

## Estrategias de comunicación institucional en el fútbol catalán: los casos del FC Barcelona y el RCD Espanyol

**Alba Marqués-Ventura**Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya ✉ **Nahuel Ivan Faedo**Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya ✉ **Jordi de San Eugenio-Vela**Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya ✉ <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.103704>

Recibido: 30 de junio de 2025 • Aceptado: 10 de septiembre de 2025

**Resumen.** Este artículo ofrece un análisis comparado de los departamentos de comunicación del FC Barcelona y el RCD Espanyol, con el objetivo de comprender cómo las estructuras organizativas, los recursos disponibles y las estrategias comunicativas influyen en la proyección institucional y mediática de los clubes deportivos de élite. A través de una metodología mixta basada en el análisis documental, la observación de contenido digital y entrevistas semiestructuradas a profesionales del sector, se identifican los elementos diferenciales de cada modelo comunicativo. Los resultados evidencian que el FC Barcelona ha desarrollado una estructura altamente profesionalizada y segmentada, capaz de articular un relato emocional, global y adaptado a públicos diversos. Su apuesta por plataformas propias como Barça One, la integración audiovisual mediante Barça Studios y un uso estratégico del multilingüismo en redes sociales, consolidan una marca sólida y reconocible a escala internacional. En contraste, el RCD Espanyol, con un equipo más reducido y recursos limitados, ha configurado un modelo transversal y eficiente, centrado en el vínculo con su comunidad local y en la coherencia institucional. Su plataforma Espanyol Media y su estrategia en redes sociales refuerzan la cercanía y el sentido de pertenencia. El estudio concluye que, aunque ambos clubes operan con lógicas distintas, sus estrategias comunicativas reflejan una adecuada alineación con sus respectivas identidades institucionales, lo que demuestra la relevancia de una planificación estratégica en el ámbito de la comunicación deportiva.

**Palabras clave.** Comunicación deportiva, FC Barcelona, RCD Espanyol, *Estrategia* comunicativa.

### <sup>EN</sup> Institutional Communication Strategies in Catalan Football: The Cases of FC Barcelona and RCD Espanyol

**Abstract.** This article presents a comparative analysis of the communication departments of FC Barcelona and RCD Espanyol, aiming to understand how organizational structures, available resources, and communication strategies shape the institutional and media projection of elite sports clubs. Using a mixed methodology based on documentary analysis, digital content observation, and semi-structured interviews with industry professionals, the research identifies the distinguishing features of each club's communication model. The findings reveal that FC Barcelona has developed a highly professionalized and segmented structure, capable of crafting an emotional and globally adapted narrative for diverse audiences. Its investment in proprietary platforms such as Barça One, the audiovisual integration through Barça Studios, and the strategic use of multilingualism on social media help to consolidate a strong and recognizable global brand. In contrast, RCD Espanyol, with a smaller team and limited resources, has implemented a transversal and efficient communication model focused on local community engagement and institutional coherence. Its Espanyol Media platform and social media strategy emphasize proximity and a strong sense of belonging. The study concludes that although both clubs operate under different logics, their communication strategies reflect a consistent alignment with their institutional identities, demonstrating the importance of strategic planning in the field of sports communication.

**Keywords.** Sports communication, FC Barcelona, RCD Espanyol, communication strategy.

**Cómo citar:** Marqués Ventura, A., Faedo, N. I. y San Eugenio, J. (2025). Estrategias de comunicación institucional en el fútbol catalán: los casos del FC Barcelona y el RCD Espanyol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 31(4), 905-918. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.103704>

## 1. Introducción

La comunicación externa o corporativa en el ámbito futbolístico constituye un componente estratégico esencial en la gestión de los clubes, al facilitar la consolidación de su influencia mediática, social y económica, y contribuir a la construcción de una identidad sólida a nivel internacional. Como plantea Lobillo (2013, p. 102), «la comunicación externa no solo permite gestionar la imagen pública de los clubes, sino que es una herramienta esencial para atraer patrocinadores y fidelizar a la afición».

En el contexto del fútbol catalán, la coexistencia de dos modelos comunicativos diferenciados ejemplifica la diversidad de enfoques posibles. Por un lado, el Fútbol Club Barcelona (FC Barcelona) ha desarrollado una identidad global que vincula su marca a valores como la cultura catalana, la responsabilidad social y el compromiso con causas internacionales. Esta estrategia ha permitido al club establecer una conexión profunda con una audiencia global, y transformarse en una institución que va más allá del rendimiento en el terreno de juego. En este sentido, Sanahuja (2012) subraya que «el FC Barcelona ha sabido construir una marca que combina el éxito deportivo y los valores universales, convirtiéndose en una institución referente dentro y fuera del terreno de juego» (p. 496).

Por otro lado, el Reial Club Deportiu Espanyol (RCD Espanyol), aunque con menor proyección internacional, mantiene una fuerte presencia local y una identidad forjada a través de un perfil más discreto y familiar, que favorece una relación cercana con su base de aficionados. Esta estrategia, sin embargo, enfrenta desafíos importantes, como la omnipresencia mediática del FC Barcelona y la necesidad de construir una identidad diferenciada en un entorno comunicativo altamente competitivo. Como explican Ginesta (2009) y Ginesta *et al.* (2018), el fútbol catalán se define por la tensión entre una lógica global, representada por el FC Barcelona, y una mirada local, encarnada por el RCD Espanyol.

Este contraste permite observar cómo dos modelos de club adoptan enfoques diferenciados en su comunicación externa, adaptándose a sus respectivos contextos sociales, culturales y estratégicos para posicionarse en el ecosistema futbolístico contemporáneo. En este contexto, el objeto de estudio se centra en las estrategias comunicativas externas del FC Barcelona y del RCD Espanyol, con especial atención a la gestión de su presencia mediática, la relación con patrocinadores, la interacción con sus seguidores por redes sociales y la respuesta institucional ante situaciones de crisis.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Comunicación corporativa y marca en el fútbol contemporáneo

La construcción de marca institucional en el ámbito deportivo se ha convertido en un campo estratégico que articula elementos del *marketing*, la comunicación organizacional y la identidad cultural. Según Aaker (1996), una marca sólida no solo identifica a una organización, sino que también simboliza un conjunto de valores, atributos y asociaciones que permiten diferenciarse y generar lealtad emocional.

En el contexto deportivo, esta perspectiva se entrelaza con los planteamientos de Keller (2013), quien sostiene que la fortaleza del valor de marca (*brand equity*) depende de la capacidad de crear experiencias significativas y coherentes para los públicos clave. Asimismo, desde la comunicación estratégica, autores como Cornelissen (2020) destacan la necesidad de integrar los mensajes institucionales con una narrativa cohesionada que refuerce la reputación y la misión de la organización.

La comunicación corporativa se ha convertido en un pilar esencial para las organizaciones deportivas, especialmente en un contexto globalizado donde los clubes de fútbol no solo representan entidades deportivas, sino también marcas con valores, identidades y narrativas propias (Sanahuja, 2013). Esta construcción simbólica de la marca futbolística va más allá de los logotipos, nombres o colores: abarca elementos emocionales, históricos y culturales que permiten a los clubes consolidarse como referentes globales. Como sostiene Matallonga (2003, p. 134), «la marca y el nombre son la parte intangible de la empresa donde se tienen que plasmar los valores sólidos y diferenciales de la organización». Desde esta óptica, los clubes deben entenderse como actores comunicacionales que gestionan intangibles estratégicos, en línea con los principios del *corporate branding* (Balmer, 2012). En este sentido, la marca se convierte en un activo estratégico, capaz de generar valor económico, social y cultural.

La imagen de los clubes está profundamente ligada a su capacidad de proyectar valores que resuenen con la comunidad. Rivera y Molero (2012) destacan que «la imagen o proyección social de un club es un tributo que adquiere importancia debido a la creciente concienciación de las empresas e instituciones que deben ser socialmente responsables» (p. 210). En este marco, los valores institucionales, como el compromiso social, la inclusión o la sostenibilidad, se integran dentro de la estrategia de comunicación para reforzar la conexión con los públicos.

