece cuatro responsabilidades globales del gestor de la MPD:

- **Primera:** La ejecución de un plan estratégico y su evaluación constante para garantizar la consecución de los objetivos.
- **Segundo:** Necesidad de formar al deportista en el uso de algunas herramientas y técnicas de comunicación.
- **Tercero:** Gestionar los intangibles de la marca personal del deportista.
- **Cuarto:** Ejecutar o coordinar la ejecución de la acciones marcadas en la estrategia bien por el propio deportista o por terceros.

Las responsabilidades del DirCom, el planteamiento de un repertorio de funciones establecidas en 4 áreas de actuación:

- Comunicación
- Marketing
- Diseño
- Formación

A continuación se despliegan las funciones que realiza el DirCom de la marca personal deportiva, ubicadas en cada una de las cuatro áreas de actuación, extraídas del marco teórico y verificado en la parte documental del presente documento:

- **Función 1: Estrategia**

- F1.0 Realizar una investigación previa para marcar el punto de partida de la marca personal del deportista.
- F1.1 Definir y ejecutar la estrategia de marca personal del deportista.
- F1.2. Evaluar y controlar la imagen corporativa.
- F1.3 Formalizar la estrategia de marca del deportista.
- F1.4 Elaborar, controlar y llevar a cabo los diferentes programas de comunicación corporativa que establezca en el PERIC (Plan de Reputación e Imagen Corporativa).
- F.1.5 Definir los derechos de imagen del deportista y vigilar su explotación por terceros.

- **Función 2: Ejecutar**

- F2.0 Ejecutar el programa de comunicación corporativa que establezca el PERIC (Plan de Reputación e Imagen Corporativa).
- F2.1 Ejecutar la política de imagen y comunicación de la marca personal en todos los medios propios del deportista.
- F2.2 Regular las normas que han de regir la marca personal.
- F2.3 Planificar, coordinar y ejecutar, en algunas ocasiones, eventos del deportista con sus patrocinadores, clubes e instituciones.
- F.2.4 Coordinar la participación y presencia del deportista en acontecimientos de la ciudad donde está presente o su localidad natal.
- F.2.5 Supervisión de todas aquellas actividades supeditadas a la comercialización de la marca del deportista, en eventos, anuncios o *merchandising*

Función 3: Gestionar

- F3.0 Coordinar con los distintos gestores que directa o indirectamente afectan a la marca de los deportistas, las herramientas de comunicación acorde a las directrices marcadas en la estrategia.
- F3.1 Coordinar las campañas de promoción del deportistas con patrocinadores, clubes, instituciones...
- F3.2 Coordinar y poner en marcha todos los medios expresivos.
- F3.3 Gestionar la publicidad de los medios propios del deportista.
- F3.4 Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.
- F3.5 Coordinar y ejecutar los informes económicos de retorno de la inversión del deportista con los diferentes gestores.
- F3.6 Elaborar y coordinar la comunicación de RSC del deportista.
- F3.7 Gestionar las relaciones del deportista con los medios de comunicación
- F3.8 Confeccionar y distribuir comunicados y dossiers de prensa, convocar conferencias de prensa, gestionar entrevistas y publlirreportajes de interés para la entidad deportiva.
- F3.9 Redactar textos y guiones para las comparecencias públicas del deportista.
- F3.10 Elaborar y ejecutar anualmente una base de datos sobre periodistas relacionados.
- F3.11 Mantener líneas de comunicación e información con los periodistas.
- F3.12 Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno del deportista.
- F3.13 Sintetizar la información de actualidad aparecida en los medios de comunicación con relación al deportista o su entorno cercano.
- F3.14 Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación del deportista.
- F3.15 Control y realización de vídeos, productos audiovisuales e hipermedia de carácter corporativo.
- F3.16 Establecer políticas de fidelización de patrocinadores y seguidores.

- F3.17 Realización de soportes comunicativos para la relación con patrocinadores personales o futuros patrocinadores.
- F3.18 Seguimiento y valoración de los apoyos de los patrocinadores en las distintas acciones, eventos y proyectos.
- F3.19 Revalorización comunicativa y mediática de los proyectos patrocinados.
- F3.20 Elaboración de informes de los resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores de las acciones, eventos y proyectos realizados.

Función 4: Formar

- F4.0 Planificar una formación académica paralela a la deportiva.
- F4.1 Elaborar y ejecutar el plan de formación a los deportistas ante los medios de comunicación.
- F4.2 Elaborar y ejecutar el plan de formación a los deportistas para gestionar su propia comunicación.
- F4.3 Elaborar y ejecutar el plan de formación a los deportistas basado en habilidades directivas.
- F4.4 Elaborar y ejecutar el plan de formación a los deportistas para gestionar sus propios medios (redes sociales).

Función 5: Evaluar

- F5.0 Coordinar el Monitor Interno de Imagen y Reputación y conocer las actitudes del consumidor
- F5.1 Evaluar y analizar los atributos de marca del deportista
- F5.2 Investigar las nuevas tendencias de consumo y las necesidades del consumidor
- F5.3 Sistematizar procesos de información para facilitar la retroalimentación con los distintos públicos.
- F5.4 Creación de una base de datos orientada a la búsqueda de patrocinadores.

- F5.5 Diseño y ejecución de un catálogo comercial de los distintos soportes publicitarios propios que el deportista posee.

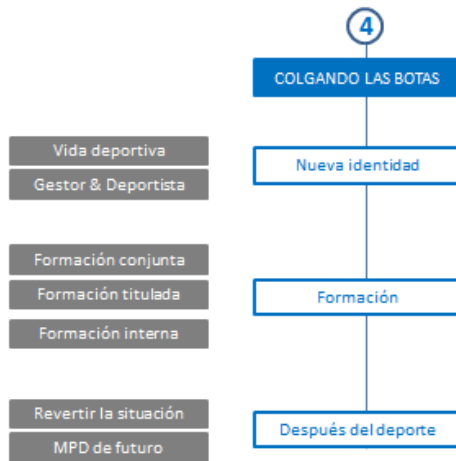
Finalmente, el objetivo del deportista y sus gestores es construir una marca global e integral que pueda ser aprovechada tanto a corto y medio plazo (vida deportiva) como a largo plazo (después de su vida deportiva). Es importante, por tanto, que el gestor tenga en cuenta, en cada una de sus funciones y en cada una de las áreas de gestión, los seis tipos de valor que conforman de manera global e integral la marca personal del deportista.

Ilustración 10.6: Seis valores donde se cimienta el modelo de gestión y creación de una marca personal deportiva. Fuente: Elaboración propia.



10.5 COLGAMOS LAS BOTAS

Ilustración 10.7: Infografía sobre la gestión de una MPD, punto 4. Elaboración propia.



En el capítulo cinco del presente documento, que luego ha sido comprobado en el estudio de campo, se muestra que, en la actualidad, la marca de los deportistas se basa antes en sus méritos deportivos, reconocimientos mediáticos y repercusión social, que en otro tipo. El deportista es visto por su gestor únicamente en la etapa deportiva de su vida, siendo la más rentable a la hora de conseguir un retorno económico, pero olvidando al deportista en sus posteriores etapas.

Bajo el título “Colgamos las botas” se quiere poner de manifiesto, al utilizar el plural y no el singular, que es tanto una labor común la preocupación del deportista y de su gestor, es decir, el trabajar unidos para conseguir una salida profesional al deportista después de su retirada en activo en el deporte.

El deportista, en primer lugar, y sus gestores, en segundo, dentro de su estrategia de explotación de la marca de un deportista, tienen que incluir un nuevo rol e identidad para su salida después del deporte, y ambos deben comenzar a trabajarla durante su vida deportiva. Como se ha mencionado anteriormente, uno de los valores diferenciales con respecto a una empresa, es que el retorno económico es una consecuencia y no el fin.

Teniendo en cuenta las tres etapas en las que pasa un deportista después de su vida deportiva, HEINEMANN (1994) dice que debe:

- *Buscar una nueva identidad* (ya no son el centro de todas las atenciones y pueden darse crisis de identidad);
- *Buscar nuevas relaciones* (el deporte y su entorno era su medio de vida);
- *Buscar una nueva función social* para la que no necesariamente han de estar preparados.

En el capítulo cuatro se ha mostrado la importancia del valor académico en la carrera del deportista con una doble vertiente: La primera, la formación académica externa (titulación), y segundo, es la llamada formación interna (manejo y uso de las herramientas de comunicación).

El trabajo del nuevo gestor es concienciar al deportista que la formación es la base para su futuro profesional, según el Real Decreto 1467/ 1997 sobre Deportistas de Alto Nivel (cuya primera versión data de 1995, RD1856/1995). En dicho decreto insta a las escuelas y universidades a flexibilizar algunas normas para ayudar al deportista a formarse académicamente.

Desde los aspectos más básicos de formación para competir y comunicar mejor, hasta la formación más profunda para preparar su salida después del deporte; en ambos casos debe existir una formación que motive al deportista, que le ayude a crecer profesionalmente y, por tanto, a adquirir habilidades que él podrá aplicar durante y después de su vida deportiva. En este aspecto, el gestor tiene un papel importante para conseguir dicha motivación.

El futuro del deportista es una de las asignaturas pendientes por parte de los gestores a la hora de planificar su gestión, la poca importancia que se da al valor académico, la gestión únicamente basada en el éxito deportivo o el interés son algunas de las pautas actuales de la gestión de una MPD.

Así, si se construye una MPD de futuro, que comience desde el presente a trabajar en ella, que dote al deportista de herramientas y conocimiento, a la vez que se prepara

para su nueva identidad fuera del deporte. De este modo el deportista y su gestor pueden seguir aprovechando la marca que han construido durante su vida deportiva.

El valor y peso que tiene el deportista en la actualidad puede ser un activo de valor. Aquellos deportistas que se hayan preparado para después de su vida deportiva se convierten en un activo de valor que puede ser aprovechado por terceros de distinta manera que cuando se es deportista. Ésta es una de las asignaturas pendientes en el ámbito deportivo profesional y que el nuevo perfil profesional, mediante una metodología profesional y estratégica de gestión, deben solventar.

11. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Al mismo tiempo que se va realizando una Tesis Doctoral aparecen distintas cuestiones que bordean la propia investigación, dudas o nuevos planteamientos que deben tener un estudio más profundo para poder obtener respuesta.

El enfoque propio de la búsqueda de un perfil profesional y su metodología de trabajo, abortan otras opciones de investigación dentro de este estudio. A continuación se quiere mostrar ocho áreas que han despertado el interés durante la Tesis Doctoral y que pueden servir de punto de partida para futuras investigaciones, conociendo la dimensión presentada de la marca personal de los deportistas.

I. Clubes y federaciones

La primera línea de investigación viene determinada por los resultados obtenidos en el estudio de campo, donde la valoración que se tenía de la gestión de los activos de valor que suponen los deportistas por parte de clubes o federaciones ha sido muy negativa. Hay que entender que en ambos casos, son paso obligatorio para los deportistas durante su carrera deportiva, por tanto es interesante profundizar en una mejor gestión por parte de ambos colectivos.

