



Trabajo Fin de Grado

La importancia de Twitter en el *community management* deportivo. Estudio de caso: Movistar Team y Team Sky

Autor

Adrián Monserrate Vidal

Director

José Antonio Gabelas Barroso

Facultad de Filosofía y Letras
2016

ÍNDICE

1. RESUMEN	2
2. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	3
3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	4
4. METODOLOGÍA.....	5
5. MARCO TEÓRICO.....	6
5.1. LA TRASCENDENCIA DEL FACTOR R: TRIC Y NO TIC	6
5.2 LA ERA DE INTERNET Y LAS REDES SOCIALES	7
5.3 TWITTER, UNA RED SOCIAL DIFERENTE.....	8
5.3.1 Twitter y los eventos deportivos, de la mano	10
5.4 EL PAPEL ACTIVO DE LAS AUDIENCIAS	11
5.5 LA MARCA Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	12
5.6 LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN INTERNET: LA IMPORTANCIA DE LA CONVERSACIÓN EN REDES SOCIALES	14
5.6.1 La comunicación corporativa en la red en el ámbito deportivo	16
5.7 EL <i>COMMUNITY MANAGER</i>	17
6. ESTUDIO DEL CASO.....	20
6.1 MOVISTAR TEAM	21
6.2 TEAM SKY	25
6.3 COMPARATIVA	29
7. CONCLUSIONES	33
8. BIBLIOGRAFÍA	36
9. ANEXOS	42
9.1 TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A MOVISTAR TEAM	42
9.2 CUESTIONARIO ENVIADO A TEAM SKY	49

1. RESUMEN

En el contexto en que nos encontramos la digitalización e influencia de la tecnología es total en nuestras vidas. Se puede afirmar que, en la actualidad, si no estás en la red no existes. Por ello, la comunicación corporativa de las empresas se ha trasladado desde lo *offline* a lo puramente *online*. En este escenario cobran importancia las redes sociales y la figura del *community manager*, encargado de gestionar los perfiles de las empresas en internet. Esta nueva orientación de la comunicación en red también se ha visto en los últimos años en el deporte de élite, puesto que todos los clubs o entidades deportivas cuentan con perfiles *online*. Por este motivo, en el presente trabajo se estudian y comparan las cuentas de los equipos ciclistas Movistar Team y Team Sky en Twitter, con objeto de analizar sus estrategias comunicativas en la red social, y poder profundizar en aspectos como la interacción con sus seguidores, la importancia otorgada al contenido multimedia o el valor dado a las retransmisiones en directo.

Palabras clave: *Community manager*, comunicación corporativa, Twitter, Factor Relacional, ciclismo.

ABSTRACT

We are in a context in which digitalization and technological influence are total in our lifes. Nowadays, we can assert that if you are not in online you don't exist. Thus, companies corporate communication has moved from offline to purely online. In this scene, social networks and the role of community manager, which handles online profiles of companies, have become important. We can also see this new orientation of online communication in professional sport, as all teams and sports organizations are in social networks. For this reason, Movistar Team and Team Sky Twitter accounts are studied and compared in the current work, in order to analyze their communicational strategies in the social network. This way we can delve into aspects such as interaction with followers, how important are multimedia contents or value given to live coverage.

Keywords: *Community manager*, corporate communication, Twitter, Relational Factor, cycling.

2. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Durante muchos años se ha resaltado la importancia de la revolución tecnológica, resumida en el término TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Sin embargo, esta acepción se basa principalmente en el determinismo tecnológico, y pasa por alto el llamado Factor Relacional; es decir, las relaciones que se producen entre las personas que se encuentran en conexión, y que, de esta forma, crean conocimiento. Así, con objeto de rebajar el papel de la tecnología, poco a poco se está asentando un nuevo acrónimo sustituto de TIC; TRIC (Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación).

La implantación y desarrollo de las TRIC ha supuesto un cambio en nuestra forma de entender la vida, así como de relacionarnos y comunicarnos con otras personas. Más allá de un nivel personal, las grandes marcas se han visto obligadas a tener en cuenta estas nuevas tecnologías para poder desarrollar estrategias de comunicación coherentes. De esta forma, la práctica totalidad de empresas se encuentran en la web y, especialmente, en las redes sociales. En este contexto la figura del *community manager* es vital, puesto que es el encargado de gestionar la comunicación de la empresa y de velar por su buena imagen en redes sociales.

El trabajo se centra únicamente en Twitter, y esto es debido a su carácter más informativo, espontáneo y de actualidad, así como a la variedad de contenidos que permite. Si bien es cierto que los equipos cuentan con perfiles en todas las redes, la imagen que tiene el internauta sobre otras como Facebook o Instagram es diferente. Es decir, lo más habitual es que el usuario que entra en Twitter busque principalmente información, mientras que el aficionado se acerca a Facebook o Instagram con otras expectativas, más relacionadas con el ocio y la desconexión.

Tal es la importancia de las TRIC que todas las empresas, incluso las entidades o clubes deportivos, tienen su perfil en las redes sociales. En particular, en el ámbito del ciclismo, dos equipos destacan sobre el resto: Team Sky y Movistar Team aglutinan 695.000 y 450.000 seguidores, respectivamente, mientras que la media de seguidores del resto de equipos de la 'Primera División' (World Tour) es de solo 115.000.

Este motivo ha llevado a centrar el estudio en estos dos equipos, para intentar observar qué acciones realizan y qué estrategias de comunicación les hacen estar a la cabeza con

tanta diferencia respecto a los demás. Así pues, se estudian aspectos como el tono, estilo y lenguaje de los tuits, el nivel de interacción con los aficionados, la importancia que otorgan a las coberturas de etapas en directo, u otros factores que pueden resultar clave para lograr un *community management* eficiente. No obstante, se tiene en cuenta que Movistar y Sky son los dos mejores del pelotón internacional, factor que también se menciona y puede servir para explicar el alto nivel de seguidores frente a otros equipos.

3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El objetivo central de este trabajo consiste en analizar el uso Twitter que realizan los *community managers* de los dos principales equipos del pelotón ciclista. Por este motivo, se estudiarán detenidamente aspectos como el lenguaje o tono de los tuits; número de tuits y de seguidores; inclusión o no de imágenes, enlaces o emoticonos; o aspectos relacionados con la interacción. Asimismo, se intentarán conocer los objetivos 'reales' de los equipos en esta red social, y ofrecer al público los puntos en común y las diferencias de Team Sky y Movistar Team en el uso de la plataforma.

Las hipótesis de partida son las siguientes:

-Se trata de los dos equipos con más seguidores en Twitter: La buena gestión de *community management* de Movistar Team y Team Sky tiene más peso que el rendimiento de los equipos en las carreras. En otras palabras, son los equipos con más seguidores debido al buen uso de Twitter y no a los resultados en la competición.

-El tono de los mensajes publicados es amistoso, cordial y humano, y se encuentra alejado del estilo serio y carente de sentimiento de mensajes corporativos como notas de prensa.

-Las cuentas otorgan importancia al peso de la imagen y a la interacción con sus seguidores.

-La cobertura en directo de las carreras es el principal puntal de estos equipos, y donde se concentra su mayor actividad.

-Ambos equipos notifican en su perfil oficial los tuits de sus principales ciclistas; es decir, existe retroalimentación entre equipo y corredores, ya sea mediante *retweets*, conversaciones públicas, etc.

4. METODOLOGÍA

Para obtener los objetivos propuestos y comprobar las hipótesis se realizaron tanto un análisis cuantitativo como un análisis cualitativo.

En cuanto al análisis cuantitativo, se estudiaron muchas herramientas que permiten conocer estadísticas de diversas cuentas en Twitter, tales como Tweetstats, Tweeteffect, Twittercounter, Retweetrank, Metricspot o SocialBakers. Sin embargo, todas quedaron descartadas debido a los límites e impedimentos de sus versiones gratuitas: el rango temporal que ofrecen es demasiado breve para obtener resultados concluyentes y válidos. Por este motivo, se optó finalmente por la web Twitonomy, que en su versión gratuita ofrece un rango mucho mayor, y analiza y estudia los últimos 3.200 tuits lanzados desde cualquier cuenta.

Por su parte, respecto al análisis cualitativo, se envió un cuestionario de preguntas a los departamentos de comunicación tanto de Movistar Team como de Team Sky (ver punto 9), pero únicamente se obtuvo respuesta desde el equipo Movistar. Sky informó de que les era imposible responder al cuestionario ya que estaban muy atareados preparando la temporada 2017. Por este motivo, a lo largo de todo el trabajo solo aparecen declaraciones del responsable digital de Movistar Team.

Además de la entrevista, se estudiaron aspectos que no se pueden cifrar en datos numéricos, tales como el lenguaje, tono y estilo de los tuits; la importancia otorgada a las imágenes; la forma en la que los equipos efectúan la interacción con sus seguidores, etc.

5. MARCO TEÓRICO

5.1- LA TRASCENDENCIA DEL FACTOR R: TRIC Y NO TIC

Castells (2006), citado por Sanchís-Roca, Canós-Cerdá y Maestro-Cano (2016), afirmó que el final del siglo XX y el principio del XXI conllevaron una revolución tecnológica vinculada a la información, que "transformó nuestro modo de pensar, de producir, de consumir, de comerciar, de gestionar, de comunicar". Esta revolución tecnológica de la que habla Castells provocó que a lo largo de los años se hablara de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación). Sin embargo, dicho término se cuestiona por diferentes investigadores.

En un discurso emergente, pero que paulatinamente se consolida, se habla de un nuevo acrónimo; TRIC (Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación), que incorpora la R del Factor Relacional y va más allá del determinismo tecnológico; minimiza el papel de la tecnología y la relega a un segundo plano, incidiendo en la importancia de las personas y sus relaciones: "El término relación imbrica todo el potencial de la multialfabetización que se produce en las interacciones en el plano creativo y en la dimensión receptiva de cada uno de los coautores o mediadores" (Gabelas, Marta-Lazo y Aranda, 2012: 9). Otros autores como Marfil-Carmona, Hergueta y Villalonga (2015: 36), también defienden la acepción TRIC frente a TIC, para "superar y desmitificar la importancia de la tecnología en favor de las relaciones".

TRICLab (2015: 2) también destaca la importancia del Factor Relacional frente a la tecnología: "se aboga por la superación del instrumentalismo tecnológico, poniendo en el centro del proceso el factor R". Gabelas, Marta-Lazo y González-Aldea (2015), argumentan la necesidad de la inclusión del Factor Relacional, ya que el discurso TIC se centra en la dimensión técnica e instrumental, pero ignora y rechaza los usos habituales del ocio digital.

El nombrado Factor Relacional deriva de la confluencia, intercambio y transferencia de diferentes tipos de actividad o método (Marta-Lazo y Gabelas, 2013), agrupa muchos de los aspectos de las habilidades sociales que permiten al individuo un estado de bienestar en comunidad, y vincula y expresa las necesidades, gustos, afinidades y diferencias de todos aquellos que participan en el territorio digital (Gabelas, Marta-Lazo y González-Aldea, 2015).