Además, la historia de cada club actúa como un recurso narrativo clave. Momentos icónicos, leyendas deportivas, títulos y hazañas forman parte de un relato que consolida el sentido de pertenencia entre generaciones. Este proceso de construcción de identidad es particularmente evidente en clubes con una fuerte carga simbólica, como el FC Barcelona o el RCD Espanyol, cuyas trayectorias han estado marcadas por elementos políticos, sociales y culturales. Como sostiene Kubiacyk (2021, p. 123), el Barça es percibido como un «embajador de Cataluña», mientras que el Espanyol ha tenido que luchar por una identidad diferenciada en un entorno dominado por el simbolismo catalanista del club blaugrana.

Este vínculo emocional con los seguidores se refuerza mediante estrategias que acercan la marca al aficionado, como experiencias exclusivas, la humanización de los jugadores o campañas que apelan al orgullo local. En este sentido, la comunicación futbolística ha mutado: de ser unidireccional, ha pasado a convertirse en un diálogo constante, donde el seguidor no solo consume, sino que también participa. Como afirma Aced (2013), «las empresas han pasado de una comunicación unidireccional a una conversación continua, donde la audiencia no es solo receptora, sino también generadora de contenido» (p. 35).

Esta transformación se enmarca dentro de lo que Ginesta (2021) denomina la «disneyización» del fútbol, un concepto que apunta a la conversión del deporte en una industria del entretenimiento. Los clubes han dejado de ser únicamente entidades deportivas para convertirse en multinacionales que explotan el espectáculo en múltiples formatos: *merchandising*, contenidos digitales, estadios tematizados y experiencias inmersivas.

En la era en que los clubes de fútbol se han convertido en multinacionales del entretenimiento, la creación de contenidos y productos comercializables entre los aficionados es necesaria para poder satisfacer uno de los principales objetivos: la maximización de ingresos. (Ginesta, 2021, p. 142)

En este marco, los estadios ya no son solo espacios de competición, sino centros de experiencia, como los *smart stadiums*, que integran tecnología, servicios VIP y ofertas interactivas para fidelizar al consumidor. El espectáculo se complementa con una narrativa audiovisual y digital que trasciende el día del partido y convierte al aficionado en consumidor activo los siete días de la semana (Ginesta y Faedo, 2022).

Este proceso se observa de forma clara en el caso del FC Barcelona. La figura de Lionel Messi se convirtió en una herramienta comercial clave para posicionar la marca globalmente (Faedo y Corrius, 2024). Como explica Ginesta (2021, p. 37), «el principal valor de Messi para el club ha sido el poder de atracción que ha tenido para la negociación de nuevos patrocinadores».

## 2.2. Estrategias digitales y desafíos de la comunicación deportiva actual

El avance de las tecnologías digitales ha generado un cambio paradigmático en la forma en que los clubes deportivos interactúan con sus audiencias. La aparición de plataformas como X, Instagram, TikTok, Twitch o YouTube ha transformado los modos de relación con el público porque generan nuevas dinámicas de consumo, participación e identidad digital. En este contexto, las estrategias de comunicación digital se han vuelto imprescindibles para ampliar la base de seguidores, adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y reforzar el posicionamiento de marca.

Una de las estrategias más destacadas ha sido la personalización del contenido. El análisis de datos permite a los clubes segmentar su audiencia según variables geográficas, lingüísticas y de comportamiento, al tiempo que ofrecen mensajes más específicos y efectivos. El FC Barcelona y el Manchester City, por ejemplo, han desarrollado campañas adaptadas a mercados como el asiático o el americano, con contenidos en idiomas locales, promociones personalizadas y referencias culturales pertinentes.

Asimismo, el contenido interactivo y multimedia ha revolucionado la relación club-aficionado. Las transmisiones en directo de entrenamientos, entrevistas en vivo, encuestas o filtros personalizados permiten generar una relación más cercana y espontánea. Pérez (2023) sostiene que «el contenido multimedia aumenta el tiempo de interacción con las audiencias y refuerza la conexión emocional

entre la marca y el consumidor» (p. 22). Un ejemplo paradigmático es el Barça, que ha utilizado mini-documentales y vídeos emotivos —como la recuperación de Gavi tras su lesión— para conectar emocionalmente con su comunidad global.

Sin embargo, estudios como el de Tejedor *et al.* (2019) subrayan que muchos clubes europeos aún mantienen estructuras digitales poco interactivas, centradas en contenidos unidireccionales y con escasa participación del usuario. Aunque se utilizan recursos multimedia básicos, el potencial del entorno digital —particularmente en términos de interacción directa, narrativa transmedia y experiencias participativas— está lejos de aprovecharse plenamente. Este déficit representa una oportunidad estratégica para reforzar el *engagement* y la fidelización con propuestas más innovadoras.

En paralelo, los programas de fidelización digital se han consolidado como una herramienta eficaz para aumentar el compromiso. Iniciativas como el programa «Culers Premium Membership» del FC Barcelona ofrecen contenidos exclusivos, accesos preferenciales y experiencias únicas para los aficionados más involucrados. Estos espacios permiten convertir a los seguidores en verdaderos embajadores de marca. El RCD Espanyol, por su parte, ha lanzado campañas como #RCDEexperience, donde invita a los hinchas a compartir vivencias personales con el club, lo que refuerza la identidad compartida y aumenta la visibilidad en redes.

En este nuevo ecosistema digital, la gestión de crisis también ha cobrado una relevancia estratégica. Las redes sociales permiten ofrecer respuestas inmediatas ante situaciones adversas, controlar la narrativa y prevenir la propagación de rumores. Como destaca Mayorga (2014), «la imagen de marca de una organización deportiva depende de su capacidad de respuesta ante momentos de crisis, donde la rapidez y la claridad del mensaje son esenciales para preservar la confianza de sus seguidores» (p. 15). Un ejemplo significativo fue la salida de Messi del Barça en 2021: el club respondió con un comunicado oficial y una conferencia de prensa de su presidente. Se buscaba gestionar la situación de forma transparente y ordenada.

La coherencia del mensaje es otro elemento central en este tipo de situaciones. Contradicciones o mensajes ambiguos pueden generar confusión y deteriorar la reputación institucional. El caso del descenso del Espanyol en 2023 ilustra cómo una comunicación empática y alineada con los valores del club puede convertir una crisis en una oportunidad para reforzar la comunidad. Bajo el lema #SomEspanyol, el club apostó por mensajes de resiliencia y unión que mantuvieron el vínculo con sus seguidores.

Por otro lado, los nuevos formatos de contenido como TikTok, Twitch y los podcasts representan desafíos y oportunidades. Estas plataformas, diseñadas para el entretenimiento inmediato o la interacción directa, obligan a los clubes a adaptarse a nuevas formas de relato. Hütt (2012) destaca que «las redes sociales han marcado un hito en la difusión masiva, permitiendo una comunicación interactiva y dinámica» (p. 122). Ejemplos como las emisiones de Luis Enrique en Twitch durante el Mundial 2022 o las entrevistas informales de jugadores con *streamers*



como Gerard Romero, muestran una forma desconstruida de comunicación que conecta especialmente con públicos jóvenes.

Finalmente, la gestión de derechos de imagen y privacidad se ha vuelto un aspecto delicado en esta era hiperconectada. La difusión no autorizada de contenidos, la viralización de imágenes y el uso comercial sin consentimiento generan tensiones legales y éticas. Como explica Martín (2012), «los derechos de imagen de los deportistas se han convertido en un elemento central a la hora de firmar sus contratos» (p. 66). Los clubes han tenido que reforzar sus políticas de protección y establecer acuerdos con plataformas, además de desarrollar estrategias de vigilancia digital para evitar usos indebidos de su contenido y para poder monetizar adecuadamente sus activos visuales.