II. La importancia del transmedia y multitécnico

La aparición y peso de las redes sociales en el deporte, la democratización del uso de las nuevas tecnologías, la proliferación de plataformas de emisión de vídeo en *streaming*, ha abierto a clubes, federaciones, patrocinadores y deportistas una ventana al mundo. Una nueva posibilidad para crear sus propios canales de comunicación y dotarlos de contenido con el objetivo de conectar con sus públicos y obtener un retorno económico y de reputación. Una posible línea de investigación sería marcar una metodología que uniera todas las herramientas clásicas y nuevas de comunicación audiovisual bajo un mismo marco, que pudiera ser fácilmente explotado.

III. Las emociones en el deporte

A lo largo del estudio documental del presente documento, se ha ido plasmando la importancia que tienen las emociones dentro del mundo del deporte, siendo base esencial para la conexión entre deportistas y marcas patrocinadoras.

Las nuevas tecnologías y la democratización de su uso, facilita que los deportistas puedan conectar sin intermediarios con sus públicos, creando nuevos escenarios emocionales de los que obtener un retorno. Una posible línea de investigación, sería el peso que tienen las emociones dentro del mundo del deporte y el uso o abuso que le dan clubes, jugadores, selecciones, eventos, patrocinadores...

IV. Nuevo enfoque de patrocinio (Brand Content y MPD)

Tanto en el estudio documental como posteriormente en el trabajo de campo, se han observado nuevas tendencias a la hora de gestionar un patrocinio deportivo por parte de deportistas, clubes o federaciones. El estudio sobre nuevas vías de gestión y explotación de patrocinios en el ámbito deportivo y cómo medir y cuantificar un retorno económico, puede ser a medio o largo plazo, la salvación de deportistas, clubes, federaciones o patrocinadores.

V. Aplicar a otros perfiles profesionales

La presente investigación se ha centrado únicamente en la figura del gestor y su gestión de la marca personal de deportistas, entendiendo al deportista como una empresa. Una posible línea de investigación podría ampliar o plantear metodologías de gestión de la marca personal de profesionales con alto interés social y mediático de otros ámbitos profesionales sin vinculación directa con el deporte.

VI. Someter a prueba la metodología planteada

En la presente investigación no se han podido incluir casos reales de gestión de una marca personal basadas en el modelo presentado, pese a estar utilizándose desde 2009 por el doctorando. El motivo es que su análisis se hubiera quedado únicamente a corto plazo, por la corta duración de la investigación y la evolución del modelo que ha ido mejorando a lo largo de la tesis doctoral, por tanto, se abre una puerta a la aplicación y estudio de casos reales que utilicen este modelo de gestión.

VII. La psicología en la Marca Personal Deportiva.

La marca personal de un deportista tiene un fuerte condicionamiento humano, por tanto, existe la necesidad estudiar como el factor psicológico afecta a la gestión de la marca del deportista.

VIII. Ranking de deportistas

Al igual que en la actualidad existe el monitor empresarial de reputación corporativa (MERCOS), el programa de capacitación de líderes públicos (PROLIDER), el Modelo valoración de deportistas (MVEF) o la metodología de valoración de futbolistas de la UPV (AHP). Sería interesante extraer y analizar los diferentes indicadores que componen la marca personal de un deportista y la asociación que tiene con las marcas que lo patrocinan, para determinar un ranking de deportistas con mejor percepción global por parte de patrocinadores, medios, aficionados y sociedad en general.

BLOQUE V ANEXOS

12. BIBLIOGRAFÍA

12.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. San Francisco: The Free Press.

AAKER, D.A. (2009). *Brand leadership*. EEUU: The free press.

AAKER, D.A. (2002). *Construir marcas ponderosas*. Barcelona: Gestión 2000.

ADÁN, P. (2011). *El marketing personal me salvo la vida*. Valencia: Obrapropia.

AGUADO, M y JIMENEZ, A. (2009). *Employer Branding*. Córdoba: Almuzara.

ALBERTO PEREZ, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona. Ariel comunicación.

ÁLVAREZ, O.J. (2006). *Mercado sostenible y responsabilidad social*. Granada: Comares.

ALVARÉZ, T. CABELLERO, M. (1997). *Vendedores de Imagen*. Barcelona: Paidós.

ARQUÉS, N. (2007). *Y tú ¿qué marca eres?*. Barcelona: Alienta.

ARROYO, L. y YUS, M. (2007). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Madrid: Esic.

ARRUDA, W. (2010). *Career distinction: Stand Out by building your brand*. Hoboken: John Wiley and Sons.

B. PARKS, J. ZANGER.K. y QUARTEMAN,J. (2010). *Contemporary sports management*. EEUU: Editors.

BASSAT, L. (2001). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Espasa.

BERGANZA, M.R. (2000). *Comunicación, opinión pública y prensa en la sociología de Robert E. Park*. Madrid: CIS.

BERGANZA, M.R. y RUIZ, J.A (2005). *Investigar en comunicación*. California: McGraw – Hill.

BLANCO CALLEJO, y FORCADELL, FJ. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España Revista y año: Universia Business Review, nº.11, pp. 36-61, 2006.

BLAY ARRAEZ,R. (2010) Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Universidad Jaume I. Tesis doctoral.

BOUGNOUX, D. (1998). Introducción a las ciencias de la comunicación. Barcelona. Ariel comunicación.

BROHM, J-M. (1982). Sociología política del deporte. Fondo de Cultura Económica, 1982, Madrid.

CALZADA, E. (2012). Show me the money. Barcelona: Libros de cabecera.

CAMPOS, C. (1997). Marketing y Patrocinio deportivo. Albacete: Prensa XXI. S.A.

CAYUELA MALDONADO, M.J. (1997). Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB.

CERVERA, A.L. (2006). Comunicación Total. Madrid: Esic.

CHEVERTON, P. (2006). Cómo funcionan las Marcas. Barcelona: Gedisa.

COBO, C. y MORAVEC, J. (2011). El aprendizaje invisible. Barcelona: UB.

CORDERO, L. (2001). El deportista profesional: Aspectos Laborales y Fiscales. Valladolid: Lex Nova.

CÓRDOBA, A. (2007). El corazón de las empresas. Madrid: Esic.

COSTA, J. (2004). La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona: Paidós.

COSTA, J. (1992). Imagen Pública: Una ingeniería social. Barcelona: Fundesco.

COSTA, J. (2004). Dircom social. Barcelona: Design.

COSTA, J. (2005). Master Dircom. Madrid: Esic.

- COSTA, J.** (2009). DIRCOM: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Barcelona: Paidós.
- DE MORAGAS, M.** (2011). Interpretar la comunicación. Barcelona: Gedisa.
- DE TORO, J.M.** (2009). La marca y sus circunstancias. Barcelona: Deusto.
- DEL BARRIO, P. y PUJOL.F.** (2008). "El papel del fútbol en la sociedad actual", Revista Empresa y Humanismo, Vol. XI, nº 1/08, pp. 89-108.
- DEL SANTO, O.** (2011). Reputación Online para todos. E-book: Bubok.
- DEVEREAUX, S.** (1999). Communication Planning. California: SAGE.
- DILENSCHEIDER, R.** (2010) The AMA handbook of Public Relations. EEUU: Amacom.
- DINNIE, K.** (2008). Nation Brand. Oxford: BH.
- FAVORITO, J.** (2007). Sports Publicity. Oxford: BH.
- FERRAND, A. CAMPS, A. y TORRIGIANI, L.** (2007). Gestión del sponsoring deportivo. Badalona: Paidotribo.
- GALINDO, A. y FERNÁNDEZ, B.** (2007). Responsabilidad social corporativa y Medios de comunicación Social. Universidad Pontificia de Salamanca.
- GALLARDO, L. LOZANO, J.** (2006). Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas. Universidad de Castilla la Mancha.
- GARCÍA, C.** (2007). El libro de Bob. Madrid: Zapping/M&CSaatchi.
- GARRIDO, F.J.** (2008). Comunicación de la estrategia. Barcelona: Deusto.
- GARRIDO LORA.** (2009). Imagen, comunicación y deporte: Una aproximación teórica. Madrid: Visión Libros.
- GIL, V. y ROMERO, F.** (2008). Crossmer. Barcelona: Gestión 2000.

- GINESTA PORTER, X.** (2009). Las TIC y deporte: un análisis de la primera división española de fútbol. Bellaterra. Universidad de Barcelona. Departamento de periodismo y ciencias de la comunicación. Tesis doctoral.
- GOBÉ, M.** (2005). Branding emocional. Barcelona: Divine Egg.
- GÓMEZ, J. LATORRE, A. SÁNCHEZ, M. y FLECHA, R.** (2006). Metodología comunicativa crítica. Barcelona: El Roure.
- GONZÁLEZ, M.A. y PRIETO DEL PINO, M.D.** (2009). Manual de Publicidad. Madrid: Esic.
- GRAHAM, S. y DELPHY, L.** (2001). Guide to sports Marketing. California: McGraw –Hill.
- GRANT, J.** (2003). Más allá de la imagen. Barcelona: Deusto.
- HATCH, M. y SCHULTZ, M.** (2010). Esencia de Marca. Madrid: LID.
- HATTON, A.** (2000). La guía definitiva del plan de Marketing. Madrid: Pearson educación.
- HEDING, T. KNUDTZEN, C. y BJERRE, M.** (2008). Brand management. EEUU: Routledge.
- HEINEMANN, K.** (1994). El Deporte como Consumo. Apunts. Educación Física y Deporte, nº 37.
- HOPWOOD M.K.** (2007). The sport integrated communications mix: sport public relations. Oxford: BH.
- HOWES, L.** (2010). The power of LinkedIn. E-book: lewishowes.com.
- IGARTUA, J.J. y HUMANES, M.L.** (2004). Teoría e investigación en comunicación social. Madrid: Síntesis.
- LA CAIXA.** (2011). Personal Branding. Madrid: Publicación para Madrid Excelente.
- LAERMER, R.** (2000). Relaciones públicas: ataque integral. California: McGraw –Hill.
- LANDADEREA, J.** (1992). El contrato de Sponsorización deportiva. Navarra: Aranzadi.

- LEE, J.W.** (2010). Branded: Branding in Sport Business. EEUU: Auto edition.
- LENDERMAN, M. y SANCHEZ, R.** (2008) Marketing experiencial: La revolución de las marcas. Madrid: Esic.
- LEVITT, T.** (1986). The marketing imagination. EEUU: Free press.
- LOSADA, J.C.** (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Ariel comunicación.
- MACIA, J.** (1996). Los gabinetes de prensa, alternativa profesional. Madrid: S.A. Ciencia 3. Distribución.
- MARTÍ, J. y MUÑOZ, P.** (2008). Engagement Marketing, una nueva publicidad para un marketing de compromiso. Madrid: Prentice Hall.
- MARTI, J. y MUÑOZ, P.** (2008) Engagement Marketing. Madrid: Prentice-Hall.
- MARTÍNEZ, J. L., SIMÓN, C. Y AGÜERO, A.** (2003). La Acción Social de la Empresa, Prentice Hall. Madrid.
- MATTHEW, N.** (2007). Sport and the media: Managing the nexus. Oxford: BH.
- MEDIAVILLA, G.** (2001). Comunicación Corporativa en el Deporte. Madrid: Gymnos.
- MONTERO, M.D.** (1993). Información periodística y su influencia social. Barcelona: Labor.
- MONTOYA, P.** (2003). The brand called you. California: McGraw –Hill.
- MORAGAS SPÀ, M.** (1992). Los juegos de la comunicación 1992: las múltiples dimensiones comunicativas de los juegos olímpicos. Barcelona: Ediciones Bellaterra.
- MULLIN, B.J. HARDY,S. y SUTON,W.A.** (1995). Badalona: Paidotribo.
- NAVARRO, F.** (2008). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica. Madrid: Esic.
- NUÑEZ, A.** (2011). Storytelling en una semana. Barcelona: Gestión 2000.