Además, para Gabelas (2012), el Factor Relacional incluye seis sustantivos interconectados: interacción, conexión, reciprocidad y horizontalidad, lúdico, competencia y relación. De todos ellos, la interacción va más allá de la interactividad, ya que aglutina también la inmediatez, la participación y la individualización. Por su parte, Marfil-Carmona, Hergueta y Villalonga (2015: 44), aportan una doble vertiente referente al Factor Relacional: "por un lado, es la característica resultante de la conexión entre empresas y ciudadanía; por otro, es la base de la capacidad humana para interactuar con otras personas".

En definitiva, se puede afirmar que el concepto TIC, que aplica un reduccionismo instrumentalista tecnológico, precisa más revisión, por eso hablamos de TRIC, incidiendo en la importancia de las relaciones entre las personas que, en conexión, producen conocimiento, por encima de la tecnología.

5.2- LA ERA DE INTERNET Y LAS REDES SOCIALES

Vivimos en una sociedad en la que internet, la web y las redes sociales tienen un papel fundamental en todos los aspectos de nuestra vida. Estamos constantemente interconectados y los paradigmas tradicionales de la comunicación se han visto alterados. Como afirma Cardoso (2011: 6), "se ha formado un nuevo modelo comunicacional caracterizado por la nueva red de comunicación interpersonal, de uno a muchos y de masas". Otros expertos, como Tim O'Reilly, durante su intervención en el Foro Internacional de Contenidos Digitales (2011), recogida por EITB, explican que la evolución es tal que los contenidos generados a través de internet y los *social media* ya no son contenidos, sino que han pasado a ser servicios.

Por su parte, Cabrera (2010: 3), habla de una sociedad digital que apunta hacia la sociedad de la comunicación, y que "integra la interactividad en el proceso comunicativo, como característica esencial y favorecedora de las relaciones bidireccionales y multilaterales (emisor-receptor; receptor-receptores...) de los distintos actores del proceso de comunicación". Ante esta nueva perspectiva, el Interactive Advertising Bureau (2010), incide en la necesidad de adaptar la información en función de cómo va a ser consumida, teniendo en cuenta factores como la inmediatez inicial

para posteriores actualizaciones, la inclusión de imágenes o vídeos y la posibilidad de participación de los lectores.

En el panorama en que nos encontramos las redes sociales son cada día más importantes, y se han convertido en un espacio cotidiano para prácticamente la totalidad de sus usuarios, que rompen las viejas barreras y límites de la comunicación. Existen numerosos acercamientos al concepto, pero una de las definiciones más completas la ofrece Campos (2008), quien habla de las redes sociales como un nuevo entorno de comunicación, que ha entrado arrasando con todo en la vida de millones de internautas como motivo de entretenimiento e información. Además, incide en que destacan por su filosofía colaborativa, abierta, horizontal y participativa. El mismo autor expone sus características, entre las que sobresalen el concepto de comunidad, la importancia de la tecnología flexible y una arquitectura modular que favorece la creación de aplicaciones complejas de forma más rápida y más barata.

Por su parte, es reseñable la visión de O'Reilly (2011: 6), quien más que entender las redes como una herramienta para facilitar las relaciones entre individuos, se centra en el ámbito de la inteligencia. "Las redes sociales permiten sacar partido del conocimiento de los demás. Sirven para decir a otra persona que prestas atención a su conocimiento".

Lo que queda fuera de toda duda es el papel primordial que juegan las redes sociales en nuestro día a día. Prueba de ello son los datos de usuarios activos mensuales en las principales plataformas: 1.440 millones en Facebook, 1.000 millones en YouTube y 302 millones en Twitter (Purita, 2015). Por este motivo, la misma autora explica que las redes sociales "han logrado concentrar la mayor cantidad de empresas por sus características generalistas y el impresionante número de usuarios activos".

Sin embargo, no todas las redes ofrecen las mismas posibilidades, por ello se torna necesario destacar las características de Twitter, la red sobre la que versa este trabajo.

5.3- TWITTER, UNA RED SOCIAL DIFERENTE

De entre todas las redes sociales disponibles, una de las más importantes en el campo de la comunicación, la información y el periodismo es Twitter, por encima de otras como Facebook (quizá más destinada al ámbito personal y ocioso) o YouTube (de contenido

mucho más variado y únicamente audiovisual). Una de las características que hacen de Twitter una red diferente tiene que ver con que no requiere reciprocidad; al contrario de lo que sucede en la mayoría de plataformas, cualquiera puede ver lo que publica cualquier otro usuario, sin necesidad de que ambos se sigan entre sí. De este modo, desaparecen las barreras hasta ahora infranqueables entre periodistas, políticos, aficionados, deportistas, personalidades, etc.

Una de las aproximaciones más detalladas e interesantes sobre esta plataforma la ofrece Lastra (2014), quien sigue la línea establecida por Zhao, Zhong, Wickramasuriya y Vasudevan (2011), y explica que Twitter no es una red social al uso, sino que se podría definir como una *real time web* o plataforma de *microblogging*, debido su naturaleza espontánea y a la limitación de 140 caracteres. Se trata de una red que, además, permite al usuario realizar listas que incluyan solo a los perfiles que le resulten interesantes; es decir, el usuario puede elegir y acotar la información que recibe. Por ello se dice que Twitter es una "red de redes".

Rodríguez (2011), citado por Lastra (2014), expone cinco rasgos básicos que resultan clave para hacer de Twitter en una herramienta "irresistible": inmediatez y agilidad de comunicación, interactividad máxima, gratuitad, relevancia y facilidad de uso. No obstante, no hay que menospreciar este último rasgo, ya que, como bien afirma Mínguez (2015: 17), "que Twitter sea una red social de funcionamiento sencillo no quiere decir que no sea compleja. Tiene multitud de características que la convierten en una de las redes sociales más completas de la actualidad".

Un aspecto destacable es que Twitter es una herramienta que cerca del 60% de los usuarios a nivel mundial utiliza para 'escuchar', no para generar contenido (Orihuela, 2014, citado por Gascón, 2016). Dicho de otra forma, más de la mitad de los usuarios que están en Twitter lo utilizan para leer las opiniones que otros vierten en la red y les resultan interesantes, pero no publican desde sus perfiles.

Como posteriormente veremos, Twitter se ha convertido en una herramienta clave para el mundo laboral y empresarial, y lo que se publica en esta red está expuesto a una audiencia potencial muy amplia y se puede tornar viral con mucha facilidad. Lastra (2014: 261) destaca que "puede reportar interesantes beneficios en cuanto al desarrollo de la marca personal".

Precisamente en este sentido, relacionado con la visibilidad y la marca personal, la importancia de Twitter ha aumentado de tal manera que llega incluso a adentrarse en el mundo de la política, y puede utilizarse como una forma gratuita de hacer campaña. Rodríguez (2011) establece un decálogo de razones con el que justifica la utilización de Twitter como una herramienta necesaria para la comunicación política y electoral, tales como su relación con la actualidad, que permite la conversación directa con el ciudadano, que humaniza la imagen de los políticos y aporta modernidad, o que esta red es un termómetro social.

Al margen de este motivo, otra muestra más que evidente de la enorme repercusión de Twitter a todos los niveles se puede ver en nuestro país. Esta red social ha alcanzado tales magnitudes que la RAE ha incluido términos propios de Twitter en el Diccionario de la Lengua Española, tales como tuit, tuitear y tuitero.

5.3.1- Twitter y los eventos deportivos, de la mano

Uno de los aspectos más destacados de Twitter tiene que ver con la gran cantidad de mensajes relacionados con el mundo de los deportes. Los contenidos deportivos suscitan gran interés en Twitter, y esta red se ha convertido en algo parecido a un "salón virtual" (Harrington, Highfield y Bruns, 2013) donde aportamos nuestra opinión acerca de la actualidad deportiva. Así lo demuestran datos ofrecidos por Gallardo-Camacho, Lavín y Fernández (2016: 44), que afirman que los programas deportivos acaparan el 34,8% de los tuiteros, siendo el segundo tipo de programa que más frecuentemente se sitúa entre los cinco con más tuiteros. Así pues, "las emisiones deportivas generan un alto nivel de conversaciones y aseguran porcentualmente una participación más elevada que el resto de programas".

Claes y Deltell (2014), también comentan la importancia de los eventos deportivos en Twitter, y destacan la variedad de situaciones desde las que los usuarios pueden verter sus opiniones: "En una retransmisión deportiva encontramos tuits procedentes de personas que ven el programa en directo, pero también el público que está en el propio estadio de fútbol o que consume ese contenido a través de otros medios como la radio". Es decir, los usuarios comentan al momento las retransmisiones deportivas sin importar el lugar en el que se encuentren.

En este sentido de inmediatez, Pérez, Santos y Meso (2015: 14) recalcan la importancia de Twitter en la narración en directo: "Twitter arde cada vez que se celebra un evento deportivo. Es de resaltar la presencia que tienen las narraciones minuto a minuto en Twitter. Ahora es normal narrar los partidos de fútbol tuit a tuit y los aficionados no tienen más que mirar su *timeline* para seguir los partidos en directo". En otras palabras, los eventos deportivos son de los asuntos más comentados en Twitter (de hecho, es habitual que al menos uno de los *Trending Topics* esté relacionado con el deporte).

En un análisis más detallado, centrado en el número de tuits publicados sobre el ciclismo en particular, según un estudio de Kantar Twitter TV Ratings (2015), recogido por Martín de los Ríos (2015), las emisiones del Tour 2015 en España generaron un total de 368.327 comentarios, lo que supone un promedio nada desdeñable de 13.155 por emisión y 65 tuits por minuto.

Si se tiene en cuenta que el ciclismo es un deporte minoritario en nuestro país, y mucho menos seguido que otros como fútbol, baloncesto o Formula 1, los datos son muy positivos; ejemplifican la relevancia que tiene el ciclismo en esta red social, y ofrecen una idea de lo trascendental que puede llegar a ser la labor de los *community managers* de los equipos ciclistas.

5.4- EL PAPEL ACTIVO DE LAS AUDIENCIAS

Si antes hablábamos de que el concepto TIC está en discusión, sucede algo similar con la definición arcaica de audiencia en la que su capacidad de aportación era nula. Tradicionalmente, se entendía a la audiencia como una masa anónima, homogénea y pasiva (Pérez, 2001, citado en Marzo, 2014: 12), que se encontraba limitada a un mero papel de receptor que debía asumir las informaciones que llegaban desde los medios. Silverstone (2006), citado por Cardoso (2011), ya avanzó que el papel de la audiencia estaba cambiando: "Estamos viviendo una época en la que el eje principal es el paso del concepto de 'público' al concepto de 'participante'".

Pero, con la llegada de Internet y la eclosión de las redes sociales las tornas han cambiado. El Interactive Advertising Bureau (2010: 29), señala que "el usuario no solo está dispuesto a participar, sino que exige poder tener esa participación y poder opinar sobre las diferentes informaciones". Es decir, se supera el concepto de audiencia pasiva

e inmóvil. En la misma línea se muestran autores como Mínguez (2015) o Cabrera (2010), quienes destacan el papel activo y participativo de las audiencias, junto a su capacidad para producir contenidos.