### 3. Objetivos y metodología

El objetivo principal de esta investigación es analizar y comparar las estrategias de comunicación externa del FC Barcelona y del RCD Espanyol, con especial atención a la gestión de su presencia mediática, las relaciones con patrocinadores, la interacción con sus seguidores en redes sociales y su capacidad de respuesta ante situaciones de crisis comunicativa. En concreto, este estudio tiene tres objetivos específicos (OE):

- OE1: Analizar las estrategias que siguen los dos equipos, e identificar los principales canales y herramientas que utilizan para gestionar su relación con los medios de comunicación y sus seguidores.
- OE2: Entender el uso de las redes sociales como estrategia de comunicación de los clubes y saber de cuántas redes sociales disponen y en cuántos idiomas tienen un perfil en las aplicaciones.
- OE3: Analizar la comunicación con sus patrocinadores y socios, y evaluar qué impacto tiene y cuál es el beneficio, además de analizar las campañas que hacen y qué impacto tienen en la percepción pública.

La investigación se desarrolló a partir de un enfoque mixto que combinó técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de abordar los tres objetivos establecidos inicialmente. Para ello, se implementaron dos estrategias metodológicas diferenciadas pero complementarias: el análisis de contenido de redes sociales y la realización de entrevistas semiestructuradas a los responsables de comunicación de los clubes estudiados.

En primer lugar, se efectuó un estudio sistemático del uso que el FC Barcelona y el RCD Espanyol hacen de sus plataformas digitales, con el propósito de identificar las principales estrategias de comunicación empleadas (OE2). El análisis se centró en las publicaciones realizadas durante una semana específica —del 18 al 24 de febrero—, periodo en el que ambos equipos solo disputaron sus respectivos partidos de LaLiga. Esta elección temporal permitió garantizar una observación equilibrada de las dinámicas comunicativas, al no verse alteradas por otros compromisos deportivos como la Champions League o la Copa del Rey.

La observación se organizó en tres momentos clave: la fase previa al partido (donde se incluyeron entrenamientos y ruedas de prensa), el día del encuentro, y el periodo posterior al mismo. Cada publicación fue examinada en detalle mediante capturas de pantalla, y se registraron las siguientes variables: la plataforma utilizada, el tipo de contenido (imagen, vídeo, gráfico), la existencia de pie de imagen (en formato textual o visual), el idioma, la temática, y las métricas de interacción (número de «me gusta», respuestas, compartidos, etcétera).

Se consideró la presencia de cada club en sus respectivas redes sociales oficiales. El RCD Espanyol contaba con perfiles en YouTube, Facebook, X, Instagram, Twitch, LinkedIn, TikTok y WhatsApp. Por su parte, el FC Barcelona estaba presente en Facebook, X, YouTube, Instagram, TikTok, Spotify, Discord y WhatsApp. Este análisis permitió establecer patrones de uso y evaluar el grado de interacción generado por los contenidos, así como su adaptación a los diferentes públicos.

En segundo lugar, se desarrollaron entrevistas dirigidas a los directores de comunicación de ambos clubes: Ignasi Castelló (FC Barcelona) y Xavier Andreu (RCD Espanyol). El objetivo fue obtener información cualitativa sobre la estructura interna de la comunicación institucional (OE1) y sobre las dinámicas relacionales con patrocinadores y socios comerciales (OE3).

Las entrevistas permitieron acceder a una visión en profundidad sobre las estrategias comunicativas implementadas, los canales empleados para gestionar tanto la relación con los medios como la interacción con la afición, y el papel que desempeñan las redes sociales dentro del ecosistema comunicativo global de cada entidad. Además, se abordaron cuestiones relacionadas con la fidelización de seguidores, la captación de nuevos patrocinadores y la efectividad de las campañas en el entorno digital.

El guion de preguntas fue diseñado en coherencia con el marco teórico y los objetivos de investigación, e incluyó temas como: planificación de la comunicación externa, integración de canales digitales y tradicionales, relación B2B y B2C, y evaluación del impacto comunicativo en términos de imagen de marca. Este diseño metodológico permitió obtener una perspectiva integral sobre la comunicación deportiva contemporánea, al cruzar el análisis empírico de redes sociales con la experiencia directa de los profesionales del sector.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1. La estructura de los departamentos de comunicación del FC Barcelona y del RCD Espanyol

Una de las diferencias más significativas entre el FC Barcelona y el RCD Espanyol radica en la manera en que estructuran sus respectivos departamentos de comunicación. Esta divergencia organizativa no solo responde a la dimensión institucional de cada entidad, sino también a su modelo de gestión comunicacional, en consonancia con lo que plantea el marco teórico respecto a la profesionalización de la comunicación en entornos deportivos de élite.

En el caso del FC Barcelona, el Departamento de Comunicación se divide en dos grandes áreas: Comunicación Deportiva y Comunicación Corporativa. Tal como explica Castelló, responsable del área corporativa, «tenemos la primera gran división del Departamento de Comunicación: Comunicación Deportiva y Comunicación Corporativa». Esta división responde a una lógica de especialización funcional: la primera se encarga de la cobertura mediática de los equipos profesionales y formativos, incluyendo la gestión de convocatorias, partes médicos y la relación directa con la prensa deportiva.

Por su parte, la comunicación corporativa abarca todas aquellas acciones que no están directamente vinculadas con la actividad deportiva, organizándose a su vez en dos subdivisiones: una centrada en la organización y difusión de actos institucionales del club, y otra focalizada en proyectos ligados a áreas como el negocio, los patrocinadores, La Masia, los servicios médicos o el proyecto estratégico del Espai Barça.

En contraste, el RCD Espanyol presenta una estructura comunicativa más reducida y polivalente. Según expone Andreu, «el departamento de comunicación da cobertura a todas las áreas del club: el área social, la venta de entradas, las activaciones comerciales, etc.». Este modelo responde a un enfoque más transversal, en el que un equipo pequeño asume múltiples funciones: redacción de contenidos, manejo de redes sociales, producción audiovisual y relación con medios, entre otras tareas. A pesar de estas limitaciones estructurales, Andreu subraya la capacidad del club para mantener una narrativa coherente y alineada con su identidad institucional y con su base social, lo que se corresponde con un modelo de comunicación de proximidad, tal como se describe en la literatura especializada.

Estas diferencias estructurales se reflejan de manera evidente en el uso que ambos clubes hacen de sus redes sociales. Mientras el FC Barcelona implementa una estrategia segmentada y multilingüe, adaptada a diferentes públicos y plataformas, el RCD Espanyol opta por una comunicación más directa, menos segmentada y con un fuerte componente comunitario.

#### 4.2. Barça One y Espanyol Media

Ambos clubes han desarrollado sus propios canales de comunicación audiovisual como herramienta estratégica para generar contenido, segmentar audiencias y consolidar su marca. Esta apuesta se enmarca en la tendencia contemporánea del *branded content* y la desintermediación comunicativa, conceptos que el marco teórico destaca como claves en el ecosistema mediático actual.

En el caso del FC Barcelona, su plataforma Barça One está integrada dentro del ecosistema de Barça Studios, por lo que sigue una lógica empresarial clara. Como explica Castelló, «Barça One es el canal, mientras que Barça Studios es la empresa», lo que evidencia una separación estructural entre la producción y la distribución de contenidos. Barça One ofrece una amplia gama de piezas audiovisuales, que incluyen informativos, entrevistas exclusivas,

documentales y contenidos promocionales asociados a patrocinadores. El objetivo de esta estrategia es construir una narrativa propia, emocional y alineada con el posicionamiento global del club. En palabras de Castelló, «Barça Studios produce contenido original, como entrevistas con jugadores», lo que refleja la voluntad de generar un relato corporativo autónomo y emocionalmente significativo.