- OLIVER, X. y ALLOZA, M.** (2009). Atrapados por el consumo. Madrid: LID
- OLIVARES, F.** (2012). Rebelión en las marcas. Madrid: LID.
- OLLÉ, R. y RIU, D.** (2008). El nuevo Brand management. Barcelona: Gestión 2000.
- ORDOZGOITI, R. y PÉREZ, I.** (2003). Imagen de marca. Madrid: Esic.
- OSGOOD, C.E.** (1986). Conducta y comunicación. Madrid: Taurus.
- PETERS, T. y WATERMAN, R.** (1998). In search of excellence. New York: Warner Books.
- PETERS, T.** (1997). 50 claves para hacer de usted mismo una marca. Barcelona: Deusto.
- PEREZ ORTEGA** (2008). Marca Personal. Madrid: Esic.
- PEREZ ORTEGA** (2011). Experteología. Madrid: Esic.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.** (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. Bilbao: Harvard Deusto Business Review.
- REBEIL, M. y RUÍZ, C.** (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Universidad Iberoamericana. Cuauhtémoc: Plaza y Valdés.
- RODRÍGUEZ HUERTAS, R.** (1998). Comunicación y cambio. Madrid: Kronos.
- ROS, V.** (2008). E-branding. A coruña: Netbiblo.
- SALMON, C.** (2008). Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes. Barcelona: Península.
- SANAHUJA, PERIS, G.** (2012). El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles. Retos y modelos para alcanzar la excelencia. Universidad Jaume I. Tesis doctoral.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, ALFONSO.** (2008). Los contenidos de los medios de comunicación. Barcelona: Deusto.

- SCHAWBEL, D.** (2011). Yo 2.0. Barcelona: Conecta.
- SCHMERTZ, H.** (1987). El silencio no es rentable. Barcelona: Planeta
- SCHWARZ, E. y HUNTER, D. J.** (2008). Sport Marketing. Oxford: BH.
- SCOTT R. y KENNETH, L.** (2008). El negocio del deporte. Burlington: Jones and Bartlett.
- SHULTZ, D, TANNEBAUM, S.** (1993). Comunicaciones de marketing integradas. Barcelona: Granica.
- SOLANA, D.** (2010). Postpublicidad. Barcelona: Índice Arts. Grafiques
- TEMPLE, I.** (2007). Usted S.A 2007. Bogotá: Librería norma
- TROUT, J.** (2002). Diferenciarse o morir. California: McGraw –Hill.
- TUNGATE, M.** (2007). El universo publicitario; Una historia global de la publicidad. Barcelona: GG.
- VACAS, A.** (2003). El fútbol y las relaciones públicas en España. Revista latinoamericana de comunicación. Chasqui, n84, quito.
- VILCHES, L.** (2011). La investigación en comunicación. Barcelona: Gedisa.
- VILLAFAÑE, J.** (1993). Imagen positiva. Madrid: Pirámide.
- VILLAFAÑE, J.** (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.
- VILLAFAÑE, J.** (2003). La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide.
- VILLAFAÑE, J.** (2013). La buena empresa. Madrid: Pearson.

12.2 URL CONSULTADAS

20 MINUTOS [En línea] El CSD recorta las subvenciones a las federaciones en un 34%. <http://www.20minutos.es/noticia/1770385/0/consejo-superior-deportes/subvencion-federacion/recorte-34-millones/#xtor=AD-15&xts=467263> [Fecha de visita: 13 de diciembre de 2013]

ABC [En línea] Equipo de deportistas 2020. <http://www.abc.es/20120124/madrid/abcp-equipo-deportistas-20120124.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

ABC [En línea] Los valores del deporte español construyen la mejor marca España. <http://www.abc.es/deportes/baloncesto/20140315/abci-rajoy-mundial-baloncesto-201403151439.html> [Fecha de visita: 06 de Abril 2014]

ADLATINA [En línea] Los Juegos Olímpicos de Londres se vivieron en las redes sociales y las marcas sacaron su provecho. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=46865 [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

AEDEMO [En línea] Del marketing con causa social, a la RSC. <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista85/AD-85-09.pdf> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

AEPD [En línea] ¿Quiénes somos?. http://www.aepde.org/quienes_somos.asp [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2013]

AGAZ [En línea] Explotación de la imagen del deportista. <http://www.agaz.es/noticia/186/#> [Fecha de visita: 27 de Septiembre de 2012]

AGENCIA PENELOPE [En línea] Web oficial. <http://www.agenciapenelope.com/management/index.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

AIMC [En línea] EGM 1ª Ola de resultados. <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2ª-ola,1127.html> [Fecha de Visita: el 27 de mayo de 2014]

ANDEMA [En línea] El consumidor y las marcas fidelidad. <http://andema.camaras.org/?q=system/files/sites/default/doc/Fidelidad%20marca.pdf> [Fecha de visita: 02 de abril de 2014]

ANDEMA [En línea] Impacto de las marcas en la economía y sociedad española. http://andema.camaras.org/noticias/wp-content/uploads/2013/01/2012_11_22_InformeDEF.pdf [Fecha de visita: 02 de abril de 2014]

ANDRÉS PERÉZ ORTEGA [En línea] Web oficial. <http://www.marcapropia.net/> [Fecha de visita: 16 de Octubre de 2010]

AS [En línea] Casillas e Iniesta nuevos embajadores. http://www.as.com/futbol/articulo/casillas-iniesta-nuevos-embajadores-bbva/20110812dasdasftb_7/Tes [Fecha de visita: 08 de febrero de 2012]

AS [En línea] Mourinho luce orgulloso en un anuncio de Portugal. http://www.as.com/futbol/articulo/mourinho-luce-orgullo-portugues-anuncio/20110924dasdasftb_16/Tes [Fecha de visita: 27 de enero 2012]

AS [En línea] Deportistas los nuevos iconos de la publicidad http://masdeporte.as.com/masdeporte/2014/09/11/portada/1410450816_699215.html [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

ASOCIACIÓN DE AGENTES DE JUGADORES [En línea] Web Oficial. <http://www.agentesdefutbolistas.com/asociados.aspx> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

AUDITSPORT [En línea] Web Oficial. <http://www.auditsport.com/> [Fecha de Visita: el 07 de enero de 2013]

BAHIA INTERNACIONAL [En línea] Web Oficial. <http://www.bahiatyc.es> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

BARLOVENTO COMUNICACIÓN [En línea] Ediciones más vistas y el minuto de oro más seguido de la historia. <http://www.vertele.com/noticias/las-10-emisiones-mas-vistas-y-el-minuto-de-oro-mas-seguido-de-la-historia/> [Fecha de visita: 03 de Julio de 2012]

BBVA [En línea] BBVA e Iker Casillas anuncian el lanzamiento de una academia de deportes. http://prensa.bbva.com/view_object.html?obj=9882,22,101,c,96628 [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

BEST GLOBAL BRANDS [En línea]: Rankings 2014 <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/> [Fecha de Visita: el 08 de noviembre de 2014]

BLOG TWITTER [En línea] 11 facts about Twitter users and the 2014 World Cup. <https://blog.twitter.com/en-gb/2014/11-facts-about-twitter-users-and-the-2014-world-cup> [Fecha de visita: 03 de Abril de 2014]

BLINKFIRE [En línea] Web oficial <http://www.blinkfire.com/landing> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2014]

BRANDCHANNEL [En línea] Authentic Personal Branding.
http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1360 [Fecha de visita: 21 de julio de 2012]

BRANFIELD [En línea] Web oficial. <http://www.brandfield.mx/> [Fecha de Visita: el 20 de octubre de 2012]

BVS [En línea] Informe, el peso de los jugadores franquicia en la liga BBVA.
<http://www.brandvaluesolutions.com/blog/> [Fecha de visita: 30 de octubre de 2012]

BVS [En línea] FCB y Leo Messi, tercer año consecutivo como lo más mediáticos.
<http://www.brandvaluesolutions.com/informes/bvs-informe1.pdf> [Fecha de Visita: el 08 noviembre 2012]

CASA DEL LIBRO [En línea] El método Guardiola. <http://www.casadellibro.com/libro-el-metodo-guardiola/9788408009795/1995688?gclid=cp-zpiyuybmcfw3mtaod6egauq>
[Fecha de visita: 11 de noviembre de 2012]

CDEPORTE [En línea] 10 Valores del deporte.
<http://cdeporte.rediris.es/biblioteca/Adenda10valoresdeporte.pdf> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

CDS [En línea] España compite en la empresa como en el deporte.
<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/noticias/dossier-mecenazgo-prioritario.pdf>
[Fecha de visita:13 de diciembre de 2013]

CDS [En línea] Federaciones y clubes. <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/licenciasyclubes-2012.pdf> [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2013]

CEO-UAB [En línea] La organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92: un ejemplo de economía mixta o de sociedad pública y privada.
http://ceo.uab.cat/2010/docs/wp028_spa.pdf [Fecha de visita: 06 de Abril 2014]

CHASQUI [En línea] Deporte y formación profesional.
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16008404> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

CHFORMACIÓN [En línea] Humanización de empresas.
<http://www.chgformacion.com/humanizacionempresas//> [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2012]

CINCO DÍAS [En línea] Los otros deportistas.
http://www.cincodias.com/articulo/especiales/otros-deportistas/20120915cdsesp_10/ [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

CLC [En línea] Web Oficial. <http://www.clc-spain.com/que-hacemos/> [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

CLC [En línea] Mentoring deportivo. <http://www.clc-spain.com/que-es-el-mentoring-deportivo/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

CLC: [En línea] El legado. <http://www.clc-spain.com/el-legado/> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

CNN [En línea] Bolt takes gold in Olympics social media race. http://edition.cnn.com/2012/08/13/sport/bolt-social-media-king/index.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+rss%2Fedition_business+%28RSS%3A+Business%29 [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

COMUNICAR ES GANAR [En línea] Web oficial. <http://www.comunicaresganar.com/es/> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

COPE [En línea] Esperanza Aguirre recibe a Alberto contador. <http://www.cope.es/deportes/30-05-11--esperanza-aguirre-recibe-a-alberto-contador-245294-1> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

