

Evolucionar y seguir líder: plan de marketing del diario Marca para conquistar audiencias jóvenes

Dídac Piferrer Serrano

didacps@uoc.edu

Directora del Grado: Carmen Pacheco Bernal

6 de enero de 2023

ODS vinculados
Salud y bienestar
Igualdad entre los géneros
Educación de calidad

Trabajo Final de Grado

Plan de marketing

Memoria final

Curso 2022-2023 1º semestre

Índice

Resumen ejecutivo	5
Introducción	7
1. Análisis externo	9
1.1. Macroentorno	9
1.2. Microentorno	10
2. Análisis interno	11
2.1. Identificación de los recursos y capacidades	11
2.2. Evaluación estratégica	12
2.3. Gestión de la dotación	13
2.4. Análisis DAFO	13
3. Base estratégica de los objetivos de Marketing	14
3.1. Análisis CAME	14
3.2. Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento.....	15
4. Objetivos del plan de marketing.....	17
4.1. Objetivo general.....	17
4.2. Objetivos específicos.....	18
5. Estrategias para lograr los objetivos planteados.....	19
5.1. STP	19
5.2. Estrategias de crecimiento.....	21
5.3. Estrategias de enganche	21
6. Marketing mix	22
6.1. Precio	22

6.2.	Producto	23
6.3.	Distribución	24
6.4.	Comunicación	25
6.5.	Reflexiones adicionales sobre el marketing mix.....	26
7.	Acciones del plan de marketing	27
7.1.	Acciones relacionadas con el precio	27
7.2.	Acciones relacionadas con el producto	27
7.3.	Acciones relacionadas con la comunicación	29
7.4.	Acciones relacionadas con la distribución	30
7.5.	Cuadro resumen de las acciones de marketing	31
8.	Calendario de las acciones	32
8.1.	Calendario y asignación de los responsables	32
8.2.	Diagrama de Gantt	33
9.	Plan económico-financiero.....	34
10.	Cuadro de mando integral	37
10.1.	Planes de contingencia.....	39
	Objetivos de desarrollo sostenible vinculados	40
	Conclusiones.....	41
	Implicaciones de negocio	42
	Limitaciones del trabajo	42
	Valoración y agradecimientos	43
	Referencias bibliográficas	44
	Anexos	48

Evolucionar y seguir líder: plan de marketing del diario Marca para conquistar audiencias jóvenes

Dídac Piferrer Serrano (didacps@uoc.edu)

Grado de Marketing e Investigación de mercados. Plan de Marketing.

Resumen ejecutivo

El diario *Marca*, en su versión web y en papel, es el medio más leído y visitado de España. De todos modos, presenta carencias: las audiencias más jóvenes, de hasta 34 años, solo suponen el 24 por ciento. Y únicamente el 21 por ciento del total son mujeres. Este plan de marketing está enfocado a acercar al medio a estos nuevos lectores y consolidarlos como audiencia. El impacto debe ser tangible y por ello se pretende subir un 20 por ciento la audiencia de los jóvenes en cinco años.

La posición de *Marca* es dominante actualmente, pero no es coherente renunciar a este *target*: ni por negocio ni por supervivencia. Seducir nuevas audiencias supone una oportunidad de mercado tanto en el presente como en el futuro. Si el medio no evoluciona, corre el riesgo de convertirse en algo cada vez más residual. Es imperativo mantener la hegemonía comercial en un universo mediático con nuevas fórmulas de comunicación y *engagement*: *Twitch* y *YouTube*, entre otras.

Las redes sociales, las nuevas narrativas y la conexión de los *streamers* y su público han cambiado el tablero y el diario *Marca* debe subirse a este tren. No basta con mantener la fórmula que lleva aplicando desde su fundación en 1938 y que tantos éxitos ha dado. Debe pulir, perfeccionar, afinar y promover una nueva receta adaptada a los nuevos tiempos. El consumidor es distinto: de un lector pasivo pasamos a un consumidor conectado y empoderado. Es necesario seducirle.

La empresa dispone de profesionales con una contrastada experiencia tanto en comunicación como en marketing, un valor de marca excepcional que no se puede perder y una infraestructura audiovisual y capacidad tecnológica que permitirá afrontar retos que ya forman parte del presente. Detectar y solventar el problema no solo permitirá seguir creciendo, sino que puede marcar la diferencia respecto a la competencia.

Es una apuesta a largo plazo. Llegando al público más joven y al femenino (solo un 21 por ciento de las visitas a la web son mujeres) se presentarán nuevas opciones comerciales y publicitarias. Es un mercado muy nuevo para *Marca* que es posible conquistar y así incrementar el volumen de negocio. La mirada es a largo plazo: los jóvenes son el futuro y ser referencia en prensa deportiva, como probablemente lo sea ya el diario para sus padres por su edición papel, es un activo irremplazable.

Los contenidos web deberán aportar enfoques y temáticas interesantes para nuestros lectores. Ya disponemos de una sección con información no deportiva (*Tiramillas*) y dedicada a los *eSports* y se acentuarán estas noticias, adecuándolas al nuevo público objetivo. También potenciaremos el deporte femenino desde la Redacción y realizaremos eventos presenciales multitudinarios con los que se trabajará nuestra notoriedad de marca en el nuevo público.

Además, potenciaremos canales de comunicación como *Twitch*, *YouTube* y el resto de las redes sociales, integrando la información en web a estas nuevas plataformas, con perfiles profesionales que conecten con los nuevos usuarios. Las cifras, finalmente, nos dirán si el plan funciona. En base a las métricas internas podemos determinar con precisión si se logra el objetivo. También, en una segunda fase del proyecto, doblaremos nuestra apuesta con los mercados hispanohablantes

El coste económico de esta iniciativa es contenido, ya que en gran medida se respalda en recursos técnicos y humanos propios. En cinco años, con un importe ligeramente superior al millón de euros anual, se logrará multiplicar el desembolso. Además, un pilar fundamental de la inversión será la apuesta por la Redacción actual, que comprende y trabaja por el valor de marca del diario. La confianza en el más que contrastado capital humano del diario es uno de los pilares de este proyecto.

El valor de marca y el prestigio de nuestra publicación pueden ganar muchos enteros si este plan tiene éxito y esto, en términos prácticos, supone más ingresos y más garantías para nuestros anunciantes e inversores. Reformulando nuestro posicionamiento pretendemos conseguir lectores fieles, amigos de nuestro medio más que simples usuarios. Esta base que buscamos apuntalar y construir en los próximos cinco años puede suponer los cimientos del periódico del futuro.

Palabras clave:

Comunicación, Periodismo, Medios, *Streaming, Engagement, Twitch, YouTube*, Audiencias, *Marca*, Contenidos, Jóvenes, Publicidad, Deporte, Deporte Femenino.

Abstract

The newspaper *Marca*, in its web and paper versions, is the most read and visited media in Spain. However, it has deficiencies: the youngest audiences, up to 34 years old, only is the 24 per cent of the total. And only 21 percent of this are women. This marketing plan is focused on approaching these new readers to the media and consolidating them as part of the audience. The impact must be tangible, and so the goal is to increase the audience of young people by 20 percent in five years.

Marca's position is currently dominant, but it is not coherent to give up this target: neither for business nor for survival. Seducing new audiences is a market opportunity both now and in the future. If the media does not evolve, it runs the risk of becoming more and more residual. It is imperative to maintain commercial hegemony in a media universe with new communication and engagement formulas: *Twitch* and *YouTube*, among others.

Social networks, new narratives and the connection between streamers and their audiences have changed the game and *Marca* must get on this train. It is not enough to maintain the formula that has been used since its foundation in 1938 and which has been so successful. It must polish, perfect, refine and promote a new recipe adapted to the new times. The consumer is different: from a passive reader, we are moving towards a connected and empowered consumer. It is necessary to seduce him.

The company has professionals with proven experience in both communication and marketing, an exceptional brand value that cannot be lost and an audio-visual infrastructure and technological capacity that will allow us to face challenges that are already part of the present. Detecting and solving the problem will not only allow us to continue growing but can also make the difference with our competitors.

It is a long-term commitment. Reaching the younger and female audience (only 21 per cent of the visits to the website are women) will present new commercial and advertising options. It is a new market for *Marca* that it is possible to conquer and thus increase business volume. The vision is a long-term one: young people are the future and being a reference in the sports press, as probably the newspaper already is for their parents because of its paper edition, is an irreplaceable asset.

The web content will have to provide interesting approaches and topics for our readers. We already have a section with non-sporting information (*Tiramillas*) and dedicated to eSports and these news items will be emphasized, adapting them to the new target audience. We will also promote women's sport from the Newsroom and we will hold large-scale face-to-face events with which we will work on our brand awareness among the new public.

Furthermore, we will promote communication channels such as *Twitch, YouTube* and the rest of the social networks, integrating web-based information into these new platforms, with professional profiles that connect with the new users. The figures will finally tell us if the plan works. Based on internal metrics we can accurately determine if the objective is achieved. In a second phase of the project, we will double our bet with the Spanish-speaking markets.

The financial cost of this initiative is limited, as it is largely supported by our own technical and human resources. In five years, with an amount of slightly more than one million euros per year, we will be able to multiply the expenses. In addition, a fundamental pillar of the investment will be the commitment to the current editorial staff, who understands and works for the brand value. Confidence in the more than proven human capital of the newspaper is one of the pillars of this project.

The brand value and prestige of our publication can gain a lot if this plan is successful and this, in practical terms, it means more income and more guarantees for our advertisers and investors. By reformulating our positioning we aim to gain loyal readers, friends of our media rather than just users. This base that we seek strengthen and build up over the next five years can be the foundations of the newspaper of the future.

Key words

Communication, Journalism, Media, Streaming, *Engagement*, *Twitch*, *YouTube*, Audiences, *Marca*, Content, Youth, Advertising, Sport, Women's Sport.

INTRODUCCIÓN

La comunicación clásica está amenazada. Las nuevas tendencias comunicativas y las plataformas digitales, actualmente con *Twitch* y *YouTube* a la cabeza, alteran el tablero. De todos modos, este trabajo no va de periodismo o de comunicación, que también: va de negocio. El presente plan de marketing pretende trazar las líneas maestras que debería seguir el diario *Marca*, el más vendido de España, para seguir conquistando nuevas audiencias.

Como veremos en las siguientes páginas, las cifras de audiencia joven son muy bajas. Además, no se trata de un problema de presente, sino también de futuro ya que las nuevas generaciones apuestan por un tono y unos contenidos reformulados a la hora de informarse y entretenerse. Por si fuera poco, han perdido confianza en los medios clásicos, lo que provoca un cóctel muy peligroso si este escenario no se desenmaraña a tiempo.

Este plan de marketing persigue realizar una fotografía global del nuevo panorama comunicativo y actuar como toque de atención para los medios de comunicación que, hasta ahora, dominaban el sector. Aunque está centrado en el diario *Marca*, líder en audiencias y en recursos, el modelo planteado aquí puede ser, con matices, extrapolable a cualquier periódico digital que quiera crecer y, en definitiva, asegurar su supervivencia.

Porque, en definitiva, y centrándonos en el caso del diario *Marca*, no sirve de nada ser líderes si tu audiencia es cada vez menor y si tu producto no está adaptado a nuevos tiempos, lectores, contenidos y hábitos. La transformación, como veremos, debe ser integral, desde el tipo de noticias elaboradas, pasando por el estilo narrativo y hasta el uso de tecnologías que hasta ahora no estaban lo suficientemente explotadas.

Justificación

Este plan de marketing surge a raíz de los constantes cambios que afectan al panorama comunicativo en la actualidad y sus implicaciones económicas, culturales y sociales. La era digital ha cambiado el modo en el que los consumidores se relacionan entre ellos y con las distintas empresas. El perfil del consumidor conector se ha asentado totalmente y muchas instituciones clásicas no se han adaptado a esta realidad.

En el caso de un medio de comunicación como en el que nos ocupa, el diario *Marca*, esto supone una asignatura pendiente clara. Y aquí es donde entran las razones económicas: si su producto no está adaptado a los nuevos tiempos, perderá hegemonía y, consecuentemente, ingresos publicitarios. Es decir, las reflexiones culturales y sociales no son simples ejercicios de reflexión, sino que tienen una implicación monetaria directa.

Como apunte personal, este escenario me afecta directamente. En el momento de presentar este plan de marketing se cumplirán 20 años desde que escribí mi primer artículo en *Marca*. He vivido la transformación del medio desde dentro, de la imprenta a la fortísima edición digital actual, y también,

tanto a nivel profesional como cotidiano, he sido consciente de la necesidad de reformular la propuesta de un diario líder para conquistar audiencias jóvenes.

Además, uno de los pilares de este plan de marketing es el *engagement* que deben lograr las empresas con sus clientes y consumidores. O, en este caso, lectores. El marketing y la comunicación se dan de la mano de forma clara en este concepto y aglutinar estas dos disciplinas para lograr una meta concisa y tangible -seducir a un nuevo público objetivo- considero que es interesante desde el punto de vista académico y empresarial.

Este plan de marketing pretender enfocar, desde una perspectiva pragmática, cómo lidiar con los nuevos tiempos a nivel comunicativo. La literatura académica analizando los nuevos perfiles comunicativos, usuarios y tendencias es amplia, mucho más que la documentación y reflexiones analíticas sobre qué deberían hacer los implicados, a nivel de negocio, en este nuevo escenario. Es decir, las empresas dedicadas a la comunicación durante décadas.

Poner sobre la mesa esta realidad cambiante es imperativo para los responsables del negocio y esto implica deshacer el camino y llegar al punto de partida: entender al nuevo consumidor y actuar en consecuencia. En definitiva, utilizar todas las recetas que nos ofrece el marketing para detectar una necesidad y satisfacerla, algo que, en este caso, presenta matices académicos, teóricos, prácticos y también empresariales.

Objetivo y alcance

El objetivo principal de este plan de marketing es elevar la audiencia joven, personas menores de 34 años, en un 20 por ciento en cinco años. Es la meta final de todas nuestras líneas de actuación. De todas formas, para alcanzarlo debemos también apostar por otras que, además de tener entidad propia, son muy importantes para la consecución de lo que se plantea en este proyecto para el diario *Marca*. No son compartimentos estancos, sino que van de la mano.

En este sentido, los objetivos específicos pasan por consolidar la marca como la referencia para todos los lectores, actuales y futuros. A nivel de web, la meta no puede ser otra que mantener el liderazgo actual. En cuanto a las redes sociales, la hegemonía de *Marca* debe ser absoluta y superar en más de un 40 por ciento a las cifras que presenten el resto de los diarios deportivos de tirada nacional.

Además, prestaremos especial atención a las nuevas plataformas de *streaming*, poniendo el foco en *Twitch* y *YouTube*. En cinco años, nuestra meta es que *Marca* sea una de las diez cuentas más seguidas y con mayor notoriedad en este tipo de escenarios en el territorio español. Nótese que en el caso de *Twitch* y *YouTube* nos centraremos en el público de España para comprobar el crecimiento, pero en ningún caso se renuncia a conquistar las audiencias de otros países que compartan el idioma español.

Todos estos objetivos planteados deben lograrse cuidando en todo momento la imagen y el valor de marca del diario, algo que, como se subraya de forma constante en este plan de marketing, es su principal activo. Cualquier movimiento que no se ajuste a esta dinámica ser calibrado de nuevo o, directamente, eliminado de la estrategia. De hecho, la notoriedad de nuestra marca debe subir un 40 por ciento entre el público joven en un plazo de cinco años.

Por otra parte, no nos olvidaremos en este proyecto de los lectores fieles a la edición de papel del diario *Marca*. En este caso, nuestro objetivo es que en un plazo de tres años al menos la mitad de los lectores habituales de papel también sean usuarios de nuestra web. Es un primer paso a que, progresivamente, se vayan introduciendo en entornos digitales, una transición más compleja que en los nativos digitales.

1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1 Macroentorno

Factores demográficos

La **población en España**, a 1 de enero de 2022, es de 47.432.805 personas (INE, 2022). Un total de 24.195.806 son mujeres y 23.236.999, hombres. Es evidente que ninguna empresa puede renunciar al conquistar al público de sexo femenino ya que supondría renunciar a más del 50 por ciento de la población del país.

Franjas de edad. A 1 de enero de 2021, según datos del INE, observamos la siguiente pirámide de edad en el territorio español (Anexo 1). Un 5,3% de la población española de entre 20 y 30 años son hombres y un 5,1%, mujeres.

Factores económicos

El **sueldo medio anual** en España es de 25.165,61 euros, según los últimos datos recogidos en 2020 (INE). 22.247,48 para las mujeres y 27.642,52 para los hombres.

Crecimiento de la economía española. Según el Fondo Monetario Internacional, la economía española desciende en su crecimiento y lo hará en un 1,2 por ciento en el año 2023. En 2022, la previsión es del 4,3 (Saiz, 2022).

Paro en España. La tasa de paro en España es del 12,48 por ciento en el segundo trimestre de 2022 (Encuesta de Población Activa, 2022).

Factores socioculturales

Hábitos de consumo digital. Un 76 por ciento de la población española de entre 16 y 74 años usa los medios digitales para consultar periódicos y revistas (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021).

El soporte de los jóvenes para informarse. El 51 por ciento de personas de entre 18 y 34 años se informa, nada más levantarse, a través del smartphone (Negredo, 2022).

La confianza en las noticias. Los medios, en general, han perdido credibilidad en la población. En 2017, el índice de confianza era del 51 por ciento. Actualmente está en el 32. (Vara, Negredo, Amoedo, Moreno, Kaufhamn, 2022).

Uso de redes sociales. Las redes sociales más usadas en España por personas con acceso a Internet mayores de 14 años son, en este orden, Facebook, Instagram y Twitter. (AIMC, 2022).

El interés por el deporte profesional y amateur. En España, con datos de 2020, la práctica deportiva de la población general ha crecido un 6,1 en el último lustro (Encuesta de Hábitos Deportivos en España, 2020). Además, las audiencias de deportes profesionales como el fútbol, tomando como referencia Primera división, crecieron un 26 por ciento en la temporada 2021-22 (Palco23, 2022).

Factores tecnológicos

Acceso a Internet. En el año 2020, el 95 por ciento de las casas de España tenían acceso a Internet, una cifra que sube al 99 por ciento en hogares con hijos dependientes (INE, 2021).

Factores políticos y legales

Democracia consolidada. España es un país con un sistema político estable desde hace varias décadas y, salvo sorpresa mayúscula, este escenario no cambiará.

Marco legal. La libertad de prensa está garantizada en España. El actual gobierno del PSOE no plantea cambios en esta legislatura y tampoco está en la agenda política de ningún partido hacer recortes en los derechos de los medios de comunicación del país.

1.2 Microentorno

Competencia

Diarios y webs deportivas generalistas. El diario *Marca* compite claramente con **los principales diarios deportivos del país**. Nombrar a toda la prensa española es tan extenso como poco práctico, así que nos centraremos en los tres competidores principales: **As, Mundo Deportivo y Sport**.

En este apartado, el competidor más directo es el diario *As*. El público objetivo es el mismo y el tipo de información, más basada en seguir la actualidad del Real Madrid, también. *Mundo Deportivo* y *Sport* no presentan una rivalidad tan clara (Figura 1) y, además, persiguen otro target. *Mundo Deportivo*, por ejemplo, cambia su edición de Barcelona, en la que informa sobre la actualidad del FC Barcelona, respecto a la de Madrid, en la que el Atlético de Madrid tiene un protagonismo mucho mayor. En **redes sociales**, el liderazgo de *Marca* es muy claro (Anexo 2).