Por su parte, el RCD Espanyol ha desarrollado Espanyol Media como una plataforma más modesta, pero con una clara intención de fortalecer su imagen institucional y dar visibilidad a contenidos que no suelen tener espacio en los medios convencionales. Según Andreu, «Espanyol Media, para nosotros, es la imagen exterior audiovisual». Este canal permite cubrir eventos del fútbol base, actos sociales o iniciativas internas, con el propósito de ofrecer información oficial y fidelizar a la afición. Aunque reconoce las limitaciones de personal y recursos, Andreu sostiene que la prioridad es ofrecer contenidos coherentes con la identidad del club: «Nos aseguramos de que nuestros aficionados tengan acceso directo a la información oficial del club».

#### 4.3. Análisis de redes sociales del FC Barcelona y el RCD Espanyol

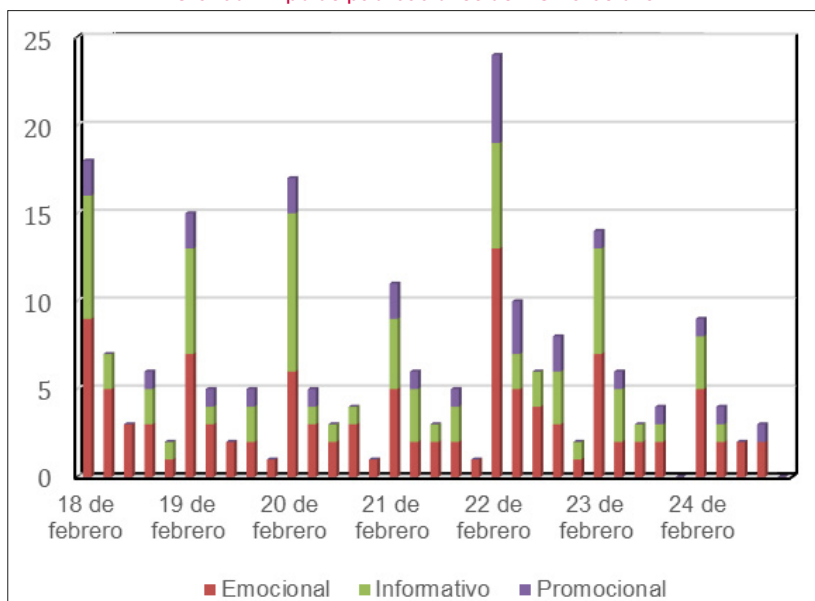
Las redes sociales se han consolidado como herramientas fundamentales en la estrategia comunicativa de los clubes deportivos. No solo permiten informar sobre la actualidad del club, sino que facilitan una conexión directa con la afición y una proyección internacional de la marca. El análisis comparativo entre las estrategias digitales del FC Barcelona y el RCD Espanyol durante una semana específica (véanse Gráfico 1 y Gráfico 2), evidencia enfoques diferenciados tanto en la frecuencia como en la naturaleza de los contenidos publicados.

En términos de tipología de publicaciones, se han identificado tres grandes categorías: contenido deportivo (partidos, entrenamientos, entrevistas), contenido emocional (mensajes motivacionales, identidad del club) y contenido promocional (productos, patrocinadores, activaciones de marca). La clasificación empleada en este estudio se inspira en tipologías previas aplicadas al análisis de redes sociales en el contexto deportivo (Parganas *et al.*, 2015; Thompson *et al.*, 2014). Estas categorías permiten capturar las tres funciones principales que cumplen las publicaciones de los clubes: informar sobre la actividad deportiva, reforzar el vínculo emocional con los seguidores y promover productos o marcas asociadas. A pesar de que la nomenclatura puede variar según los autores, la estructura funcional del contenido se basa en patrones identificados en la literatura especializada.

En casos donde una publicación podría corresponder a más de una categoría, se aplicaron criterios de predominio temático y finalidad comunicativa. Es decir, se codificó cada publicación según el objetivo principal percibido del mensaje, determinado por el contenido textual, los elementos visuales y el contexto de publicación.

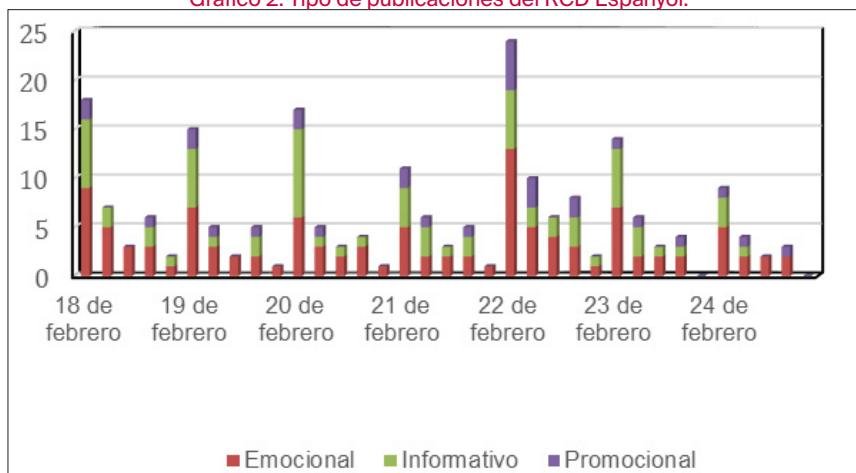
Los Gráficos 1 y 2 de esta sección permiten visualizar de forma clara la distribución diaria de estos tipos de mensajes.

Gráfico 1. Tipo de publicaciones del FC Barcelona.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Tipo de publicaciones del RCD Espanyol.



Fuente: elaboración propia.

En el caso del FC Barcelona, el contenido emocional predomina, con picos notables el 22 de febrero, día de partido, lo que refuerza la estrategia del club de vincular emocionalmente a su comunidad global mediante narrativas motivadoras. En contraste, el RCD Espanyol mantiene una distribución más equilibrada entre los tres tipos de contenido, donde X destaca como su principal canal de difusión en términos de volumen de publicaciones. También en este caso, el 22 de febrero registra una alta actividad. Se evidencia de nuevo que el calendario deportivo condiciona la producción comunicativa. Una diferencia clave radica en la estrategia de repetición de contenidos, como se puede ver en los Gráficos 3 y 4.

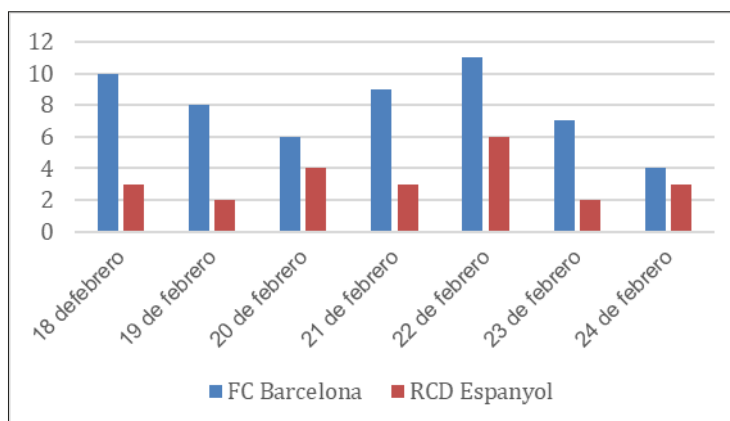
Como muestra el Gráfico 3, el FC Barcelona reutiliza con mayor frecuencia imágenes y videos en distintas plataformas, especialmente los días 18 y 22 de febrero. Por su parte, el Gráfico 4 cuantifica este comportamiento: el Barça repitió contenido 55 veces durante el período analizado, mientras que el

Espanyol lo hizo en 23 ocasiones. Aunque a primera vista parece que el Barça repite más contenido, si se ajusta a la cantidad total de publicaciones diarias, la media de repetición por publicación es más alta en el Espanyol, lo cual se explica por su menor volumen de publicaciones y recursos.