CORPORATE EXCELLENCE [En línea] Relatos que contagian: Storytelling, el arte de contar historias <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Relatos-que-contagian-storytelling-o-el-arte-de-contar-historias> [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

CORPORATE EXCELLENCE [En línea] Tendencias en la generación de contenidos de marca. [En línea] <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Tendencias-en-la-generacion-de-contenidos-de-marca-Branded-content> [Fecha de visita: 15 de Abril de 2014]

CSD [En línea] Inversión Anual. <http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/deporte-para-la-paz-en-la-web/inversion-anual> [Fecha de visita: 06 de Abril 2014]

CSD [En línea] Número de licencias deportivas 2012. <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/licenciasyclubes-2012.pdf> [Fecha de Visita: el 28 de Marzo de 2014]

DAN SCHWABEL [En línea] Web Oficial. <http://danschawbel.com/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

DAN SCHWABEL [En línea] Web Oficial. <http://danschawbel.com/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

DEPORTE 2.0 [En línea] Champions League de las RRSS. <http://www.deporte2punto0.com/champion-league-redes-sociales/> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

DEPORTE 2.0 [En línea] Esgrima y mentoring deportivo, personal branding y redes sociales. <http://www.deporte2punto0.com/esgrima-mentoring-deportivo-personal-branding-y-redes-sociales-en-el-deporte/> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

DEPORTE 2.0 [En línea] La selección española de fútbol y las redes sociales de la roja. <http://www.deporte2punto0.com/seleccion-espanola-de-futbol-la-redes-sociales-de-la-roja/> [Fecha de visita: 24 de octubre de 2012]

DEPORTE 2.0 [En línea] Elias casado y Pirri el potencial de las RRSS para un deportista de elite. <http://www.deporte2punto0.com/elias-casado-y-pirri-el-potencial-de-las-redes-sociales-para-un-deportista-de-elite/> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

DIARIO DE NAVARRA [En línea] El Madrid ha transformado la industria del deporte. <http://www.diariodenavarra.es/20110211/deportes/jose-ma-garcia-tomas-madrid-ha-transformado-industria-deporte.html?not=2011021103385927&idnot=2011021103385927&dia=20110211&seccion=deportes&seccion2=osasunaFutbol&chnl=20> [Fecha de Visita: el 04 de septiembre de 2012]

DIRCOM [En línea] La web 2.0 ha transformado los medios y creado un nuevo periodismo. <http://www.dircom.org/Actualidad-Dircom/mario-tascon-la-web-20-ha-transformado-los-medios-y-creado-un-nuevo-periodismo.html> [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

DOMINGO SEVILLANO [En línea] Web Oficial. <http://www.domingosevillano.com> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

DORSAL 23 [En línea] Web Oficial. <http://www.dorsal23.com> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

DOUBLE MATCH [En línea] Web Oficial. <http://www.double-match.com/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

EESPAÑA [En línea] Desarrollo de la sociedad de la información en España. http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eEspana_2013_web.pdf [Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

EL COMERCIO [En línea] Andrés Iniesta, el campeón solidario. <http://www.elcomercio.es/20100806/mas-actualidad/sociedad/andres-iniesta-campeon-solidario-201008061909.html> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

EL CONFIDENCIAL [En línea] Cristiano Ronaldo factura diez millones de euros en publicidad en Asia. <http://bit.ly/1pHjFyL> [Fecha de Visita: el 25 de Marzo de 2014]

EL CONFIDENCIAL [En línea] La federación española se forra con el mundial, Adidas pago 10 millones extra. <http://www.elconfidencial.com/deportes/2011/10/29/la-federacion-espanola-de-futbol-se-forra-con-el-mundial-adidas-pago-10-millones-extra-86789/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

EL CONFIDENCIAL [En línea] La fundación Marcos Senna apoyará a los niños desfavorecidos
http://www.elconfidencial.com/cache/2008/11/18/81_fundacion_marcos_senna_apoyara_ninos_desfavorecidos.html [Fecha de visita: 08 de febrero de 2012]

EL DEPORTIVO [En línea] Cómo funciona la cantera del Ajax.
http://eldeportivo.es/index.php?option=com_content&task=view&id=3129&Itemid=2
[Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

EL ECONOMISTA [En línea] Llega el proyecto 'España compite' para el mecenazgo prioritario deportivo. <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5396964/12/13/Llega-el-proyecto-Espana-compite-para-el-mecenazgo-prioritario-deportivo.html#Kku8lb9x09F9uiaa> [Fecha de visita:13 de Abril de 2014]

EL ECONOMISTA [En línea] Sólo cuatro jugadores con marca registrada.
<http://www.eleconomista.mobi/a-debate/noticias/4084479/06/12/espana-3italia-1-solo-hay-cuatro-jugadores-con-marca-registrada.html> [Fecha de visita:02 de Julio de 2012]

EL MUNDO [En línea] Casillas la imagen que todas las marcas quieren.
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/07/comunicacion/1341683558.html>
[Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

EL MUNDO [En línea] Estiarte publica su libro.
<http://www.elmundo.es/suplementos/magazine/2009/493/1236361830.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

EL MUNDO [En línea] Especiales campeones, Pau Gasol.
<http://www.abc.es/especiales/campeones/gasol.asp> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

EL MUNDO [En línea] La otra cara de nuestros campeones.
<http://www.abc.es/especiales/campeones/gasol.asp> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

EL PAÍS [En línea] Tú eres el personaje del año 2006, según 'Time'.
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2006/12/17/actualidad/1166310002_850215.html
[Fecha de visita: 14 de junio de 2012]

EL PAÍS [En línea] 25 federaciones en la quiebra técnica.
http://deportes.elpais.com/deportes/2013/03/31/actualidad/1364747147_334353.html
[Fecha de visita: 13 de Abril de 2014]

EL PAÍS [En línea] EL ocaso de un sistema.
http://deportes.elpais.com/deportes/2012/10/10/actualidad/1349897841_124834.html
[Fecha de visita: 13 de diciembre de 2013]

EL PAÍS [En línea] El sueño olímpico y la brecha deportiva.
http://elpais.com/elpais/2013/09/16/opinion/1379343283_113729.html [Fecha de visita: 13 de diciembre de 2013]

EL PAÍS [En línea] El Real Madrid explota el filón de Figo.
http://elpais.com/diario/2002/01/14/deportes/1010962820_850215.html [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

EL PAÍS [En línea] La fuerza económica y social del deporte.
<http://blogs.elpais.com/economia-con-valores/2012/07/la-fuerza-economica-y-social-del-deporte-moderno.html> [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

EL PAÍS [En línea] La fuerza económica y social del deporte moderno.
<http://blogs.elpais.com/economia-con-valores/2012/07/la-fuerza-economica-y-social-del-deporte-moderno.html> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

EL PAÍS [En línea] La Reina, los Príncipes, Nadal y Gasol apoyan a la selección.
http://www.elpais.com/articulo/deportes/Reina/Principes/Nadal/Gasol/apoyan/seleccion/elpdepfutmunart/20100711elpepudep_12/Tes [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

EL PAÍS [En línea] Las bodegas Iniesta patrocinarán al Albacete SAD. http://www.elpais.com/articulo/deportes/bodegas/Iniesta/patrocinaran/Albacete/elppepudep/20110802elpepudep_6/Tes [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

EL PAÍS [En línea] Multinacionales Messi y Cristiano.
http://deportes.elpais.com/deportes/2012/11/02/actualidad/1351885422_359506.html
[Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

EL PAÍS [En línea] Seis años de destrucción de empleo.
http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/actualidad/1390463734_055893.html
[Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

ENRIQUE BURGOS [En línea] Atención al cliente y social media. http://www.enriqueburgos.com/2012/07/atencion-al-cliente-y-social-media/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+enriqueburgosgarcia+%28El+Blog+de+Enrique+Burgos%29 [Fecha de visita: 14 de junio de 2012]

ENRIQUE BURGOS [En línea]: El auge de la co-creación: marcas que escuchan e involucran activamente a sus stakeholders. <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/El-auge-de-la-Co-creacion-marcas-que-escuchan-e-involucran-activamente-a-sus-stakeholders> [Fecha de visita: 14 de Abril de 2014]

ENDEPORTE [En línea] Tesis doctoral: Los modelos asociativos del deporte en España. <http://endeporte.es/site/wp-content/uploads/2013/04/TESIS-ENMAQUETADA.pdf> [Fecha de visita: 13 de diciembre de 2013]

ESIC [En línea] ¿Saben las marcas lo que deben pagar a un futbolista por promocionar su imagen? <http://esic.edu/actualidad/saben-las-marcas-lo-que-deben-pagar-a-un-futbolista-por-promocionar-su-imagen/> [Fecha de Visita: el 25 de Marzo de 2014]

ESIC [En línea] Modelo MEVF. <http://www.esic.edu/valoracionfutbolistas/> [Fecha de visita: 02 de Junio 2014]

ESPN [En línea] Documental Broke. <http://espn.go.com/30for30/film?page=broke> [Fecha de visita: 29 de octubre de 2012]

ESPN [En línea] Un póker de ases felicita al campeón. <http://espndeportes.espn.go.com/futbol/copa-mundial/nota?id=1058623> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

ESTEVE CALZADA [En línea] David Villa el mejor de la roja también en derechos de imagen. <http://www.estevecalzada.com/2010/06/29/david-villa-el-mejor-de-la-roja-tambien-en-derechos-de-imagen/> [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

ESTRATEGIAS [En línea] Dorsal 23 agencia de branding deportivo. <http://www.estrategias.com/estrategias/noticias/quiero-estar-al-dia-2/agencias/nace-dorsal-23-agencia-de-branding-deportivo//> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

EUROPAPRESS [En línea] Dircom propone la creación de una oficina de imagen para asociar la marca España con la competitividad. <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-dircom-propone-creacion-oficina-imagen-asociar-marca-espana-competitividad-20120123140733.html> [Fecha de visita: 27 de enero 2012]

EUROPAPRESS [En línea] Expertos advierten a famosos de los peligros de las RRSS
<http://es.noticias.yahoo.com/expertos-advierten-deportistas-famosos-peligros-redes-sociales-103411890--sow.html> [Fecha de visita: 15 de noviembre de 2012]

EUROPAPRESS [En línea] Tasa de paro juvenil en España.
<http://www.europapress.es/economia/noticia-tasa-paro-juvenil-espana-supera-46-20120217113047.html> [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2012]

EUROPAPRESS [En línea] Varios ex deportistas reconocen la dificultad de inserción laboral y la importancia de tener una buena formación.
<http://www.europapress.es/deportes/noticia-varios-ex-deportistas-reconocen-dificultad-insercion-laboral-importancia-tener-buena-formacion-20081118133413.html> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

EVALUANDOERP [En línea] Como evaluar el ROI en un proyecto ERP
<http://www.evaluandoerp.com/nota-2489-Como-evaluar-el-ROI-en-un-proyecto-ERP.html> [Fecha de Visita: el 07 de enero de 2013]

EVOLUCIÓN BLOG [En línea] Real Madrid = Florentino Pérez.
<http://evolucion.obolog.com/real-madrid-florentino-perez-284923> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