Ante este nuevo horizonte en el que las audiencias participan y crean sus propios contenidos, se ha erigido el término 'prosumidor', unión de productor y consumidor, que "se aplica a todos aquellos usuarios que son consumidores a la vez que productores de contenidos" (Martín, 2007, citado en Marzo, 2014: 13). Gómez, Paniagua y Farias (2015: 5) también destacan al usuario 'prosumidor' ante la irrupción de Internet y las redes sociales: "El receptor se ha convertido en un emisor más, que produce y comparte información, y que llega a los medios y grandes emisores con el objetivo de que se le tenga en cuenta".

En relación con la capacidad de producción de la audiencia, Gabelas, Marta-Lazo y González-Aldea (2015: 3) establecen diferentes grados de intervención por parte de los usuarios, observando "importantes distinciones entre el modelo comunicacional impreso o audiovisual tradicional, que es básicamente unidireccional; y el modelo digital, que es multidireccional e interactivo". De esta forma, queda claro que el papel de las audiencias ha pasado de ser meramente espectador a ser más activo; que ahora los usuarios tienen la capacidad de participar, ofrecer su opinión y ser productores; y que la unidireccionalidad clásica ya es historia, puesto que las relaciones pasan a ser multidireccionales.

5.5- LA MARCA Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Existe una gran variedad de definiciones y acercamientos al concepto de marca; sin embargo, una de las más completas la ofrece el Interactive Advertising Bureau (2010: 23):

La marca es un concepto con diferentes representaciones (término, símbolo, diseño o una combinación integrada de ellos) dirigido a identificar y distinguir el producto o servicio de los de la competencia (...) Es la imagen, la emoción o el mensaje que la gente recibe cuando piensa en esa empresa o sus productos.

Por su parte, la American Marketing Association (AMA) (1995: 115), define la marca como un "nombre, término, señal, símbolo, diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores".

Una vez concretado el concepto de marca, resulta interesante destacar otros aspectos como el *branding*, que, para Capriotti (1999), es el proceso de identificación, estructuración y comunicación de los atributos propios de una identidad, y que se realiza con el objetivo de crear y mantener vínculos relevantes con el público. Así, el fin último del *branding* no es otro sino atraer a posibles consumidores hacia la empresa.

Por su parte, Grau (2015), destaca las dos etapas que incluye el *Personal Branding Plan* -es decir, las fases que se deben tener en cuenta para crear la imagen de marca-, y diferencia entre el autoconocimiento (elegir la imagen, resaltar las diferencias de la marca frente a las demás y analizar los aspectos positivos para explotarlos y los aspectos negativos y mejorables) y la estrategia en los *Social Media* (seleccionar dónde quiere estar la marca y qué formato quiere presentar).

En cuanto al concepto de comunicación corporativa, los primeros acercamientos se referían, de forma demasiado ambigua, a la comunicación institucional de una empresa. Sin embargo, Capriotti (1999: 30) moderniza esta definición y explica que la comunicación corporativa es "la totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos (...) La filosofía en la que se basa esta noción se puede resumir en la frase "hacer las cosas bien y darlas a conocer".

No obstante, también resultan interesantes otras visiones recogidas por distintos autores: Pedersen et al. (2007), citados por Olabe (2015), ven la comunicación corporativa como "una herramienta de gestión empresarial que permite a las organizaciones comunicarse de forma más efectiva con sus públicos objetivos, tanto internos como externos". Por su parte, Grau (2015) resume que "hablar de comunicación corporativa es hablar de la forma de comunicar que tiene la empresa", y recalca que el objetivo final es tan simple como que se le atribuyan a la empresa los valores que ésta desea transmitir.

Además, Capriotti (1999) establece tres premisas fundamentales referentes a la comunicación corporativa: -Todo comunica de una organización. -La comunicación

corporativa genera expectativas. -La comunicación corporativa debe integrar la acción comunicativa (es decir, lo que la empresa dice sobre sí misma: hacer saber) y la conducta corporativa (es decir, todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria: saber hacer).

Minguez (2000) indaga en la comunicación corporativa, y analiza tres conceptos directamente relacionados con la marca:

-La identidad: constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento.

-La imagen: el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización.

-La reputación: surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa (...) con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa.

Por su parte, Soto (2011), menciona el concepto "economía del cariño", y explica que en el contexto publicitario tiene lugar cuando el consumidor percibe que una marca está siendo generosa con él. Las consecuencias de este hecho son positivas, puesto que el consumidor posiciona mejor la marca, está más predisposto a adquirir sus productos o servicios, difunde a través de sus redes sociales el gesto de la marca, y aumentan los valores emocionales de ésta.

5.6- LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN INTERNET: LA IMPORTANCIA DE LA CONVERSACIÓN EN REDES SOCIALES

Con el desarrollo de las redes sociales e Internet, las marcas se han visto obligadas a trasladar sus estrategias de comunicación corporativa a la web. De esta forma, las viejas estrategias corporativas ya son historia, puesto que la revolución digital "ha modificado la forma de comunicación del público, ha obligado a evolucionar a algunos medios de comunicación tradicionales y ha forzado a las marcas a entender un nuevo entorno de relación con el público" (Interactive Advertising Bureau, 2011: 7).

Según defienden Sanchís-Roca, Canós-Cerdá y Maestro-Cano (2016: 2), "las marcas deben aprovechar el cambio de paradigma para destacar de entre todo el ruido publicitario, es decir, necesitan sobresalir para llegar hasta sus consumidores". Villagra, López y Monfort (2015) siguen esta corriente, ya que ponen en valor los medios digitales, y explican que las marcas deben aprovecharse de esta revolución para conocer las preferencias de sus consumidores.

Levine, Locke, Sears y Weinberger (2008), citados por Marfil-Carmona, Hergueta y Villalonga (2015), afirman que en la actualidad "los mercados son conversaciones". En esta línea, entran en juego directamente las redes sociales, entendidas como "un nuevo y atractivo canal que las marcas desean utilizar para reactivar su alicaido *branding*: escuchar, segmentar, hablar, conversar, movilizar, ayudar e involucrar a los posibles clientes para convertirlos en sus usuarios fieles" (Campos, 2008: 36).

El Interactive Advertising Bureau (2011), también destaca el protagonismo de las redes en la actualidad, como una "forma de mantener el contacto con las marcas desde la tienda hasta casa, el móvil o cualquier espacio en el que el usuario accede a Internet".

Las empresas valoran la importancia de las redes sociales, como se desprende de los datos ofrecidos por Purita (2015): más del 95% de empresas utilizan canales online para comunicarse con su *target*. Además, también valoran la gratuidad de las redes, puesto que el 85% de las empresas que ingresaron lo hicieron para llegar a su público a un coste menor.

Pero, ¿cómo afecta esto a los consumidores y cuál es su relación con las marcas *online*? El estudio Social Media 2015 de Online Business School señala que un 23% de usuarios siguieron activamente a sus marcas favoritas durante el año 2014. Además, explica de manera porcentual los motivos por los que un usuario decide seguir a una determinada marca; en cabeza, con un 56%, se sitúa la posible obtención una recompensa (económica o regalo), seguido por la calidad de sus productos, con un 41%, y por la calidad en la atención al cliente vía redes sociales, con un 33%. El interés por los contenidos ocupa la sexta plaza, con tan solo un 13%.

Actualmente, queda fuera de toda duda la importancia que poseen las redes sociales en la creación de la imagen de marca. En esta situación, cuyo eje comunicativo reside en las redes sociales, Marta-Lazo, Martínez y Sánchez (2013) mencionan el concepto de

interactividad y exponen que "la gran participación de los jóvenes muestra el cambio profundo de escenario donde los usuarios establecen múltiples interacciones con las marcas". Sanchís-Roca, Canós-Cerdá y Maestro-Cano (2016) continúan en esta línea, y explican que "la interactividad se pone de manifiesto gracias a la posibilidad de comunicación bidireccional entre la máquina y el usuario y la consiguiente eliminación del papel pasivo del usuario".

Por lo tanto, debido a la interactividad y al ya mencionado papel activo de la audiencia, la relación entre marca y consumidor ha cambiado notablemente, avanzando hacia la conversación y el diálogo, como adelantó Ostberg (2007).

Villagra, López y Monfort (2015: 80) destacan el apartado conversacional y la bidireccionalidad, y afirman que los nuevos escenarios comunicativos deben buscar el diálogo activo en redes sociales: "La comunicación hoy debe ser bidireccional, y este aspecto debe ser considerado en la gestión de la comunicación de las marcas". Marfil-Carmona, Hergueta y Villalonga (2015) también ponen en valor el diálogo de una empresa con su público, aunque advierten que debe basarse en un interés mutuo y recíproco y en unos objetivos comunes -que pueden ser humanos o sociales-.

El Factor Relacional, del que se ha hablado anteriormente, también es clave para entender la realidad en el ámbito empresarial. "Permite concebir el entorno tecnológico desde la valoración de las potencialidades dialógicas y humanísticas. Ello transforma el diseño de estrategias y acciones comunicativas, que ahora se centran en las audiencias" (Marfil-Carmona, Hergueta y Villalonga, 2015: 33). Los mismos autores destacan que, si se tiene en cuenta el Factor Relacional, las empresas deben utilizar distintos formatos (palabras escritas, orales, imágenes, sonidos, vídeos...) con el objetivo de transmitir sus emociones, pensamientos y sentimientos.

5.6.1 La comunicación corporativa en la red en el ámbito deportivo

Queda claro que las empresas, sea cual sea su índole, deben prestar atención a las redes sociales y a la bidireccionalidad y conversaciones que se producen en ellas. Por este motivo, merece la pena destacar aspectos relacionados con las empresas del tema que nos ocupa, la comunicación corporativa en el deporte.

Ginesta (2010), citado por Olabe (2015: 10), explica que la irrupción de la tecnología ha permitido a las empresas deportivas "desarrollar sus propios soportes informativos para

relacionarse con sus públicos objetivos, sin la intermediación de los medios de comunicación de masas". De esta forma, la estrategia comunicativa de los clubes se basa en sus propios soportes, especialmente el perfil en Twitter y el sitio web corporativo (Olabe, 2015). Debido a esto los clubes pueden generar contenidos propios y tener la seguridad de que se les va a escuchar, algo destacable en una industria muy mediatizada y donde existe un exceso de información.

Gómez, et al., 2010, citados por Olabe (2015: 32), explican que los clubes no utilizan las redes solo como una herramienta de información, "sino también como canal de comercialización de los productos de la entidad", lo que implica una vía alternativa para intentar generar ingresos.

En este sentido puramente económico cabe destacar la conclusión de Sanchís-Roca, Canós-Cerdá y Maestro-Cano (2016: 54) en su estudio acerca de Red Bull en Twitter, que se puede trasladar a la gran mayoría de clubes y empresas deportivas: "No existe una llamada directa a la compra, pero sí que se establecen caminos de participación, es decir, sí que se promueve la acción de compartir los contenidos y hacer partícipes a los usuarios".