Esta diferencia refleja dos estrategias diferenciadas: por un lado, el FC Barcelona maximiza su alcance mediante una estrategia de réplica y adaptación interplataforma, mientras que el Espanyol opta por una producción más uniforme y lineal, en consonancia con sus limitaciones estructurales. En palabras de Andreu:

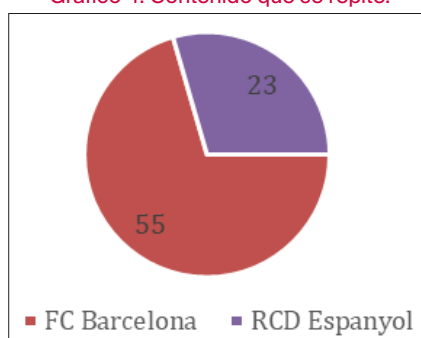
Todo lo que pasa en el club es susceptible de ser comunicado. Y este es el reto: trabajar siete días a la semana, 24 horas al día, 365 días al año. [...] Cuidamos mucho a todos los que están o han estado en el Espanyol, siempre dentro de nuestras limitaciones.

Gráfico 3. Contenido repetido por día.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4. Contenido que se repite.



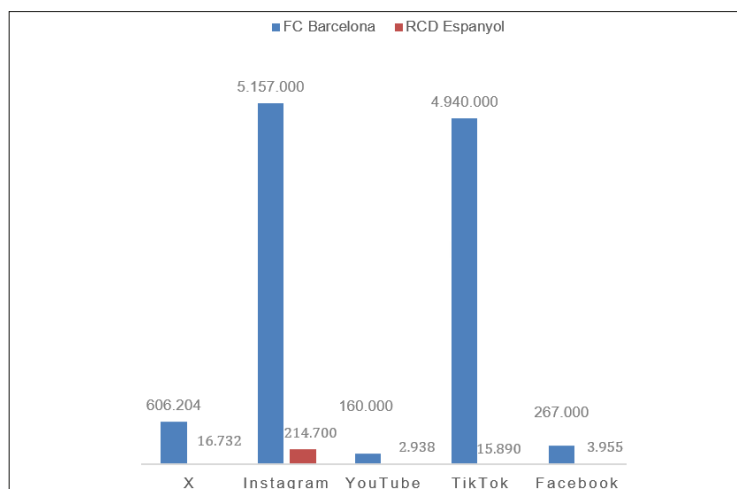
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las interacciones, los datos evidencian una diferencia abismal entre ambos clubes. El FC Barcelona genera una enorme cantidad de *likes*, comentarios y compartidos, especialmente en Instagram y TikTok, donde algunas publicaciones superan el millón de visualizaciones. X y Facebook también muestran altos niveles de interacción. En cambio, el RCD Espanyol mantiene cifras más modestas: es raro que sus publicaciones superen los 10.000 *likes* en Instagram y apenas alcanzan las 10.000 visualizaciones en X. A pesar de que X es el principal canal de difusión

del RCD Espanyol en términos de volumen de publicaciones, este liderazgo no se traduce en un mayor *engagement*. Esto puede evidenciar una estrategia comunicativa que prioriza la cantidad de mensajes publicados en esta red, pese a que las interacciones sean más bajas comparadas con otros canales y con el FC Barcelona.

El Gráfico 5 muestra la media de interacciones por red social, y da cuenta de la gran diferencia en la capacidad de *engagement* de ambos clubes. El Barça lidera ampliamente en todas las plataformas. Destaca en Instagram (más de cinco millones de interacciones) y TikTok (casi cinco millones). El

Gráfico 5. Total de interacciones.



Fuente: elaboración propia.



Espanyol, por su parte, mantiene una presencia limitada en todas las redes, con niveles particularmente bajos en YouTube y X. Estos datos reflejan no solo la diferencia de dimensión mediática entre los clubes, sino también el nivel de implicación y respuesta de las respectivas audiencias.

#### 4.4. El uso de los idiomas como estrategia de proyección

El uso de los idiomas en la comunicación de los clubes de fútbol no responde únicamente a una necesidad técnica, sino que constituye una decisión estratégica vinculada a la identidad, la proyección internacional y la construcción de marca. En este sentido, Ginesta (2009) sostiene que «el fútbol se ha convertido en una herramienta de proyección social, cultural y económica, que utiliza narrativas para conectar con audiencias diversas» (p. 406).

Desde esta perspectiva, el FC Barcelona ha adoptado una política lingüística orientada hacia la internacionalización. Como explica Castelló, «las noticias que consideramos que pueden tener un impacto más allá del ámbito español también se traducen en inglés para llegar a un público internacional». Esta declaración encaja con la propuesta de Sanahuja (2012), quien subraya que «la comunicación corporativa en los clubes profesionales es fundamental para la construcción de una marca coherente y atractiva que genere valor y confianza tanto en el público local como en el internacional» (p. 496).

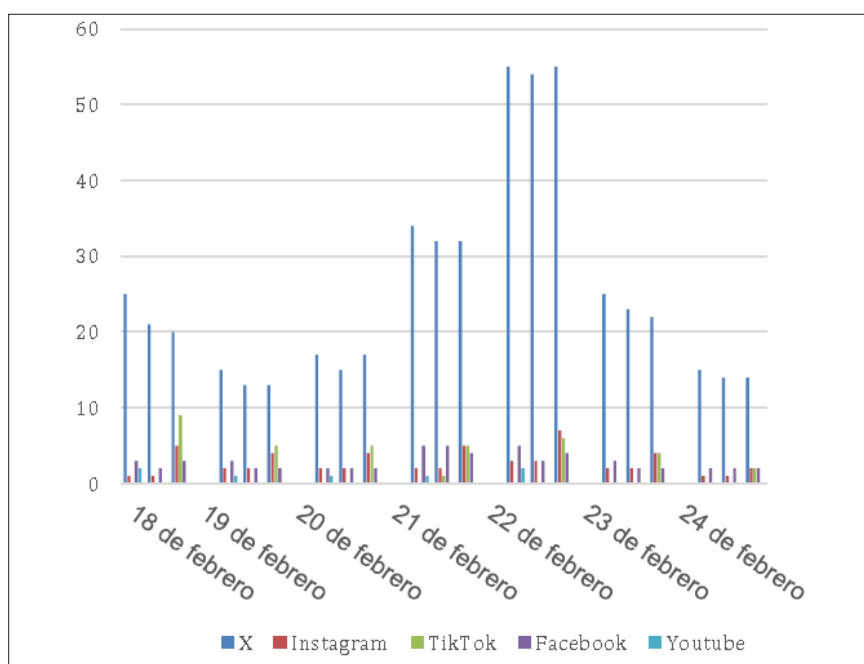
El análisis de las redes sociales del Barça muestra una distribución estratégica de los idiomas según la plataforma. En Instagram y TikTok predomina el inglés, con el objetivo de captar y fidelizar a una audiencia global, mientras que en X y Facebook se da mayor protagonismo al catalán y al castellano, para favorecer así la conexión con el entorno local y estatal. No se trata de meras traducciones, sino de adaptaciones que responden a la lógica del canal y

al perfil de su público objetivo, en línea con lo que Ginesta (2020, 2021) define como «estrategia multinacional del entretenimiento», donde la creación de contenido se convierte en un producto cultural y comercializable. En contraste, el RCD Espanyol adopta una estrategia más homogénea y centrada en su comunidad de referencia. Según Andreu, «nos aseguramos de que nuestros aficionados tengan acceso directo a la información oficial del club». Esta afirmación se relaciona con la idea de Lobillo (2013), quien defiende que «la imagen o proyección social de un club es un atributo que adquiere importancia debido a la creciente conciencia de las empresas e instituciones de ser socialmente responsables» (p. 52).

Ambos clubes otorgan un valor simbólico al catalán, aunque con enfoques distintos. En el caso del FC Barcelona, este idioma convive con otros, pero se mantiene visible en actos oficiales, comunicados institucionales y conmemoraciones, para reforzar el vínculo identitario con Cataluña. Por su parte, el Espanyol utiliza tanto el catalán como el castellano de forma cotidiana en todas sus redes, y refleja su voluntad de integrar y representar a toda su masa social.