EXPANSIÓN [En línea] Cómo queman sus fortunas los deportistas profesionales.
<http://www.expansion.com/2012/10/26/empresas/deporte/1351282941.html> [Fecha de visita: 29 de octubre de 2012]

EXPANSIÓN [En línea] Los bufetes aseguran la Marca Personal de los deportistas.
<http://www.expansion.com/2012/12/09/juridico/1355090395.html?cid=SIN8901>
[Fecha de Visita: el 10 de Diciembre de 2012]

EXPANSIÓN [En línea] Pau Gasol el increíble hombre anuncio. <http://www.expansion.com/2007/09/14/empresas/1035938.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

F1ALDIA [En línea] Fernando Alonso presenta FASTER.
<http://www.f1aldia.com/5587/fernando-alonso-presenta-faster/> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

FEDYS [En línea] <http://www.fedys.es/images/uploads/Retiradadeportiva.pdf> [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

FIFA [En línea] Social Responsibility.
<http://es.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/index.htm> [Fecha de Visita: el 25 de octubre de 2012]

FIFA [En línea] Players Agents.
http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/playersagents_es_32514.pdf [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

FIFA [En línea] Listado de agentes FIFA
<http://es.fifa.com/aboutfifa/organisation/footballgovernance/playeragents/list.html>
[Fecha de visita: 09 de Mayo de 2013]

FIFA [En línea] Web Oficial
http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/playersagents_es_32514.pdf [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

FIFA [En línea] Web Oficial.
<http://es.fifa.com/worldcup/archive/southafrica2010/organisation/fanfest/index.html>
[Fecha de visita: 24 de Septiembre de 2012]

FORMULATV [En línea] España gana la Eurocopa ante 17 millones de telespectadore.
<http://www.formulatv.com/noticias/25727/audiencias-espana-gana-eurocopa-2012-telecinco-ante-17-millones-espectadores/> [Fecha de visita: 03 de Julio de 2012]

FUNDACIÓN ADECCO [En línea] Estudio El deporte refuerza valores, fortalece la identidad de los colectivos con menos recursos y ayuda a digerir mejor la inestabilidad económica.
http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/141.pdf [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

FUSIÓN MD [En línea] 10 datos interesantes de los patrocinadores de los JJOO de Londres 2012. <http://fusionmd.blogspot.com.es/2012/08/10-datos-interesantes-de-los.html> [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

FÚTBOL FINANZAS [En línea] Los cinco patrocinios de camisetas más caros del fútbol mundial. <http://futbolfinanzas.com/los-cinco-patrocinios-de-camisetas-mas-caros-del-futbol-mundial/> [Fecha de Visita: el 09 de Abril de 2014]

FÚTBOL FINANZAS [En línea] Los equipos que más cobran por derechos de TV.
<http://futbolfinanzas.com/los-equipos-que-mas-cobran-por-derechos-televisivos/>
[Fecha de Visita: el 09 de Abril de 2014]

FUTUREBRAND [En línea] Web Oficial <http://www.futurebrand.es/> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

GADGETMANIA [En línea] Iniesta, Villa y Márquez presentan el nuevo televisor Bravia 4K de Sony.
<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/gadgetmania/2013/11/10/iniesta-villa-y->

mrquez-presentan-el-nuevo-televisor-bravia-4k-de-sony/ [Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

GASTRONOMÍA MANCHEGA [En línea] El vino de Andrés Iniesta. <http://www.gastronomiamanchega.com/2011/07/el-vino-de-andres-iniesta.html> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

GEMMA MENGUAL [En línea] Web oficial <http://www.gemmamengual.com/> [Fecha de visita: 23 de septiembre de 2014]

GESTIÓN [En línea] El Mundial de Brasil 2014 fue el evento más seguido en las RRSS. <http://gestion.pe/tendencias/mundial-brasil-2014-fue-mayor-evento-historia-redes-sociales-segun-facebook-2102881> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

GISELA MORALES [En línea] <http://www.giselamoraes.com.gt/?PAGE=7> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

GLOBEDIA [En línea] Valor mediático de futbolistas. <http://es.globedia.com/valor-mediatico-futbolistas> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

HUFFINGTONPOST [En línea] Así se vivió el Mundial 2014 en las redes sociales http://www.huffingtonpost.es/2014/07/15/datos-mundial-redes-sociales_n_5587085.html [Fecha de visita: 17 de Julio de 2014]

HYUNDAI [En línea] Hyundai Fan experiencia: Fan Park. <http://www.hyundai.es/fanpark/index.php/fan-park/> [Fecha de visita: 28 de junio de 2012]

IESE NAVARRA [En línea] El plan ADO. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

IESE NAVARRA [En línea] Plan ADO desde la perspectiva de los deportistas, patrocinadores e institucionalidad. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

IESE Navarra [En línea] Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

IESPORT [En línea] El buen gestor deportivo. <http://www.iesport.es/es/component/content/article/228.html> [Fecha de visita: 05 de noviembre de 2012]

IMG ACADEMY [En línea] Web Oficial sección tenis. <http://www.imgacademies.com/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

IMG WORLD [En línea] Web Oficial sección fútbol. <http://www.imgfutbol.com> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

IMG WORLD [En línea] Web Oficial speakers. <http://www.imgspeakers.com/>[Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

IMG [En línea] Web oficial. <http://www.imgworld.com/home.aspx> [Fecha de visita: 28 de octubre de 2012]

IMPULSO NEGOCIOS [En línea] Lionel Messi aparece en el Top ten de Forbes 2013. http://www.impulsonegocios.com/contenidos/2013/06/06/Editorial_25795.php de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

INFOADEX [En línea] Estudios. <http://www.infoadex.es/estudios.html#> Fecha de Visita: el 25 de septiembre de 2012]

INFORME ROBINSON [En línea] Programas. <http://www.canalplus.es/informe-robinson/> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

INTERBRAND [En línea] Mejores marcas 2013. <http://andema.camaras.org/?q=system/files/sites/default/doc/Fidelidad%20marca.pdf> [Fecha de visita: 02 de abril de 2014]

INTERECONOMIA [En línea] Contador recibe la plaza al mejor deportista. <http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/deporte/contador-recibe-placa-al-mejor-deportista-20110530> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

JUAN MERODIO [En línea] Web Oficial. <http://www.juanmerodio.com/> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

KANTAR MEDIA [En línea] El deporte lidera el juego. <http://www.kantarmedia1.es/noticias/view/52> [Fecha de Visita: el 04 de noviembre de 2012]

KANTAR MEDIA [En línea] La marca ya no está exclusivamente en manos de la empresa. <http://www.kantarmedia1.es/noticias/view/65> [Fecha de visita: 14 de noviembre de 2012]

KLOUT [En línea] Web Oficial. <http://klout.com/#/nux/2> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

SOCIAL MENTION [En línea] Web Oficial. <http://socialmention.com/> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

LA EXPANSIÓN [En línea] El precio de un tuit.
<http://www.expansion.com/2014/01/03/directivos/1388773641.html> [Fecha de Visita: el 28 de Marzo de 2014]

LA MONCLOA [En línea] El presidente apela a los valores del deporte para superar la situación actual.
<http://www.lamoncloa.gob.es/Presidente/Actividades/ActividadesNacionales/2012/230712-rajoydeportistas.htm> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

LA PRENSA [En línea] Las empresas se reinventan en la crisis económica.
<http://archivo.laprensa.hn/Negocios/Ediciones/2009/06/03/Noticias/Empresas-se-reinventan-ante-la-crisis-economica> [Fecha de visita: 07 de Abril de 2012]

LA REPUBLICA [En línea] Códigos Locales.
http://www.larepublica.net/app/cms/cms_periodico_showpdf.php?id_menu=50&pk_articulo=37130&codigo_locale=es-CR [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

LA REPUBLICA [En línea] El éxito deportivo no es suficiente para ser un ídolo.
http://www.republica.com/2012/08/16/el-exito-deportivo-no-es-suficiente-para-ser-un-idolo_536269/ [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

LA VANGUARDIA [En línea] El fútbol refuerza la marca España.
<http://www.lavanguardia.com/economia/20100712/53963505080/el-futbol-refuerza-la-marca-espana.html> [Fecha de visita: 21 de septiembre de 2010]

LA VANGUARDIA [En línea] Valor, trabajo, equipo y calidad: la ecuación del éxito Guardiola en la empresa.
<http://www.lavanguardia.com/economia/20110225/54115912937/valor-trabajo-equipo-y-calidad-la-ecuacion-del-exito-guardiola-en-la-empresa.html> [Fecha de visita: 11 de noviembre de 2012]

LA VOZ DE GALICIA [En línea] Nuevo código de conducta para la selección inglesa de fútbol.
http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/deportes/2012/10/17/nuevo-codigo-conducta-seleccion-inglesa-twitter-alcohol/00031350485664561434437.htm?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter&utm_campaign=Feed%3A+lavozdeg Galicia%2FnzFP+%28La+Voz+de+Galicia+%7C+Portada%29 [Fecha de visita: 14 de noviembre de 2012]

LAS PROVINCIAS [En línea] Ronaldo y Messi registran sus nombres.
<http://www.lasprovincias.es/v/20100531/alicante/ronaldo-messi-registran-nombres-20100531.html> [Fecha de visita: 16 de noviembre de 2012]

LAUREUS [En línea] Premios Laureus 2011. <http://www.laureus.com/awards/2011>
[Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

LEGAL TODAY [En línea] Explotación comercial de la imagen de la los deportistas <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/civil/media-and-entertainment/deporte-marca-y-negocio-la-explotacion-comercial-de-la-imagen-de-los-deportistas> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

LEVANTE-EMV [En línea] Levante UD: Un fenómeno digno de estudio. <http://www.levante-emv.com/deportes/2011/02/23/fenomeno-digno-estudio/785029.html> [Fecha de visita: 30 de octubre de 2012]

LEWIS HOWES [En línea] Web oficial. <http://www.lewishowes.com> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

LEWIS HOWES [En línea] Web Oficial. <http://www.lewishowes.com> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

LIBERTAD DIGITAL [En línea] Deportistas que dan el salto a la política. <http://www.libertaddigital.com/nacional/2011-05-18/los-deportistas-dan-el-salto-a-la-politica-1276423798/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

LIBERTAD DIGITAL [En línea] Instituciones públicas, empresas y deportistas unen fuerzas en la aspiración de Segovia a subselección olímpica 2020. <http://www.europapress.es/deportes/olimpiadas-00169/noticia-jjoo-instituciones-publicas-empresas-deportistas-unen-fuerzas-aspiracion-segovia-subseleccion-olimpica-2020-20111110191522.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

LIBERTAD DIGITAL [En línea] La mitad de los futbolistas en activo terminaran arruinados. <http://www.libertaddigital.com/deportes/la-mitad-de-los-futbolistas-en-activo-terminaran-arruinados-1276413507/> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

LÍDER EN DEPORTES [En línea] Los cinco deportistas que lideran las RRSS. <http://www.liderendedeportes.com/Noticias/Tiempo-Extra/Los-5-deportistas-que-lideran-las-redes-sociales.aspx> [Fecha de visita: 29 de diciembre de 2012]