Por su parte, Gascón (2016: 32) resume que "el fin de la presencia de todos los clubes en redes sociales es muy similar: poder mantener un contacto con los aficionados e informar de la actualidad y novedades del club". Sin embargo, existen multitud de diferencias y cada departamento emplea los medios, el lenguaje y el tono que considera oportunos para lograr sus objetivos.

5.7- EL COMMUNITY MANAGER

Ante la nueva perspectiva en la que la comunicación corporativa se ha trasladado a la web y la conversación con los consumidores ha cobrado una importancia capital, es necesario hablar de una nueva figura, inexistente hasta hace unos pocos años: el *community manager* (CM).

Son muchas las definiciones de este nuevo perfil profesional, aunque quizás una de las más extendidas sea la que ofrece una voz autorizada como José Antonio Gallego, presidente de la Asociación Española de Representantes de Comunidades Online,

AERCO (2009: 4): "El *community manager* es aquel que se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga. Además, debe ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa".

Martínez (2013: 3), lo define como "la figura encargada de construir, gestionar y administrar comunidades en torno a una marca en Internet, creando relaciones estables y duraderas con sus clientes y seguidores". Además, Grau (2015) destaca que el *community manager* no vende ni hace publicidad, sino que comunica y resuelve, e intenta mejorar la reputación de la empresa. Antonio Mas (2010), citado por Grau (2015: 16), concluye con un enfoque más humano, diciendo que "las empresas tienen que convertirse en personas, y el CM es el primer paso de esa fase".

Como se ha mencionado, se trata de una profesión con muy pocos años de vida: Purita (2015: 4), explica que en sus inicios "las empresas contrataron personal joven para 'tuitear y publicar en Facebook', pero no había metas, procesos, ni entendimiento de las redes sociales que se estaban utilizando". Sin embargo, la situación en la actualidad es muy diferente, ya que se estima que hay aproximadamente 76.000 profesionales dedicados al *social media* dentro del mercado laboral (Purita, 2015), debido al aumento de importancia que ha hecho que el *Social Media Marketing* se oferte en Universidades y Escuelas de Negocio de todo el mundo.

Jeremiah Owyang (2007) ofrece su visión y escribe acerca de los 4 principios que debe tener todo *community manager*: Debe ser un 'abogado/defensor de la comunidad' (el principal rol del CM es representar al consumidor, lo que incluye escuchar y entender lo que estos dicen), 'evangelista de la marca' (ser capaz de promocionar eventos, productos y mejoras a los consumidores), ostentar habilidades de comunicación y redacción y, por último, ser capaz de unificar las opiniones y necesidades de la comunidad en torno a futuros productos y servicios.

Por su parte, Gisella Salmón (2015), citada por Clases de Periodismo (2015), explica varias cualidades básicas que debe ostentar todo CM, algunas de las cuales son: ser un buen comunicador; conocer la identidad de marca, el objetivo de negocio y el entorno que representa; destacar en el uso de plataformas digitales; ser proactivo y con nociones de marketing; conocer el posicionamiento en línea; contar con experiencia en el manejo de crisis; o ser creativo, ético, metódico y competitivo. Otros autores, como Clearly

(2011), también destacan aptitudes como conocer lo que se dice sobre la empresa, estudiar la estrategia online de la competencia, humanizar la marca, o tener un tono divertido y amable.

Puromarketing (2014: 3), por su parte, agrupa las tareas de un *community manager* en 4 grandes áreas: "-Crea, gestiona y programa contenidos. -Gestiona la interacción de las comunidades sociales de la marca. -Cura contenidos, verificando cuáles resultan más atractivos a sus seguidores y fans. -Y, por último, monitorea y analiza el comportamiento de sus comunidades y la ejecución de la estrategia de comunicación en social media".

Si el CM se ha convertido en una figura básica de cualquier empresa en nuestros días, sucede lo mismo en el ámbito de los clubes y equipos deportivos. La comunicación corporativa centrada en el deporte no difiere mucho del resto, ya que busca crear una imagen positiva sobre la organización o entidad, entendidas como una marca.

Al CM deportivo no solo se le presuponen las cualidades anteriormente nombradas que todo *community manager* debe ostentar; como señala Alvarado (2012), también debe conocer a fondo el deporte en cuestión (el consumidor de deporte suele ser entendido, y detecta cuando alguien desconoce el tema del que está hablando), y algo que parece obvio pero quizás no lo es tanto: tener un espíritu 24/7, ya que los deportes suelen disputarse en horarios de ocio que permiten a la audiencia disfrutar de ellos (fines de semana, generalmente), y mientras otros se divierten, el *community manager* deportivo tiene que trabajar.

Sin embargo, Grau (2015) defiende que un CM deportivo es diferente al resto, en la medida en que no debe ser un mero comunicador más, sino que debe sentir la marca o el club para los que trabaja, debe ser un apasionado. Recalca que "es fundamental que el seguidor sienta que la marca le está hablando con la misma pasión que el propio seguidor siente por la marca". Además, el mismo autor destaca la labor de este profesional en una industria, la deportiva, caracterizada por la sobreinformación y el exceso. Así, debe ofrecer contenido "único y diferente al que aportan los medios de comunicación para ganar credibilidad entre los seguidores" y humanizar la visión que el público tiene de la entidad.

Aunque la trascendencia del *community manager* deportivo queda fuera de toda duda, Gómez & Opazo (2007), citados por Gascón (2016: 9), resaltan la importancia de un comunicador para todas las empresas o clubes deportivos: "La necesidad de mantener un contacto constante con los socios y aficionados supone la necesidad de definir un área dedicada al tema de la comunicación".

6. ESTUDIO DEL CASO

A modo de introducción, se debe resaltar que tanto Team Sky como Movistar Team son los dos equipos más seguidos de los 18 que componen la categoría World Tour (algo así como la 'Primera División' del ciclismo mundial). A 20 de octubre de 2016, Team Sky lidera la clasificación de *followers* con 695.000, seguido por Movistar Team con 450.000. El tercer equipo, BMC, apenas cuenta con 203.000, una cifra mucho más habitual, ya que la mayoría de equipos oscilan entre los 100.000 y 200.000 seguidores. Con la ayuda del Gráfico 1 se observa, de un simple vistazo, la diferencia abismal en el número de seguidores entre Team Sky, Movistar Team y el resto de equipos, cuya media es de 115.000.

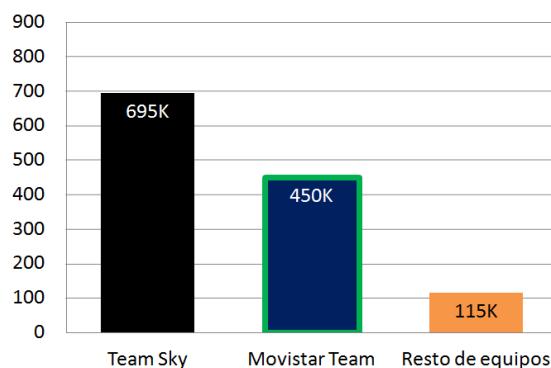


Gráfico 1: Comparativa del número total de seguidores

Antes de centrarse en cada equipo por separado, merece la pena destacar la importancia que tienen determinadas variables de Twitter de las que se habla en el trabajo, que pueden pasar desapercibidas si no se mencionan. Por ejemplo, los tuits que contienen al menos un enlace tienen un 86% más de probabilidad de ser compartidos, y la inclusión de *hashtags* en un tuit aumenta un 21% la participación de la audiencia (Cooper, 2013).

Asimismo, por obvio que parezca, cada *retweet* es señal de que una persona considera ese mensaje lo suficientemente importante como para publicarlo en su *timeline* y trasladárselo a su seguidores. Por último, se debe remarcar la variable 'listas cada mil usuarios', que indica la media de personas que se han tomado la molestia de añadir una determinada cuenta a una lista, "lo que es un reconocimiento de la importancia de esa cuenta en una temática concreta" (Pérez y Santos, 2014: 218).

6.1- MOVISTAR TEAM

El equipo ciclista Movistar Team inició su andadura en Twitter el 27 de enero de 2011. Desde esta plataforma publican una media de 18,94 tuits al día, aunque durante las etapas más importantes o los acontecimientos más destacados relacionados con el equipo se pueden alcanzar fácilmente los 35-40 tuits. Cabe destacar que el tope de tuits se alcanzó el día 10 de septiembre, en el que desde esta cuenta se publicaron nada menos que 74 mensajes. El motivo, no cabe duda, es que justo ese día el colombiano Nairo Quintana sentenció La Vuelta a España 2016 en la penúltima etapa.

En el apartado de *retweets*, solo el 8% de mensajes lanzados son retuiteando a otras cuentas. Dentro de ese 8%, cabe destacar que se trata de mensajes únicamente corporativos, procedentes en su mayoría de ciclistas del equipo (destacan Alejandro Valverde con el 8% de los *retweets* y José Joaquín Rojas con el 5%) o de cuentas de empresas relacionadas (donde destacan especialmente @vivetelefonica con el 12% o @endura con el 8%). En cuanto a las respuestas, solo 169 de los últimos 3.200 tuits estaban dirigidos directamente a un usuario (el 5%), y la práctica totalidad fueron a la propia cuenta del equipo (el 88,8%), frente a solo el 11,2% de respuestas a otros usuarios (ver Gráfico 2).

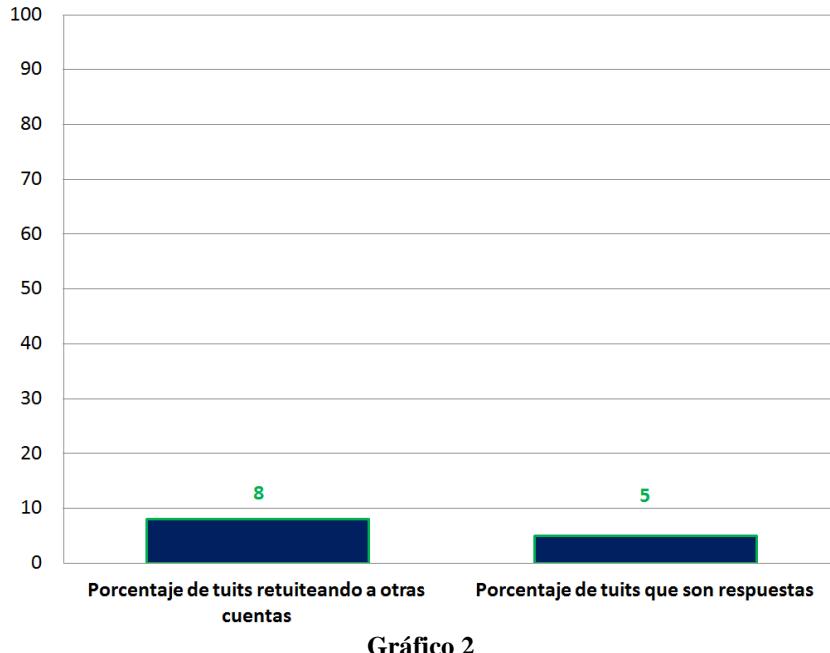


Gráfico 2

Respecto a las menciones a otras cuentas, el promedio es de casi una mención por tuit. Sin embargo, como sucede con los *retweets* y las respuestas, predominan claramente las menciones a corredores del equipo, donde destacan Nairo Quintana con 521 menciones (el 18% del total) y Alejandro Valverde, con 397 (el 13% del total).