Los Gráficos 6 y 7 ilustran la distribución diaria de publicaciones por red social entre el 18 y el 24 de febrero. Se observa que el FC Barcelona presenta una actividad muy elevada, especialmente en X, donde se superan las 50 publicaciones diarias en algunos casos. Instagram, Facebook, TikTok y YouTube también muestran una frecuencia significativa. El RCD Espanyol, por su parte, mantiene un ritmo más contenido, pero constante, con presencia en todas las plataformas. Esta diferencia de volumen y frecuencia refleja estrategias comunicativas distintas: el Barça busca una visibilidad global por medio de una alta producción de contenido multilingüe, mientras que el Espanyol apuesta por la fidelización de su base de aficionados mediante una comunicación directa y coherente con su identidad local.

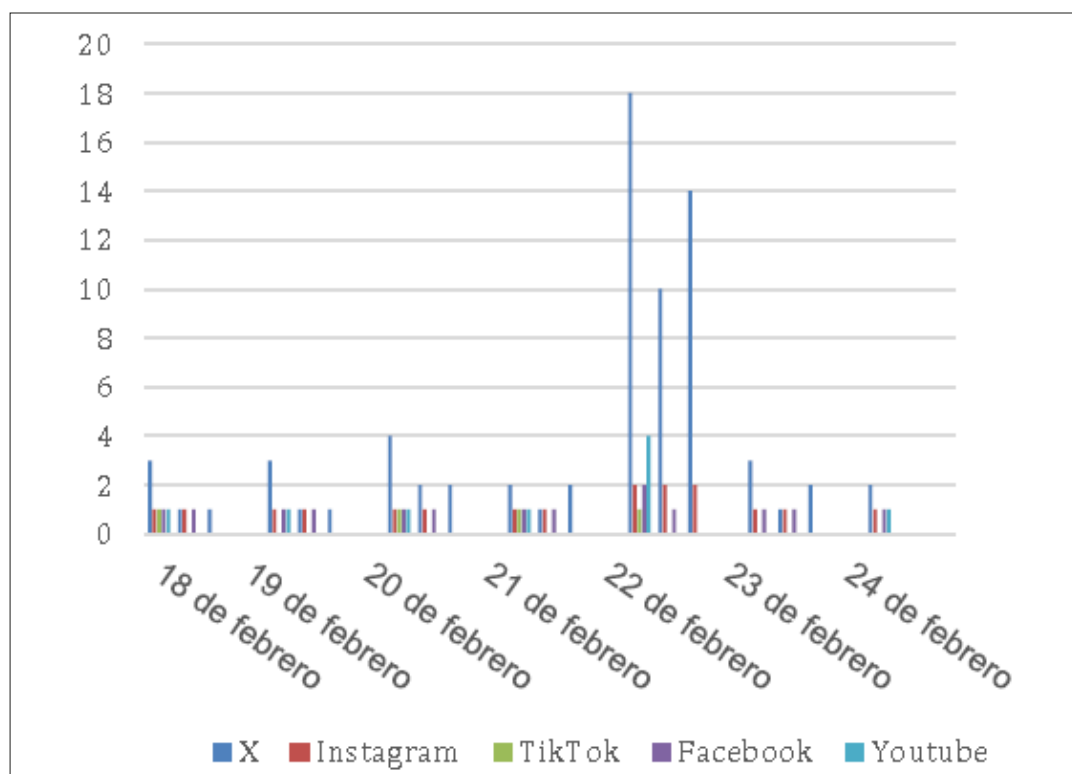
Gráfico 6. Publicaciones diarias del FC Barcelona.



Fuente: elaboración propia.



Gráfico 7. Publicaciones diarias del RCD Espanyol.



Fuente: elaboración propia.

#### 4.5. La coherencia del relato entre plataformas

La coherencia narrativa es uno de los elementos centrales en la comunicación digital contemporánea. Como señala Aced (2013), «las redes sociales no solo amplifican el mensaje de las organizaciones, sino que también generan una conversación bidireccional que fideliza a los públicos» (p. 35). En este marco, tanto el FC Barcelona como el RCD Espanyol desarrollan estrategias de relato adaptadas a sus capacidades y objetivos, pero con una preocupación común: mantener una identidad clara y reconocible en todos los canales.

En el caso del FC Barcelona, se detecta una fuerte adaptación del contenido según la naturaleza de cada plataforma, sin perder la coherencia discursiva basada en los valores del club: emoción, excelencia, competitividad, pertenencia e impacto global. Instagram y TikTok presentan videos ágiles y emocionales, diseñados para generar viralidad y *engagement*; X, en cambio, funciona como canal informativo y reactivo, orientado a una audiencia más interesada en la actualidad y la inmediatez. Esta coherencia transversal se extiende a Barça One, la plataforma audiovisual propia del club, donde se amplía el relato institucional mediante documentales, entrevistas y contenidos exclusivos. Según Castelló, «en Barça Studios, mantenemos una coordinación diaria y constante a través de grupos de WhatsApp y otros canales. Hay cosas que crean ellos, como

la actualidad de los entrenamientos, y otras noticias que provienen de nosotros»

Este enfoque responde al modelo de comunicación integrada descrito por Sanahuja (2021), quien destaca que la comunicación corporativa en los clubes deportivos profesionales es clave para poder construir una marca coherente y atractiva.

Por el contrario, el RCD Espanyol, con una estructura de comunicación más reducida, tiende a reproducir los mismos contenidos en todas sus redes sociales, con variaciones mínimas. Aunque esta práctica podría percibirse como redundante, permite construir una imagen uniforme y fácil de identificar para su comunidad de seguidores. Las publicaciones se centran en aspectos institucionales, contenidos deportivos, efemérides y eventos sociales, sin segmentar excesivamente por plataforma. Como explica Andreu, «la persona que teníamos como *community manager* ha plegado, y tenemos dificultades para mantener una persona que nos ayude con esto»

Esta declaración muestra cómo los recursos condicionan la capacidad de diversificación narrativa, pero no impiden que se construya una identidad sólida. De hecho, como señala Lobillo (2013), la coherencia no depende de la diversidad de formatos, sino de la consistencia del mensaje y de la fidelidad asociada a los valores del club. Tanto el Barça como el Espanyol logran transmitir una imagen alineada con su identidad institucional, aunque lo hagan desde estructuras y estrategias muy diferentes.

#### 4.6. Relación entre comunicación y patrocinadores

En el ecosistema comunicativo actual, los patrocinadores ya no ocupan un lugar periférico en la narrativa de los clubes deportivos. Su integración se ha transformado en una práctica estratégica que va más allá de la visibilidad comercial para convertirse en parte activa del relato institucional. Tanto el FC Barcelona como el RCD Espanyol desarrollan modelos diferentes de integración de marcas, en función de su dimensión mediática, sus objetivos de marketing y sus recursos internos.

El FC Barcelona ha optado por una estrategia de fusión entre contenido institucional, emocional y publicitario. Las marcas asociadas al club —como Cupra, Spotify o Nike— no solo aparecen en formatos clásicos de publicidad, sino que se integran en productos comunicativos diseñados para generar *engagement* y construir comunidad. Un ejemplo representativo es la serie de vídeos promocionales como «Duelo sprint por Cupra», donde varios jugadores del primer equipo participan en dinámicas competitivas vinculadas a los valores del deporte. Esta estrategia se alinea con la definición de Sanahuja (2012) sobre la «fusión entre discurso institucional y estrategia de marca» (p. 496), en la que el *storytelling* y la acción comercial se combinan para generar valor simbólico.

En la plataforma Barça One y en sus redes sociales, la presencia de patrocinadores es continua, pero siempre contextualizada dentro de una narrativa más amplia: entretenimiento, cercanía con los jugadores y estilo de vida. Esta estrategia responde también a la lógica de maximización de ingresos descrita por Ginesta (2021), quien afirma que «la creación de contenido y productos comercializables es absolutamente necesaria para los clubes en la era digital» (p. 142). Por el contrario, el RCD Espanyol opta por una integración más puntual y directa de sus Como explica Andreu, «un patrocinador no viene solo a poner el nombre y pagar. Esto debe tener un retorno, y nosotros estamos constantemente haciendo activaciones visuales, vídeos, fotografías, sorteos con la parte de marketing».