LIGA DE FÚTBOL [En línea] Zidane y Adidas. <http://www.ligafutbol.net/tag/zidane/> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

LÍNEAS DE MARKETING [En línea] El nuevo consumidor <http://blog.lineasdemarketing.com/el-nuevo-consumidor-iii/2011/04/27/> [Fecha de visita: 16 de Junio de 2012]

LÍNEAS DE MARKETING [En línea] La carrera del deporte contra la crisis económica. <http://ultimahora.es/mallorca/noticia/deportes/noticias/la-carrera-del-deporte-contra-la-tesis-economica.html> [Fecha de visita: 14 de junio de 2012]

LO ÚLTIMO MAGAZINE [En línea] Deportistas convertidos en modelos fashion. <http://www.loultimomagazine.com/modelos/deportistas-convertidos-en-modelos-fashion> [Fecha de visita: 19 de Julio de 2011]

LUIS ALBERTO MARCO [En línea] El sueño se hace realidad. Londres 2012. <http://www.luisalbertomarco.blogspot.com.es/search?updated-min=2012-01-01T00:00:00%2B01:00&updated-max=2013-01-01T00:00:00%2B01:00&max-results=2> [Fecha de visita: 23 de Junio de 2013]

LUIS ALBERTO MARCO [En línea] Web Oficial. <http://www.luisalbertomarco.com/> [Fecha de visita: 23 de Junio de 2013]

MACOM [En línea] Macom UPV-Alcoy: Caso práctico Levante UD <http://marketing.blogs.upv.es/casos-practicos/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

MADRID.ORG [En línea] Esperanza Aguirre preside la Gala del Deporte 2011, que premia los éxitos de más de 1.100 madrileños. http://www.madrid.org/esperanzaaguirre/index.php?option=com_content&view=article&id=5404:esperanza-aguirre-preside-la-gala-del-deporte-2011-que-premia-los-exitos-de-mas-de-1100-madrilenos-&catid=3:noticias-generales&Itemid=50 [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

MANAGING SPORT [En línea] Danone, escuelas deportivas, proyecto transformación social a través del deporte. http://www.managingsport.com/files/MgSport-Danone_Escuelas_Deportivas_%20Danone_Proyecto_Transformacion_Social_a_traves_Deporte.pdf [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

MANAGING SPORT [En línea] Fuse, Audiencias y asociación de marcas Londres 2012. http://www.managingsport.com/files/MgSport-OMD-FUSE_Audiencias_y_Asociacion_Marcas_Londres2012.pdf [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

MANAGING SPORT [En línea] Ranking histórico de emisiones más vistas. http://www.managingsport.com/files/MgSport-Telecinco_Ranking_historico_emisiones_mas_vistas_1992-2012.pdf [Fecha de Visita: el 04 de .septiembre de 2012]

MARCA ESPAÑA [En línea] Embajadores Honorarios. <http://marcaespana.es/es/con-nombre-propio/embajadores-y-amigos-marca-espana/anno/3/embajadores-honorarios-de-la-marca-espanya-2011> [Fecha de visita: 3 de diciembre de 2012]

MARCA [En línea] El real Madrid y Cr7. http://www.marca.com/2012/11/06/futbol/equipos/real_madrid/1352184778.html?a

=eb329c0296364b928e132c5eab7e3bec&t=1352200323 [Fecha de visita: 06 de noviembre de 2012]

MARCA [En línea] Cristiano Ronaldo, primero fue la pelota y luego los dólares. <http://www.marca.com/marcaplus/numero-3.html> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2014]

MARCA [En línea] Equipos Levante, traspaso de Luis García. <http://www.marca.com/2011/06/03/futbol/equipos/levante/1307107806.html?a=142f25abc07f53c856c85002ca0c3733&t=1327575128> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

MARCA [En línea] Las Air Jordan siguen batiendo records. <http://www.marca.com/blogs/el-mundo-a-sus-pies/2013/07/26/las-air-jordan-siguen-batiendo-records.html> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2014]

MARCA [En línea] Pasión por la roja en la Hunday Fan park. http://www.marca.com/2012/06/10/futbol/eurocopa_2012/espana/1339361675.html [Fecha de visita: 19 de junio de 2012]

MARCA [En línea] Pau Gasol, premiado por la NBA por su labor solidaria en las redes sociales en los 'Social Media Awards. <http://www.marca.com/2013/06/13/baloncesto/nba/noticias/1371108679.html> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

MARCA [En línea] Super líderes en el 75 aniversario. http://www.marca.com/2013/04/23/diario_marca/1366696562.html [Fecha de visita: 09 de Mayo de 2013]

MARCAS RENOMBRADAS [En línea] Marcas renombradas: Deporte y Marca País. <http://www.marcasrenombradas.com/noticia/613/> [Fecha de visita: 27 de enero 2012]

MARCOS SENNA [En línea] Marcos Senna Fundación. <http://www.fundacionmarcossenna.org/> [Fecha de visita: 21 de noviembre de 2012]

MARKETING ADAPATADO [En línea] El cielo es el límite. <http://marketing-adaptado.blogspot.com.es/2011/04/el-cielo-es-el-limite-marketing.html> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

MARKETING ADAPATADO [En línea] Nadal el tenista con mayor número de seguidores en las RRSS. <http://www.marketingdelosdeportes.com/index.php/nadal-es-el-tenista-con-mayor-seguimiento-en-las-redes-sociales/> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

MARKETING ADAPATADO [En línea] Messi,y Real Madrid, lideres mediáticos mundiales 2013. <http://www.marketingdeportivomd.com/2013/02/messi-y-el-real-madrid-lideres.html> [Fecha de Visita: el 08 de Mayo de 2014]

MARKETING DEPORTIVO [En línea] Las 40 marcas más valiosas del deporte. <http://www.marketingdeportivomd.com/2012/11/las-40-marcas-mas-valiosas-del-deporte.html> [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

MARKETING DEPORTIVO [En línea] BP se quita chapapote de encima gracias los Juegos Olímpicos de Londres. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/bp-se-quita-chapapote-de-encima-gracias-los-juegos-olimpicos-de-londres/> [Fecha de visita: 28 de julio de 2012]

MARKETING DEPORTIVO [En línea] Etoo lanza su propia marca de ropa. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/eto%E2%80%99o-lanzara-su-propia-marca-de-ropa/> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

MARKETING DIRECTO [En línea] Larga vida al prosumidor. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/larga-vida-al-prosumidor/> [Fecha de visita: 14 de junio de 2012]

MERCADEO [En línea] El deporte está entre los 10 principales negocios del mundo. <http://www.mercado.com.ar/notas/para-entender/8013198/el-deporte-est-entre-los-10-principales-negocios-del-mundo> [Fecha de Visita: el 07 de septiembre de 2013]

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: Preguntas frecuentes [En línea] http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_faqs.html#faq01 [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2013]

MONITTER [En línea] Web Oficial. <http://monitter.com/> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

MILLWARDBROWN [En línea] Top 100 https://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014_BrandZ_Top100_Chart.pdf [Fecha de Visita: el 08 de noviembre de 2014]

MIQUEL BLANCHART [En línea] Web Oficial. <http://www.miquelblanchart.com/> [Fecha de visita: 23 de Junio de 2012]

MIREIA BELMONTE En línea] Web Oficial <http://www.mireiabelmonte.com/> [Fecha de visita: 23 de septiembre de 2014]

MOURIZ [En línea] Auditoria de imagen de la empresa. <http://mouriz.wordpress.com/2007/07/03/auditoria-de-imagen-de-la-empresa/> [Fecha de visita: 26 de noviembre de 2012]

MUJER Y CIA [En línea] Las top 100
<http://www.mujeresycia.com/index.php?x=seccion/441/1/las-top-100-> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

MUNDO DEPORTIVO [En línea] Fútbol: Manel Estiarte, Leo es más fuerte de lo que pensamos volverá como se fue. http://www.mundodeportivo.com/20110725/manel-estiarte-leo-es-mas-fuerte-de-lo-que-pensamos-volvera-como-se-fue_54190706360.html [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

MUNDO DEPORTIVO [En línea] El gran negocio árabe de Florentino. http://www.mundodeportivo.com/20120516/real-madrid/el-gran-negocio-arabe-de-florentino-perez_54294817687.html [Fecha de Visita: el 04 de septiembre de 2012]

NADIA CALATAYUD [En línea] Web Oficial. <http://www.nadiacalatayud.com/> / [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

NCAA [En línea] Publications. <http://www.ncaapublications.com/p-4293-2011-12-ncaa-sports-sponsorship-and-participation-rates-report.aspx> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

NIKE [En línea] Vídeo promocional CR7. <http://www.youtube.com/watch?v=YopWjw7KPN4&feature=related> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

NSMANAGEMENT [En línea] Gestión deportiva. <http://www.nostresport.com/gestiondeportiva/Gestiondeportiva/muestraNoticia.html?id=23879> [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

OFICINA Y EMPLEO [En línea] Ocho de cada diez empresas usa las RRSS para seleccionar personal. <http://blog.oficinaempleo.com/ocho-de-cada-diez-empresas-usa-las-redes-sociales-para-seleccionar-personal/> | [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2011]

OIDEA COMUNICACIÓN [En línea] Web Oficial. www.oideacomunicacion.com [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

OIDEA COMUNICACIÓN [En línea] La magia de los entornos. <http://oideacomunicacion.wordpress.com/2012/07/09/la-magia-de-los-entornos/> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

OIDEA COMUNICACIÓN [En línea] Los JJOO olímpicos analizaos desde dentro. <http://oideacomunicacion.wordpress.com/2012/08/13/los-juegos-olimpicos-analizados-desde-dentro/> [Fecha de visita: 06 de Noviembre de 2012]

OPEN COURSE [En línea] Open course ware.
http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/marketing/tema-4-objetivos-y-estrategias/tema-4.pdf [Fecha de visita: 18 de diciembre de 2012]

PATROCINA UN DEPORTISTA [En línea] Web Oficial.
<http://www.patrocinaundeportista.com/> [Fecha de visita: 13 de Abril de 2014]

PATROCÍNALOS [En línea] Web Oficial. <https://www.patrocinalos.com/> [Fecha de visita: 13 de Abril de 2014]

PAU GASOL [En línea] Oficial Website. <http://www.paugasol.com/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

PEDRO AGUADO [En línea] Fanpage. <https://www.facebook.com/pgaguado> [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

PERIODISTA DIGITAL [En línea] Las crisis económica acaba con 125 pequeñas empresas en menos de tres años
<http://www.periodistadigital.com/economia/empresas/2010/09/11/la-crisis-economica-en-espana-acaba-con-125-000-pequenas-empresas-en-menos-de-tres-anos.shtml> [Fecha de visita: 07 de Abril de 2012]

PERSONAL BRANDING [En línea] Personal branding blog.
<http://www.personalbrandingblog.com/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

PERSONALITY MEDIA [En línea] Web Oficial.
<http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php> [Fecha de Visita: el 10 de enero de 2013]