Figura 1. Lectores en papel y web de los principales medios deportivos de España.

Medios deportivos con tirada nacional en España	Datos edición papel – lectores diarios	Datos web – audiencia media diaria
	859.000	2.512.499
	395.000	1.634.336
	210.000	945.709
	157.000	464.459

Fuentes: Elaboración propia. Datos edición papel (AIMC, Segunda ola EGM 2022); Datos web (métricas internas GFK).

Twitch y nuevas plataformas digitales. La información deportiva, por el momento, es un territorio claramente dominado por la prensa especializada. De todos modos, no podemos perder de vista las nuevas plataformas digitales como *Twitch*, en las que se han realizado diversos eventos deportivos en directo y se realizan programas de información de este tipo, incluso promovidos por *LaLiga* a través de su iniciativa *LaLiga Casters*, en el que varios *streamers* narran los partidos (LaLiga, 2021).

Además, es un punto clave para entender el objetivo de este plan de marketing, alcanzar audiencias más jóvenes. En este sentido, los usuarios de este tipo de plataformas apuntan que estas retransmisiones deportivas tienen un **tono más ameno, coloquial y cercano**, entre otros adjetivos, además de caracterizarse por una **interacción** mucho más clara que en los medios tradicionales (Marín, C., Valero, J. y Rojas, J., 2022).

En este apartado podemos citar algunos nombres propios, como el caso de **Gerard Romero**, un periodista deportivo que trabajaba en la radio catalana RAC1 y que cambió el micrófono por un canal de *Twitch*, siendo ahora una de las principales referencias en esta plataforma en cuanto a información deportiva se refiere, generando notables datos de audiencia y repercusión. Grandes *streamers* como **Ibai Llanos** también han colaborado en retransmisiones deportivas.

Resto de medios tradicionales. Los medios de comunicación tradicionales pueden ser complementarios y no excluyentes. Un usuario de un diario deportivo puede informarse de forma paralela a través de la radio y/o de la televisión. En este sentido, no los considero competencia destacable y por ello me he centrado en el resto de los diarios deportivos, así como en las nuevas plataformas digitales.

Distribuidores

En el contexto actual de los medios deportivos, no tiene excesivo sentido analizar los distribuidores. En la **edición de papel**, los servicios de impresión y distribución a quioscos presentan una estructura sólida y de garantías. En cuanto a la **versión web**, no hay intermediarios ni distribuidores y las infraestructuras técnicas (red de servidores, etc.) son seguras en España, sin sobresaltos. Por su parte, la **distribución del diario Marca se realiza en toda España**, una de sus principales virtudes y señas de identidad. Además, dispone de varias ediciones por todo el país (País Vasco, Sevilla y Barcelona) que permiten pequeñas diferencias en la edición impresa definitiva.

Proveedores

Extrapolando al concepto tradicional de proveedor a un medio de comunicación, podemos determinar que los proveedores son los que aportan el producto, la información, a los medios deportivos. En este sentido, tanto los clubes deportivos como todos los estamentos implicados no tienen problemas en facilitar información ni tampoco a facilitar el acceso a coberturas mediáticas. No hay inconvenientes en este aspecto para ningún medio de comunicación en la sociedad actual española.

La única barrera de entrada, sobre todo para los medios más modestos, en este aspecto podría ser considerada los derechos televisivos para cubrir determinados eventos deportivos. En ocasiones, como en *LaLiga*, está únicamente en manos de pocos operadores, pero revenden paquetes de resúmenes de la jornada, por ejemplo, a terceros. Sea como sea, no existe ningún punto negro destacable en cuanto a los proveedores de información en España y no es un elemento especialmente relevante para este análisis.

2. ANÁLISIS INTERNO

El diario Marca presenta una estructura consolidada desde su fundación en 1938. Más allá de desgranar las características del medio a nivel empresarial y económico, con salud en ambas facetas, analizaré los **recursos y las capacidades del medio**. El motivo por el que me decanto por esta metodología en el análisis interno es porque considero que Marca debe afrontar un reto mirando al futuro, captar audiencias más jóvenes, y es mucho más constructivo analizar qué puede y qué no puede hacer este medio actualmente para afrontarlo.

2.1 Fase 1. Identificación de los recursos y capacidades

Reputación notable. El diario *Marca* es una cabecera histórica y se ha consolidado como la referencia en información deportiva del país durante varias décadas. Es un activo intangible claro para la empresa. Eventos como el *Marca Sport Weekend* o la celebración del Trofeo Pichichi, ideado por *Marca*, son pruebas de su relevancia en el mundo del deporte.

Plantilla dinámica. Los trabajadores de la empresa han demostrado capacidad de adaptación a la era digital. Después de ser líder el papel también lo fue con su web, la más vista del país, y la adaptación del personal ha sido ejemplar. En su apuesta por las nuevas plataformas, como *Twitch*, también se encuentra cómodo y presenta una programación sólida.

Veteranía y juventud. La plantilla del diario está compuesta tanto por periodistas veteranos y jóvenes, recién salidos de la universidad o el máster. En este sentido, se juntan visiones del periodismo que se complementan gracias a una dinámica de trabajo abierta.

Red de informadores por todo el mundo. El diario dispone de una red de periodistas repartidos por todos rincones de España y las principales ciudades del planeta. De esta forma, puede cubrir todos los eventos deportivos que considere relevantes para su audiencia.

Know-how. El deporte y la información es el motor de la empresa, en constante evolución para atraer nuevas audiencias. Prueba de ello es la inclusión en la web de la sección *Tiramillas*, con contenido no deportivo y destinada a conseguir más audiencia y tráfico.

Mentalidad largoplacista. Los resultados inmediatos entran, obviamente, en los planes de la empresa, pero *Marca* no está cerrada al futuro. Abrirse a las nuevas tendencias comunicativas, audiencias y mercados son pilares de la filosofía de la institución: como la expansión a México, Argentina o Estados Unidos con *Marca Claro* o *Marca USA*.

Infraestructura técnica. *Marca* dispone de radio, estudio de televisión, cámaras profesionales de grabación, tanto de vídeo como de fotografía, dispositivos para emitir en directo desde cualquier lugar y un amplio abanico de recursos técnicos.

Departamento de SEO y métricas. Como ejemplo de los recursos técnicos e informáticos, el departamento de SEO y métricas es uno de los más activos en la transformación digital del diario. El análisis interno de estas cifras marca muchas veces el rumbo.

Compromiso social. Es relevante tanto para la credibilidad del medio como para acercarse al lector. Pese a ser un diario deportivo, ha demostrado implicación en la sociedad dedicando portadas a eventos trágicos como el 11M o los atentados de Barcelona (Anexo 3).

Ausencia de caras visibles para las nuevas audiencias. No todo es positivo. Pese a la presencia de periodistas mediáticos en programas de gran repercusión (tertulias de televisión, radio, etc.), se echa en falta una figura clara que pueda enganchar a las nuevas audiencias. La comunicación de los *streamers* es personalista y el diario *Marca* no dispone de esa figura. Tampoco el resto de los medios.

Baja audiencia joven y de sexo femenino. Llegamos al punto más importante a la hora de analizar las carencias. El público joven y de sexo femenino es todavía muy escaso, por lo que, sabiendo que incrementarla es una de las prioridades de la empresa, es obvio que debe mejorarse.

2.2 Fase 2. Evaluación Estratégica

Imagen de marca. Difícilmente la cabecera de *Marca* podrá verse alterada y perderá valor. Es una propuesta de valor que acumula décadas en el mercado y dispone de un crédito innegable, a la vista de sus cifras de visitas y ventas. Esto, en cambio, no excluye que retos como conquistar a las nuevas audiencias siga presente. **Es el principal activo y ventaja competitiva de la empresa** ya que es algo exclusivo de la misma. Nadie puede crear, de la nada, una cabecera con el mismo simbolismo. Ni tampoco los medios actuales, pese a su trayectoria, pueden equiparse en repercusión.

En un segundo plano, encontramos las siguientes:

Visión de futuro. La preocupación por el futuro es una característica clave que puede determinar la supervivencia en el mercado de cualquier empresa. Esto no es una excepción en el mundo periodístico. Sin embargo, esto puede alterarse si la compañía pasa a manos de dirigentes más cortoplacistas. Además, tampoco es algo exclusivo ni propio, obviamente, de *Marca*, ya que muchos de sus competidores han detectado las mismas carencias.

Capital humano. Los elogios a la plantilla son justificados, pero, de nuevo, no es algo exclusivo. La profesionalidad, el compromiso y la capacidad de adaptación del personal está fuera de toda duda. Sin embargo, no es algo a lo que no puedan aspirar el resto de los rivales comerciales.

Músculo técnico. La capacidad económica del diario *Marca*, el más leído y vendido, es evidente y supone una ventaja competitiva a nivel técnico: ruedas de prensa en directo, radio bajo la misma cabecera, viajes para cubrir eventos por todo el mundo, cámaras profesionales, estudios de televisión... No es algo que esté al alcance de todo el mundo y, salvo sorpresa, la inversión irá a más.

2.3 Fase 3. Gestión de la dotación

Formación técnica y comunicativa. La empresa realiza habitualmente cursos para mejorar las capacidades de la plantilla, pero probablemente deberían ser más amplios para crear un perfil multidisciplinar: edición de vídeo, fotografía y para que estén habituados a plataformas de *streaming*.

Recursos externos. La empresa se nutre casi exclusivamente de los contenidos generados por la propia plantilla de trabajadores. Si Marca acude al mercado podría establecer acuerdos con plataformas de contenido, *streamers* u otros medios para expandir su universo.

2.4 Análisis DAFO

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin <i>streamer</i> de referencia • Poca presencia en las nuevas plataformas digitales • Complejidad al aunar contenido para todas sus audiencias 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de <i>streaming</i> • Nuevos medios emergentes • Nuevos hábitos de consumo • Creciente desconfianza en los medios
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cabecera de prestigio • Fuerte presencia en España • Recursos técnicos modernos y amplios • Músculo económico • Plantilla y dirección dinámica 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas audiencias por atraer • El deporte femenino abre un nuevo mercado • Expansión internacional sencilla gracias a la web y al <i>streaming</i> • Frenar a la competencia y conquistar la nueva era digital

Debilidades

La empresa, pese a la estructura sólida que presenta en líneas generales, **no es suficientemente firme en lo que respecta a las nuevas tendencias de comunicación**. En primer lugar, echamos de menos la figura de un *streamer* de referencia que pueda aglutinar audiencias de la misma forma que realizan los gigantes de plataformas como *Twitch*. La filosofía de la empresa es que la cabecera, el equipo, está por delante de los personalismos. En cualquier caso, el paradigma en las plataformas de *streaming* es distinto.

Sin embargo, esto plantea otro problema añadido: el diario Marca tiene un **público muy extenso y es complejo para la empresa aglutinar todas estas propuestas** con una misma propuesta comunicativa. En cualquier caso, es un reto y también una oportunidad, como veremos luego, afrontar este escenario y así consolidarse, más aún, como la referencia en información deportiva en España.

Amenazas

Es evidente que las nuevas tendencias en comunicación y el éxito de **plataformas como YouTube o Twitch presentan un problema**. Tanto para el diario *Marca* como para el resto de los medios convencionales. No basta con competir en audiencia con estas nuevas fórmulas, sino que es necesario jugar en su terreno para poder seguir en la cresta de la ola en el plano comunicativo. Además, hay otro elemento añadido: la **creciente falta de credibilidad en los medios tradicionales**. Es un cóctel peligroso para los dominadores del sector.

Los **hábitos de consumo de información** han cambiado y la gente joven prefiere informarse a través del teléfono móvil y las redes sociales. *Marca* ha logrado adaptarse a esta nueva realidad, pero debe dar un paso adelante para no limitarse a reaccionar, sino también a avanzar al futuro para mantener la hegemonía.

Fortalezas

Marca es una empresa sólida. Disfruta de una estabilidad empresarial clara y, además, es el medio líder en información deportiva. En este sentido, **su cabecera es su principal activo**. La M de *Marca* está en el *top of mind* de los aficionados al deporte en el país desde hace décadas y no puede ni debe renunciar a ello. Es su mayor tesoro. Además de la tradición a sus espaldas, cuenta con un presente y una visión de futuro también destacable. Y, más importante, músculo humano, tecnológico y financiero para afrontar posibles cambios.

Además, *Marca* dispone de una **red de delegaciones y corresponsables por España y todo el mundo** que convierten a este medio en un claro referente, tanto en España como a nivel europeo, pasando por sus versiones internacionales como *Marca Claro*, para **Argentina y México**, o *Marca USA*, para **Estados Unidos**. Son nuevos mercados que, al margen de suponer mayor negocio, expanden la marca del diario.

Oportunidades

En cualquier caso, cualquier aspecto negativo presentado anteriormente no es insalvable. Todo lo contrario. La aparición de nuevas plataformas no supone un problema, sino una oportunidad para **expandir el negocio de la empresa y atraer nuevas audiencias**. Tampoco es un inconveniente, ni mucho menos, el auge del deporte femenino en todo el mundo, ya que permite a la empresa seguir haciendo lo que mejor sabe, informar sobre deporte, pero con un público nuevo, lo que se traduce instantáneamente en mejores cifras.

Comunicar es lo que ha hecho *Marca* desde su fundación y puede liderar, como ya ha hecho durante décadas, la nueva era digital. Sin convertirse en una reliquia ni contentarse con un público objetivo de más edad. Su capacidad de transformación y adaptación es la principal garantía para aprovechar un momento de cambio y salir victorioso. El deporte y todo lo que le rodea debe avanzar hacia lo que demanda el usuario (García, 2022).

Es por eso que el objetivo del plan de marketing no es otro que aprovechar las sinergias de las fortalezas del medio y las oportunidades que presenta el mercado para conquistar nuevas audiencias. **Pretendemos incrementar un 20 por ciento nuestra audiencia entre los hombres y las mujeres de hasta 34 años en los próximos cinco años.**

Cuadro resumen de las ventajas competitivas de Marca. (Anexo 4)

3. BASE ESTRATÉGICA DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING

3.1 Análisis CAME

C	Corregir debilidades	Acentuar la formación digital de la plantilla Buscar y potenciar la figura de un streamer Marca
A	Afrontar amenazas	Dar valor añadido a las informaciones Redoblar la apuesta por <i>Twitch</i> y <i>YouTube</i> Segmentar el contenido de la web por edad
M	Mantener fortalezas	Eventos para reforzar la imagen de marca Visibilizar el contenido internacional
E	Explorar oportunidades	Nuevos perfiles: <i>streamers</i> , <i>bloggers</i> , etc. Integrarlos en el universo <i>Marca</i> Patrocinios de competiciones amateurs y femeninas

Usaremos una **estrategia defensiva**, centrada en nuestras **fortalezas** y nuestras **amenazas**. Buscaremos proteger nuestra posición dominante, otorgada principalmente por la cabecera más potente en la prensa deportiva, pero sin perder de vista el terreno que están ganando las nuevas plataformas, la falta de audiencia joven y la pérdida de credibilidad de los medios.

3.2 Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento

3.2.1 Segmentación

Usaremos una **segmentación de tipo demográfico** ya que el análisis de las audiencias actuales evidencia una brecha clara entre las distintas franjas de **edad y sexo**. Se trata de una segmentación básica, pero entendemos que también nos permitirá afrontar el problema de forma más precisa. En cualquier caso, más allá de este análisis del mercado en función de estos criterios no podemos perder de vista, y no lo haremos, las **motivaciones de cada individuo** -algo en lo que profundizaremos al presentar el *buyer persona*-.

En cuanto a la **edad**, encontramos distintos perfiles de audiencia en función de este criterio (AIMC, 2022). En cuanto a **diarios en papel**, menos del cuatro por ciento son de entre 14 y 24 años; un diez por ciento está compuesto por personas de entre 25 a 34; un 18 por ciento entre 35 y 44; un 20 por ciento entre 45 y 64; y finalmente, un 25 por ciento lo comprende la franja de población mayor de 65 años.

Por otra parte, en las consultas en medios a través de **Internet**, según el mismo estudio citado en el párrafo anterior, los porcentajes cambian sustancialmente: alrededor de un 8 por ciento en la población de entre 14 y 24 años; un 15 por ciento entre 25 y 34; un 25 por ciento tanto en las personas de entre 35 a 44 como entre 45 y 54; un 15 por ciento de 55 a 64 años; y algo más de un diez por ciento en las mayores de 65 años.

Respecto al **sexo**, constatamos que el porcentaje de lectores de los medios escritos es ostensiblemente **mayor en hombres que en mujeres en prensa (60 frente al 40 por ciento)**. De todos modos, esta cantidad está **igualada prácticamente al 50 por ciento en cuanto a la información por Internet** (Orús, 2022). Es importante, en base a estos datos, afinar nuestra estrategia y diferenciarla ligeramente en la versión papel y web en *Marca*. Por ejemplo, priorizar el contenido de deporte femenino en el sitio web.

Según las **métricas internas**, veremos que el porcentaje de visitantes a la web de *Marca* es del 21 por ciento mujeres por el 79 por ciento de hombres. Respecto a la edad, encontramos la siguiente distribución: de 14 a 24 años, 12 por ciento; de 25 a 34 años, 12 por ciento; de 35 a 44 años, 20 por ciento; de 45 a 54 años, 24 por ciento; de 55 a 64 años, 16 por ciento; y más de 65 años, 16 por ciento.

En cuanto a la **distribución geográfica** de lectores, los distintos de núcleos de población presenta una estructura porcentual similar tanto en los usuarios de prensa y web, por lo que no se considera relevante. Considero, además, que el desarrollo tecnológico en España (conexión a Internet, teléfonos móviles, etc.) no presenta retos y es suficientemente extenso como para no distinguir entre tipos de territorios, más allá de localizar la información por los intereses concretos de cada región, algo que ya realiza *Marca* actualmente.

Finalmente, el **índice socioeconómico** tiene una distribución también similar en papel y web, aunque el consumo de Internet va del 40 al 90 por ciento, mientras que en papel es del 10 al 20. Tampoco lo considero un criterio de segmentación especialmente sensible, ya que el producto es gratuito (web) o cuesta 1,20 euros.