En lo referente a los enlaces hacia contenidos fuera de Twitter, el 25% de los mensajes incluyen al menos uno, algo que, como se ha señalado, aumenta notablemente la probabilidad de que ese mensaje sea compartido.

En lo relacionado con los *hashtags*, la media es de un hashtag por tuit. Los más utilizados son los de las tres 'grandes vueltas' (#lv2016, #tdf2016, #giro), un 51% de las veces, aunque merece la pena destacar otros como #estaeslanuestra, #yosoymovistarteam o #sueñoamarillo que están relacionados con la imagen de marca y buscan la interacción y el apoyo del público (ver Gráfico 3).

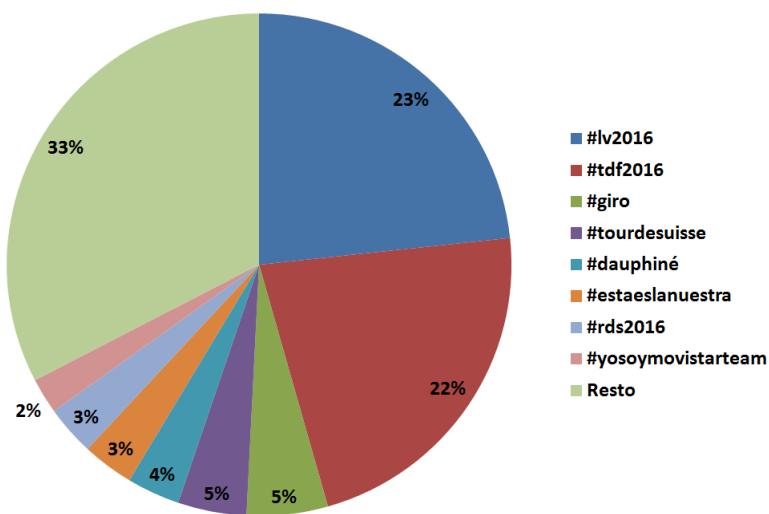


Gráfico 3: Desglose de *hashtags*

En cuanto a los *retweets* que obtiene la cuenta, el 91% de sus tuits han sido retuitados al menos una vez, aunque el número total de veces que un usuario ha hecho *retweet* sobre una publicación procedente de Movistar Team es de casi 130.000: Es decir, cada tuit que se lanza lo retuitean, de media, 44 personas distintas. El más retuiteado, nada menos que 1.673 veces, es un mensaje con vídeo del podio final de La Vuelta a España, en el que los seguidores colombianos cantan el himno de su país para celebrar la victoria de su paisano Nairo Quintana (ver Imagen 1).

Por su parte, también el 91% de los mensajes han sido marcados como favorito al menos una vez, aunque el total de *favs* recibido es de 309.000. En otras palabras, cada

tuit obtiene, de media, 105 'me gusta'. El mensaje con más *favs* de los analizados es también de La Vuelta a España, e incluye un archivo GIF en el que se ve cómo Nairo Quintana se acerca a una niña y lanza el botellín de agua justo a su lado (ver Imagen 2).



Imagen 1: Tuit con más RT



Imagen 2: Tuit con más 'me gusta'

Respecto a la distribución de tuits en función de los días de la semana, los sábados y domingos destacan sobre el resto, debido a que los fines de semana se suelen concentrar el mayor número de pruebas ciclistas, así como las etapas más destacadas. Un 21,6% de los tuits se publican los sábados, y un 16,2% los domingos, frente al 9% que se lanzan, por ejemplo, los lunes o los martes.

En lo referente a las horas de publicación de los tuits, la máxima actividad de la cuenta se concentra, con diferencia, entre las 3 y las 6 de la tarde, pues el 57,6% de los tuits se publican en ese margen de apenas 3 horas. Esta franja horaria coincide, como es lógico, con los momentos clave de las etapas y los minutos posteriores a su finalización (ver Gráfico 4).

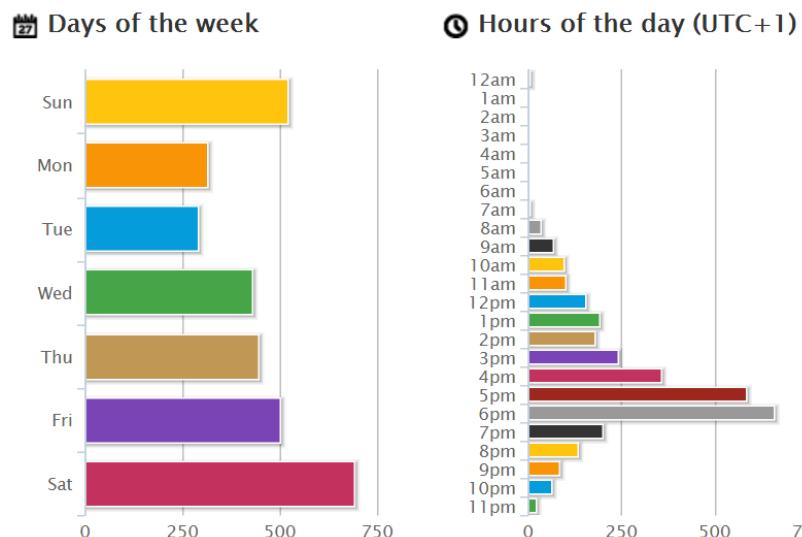


Gráfico 4: Distribución según días de la semana y franja horaria (vía Twitonomy)

Como enlace hacia el análisis cualitativo merece la pena destacar que, pese a tratarse de un equipo español con gran mayoría de seguidores hispanohablantes, también publican algunos de sus tuits en inglés. Daniel Sánchez, responsable digital de la empresa, afirma que se recurre a este idioma "cuando un sponsor -la inmensa mayoría en el equipo hablan inglés- debe ser bien reflejado o nuestra audiencia potencial es la inglesa -en anuncios de gran calado, sobre todo-", y destaca que la proporción entre ambos puede ser de 80-20.

En cuanto al lenguaje y tono de los tuits, es correcto y respetuoso. Pese a esto, salta a la vista que no se trata de mensajes 'corporativos' carentes de sentimiento; el aficionado puede observar que en los tuits se muestran emociones, y que quien le habla no es la empresa, sino una persona. De esta forma, se humaniza la marca, y se ofrece la imagen de que el equipo no lo forman robots, sino personas humanas. Además, es muy habitual el uso de emoticonos, que aportan un tono informal y menos serio a los mensajes. (Ver Imagen 3).

Por su parte, la utilización de imágenes y vídeos es muy habitual. Se puede afirmar que la práctica totalidad de los tuits contienen algún tipo de elemento multimedia, por lo que se otorga gran importancia a este contenido. Tal es el peso de este factor que Daniel Sánchez se "prohíbe" publicar tuits sin acompañamiento multimedia. Para él, "es casi perjudicial". Asimismo, el responsable digital recalca la trascendencia de las imágenes y explica que aportan contexto, complementación y enriquecimiento a los 140 caracteres de Twitter, que a menudo son insuficientes para transmitir lo que se desea.

Por último, en cuanto a las retransmisiones de carreras en directo, el perfil de Movistar Team se parece más al de un medio imparcial que al de un equipo profesional que participa. Aquí reside un valor de la cuenta, ya que narra la carrera desde un ámbito general (centrando la atención en sus ciclistas, como es lógico), tratando de informar a cualquier tipo de público y tuiteando sobre los acontecimientos que ocurren en la etapa, involucren a ciclistas del equipo o no (ver Imagen 4).



Imagen 3: Ejemplo del tono humano de Movistar Team



Imagen 4: Ejemplo de una retransmisión en directo de Movistar Team

Pese a esto, cuando es necesario los tuits muestran emoción, pasión y aliento hacia sus corredores, especialmente en momentos clave como victorias, ataques o lesiones de ciclistas del equipo.

6.2 TEAM SKY

El Team Sky publicó su primer tuit el 19 de noviembre de 2009. La media de mensajes lanzados por día es de 11,98, aunque en momentos destacados de competición superan la veintena con facilidad. El tope de tuits tuvo lugar el 9 de septiembre, con un total de 40 mensajes. Ese día Chris Froome ganó holgadamente la contrarreloj individual de La Vuelta a España 2016 y recortó el tiempo perdido respecto a Quintana en más de 2 minutos (de 3'37" a 1'21"), con una etapa de montaña todavía por delante.

En cuanto a los *retweets*, solo el 5% de los mensajes (165) lanzados son retuiteando a otras cuentas. Al igual que en el caso de Movistar, son únicamente corporativos; destacan Froome y Geraint Thomas con el 8% de *retweets* cada uno, y también otros corredores como Ben Swift, Luke Rowe o Elia Viviani. Respecto al porcentaje de respuestas, es del 7% (217 tuits), aunque el 65% de ellas se dirigían a la propia cuenta del equipo, frente al 35% que iban destinadas a otros usuarios (ver Gráfico 5).

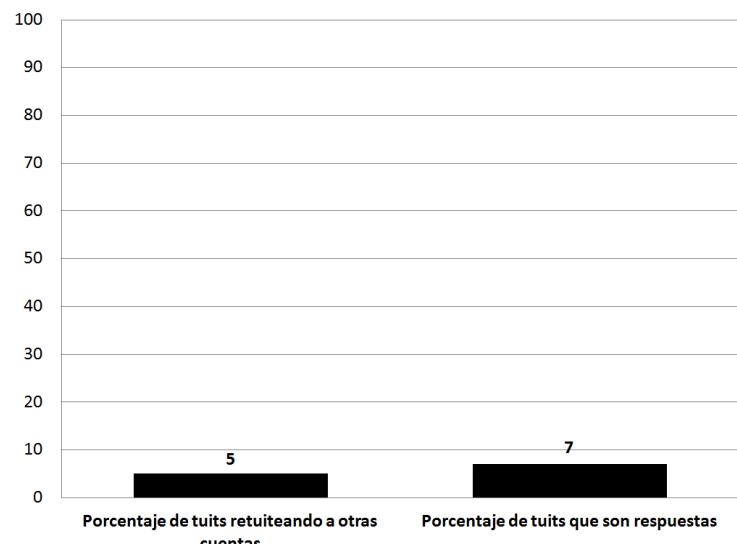


Gráfico 5

En lo referente a las menciones a otros usuarios, el promedio es de 0,69 menciones por tuit. No obstante, al igual que sucede con los retweets y las respuestas, prácticamente la totalidad son al equipo y a sus ciclistas; destacan la propia cuenta oficial (con 284 menciones, el 13%), Chris Froome (189, el 8,5%) y Geraint Thomas (124, el 5,6%).