PERSONALITY MEDIA [En línea] Los diez personajes mejor valorados.
http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=62 [Fecha de visita: 4 de Enero de 2012]

PERSONALITY MEDIA [En línea] Caída de Iker Casillas ante un Nadal Imparable.
http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=62 [Fecha de visita: 3de Agosto de 2014]

PERSONALITY MEDIA [En línea] Rafa Nadal recupera el primer puesto como el personality más conocido y mejor valorado. [En línea]
http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=68&Itemid=62 [Fecha de visita: 3 de diciembre de 2013]

PLAN ESTRATEGICO [En línea] Social ROI
<http://planestrategicodeldeporte.blogspot.com.es/2012/11/social-roi.html> [Fecha de Visita: el 07 de enero de 2013]

PR NOTICIAS [En línea] La figura del Dircom.
<http://www.youtube.com/watch?v=niDUKrECFA8> [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

PR NOTICIAS [En línea] Líderes en Europa: los españoles dedicamos 90 minutos al día a informarnos sobre deportes.
<http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/559/201339062> [Fecha de visita: el 19 de septiembre de 2014]

PREMIFAIRPLAY [En línea] Premi Fairplay. <http://www.premifairplay.cat/es/> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

PODIUM [En línea] <http://www.podium.telefonica.com/> [Fecha de visita: 13 de septiembre de 2014]

PÚBLICO [En línea] La crisis cambia la vida a los jóvenes.
<http://www.publico.es/espana/233808/la-tesis-cambia-la-vida-a-los-jovenes> [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2013]

PUBLIMETRO [En línea] Deportistas castigados por sus patrocinadores.
<http://deportes.publimetro.com.mx/canasta-basica/multimedia/deportistas-castigados-por-sus-patrocinadores> [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

PURO MARKETING [En línea] Los jugadores de la Selección, nuevas estrellas mediáticas y filones publicitarios para la marcas.
<http://www.puromarketing.com/m.php?id=7617> [Fecha de visita: 06 de Octubre 2010]

PURO MARKETING [En línea] Se ha quedado obsoleto el posicionamiento de gurús
[En línea] <http://www.puromarketing.com/44/11860/quedado-obsoleto-concepto-posicionamiento-gurus-ries-trout.html> [Fecha de visita: 18 de junio de 2012]

PURO MARKETING [En línea] Las RRSS conquistan los aficionados con el deporte
<http://www.puromarketing.com/16/12202/redes-sociales-conquistan-aficionados-fans-deporte.html> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

PURO MARKETING [En línea] ¿Tiene futuro la Marca Personal en las Empresas?.
<http://www.puromarketing.com/29/11320/tiene-futuro-marca-personal-empresas.html> [Fecha de visita: 19 de julio de 2012]

PURO MARKETING [En línea] El mundial del 2010 de Sudáfrica el gran escaparate para marcas y socios. <http://www.puromarketing.com/3/7311/mundial-sudafrica-2010-gran-escaparate-para-marcas-socios.html> [Fecha de visita: 01 de octubre de 2012]

PURO MARKETING [En línea] Storytelling la fuerza de la buena historia.
<http://www.puromarketing.com/44/12627/storytelling-fuerza-buena-historia.html>
[Fecha de visita: 28 de octubre de 2012]

QUE.ES [En línea] Making off anuncio de la selección española de baloncesto.
<http://www.que.es/ultimas-noticias/espana/videos/making-anuncio-seleccion-espanola-baloncesto-90461.html> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

RACO.CAT [En línea] La figura del Dircom.
<http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425> [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

RAFA JORDÀ [En línea] Web Oficial. www.rafajorda.com [Fecha de visita: 29 de diciembre de 2012]

RAFA NADAL [En línea] Fundación.
<http://www.fundacionrafanadal.org/esp/default.asp> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

RAFA NADAL [En línea] Oficial Website. <http://www.rafaelnadal.com/es> Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

RAZÓN Y PALABRA [En línea] Los medios de comunicación como público objetivo de los clubes de fútbol.
http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%201A%20PARTE/05_Olabe_V77%282%29.pdf [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

REAL MADRID [En línea] La fundación del Real Madrid une RSC y deporte.
<http://www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=84990> [Fecha de visita: 21 de noviembre de 2012]

RECERCAT [En línea] Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación.
http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/5400/WP060_spa.pdf?sequence=1
[Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

RED BULL [En línea] Deportistas patrocinados. <http://www.redbull.com/en/browse-all-athletes> [Fecha de visita: 02 de Octubre 2012]

REDES [En línea] Redes formación
http://redesformacion.jccm.es/aula_abierta/contenido/97/387/2960/EF_U4_T1/12_el_deporte_como_fenmeno_social.html [Fecha de visita: 25 de octubre de 2012]

REPOSITORI UJI [En línea] La búsqueda de la implicación con el consumidor como herramienta de comunicación en el nuevo espacio publicitario: ejemplos paradigmáticos de experiencia de marca

http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/28849/Pino_Busqueda.pdf?sequence=1 [Fecha de visita: 15 de Abril de 2014]

REPUCOM [En línea] Los diez deportistas españoles mejor valorados. <http://www.feb.es/2014/3/28/baloncesto/pau-gasol-cuarto-deportista-espanol-mejor-valorado-del-mundo/53104.aspx> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

REVISTA DE COMUNICACIÓN [En línea] Los valores mediáticos del deportista profesional en la publicidad, análisis comparativo. http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n8/articulos/A3_Valores_mediaticos_del_deportista_profesional_en_la_publicidad_analisis_comparativo_entre_rafa_nada_y_gemma_mengual.pdf [Fecha de visita: 11 de noviembre de 2012]

REVISTA ÍNDICE [En línea] Los deportistas, lo mejor pagados. <http://www.revistaindice.com/numero5/p11.pdf> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

REVISTA ASTURIANA [En línea] Revista asturiana de economía. <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/26/P61-> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

SLIDESHARE [En línea] Públicos y mapa de públicos. <http://www.slideshare.net/federicostellato/07-pblicos-y-mapa-de-pblicos#btnNext> [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

SOCIAL MEDIA SPORTS [En línea] Web oficial. <http://socialmedia-sport.com/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

SOYMIMARCA [En línea] Soluciones para la empresa y retos del personal branding. <http://www.soymimarca.com/soluciones-para-la-empresa/retos-del-personal-branding/> [Fecha de visita: 19 de julio de 2012]

SOYMIMARCA [En línea] Soluciones personales para deportistas. <http://www.soymimarca.com/soluciones-personales/deportistas/> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

SOYMIMARCA [En línea] Personal Branding Plan.] <http://www.soymimarca.com/tu-personal-branding-plan/> [Fecha de visita: 19 de julio de 2012]

SPONSORTEC [En línea] Web oficial. <http://sponsortec.com/patrocinadoressponsors-y-atletas-paralimpicos/> [Fecha de visita: 13 de Abril de 2014]

SPORT AND SOCIAL MEDIA [En línea] Evaluación del desempeño de las escuderías de F1. <http://sportandsocialmedia.com/formula-1-evaluacion-del-desempeno-de-las-escuderias-en-social-media/> [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

SPORT [En línea] Los deportistas españoles empiezan a entender los beneficios del social media. <http://www.sport.es/es/noticias/barca/los-deportistas-espanoles-empiezan-entender-los-beneficios-socialmedia-1815304> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

SPORT [En línea] Los derechos de imagen, un problema entre Barça y Messi. http://elpais.com/diario/2002/01/14/deportes/1010962820_850215.html [Fecha de Visita: el 08 de Abril de 2014]

SPORTS FAN GRAPH [En línea] Web Oficial. <http://www.sportsfangraph.com/> [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

SPORT NETWORK [En línea] 10 puntos de marca personal que son importantes en tu carrera deportiva. <http://www.sportsnetworker.com/2012/06/20/why-the-10-touch-points-of-personal-branding-are-important-to-your-sports-career/> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

SPORTCAHINAMANAGEMENT [En línea] El jugador número 12 llega al vestuario <http://sportschainmanagement.wordpress.com/2012/09/17/el-jugador-no-12-la-emocion-llega-hasta-el-vestuario/> [Fecha de visita: 28 de octubre de 2012]

SPORTSIDE [En línea] Web oficial <http://www.sportsideinc.com/> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

SSANYONG [En línea] Vídeo promocional Pau Gasol. <http://www.youtube.com/watch?v=J6Hhf0Tp4VQ> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

SSN [En línea] Deporte y estudios de élite. <http://www.spainsn.com/deporte-de-elite-y-estudiose280a6c2bfcompatible-en-espana> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

SSN [En línea] Las Universidades americanas son la principal fuente de deportistas en los JJOO de Londres 2012. <http://www.spainsn.com/las-universidades-americanas-son-la-principal-fuente-de-deportistas-en-los-juegos-de-londres> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

SSN [En línea] 2014 Impacto mundial de la copa del mundo de baloncesto. <http://www.spainsn.com/2014impactomundial-copa-del-mundo-2014-en-espana> [Fecha de Visita: el 29 de Enero de 2012]

STARCOUNT [En línea] JJOO Londres 2012 <http://static.starcount.com/olympic/index.htm> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

SUPERDEPORTE [En línea] El Levante UD traspasa a Caicedo por 75 millones. <http://www.supicedo> por 75 millones de euros.

erdeporte.es/levante/2011/07/07/levante-traspasara-caicedo-75-millones-lokomotiv/132853.html [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

TARINGA [En línea] Empresas buscan empleados a través de las RRSS. http://www.taringa.net/posts/info/12603068/Empresas-buscan-empleados-en-las-Redes-Sociales-_Infografia_.html [Fecha de visita: 07 de Mayo de 2011]

TELOS [En línea] Deporte y medios de comunicación, sinergias crecientes. http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/anteriores/num_038/cuaderno_central7.html [Fecha de visita: 25 de septiembre de 2012]

TERESA PERALES [En línea] Web Oficial. <http://teresaperales.net/conferencias/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

THE COCKTAIL ANALYSIS [En línea] Perfiles de usuarios de redes sociales. <http://www.slideshare.net/TCAnalysis> [Fecha de visita: 15 de Junio de 2013]

THE MARK ANDREW GROUP [En línea] Personal Brand strategy. <http://www.markandrewgroup.com/personal-brand-strategy.html> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

THE MARK ANDREW GROUP [En línea] Web Oficial. <http://www.markandrewgroup.com/personal-brand-strategy.html> [Fecha de Visita: el 19 de octubre de 2012]

TICBEAT [En línea] Social media, JJOO, redes sociales infografía. <http://www.ticbeat.com/socialmedia/juegos-olimpicos-redes-sociales-infografia/> [Fecha de visita: 23 de Junio de 2012]

TNSGLOBAL [En línea] Rafa Nada continua siendo el deportista español más admirado por la población española. <http://www.tnsglobal.es/press-release/rafa-nadal-continua-siendo-el-deportista-espanol-mas-admirado-por-la-poblacion-espanola> [Fecha de Visita: el 08 de Mayo de 2014]

TOMÁS MARCOS [En línea] Web oficial <http://www.tomasmarcos.com> [Fecha de Visita: el 19 de Enero de 2012]