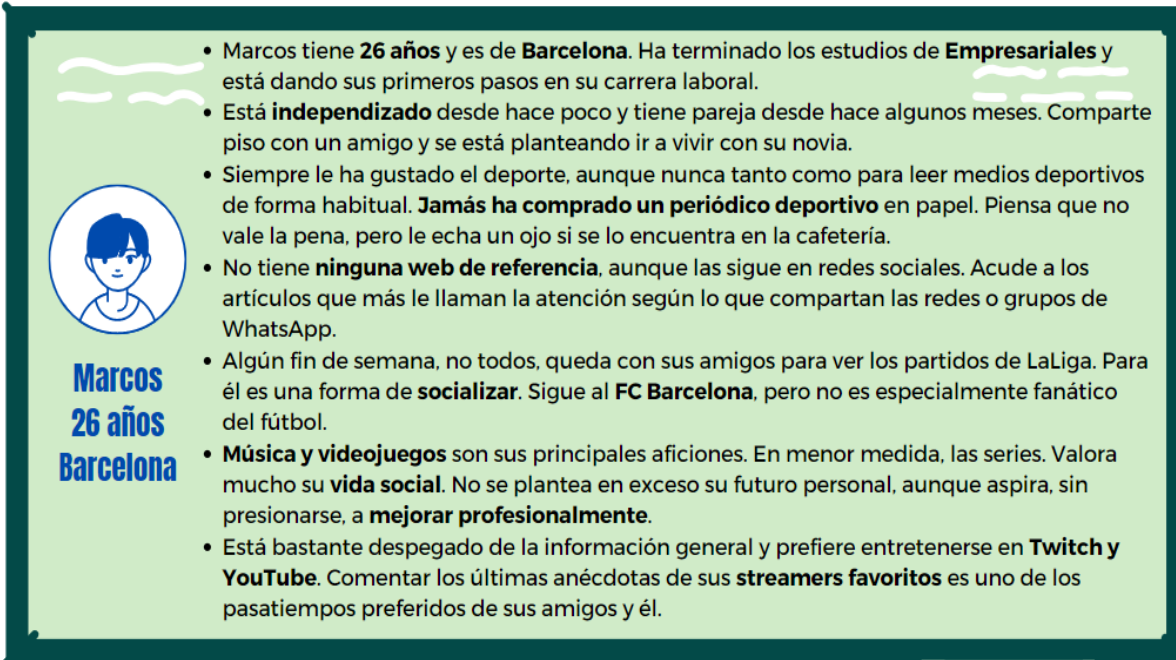
3.2.2 Mercado objetivo


El target que más nos interesa es el de **hombres y mujeres de hasta 34**, el objetivo inicial de este plan de marketing. Este mercado objetivo cumple todos los requisitos para poner el foco sobre él. En primer lugar, hemos **identificado claramente** al segmento y presenta unas **diferencias** claras respecto a otro perfil de lectores, con lo cual podremos atacarlo de forma específica. Además, no es un mercado desconocido totalmente para la empresa, con lo que podemos determinar que es **receptivo y accesible**.

Finalmente, no menos importante, es un segmento de mercado **rentable** por varios motivos. El más evidente, atraer a este grupo de lectores supone un ingreso extra para nuestras cuentas, ya que es una franja de edad que presenta ciertas resistencias para convertirse en lectores asiduos de los medios deportivos tradicionales. De todos modos, tampoco podemos perder de vista que conquista a esta audiencia supone **invertir en futuro**, ya que los lectores de hoy pueden ser también los del mañana.

Si *Marca* consigue entrar en las marcas de consideración de este público a la hora de informarse y entretenerse, **competirá de igual a igual con plataformas que ahora suponen una amenaza** para los medios tradicionales, como *YouTube*, *Twitch* o similares, y que pueden funcionar con infraestructuras más sencillas y menos costosas. En cualquier caso, no es mercado objetivo fácil de atraer ya que cuenta con muchos interesados en sumarle a su causa y porque las alternativas de información y entretenimiento son numerosas.

Buyer persona





Marcos
26 años
Barcelona

- Marcos tiene **26 años** y es de **Barcelona**. Ha terminado los estudios de **Empresariales** y está dando sus primeros pasos en su carrera laboral.
- Está **independizado** desde hace poco y tiene pareja desde hace algunos meses. Comparte piso con un amigo y se está planteando ir a vivir con su novia.
- Siempre le ha gustado el deporte, aunque nunca tanto como para leer medios deportivos de forma habitual. **Jamás ha comprado un periódico deportivo** en papel. Piensa que no vale la pena, pero le echa un ojo si se lo encuentra en la cafetería.
- No tiene **ninguna web de referencia**, aunque las sigue en redes sociales. Acude a los artículos que más le llaman la atención según lo que comparten las redes o grupos de WhatsApp.
- Algún fin de semana, no todos, queda con sus amigos para ver los partidos de LaLiga. Para él es una forma de **socializar**. Sigue al **FC Barcelona**, pero no es especialmente fanático del fútbol.
- **Música y videojuegos** son sus principales aficiones. En menor medida, las series. Valora mucho su **vida social**. No se plantea en exceso su futuro personal, aunque aspira, sin presionarse, a **mejorar profesionalmente**.
- Está bastante despegado de la información general y prefiere entretenerse en **Twitch y YouTube**. Comentar los últimos anécdotas de sus **streamers favoritos** es uno de los pasatiempos preferidos de sus amigos y él.

Fuente: elaboración propia.

3.2.3 Posicionamiento

Nuestra **propuesta de valor** es la de una cabecera reconocida, con información actualizada del deporte y, en menor medida, de entretenimiento. La marca de *Marca*, valga la redundancia, es, insistimos, el principal activo. La **competencia** dispone de fórmulas similares en cuanto a contenido, pero nosotros contamos con un sello diferencial por prestigio, historia y reconocimiento del público general. Aunque este activo no debe ser suficiente para afrontar nuestra estrategia para conquistar a las audiencias más jóvenes de España.

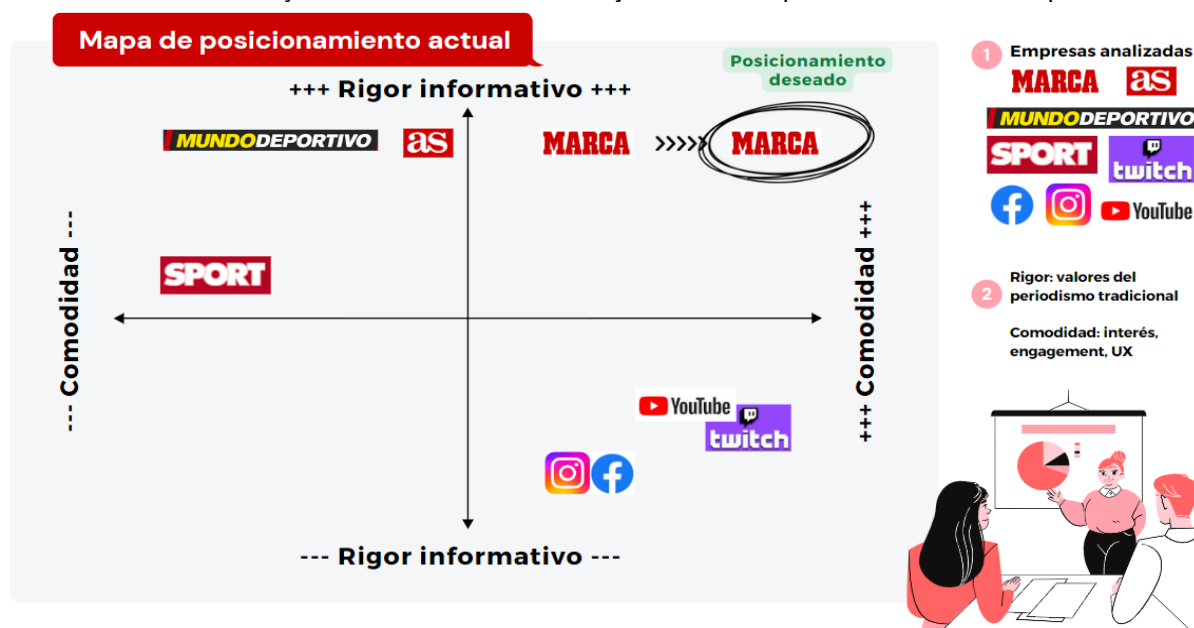
En este sentido, debemos **crear valor** para diferenciarnos todavía más de la competencia. Bajo el paraguas de la cabecera *Marca*, debemos diferenciarnos más del resto de competidores, pensando especialmente en la franja de edad que pretendemos atraer. El método que usaremos para conseguir es el de **posicionamiento por valor**. Entrar en el universo *Marca*, ya sea en la web, papel, redes sociales o plataformas de *streaming*, debe suponer una experiencia más cotizada para el usuario.

En este caso, **el lector no paga con dinero, pero sí con tiempo**. Y su tiempo suele ser escaso. Debemos lograr un *engagement* suficiente para que el usuario no solo viva una experiencia agradable al entrar en nuestras publicaciones o emisiones, sino que quiera volver ya que ha logrado la mejor

experiencia al visitarnos. Interacción entre medio y usuario -como consigue un *streamer*- y cocreación son conceptos clave. Y, a largo plazo, que se convierta en su sitio web de referencia. **Construir relaciones** es clave en el marketing moderno y debemos aspirar a eso por encima de todo (Rodríguez-Ardura y Ammetller, s.f.).

Mapa de posicionamiento actual

Los ejes propuestos para este mapa de posicionamiento son el **rigor informativo** y la **comodidad del usuario**. El primer concepto aglutina valores más clásicos del periodismo como la fiabilidad de las fuentes, la información estructurada y de calidad, la exclusividad de los temas tratados y la velocidad de actualización, entre otros aspectos. Por otra parte, la comodidad integra valores como la cercanía con el usuario, el *engagement*, la accesibilidad, el interés que suscitan las noticias propuestas más allá de su noticiabilidad y la accesibilidad de la web y del resto de plataformas utilizadas por el medio.



Fuente: elaboración propia.

Consideraciones:

Además de los medios deportivos generalistas más vendidos del país, se han incluido las plataformas que pueden ser competidoras de los medios tradicionales. El criterio para ubicarlas en el mapa de posicionamiento es si permiten o no a sus usuarios crear y emitir contenido: *Twitch* y *YouTube* están destinadas a ello e *Instagram* y *Facebook* también contempla, aunque con menor peso, la posibilidad de emitir e interactuar.

Por otra parte, la valoración del rigor informativo no debe una cuestión peyorativa para los medios presentados, sino más bien un análisis de sus capacidades y recursos. Es, hasta cierto punto, comprensible que *Sport* no disponga de tantos medios como *Marca* o *As*, por ejemplo.

4. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivo general

El **objetivo general** del plan de marketing de *Marca*, siguiendo la línea planteada tras el análisis externo e interno de la empresa, es el de **incrementar nuestra audiencia joven**. Como hemos detectado, uno de los principales problemas de *Marca*, y de los medios en general, es la falta de público de las franjas de edades más bajas, así como la escasez de *engagement* que mantienen con este perfil de lector. Solventar este problema es la piedra angular de nuestro plan de marketing.

De hecho, este *engagement* del que hemos hablado es, sin duda, el principio sobre el que gira todo nuestro plan de marketing. Sin conseguir esta **conexión con el lector**, toda nuestra estrategia carece de sentido y es algo que implica una reformulación de muchas formas de trabajar clásicas que, si bien han dado indiscutibles frutos a este medio hasta ahora, pueden no ser suficientes para ser la referencia en un mercado con nuevas tendencias comunicativas y comportamientos de los usuarios o lectores.

Traduciendo estas intenciones a metas concretas, en base a un planteamiento SMART, nuestro objetivo general es **incrementar en un 20 por ciento nuestra audiencia en personas de hasta 34 años en un plazo de máximo de cinco años**. Obviamente, este objetivo debe analizarse y revisarse de forma periódica para adaptarnos a las nuevas tendencias y realidades de consumo, muy cambiantes en los últimos años y más en la audiencia joven.

4.2 Objetivos específicos

En cuanto los **objetivos específicos**, estos se basan en tres ejes principales: reforzar nuestra marca y liderazgo, apuntalar todas las plataformas en la que está presente el diario e instalarse en las que todavía no lo esté. Siempre manteniendo una misma filosofía, con coherencia con nuestros valores e historia.

Incrementar la notoriedad del diario entre las audiencias jóvenes. La cabecera de la publicación ha supuesto un elemento de valor para muchas generaciones. Sin embargo, actualmente el público objetivo al que pretendemos conquistar no muestra una especial conexión con los medios de comunicación y su credibilidad es especialmente baja (Vara, Negredo, Amoedo, Moreno y Kaufmann, 2022). Si no confían en nuestra marca, ganarnos su atención y construir una relación a largo plazo será virtualmente imposible.

El conocimiento y la valoración de nuestra marca debe incrementarse en un 40 por ciento más entre las personas de hasta 34 años en un plazo máximo de cinco años.

Mantener a Marca como referencia en redes sociales. La importancia de *Marca* en las redes sociales está fuera de toda duda, en base a los datos del mes de noviembre de 2022. En Instagram, red social más usada por las personas más jóvenes, presenta 3,7 millones de seguidores, muy por encima del segundo. En *Twitter*, el diario *Marca* también ostenta una hegemonía clara, con 6,4 millones de seguidores, prácticamente el doble que el segundo. Es el dominador actual en este terreno, una posición a mantener y a mejorar.

Figura 2. Seguidores en Instagram y Twitter a noviembre de 2022 de los diarios deportivos.

	Instagram	Twitter
MARCA	3,7 millones	6,4 millones
Mundo Deportivo	2,1 millones	3,2 millones
Sport	1,5 millones	3,1 millones
AS	1 millón	2 millones

Fuente: elaboración propia.

En un plazo de cinco años, el número de seguidores de *Marca* en las redes sociales -actuales y futuras- debe superar en más de un 40 por ciento a la competencia (medios deportivos). Perder la hegemonía es impensable.

Conquistar las plataformas de streaming. Aunque la batalla en las redes sociales parece sencilla, su presencia en Twitch, plataforma reina actualmente en la transmisión de contenido entre la audiencia de menor edad, no es tan positiva. Marca únicamente presenta, a fecha de noviembre de 2022, 21.500 seguidores (Twitch Diario Marca, 2022). Fortalecer nuestra presencia en esta y otras plataformas -actuales o futuras- que apuestan por el *engagement* es esencial. Algo que, recordemos, es la piedra angular de nuestro plan.

El diario *Marca* debe estar, en un plazo máximo de cinco años, entre las diez cuentas más seguidas desde España en *Twitch* o en la plataforma reina de contenido en *streaming* en ese momento.

Conservar la hegemonía en la web. Tal como hemos visto en el análisis interno y externo, las audiencias de *Marca* en su edición digital superan por mucho a la competencia, tanto en España como en el mercado hispano en general: presenta un millón de lectores más que la competencia directa, el diario AS. Esto es positivo y es algo que debemos mantener en el tiempo, redoblando esfuerzos, liderando tendencias comunicativas y, en definitiva, no relajarnos. Esto implica más publicidad, más notoriedad, más ingresos y más opciones de crecer.

En cinco años, el diario *Marca* debe mantener el liderato y superar en un margen de un 30 por ciento a la competencia en audiencias web en las métricas de usuarios únicos y páginas vistas.

Mantener nuestros lectores más fieles a la versión de papel es otra de las metas de este plan de marketing. Las previsiones internas de la empresa auguran que, en un plazo de tres años, la edición de papel del medio desaparecerá o, al menos, experimentará cambios sustanciales que rebajen su relevancia en gran medida. Es por eso por lo que debemos hacer esfuerzos para no perder este nicho de audiencia, aunque esta sea, habitualmente, de mayor edad. Debemos hacer equilibristas para no perder lectores al intentar ganar otro público.

En tres años, fecha en la que se vaticina que el papel perderá peso claramente, el 50 por ciento de los lectores de la edición impresa -que no estén habituados a los medios digitales- deben ser usuarios activos de la web.

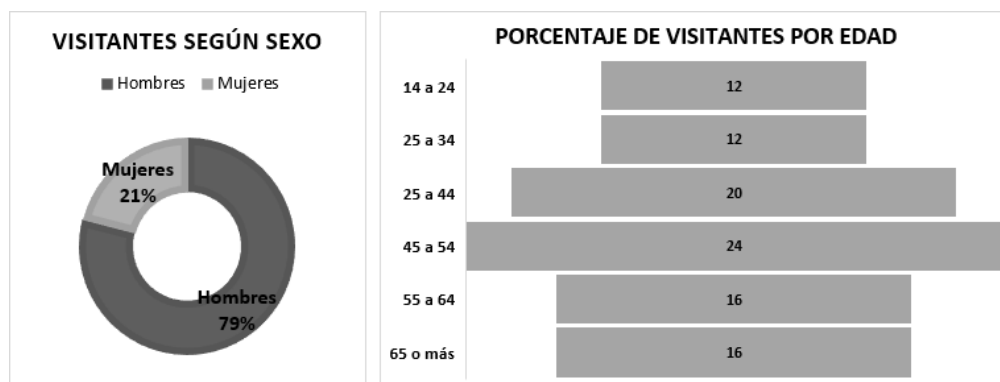
Como apunte, los objetivos planteados en este plan de marketing, además de estar jerarquizados, están íntimamente relacionados. No podemos conseguir tener más audiencia joven, nuestra meta general, si este público no conoce nuestra marca ni nuestros valores. Del mismo modo, este reconocimiento será imposible si el diario no se hace con una posición de fuerza en terrenos como las redes sociales o las plataformas de *streaming*, escenarios en los que los nativos digitales se encuentran más cómodos. Finalmente, tampoco podemos renunciar a baluartes que ya hemos conquistado, como nuestro liderazgo en la edición web y en papel.

Cuadro resumen de los objetivos (Anexo 5).

5. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

5.1 STP (*segmentation, targeting, positioning*)

Detectamos distintos **segmentos** en el mercado en el que se mueve *Marca*. Tal como vimos en el análisis interno y externo, una segmentación demográfica por edad y sexo es adecuada para nuestros objetivos. De esta forma, recordemos que, según las métricas internas de *Marca*, un 24 por ciento de los visitantes a la web tienen entre 14 y 34 años; un 20 por ciento, de 35 a 44; un 24 por ciento, de 45 a 54 años; y un 32 por ciento son mayores de 55 años.



Fuente: elaboración propia en base a los datos internos de *Marca*.

En cuanto a la edición papel (AIMC, 2022), la división de edad es la siguiente: 14-24 años (14 por ciento), 25-34 años (10 por ciento), 35-44 años (12 por ciento), 45-64 años (31 por ciento), mayores de 65 años (33 por ciento). El perfil es claramente de más edad en la edición papel. De todos modos, nos centraremos especialmente en la **versión digital**, ya que tanto las tendencias de consumo de los jóvenes como las previsiones internas de la empresa auguran que la versión papel prácticamente desaparecerá o será testimonial en tres años.

También podemos incidir en la relevancia de una ligera segmentación psicográfica, que implica conocer en profundidad las motivaciones de los usuarios (Rodríguez-Ardura y Ammetller, s.f.). Considero importante fortalecer el sentimiento de comunidad, una de las principales bazas de las audiencias de *Twitch* (Corral, 2022). En cualquier caso, nos centraremos, por motivos pragmáticos, en la edad, ya que asumimos que en este rango todos valoran sentirse parte de una comunidad y no es imperativo realizar una segmentación en este aspecto.

El **público objetivo** en el que enfocamos nuestra estrategia es en las personas menores de 34 años. El motivo, detectamos una clara falta de lectores de este rango de edad. Esto supone, por una parte, una carencia evidente para un medio como *Marca*, que no puede permitirse desconectarse de la audiencia, y, por otra, también una clara oportunidad de mercado. Si logramos mantener nuestro liderazgo en esta franja, no solo incrementaremos nuestra base de lectores, sino que tendremos oportunidad de fidelizarlos de cara al futuro.

Finalmente, nuestro **posicionamiento** no será otro que intentar trasladar lo que hemos logrado en nuestra trayectoria con la edición papel al entorno digital. Es decir, ser la referencia clara en información deportiva para las audiencias más jóvenes con cercanía, rigor, veracidad, empatía y conexión con el usuario. Es un reto mayúsculo, ya que para empezar nuestra cabecera no goza, entre los más jóvenes, del crédito y el reconocimiento de los segmentos de mercado con mayor edad.

En este caso, optaremos por un posicionamiento centrado en los **atributos destacados del producto** (Rodríguez-Ardura y Ammetller, s.f.). Entendiendo el producto como una experiencia para el usuario, debemos lograr que entrar en el universo *Marca* sea la mejor apuesta para los lectores. En este sentido, potenciar aspectos como la empatía, cercanía, rigor, acceso a los protagonistas, credibilidad y, de nuevo, *engagement* son pilares inquebrantables de nuestro plan de marketing.