En este caso, la acción con marcas se centra más en campañas concretas, como sorteos en redes sociales, promociones de entradas o actividades institucionales, y se desarrolla desde el área de marketing, sin formar parte del núcleo del relato emocional.

El análisis de sus publicaciones revela que, si bien las marcas están presentes, lo hacen en espacios diferenciados del contenido deportivo o identitario. Una excepción destacable son campañas con dimensión social, como la del 8M, en la que se vinculan valores del club con causas colectivas, para generar una imagen de responsabilidad corporativa.

Esta diferencia en el grado de integración refleja también los recursos y la capacidad narrativa de cada club. Como sostiene Lobillo (2013), «la marca tiene un valor, incluso se puede trasladar al balance de la empresa y a veces puede ser tan importante o más que la propia producción» (p. 55). Tanto Barça como Espanyol muestran una conciencia clara de esta afirmación, aunque la

articulen mediante modelos distintos: uno basado en la hibridación narrativa y el otro en la visibilidad puntual.

#### 4.7. Comunicación hacia la comunidad, construcción del aficionado

La función comunicativa de los clubes va más allá de informar: construye identidad, comunidad y sentido de pertenencia. La forma en que una entidad se comunica con su entorno condiciona la percepción que tienen sus aficionados y el vínculo emocional que establecen con ella. En este aspecto, tanto el FC Barcelona como el RCD Espanyol desarrollan propuestas específicas que refuerzan su modelo de club y su relación con la comunidad.

El FC Barcelona apuesta por una comunicación emocional y global, orientada a conectar con públicos diversos más allá del territorio catalán. En plataformas como TikTok e Instagram predomina un estilo visual dinámico, donde se combinan frases épicas, música motivacional, imágenes de entrenamientos y aspectos personales de los jugadores. Como explica Ignasi Castelló, «la gente quiere saber qué hacen los jugadores fuera del campo, quiere ver cómo entrenan, qué música escuchan, cómo visten. Este tipo de contenido, que no es estrictamente de juego, tiene muchísima importancia y la gente la reclama».

Este enfoque promueve una comunidad digital amplia, que va desde los socios tradicionales hasta aficionados internacionales que nunca han asistido a un partido en el estadio. En este sentido, la narrativa comunicativa construye lo que Ginesta (2021) define como clubes multinacionales del entretenimiento, cuyas bases no son solo el resultado deportivo, sino marcas globales que ofrecen experiencias culturales, emocionales y comerciales.

El RCD Espanyol, por el contrario, prioriza la cercanía con su base social. Su estrategia comunicativa refuerza una identidad basada en la tradición, la historia y la vinculación emocional con sus seguidores más fieles. Las publicaciones incluyen homenajes a jugadores históricos, celebración de efemérides, actividades con socios y referencias constantes a su simbología, como el término «Perico», que se reivindica como señal de pertenencia. Tal como afirma Xavier Andreu: «nosotros promocionamos nuestra marca, que es la del Perico».

Esta práctica genera una comunidad más pequeña, pero muy cohesionada, donde el contenido comunicativo actúa como mecanismo de reconocimiento colectivo. Es una estrategia que prioriza la autenticidad sobre la espectacularidad, y que conecta con la propuesta sobre la importancia de la proyección social como atributo diferenciador (Lobillo, 2013, p. 52).

#### 4.8. La gestión del silencio: cuando no comunicar también es estratégico

La comunicación institucional no se limita a la emisión de mensajes, también implica saber cuándo y cómo guardar silencio. En determinados contextos —crisis internas, conflictos políticos o situaciones mediáticas tensas—, el silencio puede convertirse en una herramienta estratégica para preservar la imagen institucional, mantener el control del relato y evitar daños en la reputación de los clubes.

El FC Barcelona, dada su alta exposición mediática, ha desarrollado una política comunicativa en la que el silencio y la cautela juegan un papel clave. Según Castelló, «nuestra posición es clara: es mejor no decir nada». Este enfoque se aplica en momentos de alta sensibilidad, como en la gestión del caso Negreira, los conflictos institucionales relacionados con la política catalana o las decisiones deportivas polémicas. En estos casos, el club opta por comunicados breves y oficiales, donde evitan declaraciones públicas adicionales que puedan generar interpretaciones no deseadas.

Este tipo de silencio no implica desconexión, sino una estrategia de control. Como señala Ginesta (2009), «la ausencia de comunicación explícita puede reforzar el poder institucional, siempre que sea percibida como control y no como desconexión» (p. 406). El silencio, por tanto, puede reforzar la autoridad del emisor si se percibe como parte de una gestión consciente y planificada.

En el caso del RCD Espanyol, la política comunicativa se basa también en la prudencia, aunque no tanto como reacción estratégica ante crisis, sino como una práctica habitual. Andreu reconoce que «nosotros debemos tener mucho cuidado con esto. Tampoco nos hemos encontrado en situaciones tan extremas». El club rara vez se pronuncia sobre temas políticos, controversias sociales o debates públicos. Su comunicación se limita a cuestiones deportivas, institucionales y comunitarias, lo cual le permite mantener una imagen neutra, pero coherente.

Esta forma de gestionar el silencio responde también a los recursos disponibles y al posicionamiento del club en el ecosistema mediático. Aunque su impacto sea menor, transmite una imagen de seriedad y alineación con su comunidad, lo que permite reforzar el perfil de una institución que comunica solo aquello que considera relevante para su identidad.

## 5. Conclusiones

El análisis comparado de los departamentos de comunicación del FC Barcelona y el RCD Espanyol permite comprender cómo las estructuras organizativas, los recursos disponibles y las estrategias comunicativas influyen en la proyección mediática e institucional de los clubes deportivos de élite. A través de sus diferencias estructurales, ambos modelos reflejan no solo la envergadura institucional de cada club, sino también su enfoque estratégico en torno a la gestión de la comunicación en el ecosistema digital contemporáneo.

El FC Barcelona representa un modelo altamente profesionalizado y segmentado, en el que la comunicación deportiva y corporativa se gestionan de forma diferenciada pero coordinada, lo que le permite desarrollar un relato institucional complejo, emocional y adaptado a públicos diversos. Su plataforma Barça One, enmarcada en la lógica empresarial de Barça Studios, refuerza esta narrativa mediante contenidos audiovisuales originales que buscan la conexión emocional con su audiencia global. Esta estrategia se ve reforzada por un uso estratégico y multilingüe de las redes sociales, que combina la atención a públicos locales —catalán y castellano— con una clara vocación internacional —inglés—, y

por una notable coherencia discursiva entre plataformas, que le permite construir una marca global sólida y reconocible.

Por su parte, el RCD Espanyol, pese a contar con un departamento de comunicación más pequeño y con recursos limitados, logra mantener una narrativa institucional coherente y fiel a su identidad de club de proximidad. Su modelo comunicativo, más transversal y polivalente, responde a una lógica de eficiencia y de conexión directa con su comunidad de referencia. La plataforma Espanyol Media, aunque más modesta, cumple un papel clave al ofrecer contenidos que refuerzan el sentido de pertenencia entre los aficionados y visibilizan aspectos del club que no suelen tener cobertura en medios convencionales. Su estrategia en redes sociales se basa en la constancia y en una presencia equilibrada, con énfasis en X y un uso menos segmentado del lenguaje, donde se prioriza la claridad y el acceso directo a la información oficial.

Las diferencias en la frecuencia de publicación, el tipo de contenido y el volumen de interacciones reflejan dos realidades mediáticas muy distintas. El FC Barcelona domina el espacio digital con una alta producción de contenido emocional, adaptable y viral, mientras que el Espanyol se centra en una comunicación más directa, institucional y uniforme. Sin embargo, ambos clubes logran transmitir un relato coherente con sus valores y objetivos, lo que demuestra que la efectividad comunicativa no depende exclusivamente de los recursos disponibles, sino también de la claridad estratégica y de la fidelidad al propio modelo identitario.