En lo relacionado con los enlaces hacia páginas fuera de Twitter, el 31% de los tuits (994 mensajes) incluyen al menos un *link*, generalmente a la propia web del equipo. Es decir, el porcentaje de utilización de enlaces muy similar al de Movistar (25%).

En cuanto a los *hashtags*, la media es de 0,97 etiquetas por tuit, prácticamente igual que la de Movistar Team. Al igual que en el caso del equipo español, destacan los *hashtags* de Giro, Tour y Vuelta sobre el resto con un 30,8%, y la gran mayoría son los de carreras oficiales (#dauphine, #parisnice, #tourdesuisse, #tob2016...). No obstante, también utilizan la etiqueta corporativa #goteamsky un 5,6% de las veces (ver Gráfico 6).

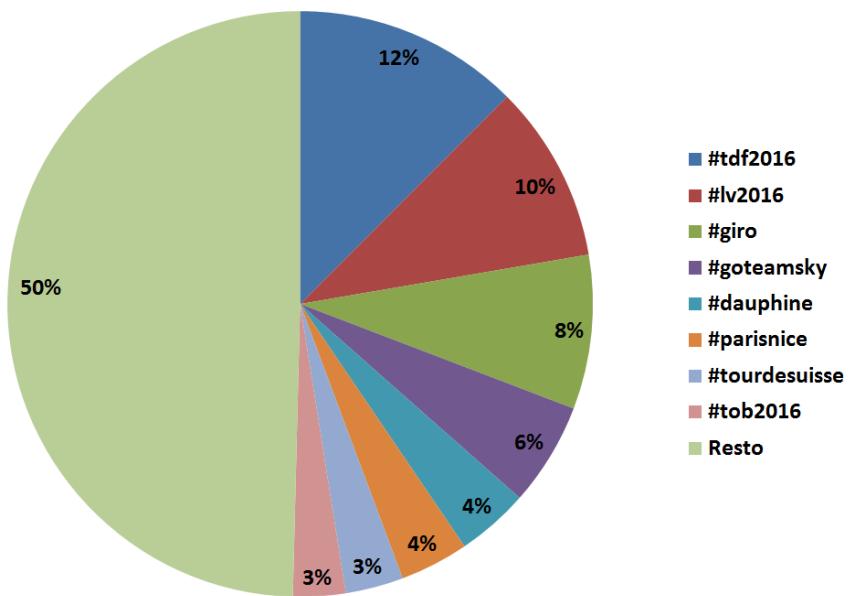


Gráfico 6: Desglose de *hashtags*

Respecto a los *retweets* que obtiene la cuenta, el 93% de sus publicaciones se han retuiteado al menos una vez, aunque el número total de *retweets* es 125.000; es decir, cada tuit lo retuitean, de media, 42 personas distintas. Números todos muy similares a los de Movistar Team. Por su parte, casi el 95% de los tuits lanzados han obtenido al menos un 'me gusta', aunque el total de favoritos es de 482.000; en otras palabras, cada tuit obtiene una media de 159 *favs*.

Cabe destacar que el mensaje con más *retweets* y el que cuenta con más 'me gusta' es el mismo, y con mucha diferencia; se trata de un sorteo en el que se regalan 54 llaveros de Team Sky con motivo de que el equipo acumulaba un total de 54 días vistiendo el maillot amarillo de líder en la ronda gala (ver Imagen 5), y tiene un total de 10.000 *retweets* y más de 12.000 favoritos. Por su parte, otro tuit que destaca por encima del resto hace referencia al famoso momento en el que Chris Froome comenzó a correr por el Mont Ventoux tras verse involucrado en una caída (ver Imagen 6). En este caso, cuenta con 2.043 RT y 3.819 *favs*.



14:15 - 21 jul. 2016

Imagen 5: Tuit con más RT y fav



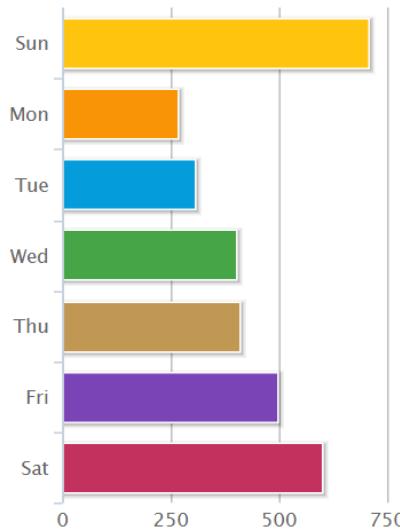
17:58 - 14 jul. 2016

Imagen 6: Tuit sobre Chris Froome

En lo referente a la distribución de tuits en función de los días de la semana sucede lo mismo que en el caso de Movistar Team; los sábados y domingos son los días con más actividad (18,8% y 22,2%, respectivamente), frente al escaso 8 y 9% de publicaciones de los lunes y los martes.

En cuanto a las horas de publicación, la franja horaria en la que se deciden las etapas y los momentos posteriores a la finalización constituyen el período del día con más tuits publicados: El 50% de los mensajes se publican entre las 3 y las 6 (ver Gráfico 7).

Days of the week



Hours of the day (UTC)

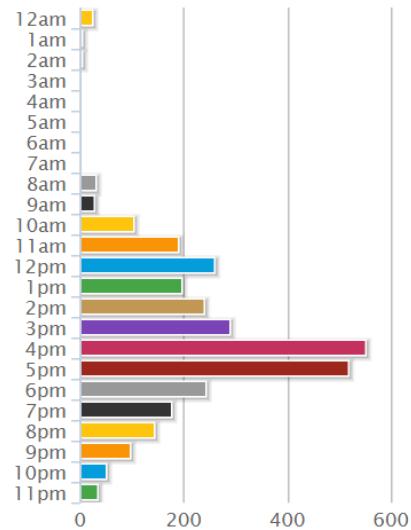


Gráfico 7: Distribución según días de la semana y franja horaria (vía Twitonomy)

Respecto al idioma de los tuits, únicamente se utiliza el inglés. Esto se debe a que los principales corredores de Team Sky son británicos, así como la inmensa mayoría de sus

seguidores y patrocinadores, y en caso de publicar en otras lenguas la marca podría perder valor.

En cuanto al lenguaje de los tuits, cabe destacar el empleo de muchos adjetivos calificativos; el equipo suele verter su opinión sobre lo que deparan las etapas, y son habituales los halagos a sus corredores tras días de buen rendimiento. Suelen lanzarse tuits con mensajes como "*Massive/incredible ride, fine effort, huge well done, valiant/brave ride...*" cuando la actuación de los ciclistas en carrera es buena. El tono es algo menos formal que el de Movistar, más desenfadado, bromista (como se ve en la Imagen 4, haciendo un pequeño chiste tras un momento de incertidumbre para el equipo) y directo hacia el aficionado. También se busca humanizar la imagen del equipo, tanto de los ciclistas (ver Imagen 7) como del resto del staff.

Por su parte, se otorga importancia al peso de la imagen y al contenido multimedia, ya que la mayoría de tuits contienen algún tipo de archivo además de los 140 caracteres. Sin embargo, los elementos multimedia no son tan habituales como en el caso de Movistar Team. Especialmente en las retransmisiones en directo, una buena parte de los mensajes contienen únicamente texto (ver Imagen 8).

Por último, en lo referente a las retransmisiones de carreras en directo, queda claro que la cuenta pertenece a un equipo de los que está compitiendo. La mayoría de tuits en momentos clave de la etapa son apasionados, alentando a sus corredores, aunque siempre informando desde un punto de vista profesional alejado del fanatismo, como es lógico. En otras palabras, en la cuenta de Team Sky se habla, en primer lugar, de Team Sky, sus corredores y sus anécdotas, y en segundo lugar, de las cosas que pasan. Es decir, los tuits que se lanzan giran alrededor de los propios corredores; al margen



Imagen 7: Tuit con Froome comiendo pizza



Imagen 8 muestra una serie de tuits de Team Sky durante una competencia en directo. Los tuits incluyen:

- Brave ride from @LeopoldKong but Mathias Frank (IAM) holds on to take the stage win. Leo comes home six seconds later in second. #LV2016
- The battle is on in the break for the stage win - and @LeopoldKonig is right in the mix! 1.3km to go. Come on Leo! #LV2016
- Over in Spain, there's 6km to go and two leaders have 30" on the Konig/Golas break. The brutal final climb starts with 4km to go. #LV2016
- A strong third place on stage four for @swiftybswift after fine positioning in the final kilometre. Groenewegen (LTJ) takes the win #tob2016
- 5km left on day four at the #tob2016 & we're heading for a bunch sprint from a slimmed down bunch. Come on @swiftybswift & @Dannyvanpoppel!
- We've still got @LeopoldKonig & @golasmichal in the break, 6'06" up the road with 38km to go. @chrisfroome is safely ensconced in the bunch

Imagen 8: Ejemplo de una retransmisión en directo de Team Sky

de eso, solo se comentan los aspectos más destacados que estén sucediendo (ver Imagen 8).

6.3 COMPARATIVA

Antes de comenzar con el desarrollo de la comparativa como tal, se ofrece una tabla en la que los datos que se van a analizar se observan de forma mucho más sencilla, por lo que facilita el seguimiento de la comparativa entre ambos equipos. De esta forma, se puede observar de un simple vistazo en qué aspectos difieren y qué tienen en común las estrategias de ambos equipos (ver Tabla 1):

	Movistar Team	Team Sky
Seguidores	450.000	695.000
Media de tuits por día	18,94	11,98
Media de RT que obtiene cada tuit	44	42
Media de favs que obtiene cada tuit	105	159
Listas cada 1.000 usuarios	7	10
% de tuits con algún enlace	25	31
% de tuits entre las 15 y las 18h	57,6	50
% de tuits con hashtag sobre Giro, Tour o Vuelta	51	30,8
% de tuits que son respuestas	5	7
% de tuits respondiendo a seguidores desconocidos	11,2	35
% de tuits que son RT	8	5

Tabla 1: Comparativa entre ambos equipos

La primera diferencia notable entre ambos equipos tiene que ver con el lanzamiento del primer tuit: Sky debutó en Twitter en noviembre de 2009, casi 2 años antes que Movistar. En este sentido, Daniel Sánchez habla de 'gap tecnológico', y explica que cuando Telefónica entró como patrocinador del equipo (a finales de 2010), no había esfuerzos de marketing ni digital ni *offline*, y no existían herramientas de comunicación propias (al contrario que en equipos como Sky o RadioShack). En otras palabras, la falta de profesionalismo y especialización era prácticamente total, y por lo que Movistar ya partía con una clara desventaja respecto a Sky.