Como consideración general, nuestra empresa, como cualquier institución moderna, debe estar orientada al cliente y **basada en ofrecer valor**. En este caso, el usuario, algo que analizaremos en profundidad en el marketing mix, no paga con dinero, pero sí con tiempo. Su tiempo, cuando lo usa en entrar en el universo *Marca*, debe ser más valioso que cuando consulta a la competencia. Construir relaciones con el cliente y conocer sus necesidades son imperativas para determinar qué debe hacer nuestra empresa (Rodríguez-Ardura y Ammetller, s.f.).

Para proporcionar valor al consumidor optaremos, en nuestro caso, por una estrategia basada en el producto (Rodríguez-Ardura y Ammetller, s.f.). Tenemos una marca de prestigio, con una historia y una trayectoria contrastadas, y debemos aprovecharla. También, siguiendo la clasificación de Grewal y Levy, no descuidaremos nuestra relación con el cliente. Fidelizar al consumidor es esencial para mantener un crecimiento en un producto que, como veremos en el marketing mix, tendrá un coste cero para los lectores.

Por último, si analizando los resultados de la estrategia observamos que no son satisfactorios, no debemos tener reparos en efectuar un reposicionamiento para conseguir nuestros objetivos. Manteniendo nuestra cabecera, nuestra seña de identidad, el diario *Marca*, en este supuesto, debería optar por un reposicionamiento intangible, ya que atacaría un mercado objetivo con el mismo producto (Gázquez, Pàmies y Sánchez, s.f.). Es un proyecto vivo y no debemos tener reparos en modificar el rumbo si no logramos lo que pretendemos.

5.2 Estrategias de crecimiento

Siguiendo la teoría de H. Igor Ansoff (Rodríguez-Ardura, 2020), nos decantaremos por una estrategia de crecimiento basada en el **desarrollo de mercado**. Con este plan de marketing pretendemos conquistar nuevos segmentos, en este caso audiencias con menor edad, con nuestra actual propuesta de valor. Es decir, un producto basado en el rigor y la cercanía y cuya marca es referencia en su sector, tanto para los lectores como para los anunciantes. Que, en definitiva, son los que permiten la viabilidad económica de la empresa.

En cualquier caso, considero que no sería positivo limitarnos por este planteamiento teórico y opino que también, siguiendo los principios del autor, esta estrategia de desarrollo de mercado también debería apostar en cierto grado por la **diversificación de mercado**. La nueva realidad comunicativa puede implicar que nuestra propuesta de valor actual no convenga a las nuevas audiencias y nuestro producto también deba reformularse en menor o mayor medida, acercándose a esta otra estrategia enumerada por Ansoff.

En definitiva, pretendemos conquistar nuevas audiencias y la prioridad es mantener nuestra propuesta de valor. De todos modos, no podemos renunciar a modificar nuestro producto hasta el punto incluso de transformarlo en algo prácticamente nuevo. **La hegemonía de Marca en su versión más clásica no puede ser un lastre** para llegar a nuevas audiencias. Principalmente, porque acercarse a las nuevas narrativas y fórmulas de creación de contenido es algo que ha venido para quedarse y crecer y no es una tendencia puntual.

En la línea de la idea anterior, podríamos considerar la utilización de una extensión de la marca *Marca* para favorecer nuestro crecimiento. Por ejemplo, la denominación *MarcaStream* podría suponer un nuevo impulso al proyecto que pretendemos iniciar y nos ayudaría a conectar mejor con un nuevo público objetivo (Gómez, Mondéjar, Pàmies, s.f.). Este *target*, con esta extensión de marca, entendería que está ante un nuevo producto, pero manteniendo el sello de calidad que ha caracterizado al medio durante todos estos años.

5.3 Estrategias de enganche

Construir y alimentar el *engagement* con nuestro lector es esencial, especialmente en las audiencias más jóvenes. Es por eso que también debemos focalizar parte de nuestra estrategia en cómo crecer en este aspecto si queremos que nuestro plan de marketing sea exitoso. No basta con plantear a nuestros lectores como simples clientes, necesitamos construir relaciones y para ello nos basaremos en las distintas fórmulas planteadas por Robert V. Kozinets (Rodríguez-Ardura, 2020).

Siguiendo la teoría de Kozinets, nuestra receta pasa por asumir que el liderazgo de la estrategia está en manos de la marca -en este caso, del diario *Marca*- y no del consumidor. Por eso apostaremos, en primer lugar, por la **escucha y la comunicación** de nuestros usuarios. El departamento de métricas de la empresa dispone de información suficiente para comprender las necesidades de los usuarios. No podemos generar conexión si no comprendemos qué quieren nuestros lectores: daríamos pasos en falso si ignoramos esto.

En segundo lugar, insistiremos en fomentar la **comunidad** con nuestros usuarios. Los lectores, del mismo modo que ocurre en las comunidades de *Twitch*, deben sentir que no son simples clientes de *Marca*, sino que forman parte de un colectivo. Esto nos permitirá, indudablemente, no solo generar *engagement* con ellos, también permitirá construir un vínculo sólido -lo que implica una base mayor de lectores- y también a largo plazo -lo que se traduce, entre otras cosas, en mayores garantías de ingresos y previsiones publicitarias-.

Con estas dos líneas de actuación consolidaremos dos objetivos, según Kozinets: la vinculación de los lectores de los usuarios con nuestro medio generará novedades para los primeros y, además, proporcionará comodidad. Estos beneficios van en la línea de las ideas plasmadas en este plan de marketing, que pretende conjugar la credibilidad de un medio con experiencia como *Marca* con su capacidad para liderar el futuro de la información deportiva en España. Un objetivo ambicioso, pero posible.

El *engagement* no es un tema menor. Las posibilidades y el tono que permiten tecnologías como *Twitch* han revolucionado la comunicación incluso en los medios tradicionales. Un ejemplo de rabiosa actualidad es el impacto que ha generado la decisión del seleccionador de España, Luis Enrique (Anexo 6), durante el Mundial de Qatar de compartir unos minutos con sus seguidores en *Twitch*. Las cifras de su primera emisión firmaron números que superaron a los creadores de contenidos más consolidados de habla hispana, con 150.000 espectadores simultáneos (Estepa, 2022).

Cuadro resumen de las estrategias (Anexo 7).

6. MARKETING MIX

6.1 Precio

Obviando el precio de la edición papel que, como hemos comentado, desaparecerá en un plazo de tres años, acceder de la web de *Marca* o a sus redes sociales supone, actualmente, un **coste de cero euros** para el lector o usuario. En los últimos meses, la empresa ha puesto en marcha un *sign wall* o muro de registro que obliga a los usuarios a registrarse, sin coste, para acceder a determinados contenidos considerados premium, como ciertas columnas de opinión de firmas relevantes o reportajes más elaborados.

El precio es un elemento clave en cualquier marca por la fuerza de posicionamiento que genera en el consumidor (Martínez-Argüelles, s.f.). Sin embargo, en un elemento como una web hasta ahora gratuita, la decisión de alterar o no el precio supone un debate mucho más relevante. En la dirección actual de *Marca* no se está por la labor, por ahora, de plantear un cambio de precio. Además, resulta impensable cobrar por acceder a *Twitch*, plataforma que ni es de nuestra propiedad ni tiene actualmente un precio de acceso.

De todos modos, no es una medida que se descarte a largo plazo para la web. Algunos medios como *The New York Times* lo han implantado con gran éxito (González, 2021). En cualquier caso, no considero acertado actualmente implantar un muro de pago para acceder a la web. Supondría un **riesgo innecesario** y más cuando el producto ya está a coste cero y la competencia tampoco ha adoptado esta medida. No creo acertado imponer una nueva **barrera de entrada** a los usuarios cuando precisamente queremos ganarnos a esa audiencia.

Como apunte, la introducción del muro de pago, pese a los casos de éxito existentes, no es una fórmula que generalmente genere buenas sensaciones a los lectores. Aunque podría pensarse que pagar por ver un artículo se asocia a una mayor calidad del mismo, lo cierto es que la mayoría de los usuarios -un 69 por ciento según un estudio en más de 2.500 lectores estadounidenses- de los medios no ven con buenos ojos estas prácticas (Laboratorio de Periodismo, 2022).

Probablemente, en el futuro esta tendencia cambie. Pero no es nuestro objetivo ni nuestra intención con este plan de marketing determinar los hábitos de consumo a largo plazo. Asumiendo nuestra flexibilidad para adaptarnos a los cambios, nos centramos en el presente y, actualmente, pagar por consumir noticias no parece una fórmula acertada. Ni para el diario *Marca* ni para los medios de comunicación en general. De hecho, *El País*, que apostó por un muro de pago, ha revertido esta decisión (Dircomfidencial, 2022).

En cuanto al planteamiento de precios de *Twitch*, es relevante señalar que esta plataforma presenta un sistema de suscripciones que permite, entre otras cosas, participar en el chat de suscriptores. El precio en España es de 3,99 euros al mes (Twitch, 2022), pero depende de responsable de la cuenta, en este caso *Marca*, decidir si lo activa o no. De nuevo, no pienso que sea positivo introducir este coste adicional a nuestros usuarios. Además, es algo que iría en contra de nuestra filosofía al mantener siempre la web a coste cero.

6.2 Producto

El objetivo es reformular la propuesta actual de *Marca* para contentar al público objetivo, las personas de menos de 34 años. Los planteamientos teóricos clásicos analizan cómo crear valor con las características de nuestro producto basándonos en cuestiones extrínsecas (servicio al cliente, diseño, calidad y marca) (Jiménez-Zarco, 2019). Hablaremos de estos aspectos más adelante, pero nos centramos ahora en el último. La marca. El planteamiento, basado en lograr *engagement*, pasa por convertir *Marca* en una **lovebrand**.

Para enganchar a estos usuarios, el diario debe centrarse en su principal activo: su marca. Esta, por la popularidad histórica del medio, ya es reconocida por el público objetivo, aunque no sea actualmente su usuario. En una era en la que plataformas como *Twitch* o las redes sociales apuestan claramente por la comunidad y apelan a lo emocional, es importante que nuestra marca entre en el *top of mind* del nuevo *target* desde esta perspectiva, más allá de cuestiones más racionales como el diseño, también relevantes en menor medida.

Obviamente, ser una marca querida no es una tarea sencilla. Para conseguirlo, debemos empatizar al máximo y situar al **usuario o lector en el centro** de nuestra estrategia. Las marcas, en la sociedad actual, son elementos que también definen la identidad de los consumidores y debemos modelar nuestra marca con la personalidad de nuestros usuarios en mente (Huber, Meyer, Schmid, 2014). Llegados a este punto, la pregunta ahora es cómo enamorar a nuestros lectores una vez los conocemos.

Trataremos los detalles más adelante, pero es importante señalar, más allá de acciones concretas, que algunos autores establecen tres categorías para esta relación: matrimonio por amor, relación basada en la experiencia y matrimonio concertado (Hasan, Koles y Palusuk, 2019). En nuestro caso, partimos de una marca reconocida y apreciada, por lo que estaríamos en una tipología de **relación basada en la experiencia**. Es decir, nos espera un trabajo constante de empatía, acercamiento y conexión trabajada con el usuario.

La marca es el activo más importante que tenemos. De todos modos, también debemos cuidar otros aspectos de nuestro producto, más clásicos, pero igualmente relevantes. El **diseño**, en primer lugar, debe ser adecuado al nuevo público. La estética de nuestras retransmisiones en *streaming*, el tono de los textos, la estructura de las webs y aplicaciones de *Marca* deben pensar siempre en lo que espera el *target*. Además, la **calidad** de nuestras informaciones es innegociable y debe mantenerse.

Por último, el **servicio al cliente** también debe presentar garantías y eficiencia para el usuario final: el *feedback* debe ser constante. El lector, en los contratiempos que pueda tener, nunca debe sentirse abandonado. Esto, como no podría ser de otra forma, incluye soporte técnico si tiene algún problema para acceder a nuestras plataformas. Todos los elementos del producto deben ir en consonancia con nuestra filosofía y también con el resto de los elementos del marketing mix: rigor y cercanía como dos grandes principios de la estrategia.

En los últimos años, el tráfico en la web de *Marca* ha experimentado un enorme crecimiento gracias a la sección *Tiramillas*, que apuesta por contenidos de actualidad no deportiva: actualidad general, televisión, tecnología, cine, series, música, etc. Inicialmente se ideó como contenido para generar visitas gracias al SEO (*search engine optimization*) y se ha acabado convirtiendo, según las métricas internas del diario, en una de las secciones más fuertes del medio.

En septiembre de 2022, *Tiramillas* aglutinó el **40 por ciento del tráfico total** de la web en usuarios únicos (13.332.950), con números muy parejos a secciones potentísimas como fútbol (14.726.019). Esta tendencia supone un aviso y una oportunidad para insistir en la creación de nuevos contenidos con nuestro público objetivo en mente. Si logramos captar la atención de este nuevo *target* con noticias que le interesen, tendremos más opciones de que se convierta en un lector fiel.

No dejaremos de insistir en el sello de rigor y mimo en las informaciones de *Marca*: el contenido y la calidad son el rey y la reina de las nuevas tendencias comunicativas (Rayburn, 2012). Eso implica

cuestiones como adaptar el mensaje y el tono, como veremos al analizar la estrategia de comunicación en los puntos siguientes del plan de marketing.

6.3 Distribución

A la hora de hablar de los canales de distribución debemos centrarnos en las plataformas en las que ofrecemos nuestro producto a nuestros lectores o usuarios. Es decir, cómo les hacemos llegar la información y el contenido que creemos. Nos encontramos ante un **canal de distribución electrónico** (Maraver-Tarifa, 2019). En un medio de comunicación, el análisis de esta cuestión es distinta a la de una empresa convencional, pero la importancia del canal sigue siendo incontestable.

Dividimos la distribución en varios canales, todos relevantes. El primero de ellos es nuestra propia página web: es propiedad del diario y este no necesita ningún intermediario ni comparte poder con nadie en este elemento. La página web, actualmente la más visitada de España (Figura 3), supone, además de un canal, una marca, un escaparate y un producto al mismo tiempo, por lo que debemos mimar todos los detalles: el diseño, la experiencia de usuario y hasta la estructura de los contenidos, así como la funcionalidad técnica.

Figura 3. Audiencia media diaria en agosto de 2022.

MARCA	2.512.499
AS	1.634.336
Mundo Deportivo	945.709
Sport	464.459

Fuente: elaboración propia en base a los datos internos de *Marca*.

En la misma línea teórica planteamos la aplicación de *Marca*. La gran mayoría de los usuarios apuestan por el teléfono y la tableta a la hora de consultar las noticias (Figura 4) y el cuidado de esta app, tanto en iOS como en Android, no acepta ningún debate posible. Además, los smartphones presentan una peculiaridad muy útil que consiste en poder mandar alertas a los usuarios que disponen de nuestra app: avisos de temas urgentes, de última hora o temas de actualidad a los que están suscritos.

Figura 4. Visitantes únicos de la web según dispositivo utilizado en septiembre de 2022.

MARCA	22.029
Sport	9.674
AS	7.548
Mundo Deportivo	1.221

Fuente: elaboración propia en base a las métricas internas de *Marca*.

En web, el smartphone y la tableta, el poder del canal está en manos de *Marca*. Sin embargo, entraremos ahora en un terreno más complejo, en el de las redes sociales como *Instagram*, *Facebook* o *TikTok* y, especialmente, en el de las **plataformas de creación de contenidos** como *YouTube* o, *Twitch*. Esta última es la referencia en este tipo de tecnología, la que aglutina más tráfico y en la que actualmente están más presentes los grandes *streamers* de habla hispana debido a unas condiciones económicas más favorables (Lorenzana, 2021).

Los hábitos de consumo de nuestro público objetivo sitúan a *Twitch* como la plataforma de retransmisión de contenido que más debemos tener en cuenta, sin olvidar a *YouTube*. Entenderemos rápido el impacto de estas nuevas fórmulas digitales con un ejemplo en el que *Marca* tiene una amplia experiencia: los partidos de fútbol. Un estudio mantiene las **audiencias en Twitch de los jóvenes de 18 a 34 años** superan en más de un 14 por ciento a la obtenida, de forma conjunta, por radio y televisión (Fluzo, 2022).

El dato es tan demoledor como clarificador. Planteamos entonces dos reflexiones: no es posible competir contra ellas creando nuestro propio *streaming* -de hecho, *Marca* dispone de canal de *Twitch*

y de *YouTube* y además tampoco podemos dar la espalda a esta tendencia. Hacerlo supondría quedarnos absolutamente fuera de juego. La conclusión es clara. Debemos apostar por las plataformas de *streaming* ya que, de otra forma, no seduciremos al público objetivo de este plan de marketing.

Por último, pese a que este plan de marketing sitúa a *Twitch*, por méritos propios, como la plataforma de creación de contenido a seguir, debemos entender que apostamos por ella porque es la actual líder del mercado. En cualquier caso, no debemos descuidar otros canales, ya que en el futuro esta hegemonía puede cambiar. Sin ir más lejos, uno de los referentes de la creación de contenido en España, Ibai Llanos, ha amagado recientemente con dejar *Twitch* por *YouTube* por las mejores condiciones (Pérez, 2022).

Estos nuevos canales de distribución, además, no dependen exclusivamente de nosotros y no podemos ser esclavos de sus eventuales cambios de condiciones o de rumbo. Es por eso que, insistimos, es clave para nuestro éxito a largo plazo que sigamos apostando por nuestra cabecera, nuestra marca, como elemento diferencial y, en esta línea, por los canales en los que nosotros tenemos el poder absoluto, como es nuestra edición digital e incluso, hasta que desaparezca por completo, la edición de papel.

Resulta lógico pensar que el **valor de marca** influye directamente en la aceptación de los usuarios de *Twitch*. De hecho, el diario *Marca* es, de los cuatro diarios deportivos, el que más seguidores presenta actualmente en la citada plataforma (Figura 5). Sin embargo, observamos que el diario *Sport* es el segundo en esta particular clasificación cuando en otras métricas, como lectores en papel y visitantes web, es el último. Esto invita a pensar que la marca, pese a ser esencial, no garantiza el éxito si no trabajamos para ello.

Figura 5. Seguidores en *Twitch* de los principales diarios deportivos en España.

MARCA	22.029
Sport	9.674
AS	7.548
Mundo Deportivo	1.221

Fuente: elaboración propia en base a los datos públicos de *Twitch*.

6.4 Comunicación

Hablar de comunicación en un medio de comunicación no es redundante. Es imperativo, esencial y clave para el plan de marketing y más cuando, como hemos visto anteriormente, nos enfrentamos a nuestras tendencias de consumo y queremos conquistar a nuevos perfiles de audiencia, con códigos y comportamientos distintos a los tradicionales. Es por eso que en este punto del marketing mix planteamos nuestra comunicación como un proceso continuo y un intento constante de seducir al usuario. De conseguir, de nuevo, **engagement**.

Lo primero a tener en cuenta es que debemos adecuar nuestros mensajes -en este caso, nuestras noticias- a la nueva audiencia. El **mensaje debe estar adaptado** tanto al medio en el que se incluye como al público objetivo al que se dirige (Rodríguez-Ardura y Ammetller, 2019). Adaptar el tono comunicativo es, en este sentido, relevante para que nuestras comunicaciones tengan éxito, creen *feedback* y *engagement*. Todo esto, subrayamos, sin obviar el rigor de nuestras informaciones.