TUI TELE [En línea] Un año de televisión social en España http://informes.tuitele.tv/emailing/Tuitele_1_a%C3%B1o_tv_social_en_Espa%C3%B1a.pdf [Fecha de visita: 07 de Abril de 2014]

TUS ÍDOLOS [En línea] Web oficial. <http://www.tusidolos.com/>[Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

UAB [En línea] Documento PDF.
<http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v13n2p215.pdf> [Fecha de visita: 16 de diciembre de 2012]

UAB [En línea] Comunicación y deporte en la era digital.
http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf [Fecha de Visita: el 04 de marzo de 2014]

UAB [En línea] Programa Tutoresport. <http://olympicstudies.uab.es/brasil/pdf/47.pdf>
[Fecha de visita: 06 de octubre 2012]

UAB-IESE [En línea] Eficacia en la aplicación de las medidas de formación para los deportistas de alto nivel en el territorio español. [En línea]
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf> [Fecha de visita: 6 de Abril de 2014]

UAEMEX [En línea] Documento PDF.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/433/43301104.pdf> [Fecha de Visita: el 07 de septiembre de 2012]

UCAM [En línea] Investigación, formación y deporte unen a UCAM y estrella Levante.
<http://www.ucam.edu/news/investigacion-formacion-y-deporte-unen-a-la-ucam-y-estrella-de-levante> [Fecha de visita: 06 de octubre 2012]

UCH-CEU [En línea] Transmedia y storytelling.
http://www.uchceu.es/actividades_culturales/2013/congresos/documentos/transmedia_storytelling_juan_pedro_molina.pdf [Fecha de visita: 29 de abril de 2014]

UDEA [En línea] Comunicar para ganar en el deporte.
http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/comunicar.pdf [Fecha de visita: 12 de noviembre de 2012]

ÚLTIMA HORA [En línea] La carrera del deporte contra la crisis económica.
<http://ultimahora.es/mallorca/noticia/deportes/noticias/la-carrera-del-deporte-contra-la-crisis-economica.html> [Fecha de visita: 14 de Marzo de 2011]

UNICEF [En línea] Gasol no podemos quedarnos de brazos cruzados.
<http://www.unicef.es/actualidad-documentacion/noticias/gasol-no-podemos-quedarnos-de-brazos-cruzados-ante-la-situacion-de> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

UEFA [En línea] Fans Área <http://es.uefa.com/uefaeuro/fansarea/index.html> [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

UNICEF [En línea] Pau Gasol embajador de marca.
<http://www.unicef.es/conoce/colaboradores/embajadores/pau-gasol> [Fecha de visita: 21 de noviembre de 2012]

UNIDOSPORUNAPASIÓN [En línea] Reto David Villa: Oficial Website. <http://www.unidosporunapasion.com/?sec=reto-david-villa> Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

UNIVERSIDAD DE CHILE [En línea] El deporte y su alcance profesional. <http://www.slideshare.net/rovalle/el-deporte-y-su-alcance-profesional> [Fecha de visita: 25 de octubre de 2012]

UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO [En línea] La agenda mediática de los jugadores. http://www.um.edu.uy/comunicacion/noticias/1655_Marianela-Lugano-Llevo-la-agenda-mediatica-de-los-jugadores/#imagenes [Fecha de visita: 23 de octubre de 2012]

UNIVERSIDAD DE NAVARRA [En línea] Informe del valor mediático. <http://reputation-metrics.org/2012/06/04/informe-del-valor-mediatico-del-futbol-2012-temporada-201112-messi-mediatic/> [Fecha de Visita: el 08 de septiembre de 2012]

UNIVERSIDAD DE NAVARRA [En línea] Estudio económico deportivo <http://www.unav.es/econom/sport/index.php?section=5&lang=en> [Fecha de Visita: el 15 enero de 2013]

UPM [En línea] El deporte como negocio y como motor de cambio social. <http://www.youtube.com/watch?v=sQgdjN0I3wQ> [Fecha de Visita: el 07 de septiembre de 2012]

VENDESPORT [En línea] El valor del deporte. <http://blog.vendesport.es/> [Fecha de visita: 14 de noviembre de 2012]

VICENTE CUTANDA [En línea] Web oficial. <http://www.cutandafutbol.com/inversiones-futbolisticas/> [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

VILLAFANE [En línea] Ejemplo de perfil Merco, comparativa de perfiles [En línea] [Fecha de visita: 06 de Noviembre] http://www.villafane.com/files/Reputacion_Gijon_020709.pdf [Fecha de Visita: el 25 de Enero de 2012]

VIVA RONALDO [En línea] Viva Ronaldo <https://vivaronaldo.com/> [Fecha de visita: 12 de Diciembre de 2013]

WEB OFICIAL CR7 [En línea] Sección Magazine <http://www.cristianoronaldo.com/magazine> [Fecha de visita: 28 de Marzo de 2014]

WEB SOCIAL IKER CASILLAS [En línea] <http://www.ikercasillasworld.com/> [Fecha de visita: 12 de Diciembre de 2013]

WEB PAU GASOL [En línea] Gasol Foundation
<http://www.paugasol.com/proyectossociales> [Fecha de visita: 23 de Marzo de 2014]

WIKIPEDIA [En línea] Michael Robinsón biografía
http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Robinson [Fecha de visita: 06 de febrero de 2012]

YOUTUBE [En línea] Joan Costa ¿Qué es un Dircom?.
<http://www.youtube.com/watch?v=QU1jscVjVQY> [Fecha de visita: 19 de septiembre de 2012]

YOUTUBE [En línea] Anuncio colacao y Yahel.
http://www.youtube.com/watch?v=GyjGDIjV5jk&feature=player_embedded [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

YOUTUBE [En línea] Anuncio Kia y Rafa Nadal.
<http://www.youtube.com/watch?v=izbkMd4DgI8> [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

YOUTUBE [En línea] Formación académica de los deportistas, junta de Andalucía.
<http://www.youtube.com/watch?v=cdTUIJEJfLc> [Fecha de visita: 06 de octubre 2012]

YOUTUBE [En línea] Programa el hormiguero.
http://www.youtube.com/watch?v=ykc_tIjf_1E&feature=fvwrel [Fecha de visita: 28 de Junio de 2012]

YOUTUBE [En línea] Sergio Martínez.
<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=61HyaRhbo4s&NR=1> [Fecha de visita: 05 de Octubre 2012]

12.3 FUENTES ORALES

LLOFRIU, M (2014): En una ponencia que tuvo lugar en el IV Foro Internacional del Deporte Valencia. Octubre (2014)

FERNÁNDEZ, J.A (2014): En una ponencia que tuvo lugar en el IV Foro Internacional del Deporte Valencia. Octubre (2014)

MÁRQUEZ, S (2014): En una ponencia que tuvo lugar en el IV Foro Internacional del Deporte Valencia. Octubre (2014)

LLUNA, S (2014): En una ponencia que tuvo lugar en el IV Foro Internacional del Deporte Valencia. Octubre (2014)

CAMPOS, C (2014): En una ponencia que tuvo lugar en Curso Superior de Comunicación y Marketing Deportivo de la ESUE. Febrero de 2014.

COMECHÉ, S (2013): En una ponencia que tuvo lugar en la primera Jornada en nuevas tendencias en comunicación y Marketing deportivo Valencia. Febrero de 2013.

ESCRIBANO, J (2013): En una ponencia que tuvo lugar en la primera Jornada en nuevas tendencias en comunicación y Marketing deportivo Valencia. Febrero de 2013.

GIL, A (2014): En una ponencia que tuvo lugar en Curso Superior de Comunicación y Marketing Deportivo de la ESUE. Febrero de 2014.

GIMENO, S (2014): En una ponencia que tuvo lugar en Curso Superior de Comunicación y Marketing Deportivo de la ESUE. Febrero de 2014.

LACASA, A (2014): En una ponencia que tuvo lugar en Curso Superior de Comunicación y Marketing Deportivo de la ESUE. Febrero de 2014.

MARTINEZ PATO, D (2014): En una ponencia que tuvo lugar en Curso Superior de Comunicación y Marketing Deportivo de la ESUE. Febrero de 2014.

MARTINEZ, P (2013): En una ponencia que tuvo lugar en la primera Jornada en nuevas tendencias en comunicación y Marketing deportivo Valencia. Febrero de 2013.

MOTTARD, E (2013): En una ponencia que tuvo lugar en el III Foro Internacional del Deporte Valencia. Octubre (2013)

RIERA, J (2013): En una ponencia que tuvo lugar en la primera Jornada en nuevas tendencias en comunicación y Marketing deportivo Valencia. Febrero de 2013.

RIVERA, D (2014): En una ponencia que tuvo lugar en la primera Jornada en nuevas tendencias en comunicación y Marketing deportivo Valencia. Febrero de 2014.

ROSA, D (2014): En una ponencia que tuvo lugar en la primera Jornada en nuevas tendencias en comunicación y Marketing deportivo Valencia. Febrero de 2014.

SURACE, L (2013): En una ponencia que tuvo lugar en la primera Jornada en nuevas tendencias en comunicación y Marketing deportivo Valencia. Febrero de 2013.

VAN EERDE, M (2013): En una ponencia que tuvo lugar en el IV Foro Internacional del Deporte Valencia. Octubre (2013)

13. ANEXOS

13.1 CARTA MODELO DE SOLICITUD DE ENTREVISTA

10 de junio de 2013.

A la atención de Gonzalo Corrales.

Fundador y Director de AGM Sports.

Hola Antonio,

Mi nombre es Javier Zamora y soy investigador de la Universidad Jaume I de Castellón. Me encuentro desarrollando mi última etapa de mi tesis doctoral cuyo título "*La gestión de la Marca Personal Deportiva: Hacia la profesionalización de un sector de futuro*". La directora de este proyecto es la Doctora Rocío Blay y como co-director el Doctor Guillermo Sanahuja.

Esta etapa consiste en el desarrollo del trabajo de campo de la investigación. En este caso la formulación de una encuesta a diferentes profesionales que directa o indirectamente tienen influencia en la gestión de la imagen de marca personal del deportista.

Por ese motivo, el asunto de este email, para concertar una cita telefónica y en un espacio de tiempo no superior a veinte minutos, responder un cuestionario on-line acerca de aspectos referidos a su trabajo y a la visión que tiene de la gestión de la imagen de marca personal en los deportistas.

Si le parece interesante la próxima semana le hago llegar el cuestionario vía on-line para que pueda revisarlo y así establecer una fecha para su realización.

Quedo a la espera de su respuesta y agradezco, muy sinceramente y de antemano, su colaboración, a la postre, el objeto de esta tesis doctoral consiste en aportar conocimiento y herramientas que faciliten el trabajo de los profesionales de esta industria.

Si tienes bien atenderme, te agradecería que me remitiera un correo con el día y hora, además de su número de teléfono, que dispones de un hueco en su agenda. Muchas Gracias

Saludos,

Javier Zamora Saborit

doctoradojavierzamora@gmail.com.

Móvil: +34 63944 27 79