Desde que llegaron a Twitter, la red social siempre ha sido importante para Movistar en la vinculación con el aficionado, y han sido habituales campañas o sorteos para ganar premios (por ejemplo, enviar tu 'foto ciclista' al equipo y entrar en el concurso de una tablet o equipaciones oficiales con el *hashtag* #asivivotlavuelta). Daniel Sánchez afirma que la gente llega a un equipo ciclista por sus estrellas, pero el valor está en hacer que permanezcan: "ofrecemos información sobre todo el deporte, no únicamente sobre Movistar: esto lo hace más creíble y agradable". Asimismo, destaca que ejercen como guía en la que apoyarse, puesto que informan de cómo son las carreras, qué televisión las emite, o a qué horarios.

En cuanto a la estrategia corporativa del equipo, Daniel Sánchez afirma que el valor diferencial reside en el sentido familiar que se vive, patente incluso de puertas hacia fuera. "Ese cariño, esa cercanía entre nosotros y de cara al aficionado, ese sentido puramente latino que consiste en apoyarnos entre nosotros y hacer partícipes, con pasión y con cercanía, de todo lo que hacemos al público... Pienso que no existe en ningún otro lugar, y esos valores han de ser reflejados en tu estrategia digital".

En el caso de Movistar Team, sus estrategias en Twitter parecen ser las idóneas: en un período de 16 meses han pasado de 151.000 seguidores a nada menos que 450.000, además de otros ejemplos como más de 95.000 *retweets* o más de 31.000 menciones durante La Vuelta 2016, y más de 38.000 tuits con el *hashtag* #sueñoamarillo durante el Tour 2016.

Respecto a las etiquetas, su utilización es básica para ambos equipos, ya que promedian un *hashtag* por tuit. En ambos casos los más destacados son los de Giro, Tour y Vuelta, aunque los dos equipos otorgan importancia a etiquetas propias como el ya mencionado #sueñoamarillo, #yosoymovistarteam, #estaeslanuestra, #vavafroome o #goteamsky, que buscan la interacción y el acercamiento al usuario. Sin embargo, destaca una diferencia notable, ya que el 51% de *hashtags* utilizados por Movistar son de las tres 'grandes vueltas', y en el caso de Sky el porcentaje es mucho menor, de un 30,8%. En datos numéricos, mientras Movistar utilizó 1.437 veces la etiqueta oficial de La Vuelta y el Tour, Team Sky solo lo hizo 689. De estas cifras se puede concluir que Sky reparte mucho más sus tuits entre todas las carreras en las que participa el equipo, y Movistar prioriza las 'grandes' respecto a pruebas de menor entidad.

En cuanto a la interacción con otros usuarios, se parte de la base de que ninguno de los equipos interactúa habitualmente de forma directa con sus seguidores (solo el 7% de los tuits de Sky son respuestas, y en el caso de Movistar el porcentaje es todavía menor, del 5%). No obstante, se puede afirmar que Sky 'gana' en este aspecto al equipo español: en el caso de Movistar, casi el 90% de respuestas son a la propia cuenta, mientras que en el de Sky el porcentaje desciende hasta un 65%. Aquí se muestra la importancia que Sky otorga a la interacción directa con seguidores "desconocidos", ya que prácticamente el 35% restante de sus respuestas se dirigen a usuarios que no tienen que ver con el equipo.

Daniel Sánchez explica la postura de Movistar afirmando que, desde un dispositivo móvil, una cuenta de Twitter con muchas respuestas es poco agradable de leer si solo hay menciones, ya que éstas solo aportan valor a la persona que pregunta, en lugar de contenido original. Por este motivo, desde Movistar se restringe el contacto con otros usuarios a través de mensajes directos, que son abiertos en la cuenta del equipo.

En el apartado de *retweets*, ambos equipos retuitean únicamente a sus ciclistas o a empresas relacionadas, nunca a otras cuentas. Daniel Sánchez explica que se retuitea a miembros del equipo o patrocinadores "cuando aquello que emiten proporciona un valor añadido, sea sentimental o de contenido, que nosotros no podemos dar", hecho que también justifica el tan bajo porcentaje de *retweets*. El responsable digital de Movistar explica que no se exige a los ciclistas un determinado patrón de comportamiento en las redes sociales; únicamente se está alerta sobre lo que publican, y muy de vez en cuando se emiten recomendaciones sobre cosas que hacen mal o bien. No obstante, destaca que con determinadas cuentas, como la de Alejandro Valverde, Nairo Quintana o Alex Dowsett, sí hay comunicación constante sobre qué se va a publicar y cómo enfocarlo.

En este sentido, se puede afirmar que los principales ciclistas de Movistar Team juegan un papel de *influencers* en Twitter. Es decir, sus publicaciones cuentan con una alta credibilidad en el mundo del ciclismo y son capaces de influir en sus seguidores; por tanto, su presencia en redes sociales puede llegar a convertirlos en prescriptores para la marca Movistar.

En cuanto al contenido multimedia, la práctica totalidad de los tuits de Movistar van acompañados de imágenes, vídeos o *gifs*, mientras que en el caso de Sky el peso otorgado a estos contenidos es un poco menor, sobre todo en la cobertura en directo de

las carreras. No obstante, no existe una diferencia muy abultada en este aspecto, ya que la mayoría de los mensajes contienen algún tipo de archivo además del texto, por lo que ambos equipos conceden un papel destacado a los elementos multimedia.

Respecto al número de tuits por día, la diferencia resulta notable, ya que desde Movistar se lanzan una media de 18,94 tuits mientras que desde la cuenta de Team Sky la media es de 11,98. Es decir, la diferencia es de 7 tuits por día entre un equipo y otro. Por su parte, en los días con un volumen de tuits más elevado, Team Sky lanza en torno a la veintena, mientras que Movistar puede superar los 30 o 35 con facilidad.

En cuanto a las retransmisiones en directo, se puede afirmar que son básicas para ambos equipos, ya que la gran mayoría de sus tuits se publican en el margen horario de 3 a 6 de la tarde, momentos en los que suelen decidirse y finalizar las etapas. No obstante, el porcentaje de mensajes de Movistar en esta franja es algo superior (57,6% frente al 50,4% de Team Sky), lo cual parece indicar que Movistar aporta más valor a las retransmisiones en directo y a los momentos clave de las etapas, hecho que también se observa en el alto número de tuits lanzados en los días de carreras más importantes. Daniel Sánchez explica que siguen una serie de premisas a la hora de publicar sobre carreras en directo: "no avasallar al público con un volumen excesivo de tuits, centrar la narración en los nuestros pero tratando de mantener a los aficionados sobre una panorámica de carrera, y ser moderadamente apasionado, porque las carreras son una cosa seria pero también un divertimento".

Como ya se ha comentado anteriormente, el número de *retweets* obtenidos por cada cuenta es muy similar (cada mensaje de Movistar tiene de media 44, mientras que cada tuit de Sky obtiene 42), hecho que aporta valor en favor de Movistar Team, ya que obtiene más *retweets* que Sky con casi 150.000 seguidores menos. No obstante, existen diferencias en cuanto a los favoritos, ya que cada tuit lanzado por Sky obtiene una media de 159 "me gusta", mientras que cada uno de los publicados por Movistar se queda en 105. No existe un motivo claro para explicar este hecho, aunque quizás tenga que ver con el valor más sentimental o desenfadado de los tuits de Sky (que aporta más *likes*) frente al valor más informativo que ofrece Movistar (lo cual genera más interés por retuitear ese contenido a terceros).

Por último, en cuanto al concepto antes mencionado de listas cada mil usuarios, es Sky el que obtiene más reconocimiento, ya que su promedio es de 10 listas cada mil usuarios. No obstante, Movistar no se encuentra demasiado lejos y su promedio es de 7.

7. CONCLUSIONES

A modo de conclusión se explica que todas las hipótesis han sido comprobadas, en el grado que ha sido posible, y se informa de los resultados obtenidos:

Respecto a la primera hipótesis, ha sido comprobada de forma parcial, ya que ha resultado imposible obtener datos cuantitativos que la demuestren. Aunque no se ha podido descubrir la relación directa entre el número de seguidores de los equipos y el buen uso de Twitter o los resultados de sus estrellas en competición, sí se cuenta con un análisis cualitativo: Daniel Sánchez afirma que, en su caso particular, "es muy posible que los resultados sean lo principal". Explica que él intenta hacer su trabajo lo mejor posible, pero hay aspectos como una gran marca a las espaldas, ciclistas que son ídolos en sus respectivos países, o un deporte del que obtienes una base inherente de seguidores. Para él, lo deportivo es el factor que tiene más peso, aunque no con mucha distancia respecto a los otros.

Además, respecto a Sky afirma que no solo ganan muchos Tours, sino que también son los mejores en el terreno digital. "Tienen inventiva, saben acertar con los mensajes adecuados en el momento idóneo y trabajan con eficiencia y buen juicio". Por lo tanto, al menos en el caso de Movistar tienen más peso los resultados deportivos que la gestión de *community management*.

En cuanto al tono y estilo de los tuits, la segunda hipótesis queda confirmada. Pese a que no se han podido obtener datos cuantitativos, se demuestra parcialmente con el análisis cualitativo de los tuits: como se expone a lo largo del documento, ambos equipos publican mensajes amistosos y alejados de un lenguaje corporativo o carente de sentimiento y emociones. Buscan el contacto con los seguidores, y el tono es cordial e incluso desenfadado en ocasiones. En definitiva, ambos equipos tratan de humanizar la imagen de sus empresas.

Acerca de la importancia que otorgan las cuentas al peso de la imagen y la interacción con sus seguidores, esta hipótesis queda también confirmada: como se ha visto, ambas cuentas otorgan un papel primordial a las imágenes o al contenido multimedia (Movistar, si cabe, un poco más que Sky). Y, respecto a la interacción, es cierto que no son habituales las respuestas (es decir, el mensaje directo entre equipo y usuario), pero las dos empresas buscan crear y mantener una masa social, como se demuestra con los concursos que realizan o con los numerosos *hashtags* que buscan concentrar a sus seguidores (#sueñoamarillo, #estaeslanuestra, #goteamsky, #VaVaFroome).

Respecto a la cuarta hipótesis, ha quedado totalmente demostrada con varios datos cuantitativos explicados a lo largo del trabajo: ambos equipos centran más de la mitad de su actividad en Twitter en las retransmisiones de carreras, por lo que se confirma que la cobertura en directo es el principal puntal de estas cuentas.

Por último, en lo referente a los *retweets* de las cuentas de sus principales ciclistas, existen dos variantes: por un lado, hay que destacar que el porcentaje de *retweets* de ambas cuentas es muy bajo, por lo que podría parecer que los perfiles de ciclistas no tienen importancia. Sin embargo, dentro del bajo porcentaje de *retweets*, la práctica totalidad de ellos son a integrantes del equipo o empresas colaboradoras. Además, Daniel Sánchez confirma esta teoría, pues como se ha explicado anteriormente solo se retuitea a los ciclistas cuando su opinión aporta un valor que no se puede transmitir desde la propia cuenta del equipo. Por tanto, esta hipótesis queda también comprobada y afirmada.