La excelencia en las noticias, el estilo y la corrección son la piedra angular del periodismo que queremos practicar. La información deportiva de calidad es uno de nuestros sellos y no podemos obviarlos. Sí, en cambio, abrazaremos las nuevas narrativas (*storytelling*, incorporar vídeos, encuestas y elementos interactivos a las noticias, como ya estamos haciendo), innovaciones tecnológicas (retransmisiones en directo, integración con redes sociales) y las nuevas figuras comunicativas, como el *streamer*.

En esta línea, y aunque profundizaremos más adelante en ello en el plan de marketing, es muy importante potenciar la figura de un *streamer* propio, que encarne los valores y la filosofía de *Marca* y también con capacidad suficiente para conectar la audiencia joven. Más allá de estar presentes en la plataforma dominante, necesitamos una persona que actúe como referencia: fomentará las relaciones con el usuario, creará comunidad y alimentará el *engagement*.

En cuanto a las actividades promocionales directas que llevaremos a cabo, apostar por las **relaciones públicas** es la fórmula ideal. El primer motivo es que esta línea de actuación nos permitirá llegar al público objetivo de una forma más original, creativa y con eventos adecuados al *target* que perseguimos. Sin entrar en detalle en las acciones concretas, podemos, por ejemplo, crear un torneo de *eSports* sobre un videojuego de fútbol que se ajuste a nuestra filosofía de marca y a la temática de nuestras publicaciones.

En segundo lugar, más pensando en el largo plazo, las acciones de relaciones públicas contribuirán a construir una imagen favorable de marca (Rodríguez-Ardura y Ammettler, 2019). Nuestras líneas maestras en este tipo de actuaciones deben ser mantenernos como la principal referencia en información deportiva en España, algo que ya se logra con eventos como la organización de la Bota de Oro (Rojo, 2022), un acto del que todos los medios se hacen eco y en el que la presencia de nuestra marca es notable.

Tampoco, en un plano menos relevante, podemos renunciar a **campañas publicitarias** tradicionales para obtener más notoriedad entre nuestro nuevo público objetivo. Aquí, como hemos subrayado en toda la estrategia, nos centraremos en adecuar los mensajes a este *target* y aprovecharemos esta publicidad pagada para mostrarnos en escenarios en los que habitualmente tendríamos más dificultades para hacerlo. Por ejemplo, nuestra relevancia es clara en los campos de fútbol, pero quizá no lo es en torneos de *eSports*.

Aplicando el **modelo teórico AIDA**, atracción, interés, deseo y acción (Rodríguez-Ardura y Ammettler, 2019) asumimos que, gracias a la notoriedad previa de nuestra marca, tendremos menos dificultades para captar la atención del lector. De nuevo, es esencial cuidar nuestra cabecera. En estas campañas publicitarias más clásicas es importante apelar al afecto de los usuarios, por lo que optaremos por una comunicación distendida y cercana. Recordemos que el objetivo que perseguimos es construir una relación a largo plazo.

6.5 Reflexiones adicionales sobre el marketing mix

De todos los elementos del marketing mix, el producto, el canal y la comunicación están **íntimamente relacionados**. En un medio de este tipo, la comunicación es el producto y viceversa y el canal condiciona tanto las informaciones que son cuestiones indivisibles. Es por eso que debemos entender nuestra propuesta como integral: por ejemplo, no podemos avanzar tecnológicamente en un canal de distribución nuevo mientras nuestras informaciones sigan una evolución y un tratamiento más clásico.

Todos los movimientos deben seguir la misma dirección, tanto a nivel interno como en lo que respecta a las tendencias cambiantes de consumo. En cuanto al precio, parece claro, viendo las tendencias actuales de consumo, que apostar, actualmente, por un muro de pago o una barrera de entrada similar tanto en nuestra web como en las plataformas de *streaming* no es aconsejable, aunque no es descartable realizarlo en el futuro. La principal fuente de ingresos es la publicidad y no necesitamos movimientos en este sentido.

Por último, es importante señalar que nuestra estrategia puede beneficiarse ampliamente de todos los elementos de los que dispone el universo *Marca*: redes sociales, página web, plataformas de *streaming* y hasta nuestra emisora de radio (*Radio Marca*). Las **sinergias** entre estos distintos canales deben ser totales y la coherencia en nuestra estrategia en cuanto al producto, los canales y la comunicación, también. No debemos entender cada plataforma como un elemento estanco.

Esto puede suponer un elemento diferenciador respecto a la competencia. Algunos medios históricos de España sí disponen de **ecosistemas mediáticos** similares en el que aglutinan papel, web y

televisión y se retroalimentan (AS y Cadena SER; Mundo Deportivo y RAC1), pero los medios de reciente creación no disponen de este músculo detrás. Esto incrementa nuestra notoriedad y multiplica las opciones de promoción. Es un punto a favor y no podemos desaprovecharlo.

Cuadro resumen del marketing mix (Anexo 8).

7. ACCIONES DEL PLAN DE MARKETING

7.1 Acciones relacionadas con el precio

Tal como hemos visto al analizar las estrategias para el marketing mix, realizar cambios en el precio no es aconsejable a medio plazo. Es por este motivo por lo que no incrementaremos el importe de la edición de papel ni tampoco implementaremos un muro de pago. De todos modos, sí que potenciaremos, de forma paulatina, el muro de registro. Actualmente, la web de *Marca* ya dispone de esta barrera, que ofrece a los usuarios registrados acceso a artículos determinados, como columnas de opinión.

Pese a todo, recordemos que, según nuestro planteamiento, el usuario paga con tiempo. Esa es, actualmente, la moneda de cambio. Por esta razón debemos ofrecer más valor al lector para que acepte pasar por ciertas barreras de entrada, como el muro de registro: entrar en nuestra web debe proporcionar más beneficios para el visitante, como veremos en el siguiente apartado. **No realizaremos, en definitiva, ninguna variación en el importe** que el lector debe abonar ni en nuestra edición de papel ni, sobre todo, en nuestra edición digital.

En cualquier caso, no podemos renunciar por completo a esta posibilidad y estaremos atentos a la evolución del mercado ya que, probablemente, existan formas de monetización en el futuro. Sea como sea, por ahora el precio se mantendrá intacto. Nos centraremos, primero, en ofrecer valor a nuestro usuario y estudiaremos, en el largo plazo, si es viable que este pague una cantidad por determinados servicios. **No podemos introducir barreras de entrada** si lo que precisamente queremos lograr es atraer a público joven.

7.2 Acciones relacionadas con el producto

Potenciar la división Twitch permanente de Marca. Conquistar las nuevas tendencias comunicativas es una obligación. Debido a esto, *Twitch* dejará de ser algo accesorio en la web para convertirse en un espacio fijo y diferenciado a nivel de organización y recursos. Plantearemos un equipo de redactores con turnos de siete horas, siete días a la semana, para cubrir la actualidad desde las seis hasta las dos de la madrugada. Este grupo de trabajo estará integrado en la redacción, apoyado por las secciones de vídeos y documentación.

Recordemos que, pese a estar organizado de forma distinta, la división *Twitch* deberá mantener la misma línea de estilo y, obviamente, de coherencia en las informaciones que el resto de la web de *Marca*. Evitar discrepancias entre los distintos canales es esencial para construir una imagen sólida. Del mismo modo, las sinergias deben ser constantes y la plataforma de *Twitch*, pese a contar con una personalidad y unos contenidos diferenciados, potenciará las informaciones y la notoriedad de los redactores en sus emisiones.

Incrementar la información del deporte femenino. Buscamos ampliar nuestra audiencia joven y, aunque esto incluye obviamente a las lectoras, no podemos obviar que el público femenino en *Marca* es muy reducido. Potenciaremos la información del deporte femenino como medida transversal para todo el medio, pero, paralelamente, asignaremos un grupo de cuatro redactores fijo a estos contenidos. El volumen de noticias sobre el deporte femenino debe incrementarse en un 25 por ciento en los primeros seis meses.

En esta misma línea, la tendencia de todas nuestras informaciones deberá presentar un riguroso y estricto cuidado para que no supongan connotaciones peyorativas para las deportistas ni tampoco

que entren en conflicto con determinadas sensibilidades. No es coherente, por ejemplo, potenciar el deporte femenino mientras que estamos realizando noticias sobre el aspecto físico de una mujer. Apostar por estos valores es innegociable y, más allá de nuestro convencimiento moral, creemos que nos dará rendimiento a largo plazo.

Contenidos deportivos adaptados. El fútbol pierde terreno como deporte rey. Asumir esto, que podría parecer un sacrilegio hace unos años, es una realidad, al menos entre los jóvenes. El desinterés entre ellos por este deporte crece (Chocron, 2021). Confiar en nuevos contenidos deportivos es esencial: deportes electrónicos, informaciones más centradas en la anécdota que en el análisis táctico de los partidos, tono distendido, potenciación de vídeos e imágenes y sinergias con las redes sociales deben ser parte de nuestro día a día.

No conquistaremos a nuevas audiencias con la misma propuesta actual. Aunque en otras áreas hemos planteado la creación de equipos específicos de trabajo, aquí debemos insistir en que esto debe asumirse como un planteamiento general del medio. Reducir noticias de fútbol o motor para asignarlas a deportes electrónicos o incluso competiciones como la nueva *King's League* de Ibai (Quixano, 2022) debe ser lo habitual. Es imperativo adaptar nuestros contenidos a las nuevas audiencias.

Reforzar el equipo de redactores de eSports. Relacionado con el punto anterior, la estructura del diario *Marca* destinada a cubrir los deportes electrónicos es reducida. En las métricas internas del mes de septiembre de 2022, esta sección únicamente aglutinó el 2,3 por ciento de los visitantes únicos de la web. El margen de mejora es claro y nuestro objetivo, del cual hablaremos de forma más concreta más adelante, es que esta cuota suba al 10 por ciento en los primeros seis meses. Asignaremos cuatro redactores más al departamento.

Contenidos de información no deportiva. En la misma línea de lo que supone adaptar los contenidos relacionados con la actualidad deportiva, potenciar las noticias de información general es clave. Actualmente, el diario *Marca* dispone de una sección que funciona de forma autónoma, *Tiramillas*, que trata este tipo de contenido. Sin embargo, su objetivo principal es generar tráfico externo, sin importar especialmente el perfil de audiencia que consigue atraer ni tampoco que estos lectores se conviertan en usuarios habituales del medio.

Reformularemos esta sección para posicionarnos, paulatinamente, como referencia en contenido que pueda interesar a la audiencia más joven, más allá del interés único de generar tráfico por optimización SEO. Duplicaremos el personal asignado a esta sección, que actualmente genera el 40 por ciento del tráfico de la web (Figura 6), para diseñar contenidos específicos, más trabajados y adecuados al público objetivo que pretendemos conquistar. Asimismo, integraremos esta parcela en la plataforma *Twitch* de *Marca*.

Figura 6. Visitantes por secciones en la web de *Marca* en septiembre de 2022.

Sección	Visitantes únicos a Marca.com
Portada	10.991.967
Fútbol	14.726.019
Tiramillas	13.332.950
Tenis	5.163.214
Baloncesto	5.920.175
Motor	4.103.400

Fuente: elaboración propia a partir de las métricas internas de *Marca*.

Incentivar las nuevas narrativas. De forma transversal, el estilo narrativo del diario *Marca* debe cambiar para atrapar a las nuevas audiencias. La pirámide invertida (Scanlan, 2003), estructura con la que miles de periodistas han sido educados -lo más importante al principio del texto, lo menos relevante al final-, ya no funciona y debemos apostar por el *storytelling* e interactividad (Kulkarni, Thomas, Komorowski y Lewis, 2022). Realizaremos cursos para toda la redacción con el objetivo de adecuar el estilo en determinadas noticias.

Actualmente, la tendencia y el objetivo con la escritura de los textos periodísticos es mantener al lector hasta el final con dos metas: minimizar la tasa de rebote -que un usuario entre y salga rápidamente de la noticia- y construir una historia que informe y alimente el interés del lector. Obviamente, el rigor y el buen periodismo son inamovibles y dejaremos claras las líneas rojas: minimizar el *clickbait*, confirmar las noticias con dos fuentes mínimo y respetar los derechos de autor, entre otras medidas.

7.3 Acciones relacionadas con la comunicación

Torneo de eSports Marca. Si buscamos nuevas audiencias, los videojuegos y los deportes electrónicos son un campo que debemos abordar en profundidad. Organizaremos un torneo de deportes electrónicos bajo el sello de *Marca* en el que aglutinaremos la información deportiva con los videojuegos. Por ejemplo, dando protagonismo a juegos sobre fútbol o baloncesto. De nuevo, las sinergias entre todas nuestras áreas, especialmente con la división de *Twitch*, deben ser totales y continuadas.

Apostar por los *eSports* es una baza clave para nuestra estrategia. De hecho, la gran mayoría de los jugadores y seguidores de los deportes electrónicos tienen entre 18 y 30 años (Deloitte, 2022), un *target* que nos interesa especialmente. Además, el mismo informe citado apunta que sus consumidores también son seguidores de otros deportes, lo cual casa a la perfección con nuestro diario y la estrategia de renovación de contenidos que diseñamos en este plan de marketing.

Acuerdos y patrocinios con streamers. Potenciar nuestra propia plataforma de *Twitch* no es sinónimo de bunkerizar nuestra presencia en este soporte. Debido a esta razón, nuestras vinculaciones con *streamers* deben ser constantes, incrementando la notoriedad en el medio. Nuestra propuesta de valor debe ir en consonancia con el creador de contenido al que nos vinculemos (Campos, Escalona, Olmo, s.f.). No vale todo. De esta forma, el deporte debe ser el hilo conductor de esta acción.

En este contexto, apostaremos por patrocinar a *KOI*, un equipo de *eSports* propiedad del *streamer* Ibai Llanos y del ya exfutbolista Gerard Piqué. Apostar por ellos supone acercarnos a nombres que han estado vinculados al deporte tradicional y al diario *Marca*. El caso de Piqué es evidente por su trayectoria profesional en el FC Barcelona, mientras que Ibai también ha sido comentarista oficial de *LaLiga* (Silvestre, 2021). Es decir, *Marca* se introducirá en un nuevo escenario de forma más controlada al contar con estas referencias.

También patrocinaremos *La velada del año 3* de Ibai Llanos. Las dos primeras ediciones han sido un éxito absoluto a nivel de cifras en *Twitch*, estableciendo un récord con 3,3 millones de espectadores en la plataforma (González, 2022). Esta iniciativa, además del enorme impacto del evento en sí, tiene una temática deportiva y casa correctamente con la información habitual que se realiza en *Marca*.

Publicidad. No por clásica la publicidad directa deja de ser efectiva. Insertaremos publicidad en las emisiones de *Twitch*, *YouTube* y *Spotify* más potentes y adecuadas para nuestro público objetivo. El tono será distendido y pondrá en valor la metamorfosis de la narrativa y contenidos que experimentará el diario. Usaremos frases como “*Marca* también es para ti”, por ejemplo. En cualquier caso, los posibles lemas serán afinados por el equipo creativo, con el objetivo de dejar claro que nuestra propuesta también se ajusta a sus intereses.

También apostaremos por los soportes más tradicionales, como vallas publicitarias. Nuestra campaña buscará el impacto y buscaremos notoriedad en grandes escenarios. Empezaremos por Madrid y Barcelona con enormes soportes tanto en las inmediaciones de Sol como en Plaza Cataluña. Buscamos un reposicionamiento de la marca -intangibles, mismo producto y distinto mercado objetivo (Gázquez, Pàmies, Sánchez, s.f.)- por lo que considero que debe ser una campaña llamativa y, en cierto sentido, provocativa.

Patrocinio de competiciones escolares. Incrementar nuestra presencia en torneos deportivos en edad formativa es importante para posicionarnos como marca de referencia en los más jóvenes. Por este motivo, patrocinaremos las principales competiciones escolares de todas las capitales

autonómicas en las que tenemos edición en papel: Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Valencia. El objetivo a corto plazo es incrementar la notoriedad de nuestra marca entre los más jóvenes.

Sin embargo, también buscamos un impacto de esta medida en clave de futuro. Los más jóvenes deben asociar nuestra cabecera, *Marca*, como un producto cercano a sus intereses y aficiones, que está presente en su día a día. No como algo lejano que observan en vallas publicitarias de campos de fútbol de élite o en los quioscos. Si conseguimos que este público tenga un mayor contacto con la marca, la conexión con la misma será más fuerte a largo plazo (Jiménez-Zarco, 2019), algo que encaja perfectamente con nuestros objetivos.

Fiesta del deporte *Marca*. Una vez al año, el diario *Marca* organizará un evento a escala nacional en el que se realizarán distintos torneos deportivos para los más jóvenes, competiciones de *eSports*, charlas con personajes ilustres, *influencers* y *streamers*. El diario ya dispone de *Marca Sport Weekend* -cuya última edición fue en julio, en Málaga (*Marca*, 2022)- pero reformularemos la propuesta para enfocarla al público objetivo que pretendemos seducir.

Esta iniciativa permitirá, además de obtener presumiblemente más audiencia joven, potenciar nuestra imagen. Pretendemos conquistar nuevas audiencias, pero tampoco podemos renunciar a reforzar nuestro principal activo. Aunque no suponga un impacto tan claro como otras acciones planteadas en este punto, considero necesario no perder el foco de esta cuestión. La cabecera, tal como hemos insistido hasta ahora en este plan, es uno de los baluartes más claros para mantener nuestra hegemonía actual y mantenerla a largo plazo.

Becas *Marca* junto a Pau y Marc Gasol. Podemos inspirarnos en proyectos que se han asentado en el mundo del deporte como las Becas Vamos, iniciativa de Cola Cao junto al Consejo Superior de Deportes (CSD, 2018). Es importante vincularnos a organismos o asociaciones consolidadas para obtener un mayor impacto. Es por ello que negociaremos con la Fundación Gasol para realizar una colaboración a largo plazo y crear un fondo económico de cara a colaborar en su labor de terminar con la obesidad infantil.

Esta iniciativa no es casualidad y se ajusta a los valores que queremos transmitir. Somos, ante todo, un diario deportivo y esto se traduce, además de ofrecer información sobre esta temática con rigor y calidad, en apostar por unas actitudes saludables. La obesidad infantil es un problema grave actual y que se incrementará con el tiempo (Gasol Foundation, s.f.) y asociándonos con los hermanos Gasol, referentes en el baloncesto español, lograremos un impacto mediático y de imagen de marca positivo.

7.4 Acciones relacionadas con la distribución

Presencia en nuevos mercados. La web de *Marca* dispone actualmente de versiones distintas para el mercado de Estados Unidos, Argentina, Colombia y México, además de contar con la versión en inglés del contenido de la web española. Estamos ante un medio digital, por lo que la distribución no supone un problema ni un reto. En cualquier caso, potenciar el planteamiento en el territorio español en el resto de los mercados es esencial para mantener la coherencia en la forma de trabajar y no perder terreno.

Como medida concreta, debemos insistir en potenciar nuestra presencia en los países de América Latina. Las previsiones de crecimiento del PIB en las economías de la zona para el año 2023 es un incremento del 1,7 del PIB anual respecto a 2022. El de España, para tener una referencia, es del 1,2 (FMI, 2022). Por lo tanto, podemos asumir que es un movimiento coherente y viable y por ello pensaremos en crear nuevas ediciones: Venezuela, Chile y Perú son los países en los que pondremos el foco en nuestro nuevo plan estratégico.

La justificación la encontramos en nuestras propias métricas internas, ya que, después de los países latinoamericanos en los que ya disponemos de ediciones, son los territorios hispanohablantes que generan más tráfico en marca (Figura 7). En cualquier caso, como veremos a continuación en el diagrama de Gantt, estamos ante un plan a largo plazo ya que nuestras prioridades, en este orden, son reformular nuestra estrategia en España, trasladarla a los países en los que ya tenemos edición y, finalmente, ampliar territorio.

Figura 7. Visitantes a la web de *Marca* divididos por origen.

Territorio	Porcentaje de visitantes únicos a <i>Marca.com</i>
España	35,1
Estados Unidos	19,8
Colombia	7,5
México	10,6
Argentina	3,8
Reino Unido	2,3
Perú	2
Chile	1,9
Venezuela	1,3

Fuente: creación propia a partir de las métricas internas de *Marca* procedentes de Google Analytics.

Es por eso por lo que alejar el zoom para aplicar nuestro plan de marketing en otros países es algo que posponemos para una segunda fase de nuestra estrategia. Sea como sea, poner el foco en los mercados extranjeros mantendrá las mismas líneas maestras que las aplicadas en España: búsqueda de audiencias jóvenes con propuestas nuevas y adaptadas, basándonos primordialmente en las plataformas de creación de contenido, tanto las propias como con acuerdos con los *streamers* más potentes de la región.

En cualquier caso, aplicar nuestro plan de marketing en España, sobre todo en lo que respecta a los acuerdos con *streamers* potentes como Ibai Llanos tiene serias opciones de tener también un impacto en Latinoamérica. De hecho, los cuatro primeros de los mejores 20 creadores de contenido hispanos son españoles (Padilla, 2022), por lo que podemos asumir con una gran base que la repercusión en España lograda asociándonos a los eventos de Ibai Llanos tendrá su réplica en otros mercados hispanohablantes.

7.5 Cuadro resumen de las acciones del plan de marketing

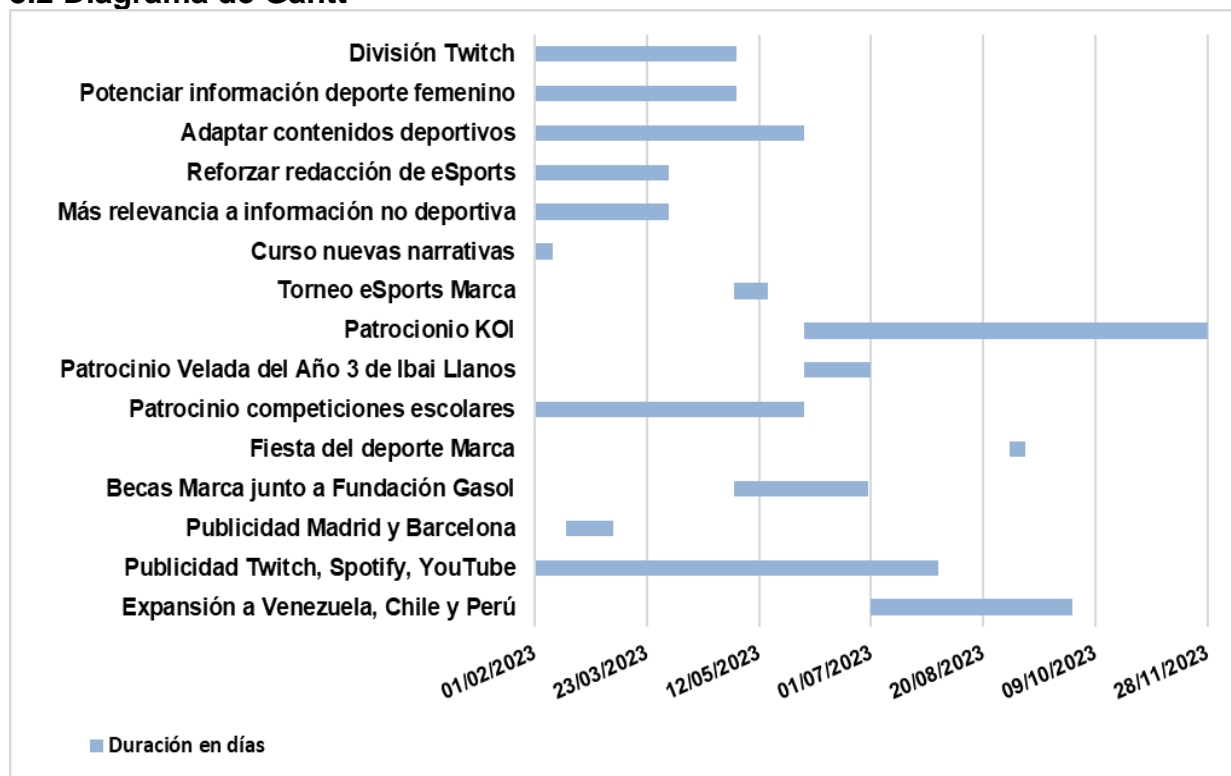
	Presupuesto en euros (<i>ampliado en el plan económico</i>)	Prioridad
División de <i>Twitch</i> en <i>Marca</i>	53.000	3
Más información de deporte femenino	0	3
Adaptar contenidos deportivos	100.000	3
Reforzar redacción de <i>eSports</i>	25.000	3
Más relevancia a la estructura de no deportivo	0	2
Incentivar las nuevas narrativas	5.000	3
Torneo <i>eSports</i> de <i>Marca</i>	100.000	2
Acuerdos y patrocinios con <i>streamers</i> (KOI, La Velada del Año 3)	200.000	2
Publicidad en <i>Twitch</i> , <i>YouTube</i> y <i>Spotify</i>	50.000	3
Publicidad en Madrid y Barcelona	100.000	2
Patrocinio de competiciones escolares	25.000	1
Fiesta del deporte <i>Marca</i>	300.000	2
Becas <i>Marca</i> junto a la Fundación Gasol	100.000	1
Ampliación a Venezuela, Chile y Perú	120.000	1

8. CALENDARIO DE LAS ACCIONES

8.1 Calendario y asignación de responsables

Tareas	Inicio	Días	Fin	Responsable
División Twitch	01/02/2023	90	02/05/2023	Responsable de MK, Redactor jefe <i>Gaming</i>
Potenciar información deporte femenino	01/02/2023	90	02/05/2023	Subdirectores
Adaptar contenidos deportivos	01/02/2023	120	01/06/2023	Subdirectores, jefes de sección
Reforzar redacción de eSports	01/02/2023	60	02/04/2023	Redactor jefe <i>Gaming</i>
Más relevancia a información no deportiva	01/02/2023	60	02/04/2023	Redactor jefe información no deportiva (<i>Tiramillas</i>)
Curso nuevas narrativas	10/01/2023	30	09/02/2023	Responsable de MK, Subdirectores
Torneo eSports Marca	01/05/2023	15	16/05/2023	Marketing, Publicidad, Redactor Jefe <i>Gaming</i>
Patrocinio KOI	01/06/2023	180	28/11/2023	Marketing, Publicidad
Patrocinio Velada del Año 3 de Ibai Llanos	01/06/2023	30	01/07/2023	Marketing, Publicidad
Patrocinio competiciones escolares	01/02/2023	120	01/06/2023	Marketing, Publicidad
Fiesta del deporte Marca	01/09/2023	7	08/09/2023	Marketing, Publicidad, Redacción
Becas Marca	01/05/2023	60	30/06/2023	Marketing, Publicidad
Publicidad Madrid y Barcelona	15/02/2023	21	08/03/2023	Marketing, Publicidad
Publicidad Twitch, Spotify, YouTube	01/02/2023	180	31/07/2023	Marketing, Publicidad
Expansión a Venezuela, Chile y Perú	01/07/2023	90	29/09/2023	Responsable de desarrollo internacional; Marketing

8.2 Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia.

Comentarios adicionales sobre las acciones de marketing

El calendario de las acciones de este plan de marketing no es casual. Iniciaremos las **medidas asociadas al producto** en febrero, ya que en enero todavía hay plantilla que apura turnos de vacaciones de Navidad. Empezaremos con el curso de nuevas narrativas, que durará 15 días, y después empezaremos a reforzar las distintas áreas. Pese a incluir una fecha final, este planteamiento ha venido para quedarse y se trata simplemente de una fecha en la que los resultados ya deben ser evidentes.

Hemos dado más días para que la adaptación de los contenidos de información deportiva tenga éxito ya que entendemos que el cambio que pretendemos no será sencillo. En cambio, las modificaciones en otras áreas son, sobre el papel, más directas y sencillas.

El **torneo eSports** de *Marca* empezará en mayo, antes de terminar *LaLiga* y que, por un lado, recogerá los frutos de la publicidad que desde hace tres meses estará presente en **YouTube, Twitch y Spotify** y, por otro, preparará el terreno para dos de nuestras grandes bazas: el **patrocinio de KOI**, que se extenderá hasta el final de 2023 y se evaluarán los resultados y el de **La velada del año 3** de Ibai Llanos.

Por su parte, la **publicidad en lugares concurridos de Madrid y Barcelona** empezará poco después del inicio de la campaña en medios digitales, con lo que reforzará su impacto y contribuirá, posiblemente, a su viralidad. Las **Becas Marca con la Fundación Gasol** arrancarán en mayo, aprovechando el final de la temporada de *LaLiga*, época en la que este tipo de acuerdos suelen tener más repercusión: sin el fútbol presente, el resto de actualidad deportiva gana tiempo y espacio en los medios.

Finalmente, la **expansión a Venezuela, Perú y Chile** empezará al finalizar *LaLiga* y se extenderá durante tres meses como ensayo inicial del éxito o no de nuestras medidas. Como hemos

comentado, nuestra prioridad es implantar de forma correcta el plan de marketing en España. Una vez funcione, ampliaremos el círculo con mayor seguridad, ya que dispondremos de más recursos y habremos tomado nota de qué se puede mejorar respecto a las acciones realizadas anteriormente.

La duración de las acciones planteadas finaliza en el año 2023. Sin embargo, es importante subrayar que **el plan de marketing es una estrategia a medio y largo plazo**. Es decir, este calendario no implica que a partir de 2024 nuestras acciones decaigan por completo, todo lo contrario. La apuesta por los nuevos contenidos se mantiene y, probablemente, también el patrocinio de eventos. Sin embargo, replantearemos los próximos movimientos para los siguientes ejercicios cuando tengamos los primeros resultados de nuestras iniciativas.

En cuanto a la **asignación de responsables**, es importante mencionar que prácticamente todas las acciones de marketing relacionadas con el producto estarán a cargo de los responsables de Redacción (subdirectores, redactores jefes o jefes de sección), aunque en algunas de ellas, como el hecho de reforzar la división de *Twitch* o el curso de nuevas narrativas, el departamento de Marketing también tendrá un peso relevante. Considero que ambas disciplinas profesionales pueden y deben ir de la mano.

Las iniciativas que consistan en **patrocinios y organización de eventos** irán a cargo, principalmente, del departamento de Marketing y Publicidad. Sin embargo, existen acciones puntuales, como el torneo de *eSports* de *Marca* o la Fiesta del deporte *Marca* que contarán con la ayuda de Redacción. El motivo, establecer los contenidos asociados y contactar con los deportistas (ya que en la gran mayoría de ocasiones los redactores son los que tienen el contacto de los protagonistas).

Respecto a la **expansión internacional**, el diario *Marca* cuenta con un departamento dedicado exclusivamente a esta labor. De todos modos, estará arropado por el departamento de marketing y también por el equipo directivo del medio. Se trata de un movimiento de calado en el que todos los implicados deben avanzar al unísono. No hay departamentos estancos en una acción que implica a todos los componentes de *Marca*: redacción, publicidad, marketing y, obviamente, al equipo directivo.

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

	2023	2024	2025	2026	2027
Refuerzo Redacción	500.000	1.000.000	1.500.000	1.750.000	2.000.000
División <i>Twitch</i>	100.000	200.000	300.000	350.000	400.000
Info deporte femenino	100.000	200.000	300.000	350.000	400.000
Adaptar contenidos deportivos	100.000	200.000	300.000	350.000	400.000
Reforzar redacción <i>eSports</i>	100.000	200.000	300.000	350.000	400.000
Potenciar info no deportiva	100.000	200.000	300.000	350.000	400.000
Curso nuevas narrativas	0	0	0	0	0
Organización de eventos	1.100.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Torneo <i>eSports</i> <i>Marca</i>	100.000				
Fiesta del deporte <i>Marca</i>	1.000.000				
Patrocinios	650.000	350.000	450.000	550.000	650.000
Otros patrocinios	0	300.000	400.000	500.000	600.000
Patrocinio KOI	300.000				
Patrocinio Velada del Año 3 Ibai	300.000				
Patrocinio torneos escolares	0				
Becas <i>Marca</i>	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000

Publicidad	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Soportes Madrid y Barcelona	200.000				
<i>Twitch, Spotify, YouTube</i>	200.000				
Expansión Venezuela, Chile, Perú	100.000	300.000	400.000	500.000	600.000
TOTAL INGRESOS €	2.750.000	3.250.000	3.950.000	4.400.000	4.850.000
Refuerzo Redacción	183.000	125.000	125.000	125.000	125.000
División <i>Twitch</i>	53.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Coste personal	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Tecnología y material	3.000				
Info deporte femenino	0	0	0	0	0
Adaptar contenidos deportivos	100.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Estudio de mercado	50.000				
Nuevos profesionales	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reforzar redacción eSports	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Potenciar info no deportiva	0	0	0	0	0
Curso nuevas narrativas	5.000	0	0	0	0
Organización de eventos	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Torneo eSports <i>Marca</i>	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Alquiler local	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Coste personal	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Fiesta del deporte <i>Marca</i>	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Patrocinios	325.000	275.000	325.000	375.000	425.000
Otros patrocinios	0	150.000	200.000	250.000	300.000
Patrocinio KOI	100.000				
Patrocinio Velada del Año 3 Ibai	100.000				
Patrocinio torneos escolares	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Becas <i>Marca</i>	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Publicidad	150.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Soportes Madrid y Barcelona	100.000				
<i>Twitch, Spotify, YouTube</i>	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Expansión Venezuela, Chile, Perú	120.000	150.000	200.000	250.000	300.000
Estudio de mercado	20.000	0	0		
Acuerdos <i>streamers</i>	50.000	100.000	150.000	200.000	250.000
Coste personal	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
TOTAL GASTOS €	1.178.000	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.572.000	2.250.000	2.850.000	3.200.000	3.550.000

Este plan está diseñado para conquistar a las audiencias jóvenes en cinco años. En el primer ejercicio, 2023, se concentrarán las grandes medidas y acciones especificadas en los puntos anteriores. A partir de entonces, el planteamiento es ir recogiendo los frutos gracias, principalmente, a la renovación que haremos en las tareas y en el enfoque de nuestros contenidos (apartado *Refuerzo Redacción*). Este refuerzo se realizará con nuevas contrataciones y/o con la reasignación de profesionales de nuestra plantilla con el perfil adecuado.

Los ingresos previstos en partidas como patrocinios y eventos -que persiguen incrementar la notoriedad- apenas se incrementan en el tiempo ya que, pese a ser relevantes en la estrategia global, las líneas maestras del plan económico son cimentar el crecimiento gracias a nuestra materia prima: los contenidos. Buscamos conquistar una franja de mercado, los jóvenes, en la que tenemos una incidencia mínima e incrementar nuestros lectores permitirá una subida de audiencia clara. A su vez, esta subida facilitará los ingresos publicitarios, que en definitiva son nuestro sustento económico principal como medio de comunicación.

De todos modos, igualmente hemos previsto en estas cuentas una partida fija destinada a los patrocinios y a la organización de eventos, ya que consideramos que no podemos renunciar a potenciar nuestra imagen de marca y nuestra visibilidad. En el primer año de implantación del plan desarrollaremos acciones de mayor impacto y en los siguientes ejercicios nuestras incursiones publicitarias, en ciertas partidas como en patrocinios incluso con menor inversión, buscarán mantener nuestra notoriedad de un modo más sostenido.

El resultado de explotación, como no podría ser de otra manera, se incrementa a lo largo del tiempo, siendo mayor el salto del primer ejercicio al segundo (Anexo 9). Después, la subida es menos acentuada. Además, hemos planteado, en líneas generales, un retorno de más del cien por cien en nuestras inversiones publicitarias y eventos. Si nos centramos en el ROI (*return of investment*), obtenemos un 33,45 por ciento en 2023; un 125% en 2024; un 159,09% en 2025; un 166,67% en 2026; y un 173,08% en 2027.

Ejercicio	Inversión €	Beneficio €	ROI
2023	1.178.000	1.572.000	33,45%
2024	1.000.000	2.250.000	125%
2025	1.100.000	2.850.000	159,09%
2026	1.200.000	3.200.000	166,67%
2027	1.300.000	3.550.000	173,08%

Por otra parte, asumimos pérdidas económicas en las Becas *Marca*, entendiendo que generará valores intangibles a nivel de imagen corporativa. En cualquier caso, sabemos que el papel lo aguanta todo y todas las cifras deben ser examinadas con prudencia. Nuestra apuesta no es científica y determinar qué acciones pueden funcionar mejor o pueden ser perfeccionadas, especialmente después del ejercicio 2023, es esencial para garantizar que nuestros movimientos serán más acertados en el futuro.

En cuanto a la expansión a los territorios de Venezuela, Chile y Perú, nuestra presencia en estos mercados será mayor a medida que pasen los años, así como nuestra inversión para mantener y afinar nuestra hegemonía. Incrementaremos paulatinamente nuestros acuerdos con los principales *streamers* del país.

Aunque es complejo plantearlo en un plan económico, debemos recordar que el principal activo de *Marca* y de cualquier medio de comunicación privado es su audiencia. Todos los resultados monetarios deben estar apoyados por un incremento de la audiencia, especialmente del segmento de mercado al que nos dirigimos. De hecho, podríamos asumir pérdidas financieras si esto implica una subida clara de nuestras cifras de lectores y esta se mantiene a lo largo de los meses.

Para analizar con más profundidad el crecimiento de la audiencia, es interesante plantear el modelo del **embudo de conversión** (Anexo 10). La mayor parte de este plan de marketing se centra en las dos primeras **fases: atracción y conversión**. En la primera, medidas como la publicidad y los acuerdos y patrocinios con *streamers* servirán para que alguien que hubiera entrado en *Marca* y en sus distintas plataformas lo haga. Una vez conseguido, nos centraremos en la **fase de conversión**: el *target* debe ser un lector y no un mero visitante.

Para ello, la **adaptación de nuestros contenidos** es esencial. El usuario debe encontrarse cómodo y satisfecho con las noticias que encuentra, tanto en su fondo como en la forma, de ahí el énfasis en aplicar nuevas narrativas. El visitante ya es usuario y se encuentra a gusto en el universo *Marca*: es un cliente potencial (Rodríguez-Ardura, 2020). Debemos, ahora, **intentar convertirle en un cliente**

fiel: lo haremos afinando nuestras propuestas y generando *engagement*, por ejemplo, con nuestros eventos, redes sociales y, especialmente relevante en el *target* que nos ocupa, a través de *Twitch*, nuestro pilar para generar *engagement*.

En este plan mediremos la eficacia de este embudo con varias métricas: en primer lugar, los usuarios únicos y las visitas a los nuevos contenidos. Concretamente, el crecimiento de los usuarios únicos nos dará una visión general sobre el impacto de la campaña, mientras que las páginas vistas a los nuevos contenidos serán un indicador claro para comprobar si nuestra apuesta por determinadas noticias es la adecuada. Asumo que, si creamos contenidos para un *target*, la gran mayoría de usuarios únicos nuevos serán de ese segmento.