En lo relacionado con los objetivos de los equipos en Twitter, Daniel Sánchez explica que su andadura en la red se divide en dos etapas: una primera, donde el objetivo era generar atención hacia la cuenta y las actividades del equipo; y la segunda, en la que una vez obtenida una base, los objetivos se modifican: "Se transmite una imagen y valores ligados al ciclismo y a nuestro equipo, se influye en cierta medida sobre estados de opinión y la cuenta se usa como un vehículo 'amable' de Telefónica y de nuestros *sponsors*. Es, en suma, la utilización de un vehículo que por su atractivo en información (vídeos tras las bambalinas, infografías, datos, seguimiento al minuto de las pruebas más importantes) ha tenido una relevancia sin precedentes en el ciclismo en castellano, e incluso mundial".

En definitiva, se puede concluir que la herramienta de Twitter es básica para la comunicación e interacción de las dos empresas con sus seguidores y aficionados. Es cierto que existen algunas diferencias notables entre ambas, aunque por lo general sus patrones de actuación son bastante similares. Precisamente esta característica, sumada a sus éxitos deportivos, parece ser la clave para explicar la enorme diferencia entre Movistar y Sky respecto al resto de equipos de categoría World Tour.

8. BIBLIOGRAFÍA

- 1- AERCO. (11, 2009). La función del community manager. Recuperado de <https://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>
- 2- Alvarado, V. (25, 2, 2012). Las 10 características del community manager en el deporte. Recuperado de <http://victoralvarado.com/2012/02/25/las-10-caracteristicas-del-community-manager-en-el-deporte/>
- 3- American Marketing Association (1995). Dictionary of marketing terms. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>
- 4- Bensen, C. (28, 2, 2009). Responsibilities & Goals for Community Manager Role. Recuperado de <http://conniebensen.com/2009/02/28/community-manager-responsibilities-and-goals/>
- 5- Cabrera González, M. Á. (2010). La interactividad de las audiencias en entornos de convergencia digital. *Revista Icono* 14, 15, 164-177. Recuperado de <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/287/164>
- 6- Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 287-293. Recuperado de http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html
- 7- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C y D - Capacitación y Desarrollo*, 13, 30-33.
- 8- Cardoso, G. (2011). El nacimiento de la comunicación en red. Más allá de Internet y de los medios de comunicación de masas. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2011012508180001&idioma=es>
- 9- Claes, F. y Deltell, L. (2014). Audiencia social en Twitter: hacia un nuevo modelo de consumo televisivo. *Trípodos*, 36, 111-132. Recuperado de

http://www.tripodos.org/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/245/100

- 10- Clases de periodismo. (26, 6, 2015). Las habilidades que debe tener todo community manager. Recuperado de <http://www.clasesdeperiodismo.com/2015/06/26/las-habilidades-que-debe-tener-todo-community-manager/>
- 11- Cleary Spinola, C. (21, 3, 2011). Decálogo del Community Manager. Recuperado de <http://www.todocomunica.com/2011/03/21/decalogo-del-community-manager/>
- 12- Diario de dos deportistas y casi periodistas. (7, 2, 2014). Dani Sánchez: "Durante el Tour de Francia 2013 nos llegaron más de 9.000 tuits". Recuperado de <https://diariodedosdeportistasycasiperiodistas.wordpress.com/2014/02/07/dani-sanchez-durante-el-tour-de-francia-2013-nos-llegaron-mas-de-9-000-tuits/>
- 13- EITB. (22, 11, 2011). Tim O'Reilly: "El futuro es la Web 3.0". Recuperado de <http://www.eitb.eus/es/noticias/tecnologia/detalle/781512/tim-oreilly-el-futuro-es-web-30/>
- 14- Fondevila-Gascón, JF., Rom-Rodríguez, J., Santana-López, E. (2016). Comparativa internacional del uso de recursos digitales en el periodismo digital deportivo: estudio de caso de España y Francia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 124-140. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1087/07es.html>
- 15- Gabelas, J.A. (2, 4, 2012). La R de las TRIC. Recuperado de <http://educarencomunicacion.com/2012/04/la-r-de-las-tric/>
- 16- Gabelas, J.A., Marta-Lazo, C., Aranda, D. (3, 2012). Por qué las TRIC y no las TIC. *COMEIN, Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*, 9. Recuperado de <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero09/articles/Article-Dani-Aranda.html>
- 17- Gabelas, J. A., Marta-Lazo, C., González-Aldea, P. (2015). El factor relacional en la convergencia mediática: una propuesta emergente. *Anàlisi. Quaderns de*

Comunicació i Cultura, 53, 20-34. Recuperado de
<http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/311899/401971>

- 18- Gallardo-Camacho, J., Lavín, E., Fernández García, P. (2016). Los programas de televisión deportivos y su relación con la audiencia social en Twitter en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 272-286. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1095/15es.html>
- 19- Gascón Tella, R. (2016). *El uso de Twitter en los clubes deportivos profesionales aragoneses* (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza). Recuperado de <https://deposita.unizar.es/TAZ/FFYL/2016/30081/TAZ-TFG-2016-3179.pdf>
- 20- Gómez Aguilar, M., Paniagua Rojano, F.J., Farias Batlle, P. (2015). Comportamiento de la audiencia de televisión en las redes sociales. Una aproximación al perfil y programas más comentados. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 539-551. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1058/28es.html>
- 21- Grau Soler, D. (2015). *El Community Manager, un fenómeno emergente en la comunicación deportiva* (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza). Recuperado de <https://deposita.unizar.es/TAZ/FFYL/2015/22658/TAZ-TFG-2015-2158.pdf>
- 22- Interactive Advertising Bureau. (2010). Libro Blanco de IAB. *El panorama interactivo de los grupos de prensa y revistas en España*, (10), 23-29.
- 23- Interactive Advertising Bureau. (2011). Libro Blanco de IAB. *Digital signage: La cuarta pantalla*, (13), 8-47.
- 24- Lastra Pérez, G. (2014). *El periodismo deportivo en Twitter: análisis del uso de la herramienta por parte de los profesionales de la información* (Tesis Doctoral, Universidad Europea de Madrid). Recuperado de http://abacus.universidadeuropea.es/bitstream/handle/11268/3805/GLP_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 25- Marfil-Carmona, R., Hergueta Covacho, E., Villalonga Gómez, C. (2015). El factor relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, 33-46.

- 26- Marta-Lazo, C., Gabelas, J.A. (5, 2013). Intermetodología educomunicativa y aprendizaje para la vida. *COMEIN, Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*, 22. Recuperado de <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero22/articles/Article-Gabelas-Marta-Lazo.html>
- 27- Marta-Lazo, C., Martínez, E., Sánchez, L. (2013). La i-generación y su interacción en las redes sociales: Análisis de Coca-Cola en Tuenti. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, 40, 41-48. Recuperado de <http://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=40&articulo=40-2013-06>
- 28- Martín de los Ríos, M. (27, 7, 2015). El Tour de Francia se apodera de Twitter. Recuperado de <http://es.kantar.com/media/tv/2015/julio-2015-kantar-twitter-tv-ratings-tour-de-francia-2015/>
- 29- Martínez Fustero, E. (13, 4, 2013). Qué es un Community Manager y cuáles son sus Tareas. Recuperado de <http://www.eduardomartinezblog.com/que-es-un-community-manager%E2%80%8E/>
- 30- Marzo Alquézar, R. (2014). *Audiencias activas en los programas deportivos radiofónicos. Estudio de caso de la red social Twitter en la redacción de deportes de Aragón Radio* (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza). Recuperado de <https://deposita.unizar.es/TAZ/FFYL/2014/17897/TAZ-TFG-2014-2801.pdf>
- 31- Minguez Arranz, N. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Recuperado de <http://www.ehu.eus/zer/hereroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>
- 32- Minguez Minguez, F. (2015). *El nuevo espectador social y su influencia en los contenidos televisivos* (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Politécnica de Valencia). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/54589/M%C3%8DNGUEZ%20-%20El%20nuevo%20espectador%20social%20y%20su%20influencia%20en%20los%20contenidos%20televisivos..pdf?sequence=1>

- 33- Olabe Sánchez, F. (2015). El mix de comunicación de los clubes de fútbol en España desde la perspectiva de periodistas deportivos. *Prisma Social*, 14, 85-123. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530004.pdf>
- 34- Online Business School. (2015). España aumenta el número de usuarios activos en redes sociales en 2014 y llega a los 17 millones. Recuperado de <http://www.obs-edu.com/es/noticias/estudio-obs/espaa-aumenta-el-numero-de-usuarios-activos-en-redes-sociales-en-2014-y-llega-los-17-millones>
- 35- Owyang, J. (25, 11, 2007). The four tenets of the community manager. Recuperado de <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/25/the-four-tenets-of-the-community-manager/>
- 36- Pérez Dasilva, J., Santos, M.T., Meso Ayerdi, K. (2015). Radio y redes sociales: el caso de los programas deportivos en Twitter. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 141-155. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1039upv/09es.html>
- 37- Purita, G. (2015). Análisis del estado del Social Media Corporativo 2015. Recuperado de http://www.academia.edu/23236274/An%C3%A1lisis_del_estado_del_Social_Media_Corporativo_2015_Autor_Genoveva_Purita_Profesora_de_OBS_Business_School
- 38- Puromarketing. (2014). La intensa labor diaria y los retos del Community manager. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/42/18581/intensa-labor-diaria-retos-community-manager.html>
- 39- Rodríguez Andrés, R. (2011). Diez razones para el uso de Twitter como herramienta en la comunicación política y electoral. *Comunicación y Pluralismo*, 10, 77-88.
- 40- Rojas Torrijos, J. L. (21, 9, 2014). El valor de Twitter para la difusión de noticias y la proyección de la marca personal de los periodistas deportivos. Recuperado de <http://periodismodeportivodecalidad.blogspot.com.es/2014/09/el-valor-de-twitter-para-la-difusion-de.html>
- 41- Sanchís-Roca, G., Canós-Cerdá, E., Maestro-Cano, S. (2016). Red Bull, un ejemplo paradigmático de las nuevas estrategias de comunicación de las marcas en el

- entorno digital. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 373-397. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1100/20es.html>
- 42- Soto, R. (2011). La economía del cariño. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 2, 215-220. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/29194/Economia_Soto.pdf?sequence=1
- 43- TRICLab. (12, 11, 2015). Factor Relacional, modelo de aprendizaje. Recuperado de <http://ined21.com/el-factor-relacional-como-modelo-de-aprendizaje/>
- 44- Villagra, N., López, B., Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html>
- 45- Vizuete Ruiz, C. (2014). *Análisis del discurso político de Podemos en las Elecciones Europeas 2014 en Twitter* (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza). Recuperado de <https://deposita.unizar.es/TAZ/FFYL/2014/16363/TAZ-TFG-2014-1691.pdf>
- 46- Zhao, S., Zhong, L., Wickramasuriya, J., & Vasudevan, V. (2011). *Human as real-time sensors of social and physical events: A case study of twitter and sports games*, 1-9. Recuperado de <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1106/1106.4300.pdf>