El medidor para calibrar si un cliente es fiel, en el caso de *Twitch*, es el incremento de suscritos. En el de las redes sociales, los nuevos seguidores desde el inicio de la campaña. Finalmente, en la web, nos fijaremos en los usuarios registrados y las suscripciones a la *newsletter*, aunque por el ínfimo porcentaje de registros actual no es un medidor fiable ni destacable. En el siguiente punto se plantean estas metas de forma numérica.

10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivo	Rendimiento asumible	Acción	KPI	Periodicidad (evaluar el rendimiento)	Responsable	Plan de contingencia
Elevar la notoriedad entre los jóvenes un 25 por ciento	Incremento del 15% en el primer año y 20% en el segundo en encuestas	Adaptar los contenidos de la web y redes; potenciar división <i>Twitch</i> y <i>eSports</i>	Incremento de nuestra audiencia joven en web	Mensual	Departamento de MK y Redacción	PC3
	Incrementar las PV en 25% en un trimestre					
	Incrementar los suscritos/seguidores a <i>Twitch</i> y redes en un 30% en un trimestre	Publicidad en <i>Twitch</i> y <i>YouTube</i>	Incremento de los seguidores en <i>Twitch</i> y <i>YouTube</i>	Mensual	Departamento de MK y Publicidad	
Cambiar la percepción de nuestra marca en la audiencia joven	Obtener un ROI de entre el 30 (el primer año) y el 100%	Acuerdos con <i>streamers</i>	Retorno de la inversión en todos nuestros soportes	Quincenal	Departamento de MK y Publicidad	PC2; PC6
		Patrocinio KOI; La Velada del Año 3	Retorno de inversión en todos nuestros soportes	Puntual – Análisis tras el evento	Departamento de MK y Publicidad	
Ser referencia en información no deportiva y <i>eSports</i>	Incrementar en un 100% los usuarios únicos estas secciones en el primer trimestre	Potenciar <i>eSports</i> y <i>Gaming</i>	Incremento de los usuarios únicos y páginas vistas (PV)	Mensual	Redacción	PC1
		Potenciar información no deportiva	Incremento de los usuarios únicos;	Mensual	Redacción	

			Reducir tasa de rebote			
		Torneo <i>Marca</i> eSports	Incremento de los usuarios únicos y PV	Puntual – Análisis tras el evento	Departamento de MK	
Expansión internacional en Perú, Chile y Venezuela	Los usuarios únicos procedentes de Latinoamérica deben doblarse en el primer trimestre	Acuerdos con <i>streamers</i>	Incremento de usuarios únicos de Latinoamérica	Trimestral	Departamento de MK y Publicidad	PC5; PC6; PC7
		Publicidad en <i>Twitch</i> y <i>YouTube</i>	Incremento de usuarios únicos de Latinoamérica	Trimestral	Departamento de MK y Publicidad	
Mejorar la imagen general de nuestra marca	La valoración en las encuestas debe estar entre las dos máximas calificaciones (cuantitativas o cualitativas)	Becas <i>Marca</i> y Gasol	Seguidores en redes sociales;	Semestral	Departamento de MK y Publicidad	PC5
		Patrocinio Escuelas	Incremento usuarios únicos;	Semestral	Departamento de MK y Publicidad	
		Fiesta del deporte <i>Marca</i>	Incremento del tráfico mensual	Puntual – Análisis tras el evento	Departamento de MK y Publicidad	

Planteo el cuadro de mando integral (CMI) en base a los principales objetivos del plan de marketing. Estos, a su vez, confluyen en una meta común: el incremento de la audiencia entre los menores de 34 años. Como puede observarse en este CMI, es necesaria una integración de todas las áreas en la mayoría de las metas y acciones. El diario *Marca* es un producto coral y las sinergias entre los distintos departamentos debe ser total. Eso sí, **nuestra materia prima, la Redacción, es la piedra angular del proyecto** y su implicación es clave.

Las métricas que más usaremos para evaluar los objetivos son los **usuarios únicos y las páginas vistas**. Además, también tendremos en cuenta la tasa de rebote, clave para el diseño de nuestras páginas y contenidos (Baranca y Gorostiza, 2017). Aunque no estén especificadas en este CMI, otras métricas como la ratio de conversión también son relevantes. Será imperativo analizar la evolución de los lectores en función de su sexo ya que, recordemos, una de las prioridades es incrementar nuestra audiencia de sexo femenino, muy baja.

Por otra parte, y aunque no esté expuesto en este CMI, un indicador clave que debemos tener en cuenta en el futuro es el Coste de Adquisición del Cliente (CAC). Actualmente no podemos tenerlo en cuenta ya que, precisamente, lo que buscamos es atraer a un nuevo usuario -de un segmento de mercado específico- a nuestro diario y no sabemos lo que implica. Sin embargo, una vez tengamos los resultados del primer ejercicio (2023) sí debemos tomarlo como una de nuestras referencias más claras de cara a diseñar nuestra estrategia.

Finalmente, pese a la estructura cerrada que presenta este CMI, no olvidemos que estamos ante un proyecto vivo que será revisado y reorientado, si es necesario, de forma periódica. Precisamente por esto también planteamos la aplicación de distintos planes de contingencia, desarrollados en el siguiente apartado de este plan de marketing, en función del escenario en el que nos encontremos. Dichos planes también pueden ser perfilados, afinados y mejorados con la experiencia de anteriores ejercicios.

Métricas relevantes para el diario Marca. (Anexo 11).

10.1 Planes de contingencia (PC)

Incremento de usuarios únicos por debajo del cien por cien (PC1). Determinar en qué secciones estamos creciendo más en los últimos meses y aplicar un plan personalizado para cada una de ellas en función de los recursos reales destinados, tanto económicos como de personal. Comparar la tendencia de tráfico con otras épocas del año para detectar alguna posible coincidencia en el calendario y descartar fallos en nuestra estrategia (por ejemplo, se acaba *LaLiga*, algo que habitualmente provoca una disminución del tráfico).

Una vez realizado este análisis previo, el primer paso será el de intentar generar más tráfico a partir del SEM (*Search Engine Marketing*). Algo a lo que, por cierto, nuestra empresa no está recurriendo en estos momentos. De forma provisional, los criterios de Redacción cambiarán y se dará mayor autoridad al equipo SEO para que marque algunos contenidos de cara a obtener mayor tráfico orgánico. En cualquier caso, estas dos opciones son provisionales y se debe encontrar la raíz del problema analizando sección a sección.

ROI por debajo del 30 por ciento el primer año (PC2). Aunque hemos insistido en que el primer ejercicio (2023) supone una etapa de aprendizaje, obtener un ROI del 30 por ciento en este periodo es el mínimo exigible. Si no alcanzamos estas cifras, debemos suspender de inmediato todas las iniciativas que estén programadas y replantear los eventos y movimientos que supongan un mayor desembolso, como los patrocinios a *streamers* o la organización de la Fiesta del Deporte *Marca*.

De forma paralela, encargaremos una auditoría interna para estudiar en profundidad lo sucedido, ya que es evidente que el plan de marketing está fallando. Sin embargo, analizaremos qué movimientos a nivel de Redacción (nuevos contenidos, potenciar información no deportiva, etc.) están funcionando mejor y los mantendremos. Usaremos el bisturí para solventar el problema con precisión y no tirar por tierra todo lo que, probablemente, sí esté funcionando.

Notoriedad entre los jóvenes por debajo del 25 por ciento en base a la audiencia (PC3). Si nuestra audiencia entre las personas menores de 34 años no experimenta un crecimiento superior al 25 por ciento en el primer trimestre, nuestra estrategia se tambalea. En este caso, pasaremos a la ofensiva y multiplicaremos por 1,5 nuestra inversión en publicidad, principalmente en los canales digitales y plataformas como *YouTube*, *Twitch* y *Spotify*. Además, trabajaremos para conseguir más notoriedad en los acuerdos con *streamers*.

A nivel de Redacción, también doblaremos nuestra apuesta y, durante los siguientes tres meses - hasta completar así el primer semestre de la campaña- daremos prioridad a los contenidos que, según nuestras métricas, gusten más al segmento de mercado que pretendemos seducir. En esta fase incipiente del plan de marketing debemos incidir y confiar en nuestra estrategia y es por eso por lo que multiplicaremos nuestros esfuerzos inversión para intentar reconducir la dinámica.

Menos del doble de usuarios únicos en Venezuela, Perú y Chile (PC4). Si no conseguimos los objetivos esperados en el primer semestre, frenaremos nuestros movimientos en estos territorios y reformularemos nuestros acuerdos con los *streamers* de esos países. Reduiremos, en un primer momento, la inversión y redireccionaremos los fondos disponibles a realizar un nuevo estudio de mercado para analizar con precisión en qué podemos mejorar nuestra propuesta.

De todos modos, no obtener los resultados esperados en tres meses no debe ser encajado como un mal planteamiento global ya que es posible que estemos dando algunos pasos acertados. De todas las acciones diseñadas en este plan de marketing, la expansión territorial es en la que seremos más flexibles, asumiendo que se trata de un doble desafío: conquistar nuevas audiencias y, además, hacerlo en territorios donde hasta ahora nuestra presencia era muy limitada.

Valoración de nuestra imagen con puntuación baja en encuestas (PC5). Si las encuestas no nos ofrecen los resultados esperados, las dos calificaciones más altas, pasaremos a realizar un estudio de tipo más cualitativo de nuestro lector. Herramientas como las entrevistas en profundidad o las dinámicas de grupo nos serán útiles para detectar errores en nuestro planteamiento y nos permitirán

afinar mejor nuestra propuesta. Entre otras, deberemos determinar si estamos fallando en nuestro producto o en cómo lo explicamos.

Para evitar llegar a este punto, el departamento de marketing deberá realizar un seguimiento constante de la reacción de nuestro mercado a nuestras iniciativas. Será especialmente útil analizar la imagen general que tienen los segmentos a los que nos dirigimos antes y después de nuestros eventos estrella. De esta forma, también podremos medir los efectos de estos.

Mala imagen del streamer con el que nos asociamos (PC6). El creador de contenido con el que decidimos trabajar ha pasado unos filtros determinados y, entre ellos, se incluye que tanto sus valores como la temática de sus emisiones sean similares a los nuestros. De todos modos, es probable que en determinadas ocasiones nos encontremos envueltos, por vinculación, en una polémica inesperada y grave que trascienda el ámbito deportivo, como la mudanza a Andorra de algunos *streamers* para pagar menos impuestos (El País, 2022).

Nuestra línea de actuación pasa entonces por suspender el acuerdo con ese o esa *streamer* de inmediato. Además, realizaremos un comunicado con uno de nuestros portavoces destacados en el que dejaremos clara nuestra postura, subrayando nuestros valores y dejando patente que rechazamos de forma frontal las declaraciones o las actuaciones realizadas. Nuestra marca, recordemos, vale más que un acuerdo económico y no desprestigiamos este activo de ninguna de las maneras.

Súbita falta de recursos disponibles (PC7). El diario Marca forma parte de un sólido grupo editorial, pero debemos plantear todos los escenarios posibles y uno de ellos es la decisión por parte del equipo directivo de reducir los gastos. En este hipotético escenario, nuestros recursos se reducirían y la estrategia planteada se vería seriamente afectada. En este contexto, planteamos una medida de contingencia basada en priorizar las acciones originales del plan.

De esta forma, todas las acciones referentes a la Redacción se mantendrán intactas: es el recurso que menos coste tiene para el medio y, además, el que tiene más capacidad de ser motor del cambio que buscamos. Procederemos a prescindir, en orden de mayor a menor prioridad, de: publicidad digital y tradicional; patrocinios a *streamers* y equipos de *eSports*; eventos propios como torneos de videojuegos y Fiesta del deporte *Marca*; y, finalmente, las Becas *Marca* con la Fundación Gasol.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE VINCULADOS

Sin pretender dotar a este plan de una grandilocuencia excesiva, el diario *Marca* debe alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Organización de las Naciones Unidas en el marco de la Agenda 2030. Considero que la empresa debe integrarse en la sociedad y mostrar su compromiso, dentro de su capacidad y su ámbito de actuación, con las siguientes metas.

Salud y bienestar. El diario *Marca* debe ser un baluarte de la información del deporte y de sus valores asociados. La salud y bienestar es un ODS que aplaudimos, arropamos y fomentaremos a través de la práctica deportiva. Además de tener presente este principio en las publicaciones, acuerdos como los expuestos en este plan con la Fundación Gasol avanzan en esta dirección.

Igualdad entre los géneros. Consideramos que fomentar el deporte femenino es paso relevante a la hora de lograr una igualdad absoluta entre hombres y mujeres. A los criterios informativos debe sumarse este principio. El deporte es un gran escaparate de valores y comportamientos y es imperativo para un medio como *Marca* asumir la repercusión de sus publicaciones.

Educación de calidad. El deporte forma parte de la educación por sus beneficios y valores y desde *Marca* nos alineamos totalmente con este ODS. Desde nuestra parcela, y más allá de intentar buscar la notoriedad de nuestra marca en los centros educativos, intentaremos fomentar el deporte no solo como una actividad física, sino también como un pilar en el proceso educativo de los más pequeños.

CONCLUSIONES

El análisis del contexto en el que está inmerso el diario Marca refleja una realidad compleja para su crecimiento: su audiencia joven, de menos de 34 años, es únicamente del 24 por ciento y, además, el distanciamiento generalizado de las nuevas generaciones con los medios tradicionales es evidente. Esto, combinado al espectacular crecimiento de *Twitch*, baluarte de las plataformas de *streaming*, nos permite aventurar que el futuro de los medios de comunicación pasa por apostar por estas fórmulas.

El liderazgo de *Marca* en su versión web y papel no es algo que debamos descubrir en estas conclusiones, pero sí es relevante subrayar el valor de marca y el capital humano y tecnológico que dispone este medio. Su presencia en el mundo del deporte, más allá de su información diaria, con el patrocinio de eventos, la organización de sus propios actos, como el *Marca Sport Weekend* o la Bota de Oro, evidencia la dimensión de esta empresa.

De nuevo, de esto podemos extraer que la imagen de marca de este medio es algo muy trabajado en el tiempo y mimado de forma constante. Y es por eso por lo que la receta para mantener la hegemonía en la nueva era digital no tiene por qué diferenciarse en exceso. Basta con afinar la propuesta y centrarse en el nuevo *target* que pretende seducir, ajustando su producto (los contenidos) y presentándose al público de un modo distinto.

Tras analizar el denominador común de *Twitch*, *YouTube* y otras plataformas similares, un concepto reina sobre los demás: el *engagement*. Conectar con el consumidor, cliente o, en este caso, el lector es el eje sobre el que gira la mayor parte de esta estrategia. El diario Marca deberá realizar esfuerzos constantes para que su nuevo *target* viaje por el embudo y esto pasa por la elaboración de nuevos contenidos, potenciar secciones, crear eventos afines y alimentar figuras propias de *streamers*.

El contenido, pese a ser el rey de este cambio, no es la única baza. Uno de los problemas del diario *Marca* es su escasa conexión con su nuevo público y es por eso por lo que también son necesarias acciones que salgan del ecosistema natural y habitual del medio. Es decir, publicidad, patrocinios y acuerdos con figuras mediáticas pueden ser importantes para incrementar la notoriedad de *Marca* en el *target* deseado. Algo que, en cualquier caso, está planteado como una carrera de fondo.

La inversión económica es el menor de los problemas para un medio de esta envergadura. Más aún cuando gran parte del motor de este cambio partiría de sus propios trabajadores, que podrían reforzar nuevas secciones como *eSports*, deporte femenino (solo un 21 por ciento de las personas que visitan la web de *Marca* son mujeres), o contenido no deportivo. El éxito actual de la información no deportiva es incontestable ya que genera el 40 por ciento del tráfico web. La apuesta es segura.

La expansión internacional es otra de las grandes bazas del diario *Marca*. Su impacto en el mercado hispanohablante ya es elevado y extrapolar estas estrategias para conquistar nuevas audiencias en estos territorios podría suponer un incremento de las cifras de negocio importante. Sin embargo, como recomendación, afianzar el proyecto en España debería ser un primer paso antes de iniciar una expansión decidida a otros países como Colombia, México o Argentina, donde ya tiene una edición potente, y menos aún a Venezuela, Chile o Perú, donde la audiencia es más baja.

La clave del plan de marketing pasa por, a fin de cuentas, pensar en el nuevo consumidor y adaptar la propuesta. La receta que ha aplicado el diario *Marca* hasta ahora ha funcionado de forma excelente como demuestran sus cifras (es el más visitado y leído de España), pero está obligado a cambiar de rumbo si pretende alcanzar este dominio en el futuro. El crédito adquirido en pasadas generaciones no sirve actualmente para mantener la hegemonía.

En plano puramente empresarial, la apuesta de *Marca* por los nuevos contenidos es clara. De todos modos, sin una convicción general en la cúpula directiva y una comunión entre todos los departamentos (publicidad, marketing y redacción), difícilmente se podrán producir cambios en la estructura. La estrategia planteada implica flexibilidad, dinamismo y mentalidad a largo plazo. En caso contrario, incluso si se logran incrementar las visitas a la web de forma puntual y la notoriedad de la marca sigue siendo escasa entre los jóvenes, el progreso será mínimo.

En cualquier caso, es importante recordar que este plan de marketing es un proyecto vivo y el cambio que se plantea es profundo. Aunque las bases del proyecto sean sólidas, su propia evolución marcará las conclusiones a corto, medio y largo plazo. Es por eso por lo que para determinar el éxito debemos pasar de la teoría a la práctica y calibrar las acciones y las medidas a medida que obtengamos métricas y *feedback* de nuestros anunciantes que indiquen que se avanza por buen camino.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

Este proyecto plantea dos realidades claras. En primer lugar, las organizaciones empresariales pueden reformularse para conseguir nuevos objetivos aprovechando su experiencia y *know-how*. *Marca*, en su metamorfosis de la era de papel a la era digital, puede ser un ejemplo de adaptación a los nuevos tiempos tomando como referencia su labor en el pasado. Y no solo eso, sino que este trabajo previo puede ser un activo que ofrezca confianza a su público.

Por otra parte, el plan de marketing presentado evidencia que esta transformación puede realizarse invirtiendo en la propia plantilla. No hacen falta movimientos drásticos para conseguir el máximo brillo en un producto. De hecho, mantener el valor de marca pasa por defender los valores de la empresa y, tanto en el diario *Marca* como en cualquier otra institución empresarial, sus trabajadores con más experiencia pueden ser sus principales valedores.

Además, la necesidad de abrazar las nuevas tendencias de comunicación digital pone de manifiesto que en ningún caso las empresas pueden dar la espalda a la sociedad. Las compañías forman parte del tejido de esta y deben siempre evolucionar en consonancia. Siempre, claro, con una estrategia comercial y de servicios que ponga al consumidor en el centro, ya que en esta era digital el cliente está más empoderado e informado que nunca.

En definitiva, es necesario dinamismo empresarial para una sociedad igualmente cambiante. La capacidad de adaptación de los trabajadores es esencial para que la compañía pueda afrontar los hipotéticos golpes de timón necesarios y, al mismo tiempo, mantener su identidad y valor. Una empresa no puede refundarse cada cierto tiempo sin que ello perjudique a su imagen de marca, algo que repercutiría indudablemente en su éxito empresarial.

Desde un punto de vista más pragmático, este plan de marketing puede ser extrapolable a la realidad de muchos medios de comunicación que iniciaron su andadura en la era del papel. Muchas de las recetas aquí planteadas pueden funcionar en empresas del sector editorial de este tipo que, pese a no tener la envergadura de *Marca* actualmente, presentan las mismas carencias a nivel de conquistar a nuevas audiencias.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

Detectar el problema del diario *Marca* en cuanto a su calado en las audiencias jóvenes ha sido sencillo. Basta con mirar las métricas internas para darse cuenta del problema. De todos modos, a lo largo de este plan de marketing también han surgido contratiempos que han impedido que esté todo lo pulido que hubiera sido deseable. El primero de ellos, tener información más precisa sobre qué contenidos interesan a según qué audiencias.

Es decir, el departamento de métricas me ha dado facilidades hasta cierto punto, mostrándome cifras generalistas sobre el porcentaje de hombres y mujeres y franjas de edad que leen la web de *Marca*. Sin embargo, estas limitaciones -en algunos casos técnicas y en otros por cuestiones de confidencialidad- han impedido que se puede afinar más a la hora de plantear, por ejemplo, qué tipo de contenido y de narrativa potenciar para tener más lectores jóvenes.

De hecho, una de las recomendaciones que realizo en este plan es elaborar un estudio de mercado para conocer mejor a los consumidores, un paso clave en cualquier proyecto. Por otra parte, otro de los elementos que más han marcado este trabajo -no especialmente como limitación- ha sido mi

perspectiva profesional. Potenciar el área de contenidos es mi prioridad y probablemente alguien con un perfil más técnico apostaría por otra fórmula.

Otra de las limitaciones, y uno de los retos, ha sido el dinamismo innato de las nuevas tendencias comunicativas. Plantear fórmulas para atajar una necesidad actual puede no ajustarse a lo que se vivirá en un mes y es por eso por lo que he insistido en la importancia de la flexibilización de los contenidos y de todas las acciones. Conquistar nuevas audiencias en este contexto supone un análisis casi permanente de las tendencias del momento.

Además, la falta de referentes de proyectos similares -grandes medios de comunicación clásicos que se reformulen- presenta incógnitas que pueden condicionar las iniciativas y el planteamiento. Es complejo aventurar, por ejemplo, si una metamorfosis excesiva del diario *Marca* puede implicar un perjuicio para el valor de su cabecera y suponer un problema a largo plazo a nivel de credibilidad y prestigio que pueda afectar a los anunciantes.

Pese a la existencia de estudios académicos y artículos de expertos en la materia sobre las nuevas tendencias comunicativas, nuevas plataformas de *streaming*, etc, no es sencillo dar con uno que lo trate desde una vertiente esencialmente práctica y tangible. La gran mayoría de documentos e informes aportan una interesante visión teórica que ayuda a contextualizar el problema, pero se quedan habitualmente en una mera aproximación de laboratorio.

Finalmente, siguiendo este argumento, también resulta complicado desgranar el impacto que tendrían las nuevas políticas en los anunciantes. Hasta ahora, el diario *Marca* se ha caracterizado por tener publicidad clásica y este cambio de tendencia podría suponer alteraciones en el perfil de los contratos comerciales. Algo que, con más precedentes, se podría haber calibrado con mayor precisión.

VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Realizar este trabajo de final de grado ha sido muy interesante para mí y espero que se haya traducido en el resultado definitivo. He podido aglutinar el aprendizaje que me ha facilitado la Universitat Oberta de Catalunya con mi experiencia en el diario *Marca*. Además, lo he hecho en un tema de rabiosa actualidad, que genera debates constantes en la máquina de café de la redacción. Ha sido un proceso ameno, educativo y hasta entrañable. Mi visión del periodismo, de la comunicación y del marketing, tras este TFG, es más amplia y documentada.

Agradezco el apoyo a mis compañeros del diario *Marca* por su intercambio de impresiones y los datos facilitados. Y, como no podría ser de otra manera, a mi familia por el apoyo. Gracias Carmen, Eugenia, Xavier, Oriol, Yasmina y Maria.

Me he exprimido en estas páginas y confío en que el trabajo presentado lo refleje. Este plan de marketing, espero, es para mí el colofón a un Grado de Marketing e Investigación de Mercados que ha supuesto cinco años de sacrificio, dedicación, esfuerzo, desgaste e ilusión. Han sido muchas mañanas, tardes y noches de estudio en las que he priorizado la universidad.

Sin duda, este relato no es ni mucho menos nuevo ni tampoco único. Entiendo, de hecho, que esta historia es idéntica a la de la inmensa mayoría de estudiantes de la UOC y de otros centros. Aunque igualmente es la mía y así lo hago constar, humildemente y con satisfacción, en estas últimas líneas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **AIMC. (2021).** *Marco General de los medios en España*. Estructura del consumo de los medios en España 2020. Páginas 16, 17 y 18. Asociación para la investigación de medios de comunicación. Disponible en: <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2021/02/marco2021.pdf>
- [2] **AIMC. (julio de 2022).** *Ranking de diarios. Segunda ola EGM 2022*. Asociación para la investigación de medios de comunicación. Disponible en: <https://reporting.aimc.es/index.html#/main/diarios>
- [3] **AIMC. (marzo de 2022).** *Encuesta AIMC a usuarios de Internet*. Asociación para la investigación de medios de comunicación. Página 67. Disponible en: <http://download.aimc.es/aimc/v8hrr26/macro2021b/#page=67>
- [4] **Baranca, A. y Gorostiza, I. (2017).** *Google Analytics. Mide y vencerás*. Informes de audiencia. Anaya.
- [5] **Campos, E., Escalona, N. y Olmo, J. (s.f).** *Social Media Marketing. Marketing influyente (influencer marketing)*. Universitat Oberta de Catalunya.
- [6] **Chocron, A. (9 de marzo de 2021).** *La Generación Z pierde interés en el fútbol: las redes, Netflix y los eSports, en el punto de mira*. 20minutos. Disponible en: <https://www.20minutos.es/deportes/noticia/4611080/0/generacion-z-pierde-interes-futbol-redes-netflix-esports-mira/>
- [7] **Consejo Superior de Deportes. (21 de noviembre de 2018).** *Las Becas Vamos de ColaCao y el CSD para fomentar el deporte base clausuran su primera edición*. CSD. Disponible en: <http://www.csd.gob.es/es/las-becas-vamos-de-colacao-y-el-csd-para-fomentar-del-deporte-base-clausuran-su-primera-edicion>
- [8] **Corral, B. (4 de julio de 2022).** *Twitch para las marcas: Ibai Llanos y mucho más*. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/twitch-para-las-marcas-ibai-llanos-y-mucho-m%C3%A1s-beatriz-corrall-mill%C3%A1n/?originalSubdomain=es>
- [9] **Deloitte. (2022).** *Informe del consumidor de eSports en España*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/informe-consumidor-esports.html>
- [10] **Dircomfidencial. (enero de 2022).** *El País cambia su muro de pago y aplica la fórmula freemium de El Mundo*. Disponible en: <https://dircomfidencial.com/medios/el-pais-cambia-su-muro-de-pago-y-aplica-la-formula-freemium-de-el-mundo-20220123-0405/>
- [11] **El País. (29 de noviembre de 2022).** *Hacienda gana contra el Rubius*. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2022-11-29/hacienda-gana-contra-el-el-rubius-la-justicia-dice-que-pago-menos-impuestos-de-lo-que-debia.html>
- [12] **Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2020.** *La práctica deportiva aumenta un 6,1 por ciento en los últimos cinco años*. Disponible en: <http://www.csd.gob.es/es/la-practica-deportiva-aumenta-un-61-en-los-ultimos-cinco-anos>
- [13] **Estepa, J. (18 de noviembre de 2022).** *Luis Enrique destroza a Ibai y AuronPlay: los datos de su stream más esperado*. Diario Marca. Disponible en: <https://www.marca.com/futbol/mundial/2022/11/18/6377e0a8268e3eeb778b4595.html>
- [14] **Fluzo. (marzo de 2022).** *Así se reparten la audiencia del fútbol (y su publicidad) TV, Radio y Twitch*. Disponible en: <https://recursos.marketingnews.es/files/1469/01.pdf>

- [15] **Fondo Monetario Internacional. (octubre de 2022).** *Informes de perspectivas de la economía.* Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>
- [16] **García, M.A. (5 de junio de 2022).** “La forma de consumir deporte está cambiando”. Diario Marca. Primera Plana. Disponible en: <https://www.marca.com/primeraplana/2022/06/05/629481ed268e3ee1118b4589.html>
- [17] **Gasol Foundation. (s.f.).** *La pandemia de la obesidad infantil.* Disponible en: <https://gasolfoundation.org/es/la-necesidad/>
- [18] **Gázquez, J., Pàmies, M. y Sánchez, M. (s.f.).** *La identidad y la imagen de la marca: fuentes de creación.* El reposicionamiento. Universitat Oberta de Catalunya.
- [19] **Gómez, M., Mondéjar, J. y Pàmies, M. (s.f.).** *Estrategias de marca: la extensión de la marca (I).* Creación de un valor superior para la marca y la empresa en su conjunto. Universitat Oberta de Catalunya.
- [20] **González, A. (27 de junio de 2022).** *Ibai bate todos los récords con su velada del año 2.* Vandal. Disponible en: <https://vandal.elespanol.com/noticia/r16603/ibai-bate-todos-los-records-con-su-velada-del-ano-2-en-twitch>
- [21] **González, D. (4 de noviembre de 2021).** *El muro de pago del New York Times logra un millón de suscriptores fuera de Estados Unidos.* RedPeriodistas. Disponible en: <https://www.reddeperiodistas.com/el-muro-de-pago-del-new-york-times-logra-un-millon-de-suscriptores-fuera-de-estados-unidos/>
- [22] **Hasan, R., Koles, B., y Palusuk, N. (2019).** *All you need is Brand love: a critical review and comprehensive conceptual framework for Brand love. Experience-based relationships between consumers and brands.* Journal of Marketing Management. Disponible en: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c1f7bede-ac0d-4d8e-97dd-8fade4a1c843%40redis>
- [23] **Huber, F., Meyer, F., Schmid, D. (2014).** *Brand Love in progress. The interdependence of Brand love antecedents in consideration of relationship duration. Implications and further research.* The Journal of Product and Brand Management. Disponible en: <https://www.proquest.com/docview/1712457353>
- [24] **INE. (2 de diciembre de 2021).** *Hogares que tienen acceso a Internet y hogares que tienen ordenador.* Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925529799&p=%5C&page_name=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888
- [25] **INE. (2022).** *Cifras de población. Últimos datos.* Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- [26] **INE. (2022).** *Encuesta de Población Activa.* Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm
- [27] **INE. (22 de junio de 2022).** *Encuestas de estructura salarial. Últimos Datos.* Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596
- [28] **Jiménez-Zarco, A. (febrero de 2019).** *Creando valor: decisiones de productos, marcas e innovaciones. Creando valor a través de los atributos del producto.* Universitat Oberta de Catalunya.

- [29] **Kulkarni, S., Thomas, R., Komorowski, M. y Lewis, J. (10 de enero de 2022).** *Innovating online Journalism: new ways of storytelling*. Conclusion. Taylor and Francis Online. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17512786.2021.2020675>
- [30] **Laboratorio de Periodismo. (octubre de 2022).** *Suscripciones a medios: más de la mitad de los estadounidenses trata de evitar los muros pago con distintas estrategias*. Disponible en: <https://laboratoriodeperiodismo.org/las-suscripciones-a-medios-siguen-sin-asentarse-mas-de-la-mitad-de-los-estadounidenses-trata-de-saltarse-los-muros-de-pago/>
- [31] **LaLiga. (21 de enero de 2021).** *Influencers y streamers narrarán el fútbol a través de LaLigaCasters*. Disponible en: <https://www.laliga.com/noticias/influencers-y-streamers-narraran-el-futbol-a-traves-de-laligacasters>
- [32] **Lorenzana, D. (28 de febrero de 2021).** *Las principales razones que explican por qué muchos youtubers se están mudando a Twitch*. Business Insider. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/principales-razones-explican-muchos-youtubers-estan-mudando-twitch-818037>
- [33] **Maraver-Tarifa, G. (febrero de 2019).** *Entregando valor: diseño y gestión integral de canales de distribución*. Canales de distribución electrónicos. Universitat Oberta de Catalunya.
- [34] **Marca. (2022).** *Marca Sport Weekend 2022*. Disponible en: <https://sportweekend.marca.com/>
- [35] **Marca. (s.f).** *Código Ético*. Disponible en: <https://www.marca.com/codigo-etico.html>
- [36] **Marín-Sanchiz, C.R., Valero-Pastor, J.M., & Rojas-Torrijos, J.L. (2022).** *Periodismo deportivo en plataformas crecientes: análisis de las retransmisiones futbolísticas en Twitch a través de LaLiga Casters*. Estudios sobre el Mensaje Periodístico 28 (2), 329-339. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.77426>
- [37] **Martínez-Argüelles, M. (s.f.).** *Captando el valor creado a través de la estrategia de precios*. Universitat Oberta de Catalunya.
- [38] **Mendoza, R. (24 de marzo de 2022).** *¿Cuáles son los sitios web más visitados en España en 2022?*. SEMrush. Disponible en: <https://es.semrush.com/blog/sitios-web-mas-visitados-en-espana/>
- [39] **Negredo, S. (2022).** *La mitad de los usuarios de internet se informa más temprano online que por medios tradicionales*. Digital News Report España 2022. Pamplona. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. Disponible en: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/63647>
- [40] **Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021).** *Usos y actitudes de consumo de contenidos digitales en España*. Página 4. Madrid. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación digital. Disponible en: https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/ficheros/libreria/UsosDigitales_PDF.pdf
- [41] **Orús, A. (2 de febrero de 2022).** *Género de los consumidores de medios de comunicación por tipo en España en 2021*. Statista. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/491101/perfil-de-consumidores-de-medios-de-comunicacion-en-espana-por-genero/>
- [42] **Padilla, O. (30 de noviembre de 2022).** *Streamers con más suscriptores en Twitch: el top 20 hispano*. Esports AS. Disponible en: https://esports.as.com/bonus/influencers/streamers-suscriptores-Twitch_3_1548475140.html

- [43] **Palco 23. (26 de mayo de 2022).** *LaLiga aumenta un 26 por ciento su audiencia televisiva en la temporada 2021-22.* Disponible en: <https://www.palco23.com/media/laliga-aumenta-un-26-su-audiencia-televisiva-en-la-temporada-2021-2022>
- [44] **Pérez, S. (17 de noviembre de 2022).** *Revolución en el mundo streamer: ¿Ibai Llanos deja Twitch para volver a YouTube?* RTVE. Disponible en: <https://www.rtve.es/television/20221117/ibai-llanos-deja-twitch-vuelve-youtube/2409382.shtml>
- [45] **Quixano, J. (11 de noviembre de 2022).** *Así es la King's League, el proyecto con el que Piqué aspira a revolucionar el fútbol.* El País. Disponible en: <https://elpais.com/deportes/2022-11-11/asi-es-el-proyecto-en-que-trabajan-pique-e-ibai-llanos-una-liga-de-futbol-con-streamers-y-futbolistas.html>
- [46] **Rayburn, D. (julio de 2012).** *Streaming and Digital Media. Quality and Content are King and Queen of the Digital Media Realm.* Disponible en: <https://learning.oreilly.com/library/view/streaming-and-digital/9780240809571/xhtml/ch05.xhtml#S79>
- [47] **Rodríguez-Ardura, I. (2020).** *Marketing digital y comercio electrónico. Estrategias de crecimiento.* Ediciones Pirámide.
- [48] **Rodríguez-Ardura, I. (2020).** *Marketing digital y comercio electrónico. Estrategias de enganche.* Ediciones Pirámide.
- [49] **Rodríguez-Ardura, I. (2020).** *Marketing Digital y Comercio Electrónico. CRM e Inbound Marketing.* Pirámide.
- [50] **Rodríguez-Ardura, I. y Ammetller, G. (febrero de 2019).** *Comunicando valor y construyendo relaciones con el cliente: decisiones para la comunicación de marketing integrada.* La empresa adapta el mensaje y el medio a la audiencia. Universitat Oberta de Catalunya.
- [51] **Rodríguez-Ardura, I. y Ammetller, G. (febrero de 2019).** *Comunicando valor y construyendo relaciones con el cliente: decisiones para la comunicación de marketing integrada.* El modelo AIDA. Universitat Oberta de Catalunya.
- [52] **Rodríguez-Ardura, I. y Ammetller, G. (s.f.).** *Creación de valor y relaciones con el cliente.* Construyendo relaciones. Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en: http://cv.uoc.edu/annotation/8d09f29812fdb0b1ca29ef8290d78a73/611623/PID_00239239/PID_00239239.html#w31aab5c15c15
- [53] **Rodríguez-Ardura, I. y Ammetller, G. (s.f.).** *Planificación de la estrategia de marketing. Estrategias para proporcionar valor.* Universitat Oberta de Catalunya.
- [54] **Rodríguez-Ardura, I. y Ammetller, G. (s.f.).** *Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento.* Universitat Oberta de Catalunya.
- [55] **Rojo, L. (9 de noviembre de 2022).** *Lewandowski recoge su Bota de Oro: "Intentaré repetir, aunque sea difícil".* Diario Marca. Disponible en: <https://www.marca.com/claro-mx/futbol-internacional/barcelona/2022/11/09/636bd1aa22601d57518b4577.html>
- [56] **Saiz, S. (11 de octubre de 2022).** *El FMI mejora la previsión de crecimiento de España para 2022, pero rebaja a casi la mitad la de 2023.* Expansión. Disponible en: <https://www.expansion.com/economia/2022/10/11/6344d8c7e5fdead9128b4638.html>
- [57] **Scanlan, C. (20 de junio de 2003).** *Writing from the Top Down: Pros and Cons of the Inverted Pyramid.* Poynter. Disponible en: <https://www.poynter.org/reporting-editing/2003/writing-from-the-top-down-pros-and-cons-of-the-inverted-pyramid/>

- [58] **Silvestre, J. (25 de enero de 2021).** *Ibai Llanos, comentarista oficial de LaLiga.* La Vanguardia. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/television/20210122/6189974/ibai-llanos-comentarista-oficial-la-liga-movistar.html>
- [59] **Tiramillas.** *Marca.* Disponible en: <https://www.marca.com/tiramillas.html>
- [60] **Twitch Diario Marca. (2022).** *Página oficial de Twitch.* Disponible en: <https://www.twitch.tv/diariomarca?lang=es>
- [61] **Twitch. (2022).** *Países con precio de suscripción locales.* Asistencia para compras. Disponible en: <https://help.twitch.tv/s/article/local-sub-price-countries?language=es#Europe>
- [62] **Vara, A., Negredo, S., Amoedo, A., Moreno, E., y Kaufmann, J. (15 de junio de 2022).** *Digital News Report España 2022.* Disponible en: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2022/espana>

ANEXOS

- [1] Pirámide de edad del Instituto Nacional de Estadística.
- [2] Cifras del diario *Marca* en redes sociales.
- [3] Portada del diario *Marca* tras el ataque terrorista en La Rambla de Barcelona.
- [4] Resumen de las ventajas competitivas de *Marca*.
- [5] Cuadro resumen de los objetivos.
- [6] Captura de pantalla de la retransmisión de Luis Enrique en *Twitch*.
- [7] Cuadro resumen de las estrategias.
- [8] Cuadro resumen del marketing mix.
- [9] Evolución económica del plan de marketing.
- [10] Embudo de conversión.
- [11] Métricas relevantes para el diario *Marca*.
- [12] Mapa conceptual del plan de Marketing.
- [13] Documento de Excel con los cálculos del plan económico y financiero.
- [14] Excel con las métricas de Google Analytics de septiembre de 2022.