En suma, este estudio evidencia cómo el contexto estructural, los objetivos institucionales y el manejo del ecosistema digital configuran dos estilos comunicativos contrastantes, pero igualmente válidos. Mientras el Barça proyecta una marca global basada en la emocionalidad, la excelencia y la segmentación, el Espanyol fortalece su vínculo con la comunidad local con una comunicación cercana, transparente y coherente. Ambos modelos ilustran, en última instancia, la importancia de una estrategia de comunicación alineada con la identidad institucional como herramienta clave en la construcción de marca en el deporte profesional.

Más allá de estas diferencias y similitudes, es necesario considerar ciertos desafíos comunes que enfrentan ambos modelos comunicativos. La sostenibilidad de las estrategias en un entorno digital saturado, la gestión de la sobrecarga informativa y la creciente importancia de una respuesta ágil y coherente ante crisis, requieren atención continua. Estos retos no solo afectan la efectividad comunicativa, sino que también plantean oportunidades para innovar y profundizar en la relación con las audiencias, al tiempo que abren caminos para el desarrollo futuro tanto en la práctica comunicativa como en la investigación académica.

## 5.1. Limitaciones de la investigación

Entre las principales limitaciones del estudio destaca la imposibilidad de entrevistar a los responsables de *marketing* de ambos clubes, lo que ha reducido la profundidad del análisis en ese ámbito.

Además, la comparación entre plataformas sociales se ha visto dificultada por la diferencia en cómo miden las interacciones y la falta de acceso a datos internos, como visualizaciones en Instagram. Finalmente, la elección de la semana de análisis pudo generar un leve desequilibrio inicial, ya que el Barça acababa de jugar mientras que el Espanyol llevaba días sin competir.

5.2. Futuras líneas de investigación

6. Contribución de autores

Futuras investigaciones podrían explorar la relación entre comunicación institucional y comercial, para analizar cómo conviven mensajes de identidad con campañas de patrocinio. También sería relevante estudiar el papel comunicativo de los futbolistas como emisores autónomos, así como el impacto de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o la realidad aumentada en la estrategia comunicativa de los clubes. Por último, plataformas como

Conceptualización	Ideas; formulación o evolución de los objetivos y metas generales de la investigación.	Autor 1
Curación de datos	Actividades de gestión para anotar (producir metadatos), depurar datos y mantener los datos de la investigación (incluido el código de <i>software</i> , cuando sea necesario para interpretar los propios datos) para su uso inicial y su posterior reutilización.	Autor 1
Análisis formal	Aplicación de técnicas estadísticas, matemáticas, computacionales u otras técnicas formales para analizar o sintetizar datos de estudio.	Autor 1
Adquisición de fondos	Adquisición del apoyo financiero para el proyecto que conduce a esta publicación.	Autores 1, 2 y 3
Investigación	Realización de una investigación y proceso de investigación, realizando específicamente los experimentos, o la recolección de datos/evidencia.	Autor 1
Metodología	Desarrollo o diseño de la metodología; creación de modelos.	Autores 1, 2 y 3
Administración del proyecto	Responsabilidad de gestión y coordinación de la planificación y ejecución de la actividad de investigación.	Autores 1, 2 y 3
Recursos	Suministro de materiales de estudio, reactivos, materiales, pacientes, muestras de laboratorio, animales, instrumentación, recursos informáticos u otras herramientas de análisis.	Autores 1, 2 y 3
Software	Programación, desarrollo de <i>software</i> ; diseño de programas informáticos; implementación del código informático y de los algoritmos de apoyo; prueba de los componentes de código existentes.	Autores 1, 2 y 3
Supervisión	Responsabilidad de supervisión y liderazgo en la planificación y ejecución de actividades de investigación, incluyendo la tutoría externa al equipo central.	Autores 2 y 3
Validación	Verificación, ya sea como parte de la actividad o por separado, de la replicabilidad/reproducción general de los resultados/ experimentos y otros productos de la investigación.	Autores 2 y 3
Visualización	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado, específicamente la visualización/presentación de datos.	Autores 1, 2 y 3
Redacción / Borrador original	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado, específicamente la redacción del borrador inicial (incluyendo la traducción sustantiva).	Autores 1, 2 y 3
Redacción /Revisión y edición	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado por los miembros del grupo de investigación original, específicamente revisión crítica, comentario o revisión, incluidas las etapas previas o posteriores a la publicación.	Autores 1, 2 y 3

Twitch, Discord o WhatsApp ofrecen nuevas formas de interacción directa con la afición, y abren líneas de análisis sobre su efecto en la narrativa institucional y la gestión de la reputación.

7. Declaración sobre uso de inteligencia artificial

Se ha utilizado la herramienta Grammarly con fines de apoyo lingüístico y mejora de redacción en una primera versión del texto.

8. Referencias bibliográficas

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.

Balmer, J. M. T. (2012). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.6>

Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6ta ed.). SAGE.

Faedo, N. I. y Corrius, M. (2024). Lionel Messi as a Global Icon: The Player as Personal Brand in the History of FC Barcelona. En J O'Brien, X. Ginesta y J. de San Eugenio (Eds.), *FC Barcelona: History, Politics and Identity* (pp. 207-221). Routledge.



- Freixa Matallonga, R. (2004). El director de comunicación. En J. I. Bel Mallén (Ed.), *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 125-128). EUNSA.
- Ginesta, X. (2009). *Les tecnologies de l'informació i la comunicació i l'esport: una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de futbol* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona].
- Ginesta, X. (2020). *Les multinacionals de l'entreteniment: futbol, diplomàcia, identitat i tecnologia*. Editorial UOC.
- Ginesta, X. (2021). *La disneyització del futbol*. Eumo.
- Ginesta, X. y Faedo, N. I. (2023). The influence of north American ownership on the business, management, and communication model of Spanish professional football: A case study of real club Deportivo Mallorca (2016-2021). *Communication & Sport*, 11(5), 949-967. <https://doi.org/10.1177/21674795221106118>
- Ginesta, X., Sellas, T. y Canals, M. (2018). Chinese investments in Spanish football: A case study of RCD Espanyol new management trends after raster purchase. *Communication & Sport*, 7(6) 1-19. <https://doi.org/10.1177/2167479518802332>
- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión social networks: a new diffusion tool. *Revista reflexiones*, 91(2), 121-128.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4ta ed.). Pearson Education.
- Kubiacyk, F. (2021). Better and lesser Catalans? The dispute over Catalanness: Relations between the teams and supporters of FC Barcelona and RCD Espanyol Barcelona. *Studia Iberoamericana*, 20, 131-157. <https://doi.org/10.12797/SI.20.2021.20.06>
- Lobillo, G. (2013). *La comunicación organizacional en los clubes de fútbol profesionales* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga].
- Martín, M. (2012). *La cesión de los derechos de imagen de los deportistas profesionales* [Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos].
- Mayorga, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos.info*, 34, 93-110. <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.34.580>
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C. y Chadwick, S. (2015). "You'll never tweet alone": Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22(7), 551-568. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.32>
- Pérez, F. (2023). Los medios de comunicación en la era digital. Fundación BBVA.
- Rivera, J. y Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing EsicEditorial.
- Tejedor, S., Cervi, L. y Gordon, G. (2019). Analysis of the Structure and Use of Digital Resources on the Websites of the Main Football Clubs in Europe. *Future Internet*, 11(5), 104. <https://doi.org/10.3390/fi11050104>
- Thompson, A. J., Martin, A. J. y Gee, S. (2014). Examining the development of a social media strategy for a National Sport Organisation: A case study of Tennis New Zealand. *Journal of Applied Sport Management*, 6(2), 42-63. <https://doi.org/10.7290/jasm06rcgl>
- Sanahuja, G. (2012). *El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles. Retos y modelos para alcanzar la excelencia*. [Tesis doctoral, Universitat Jaume I].
- Sanahuja, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones publicitarias*, 18, 126-143. <https://doi.org/10.5565/rev/qp.43>

**Alba Marqués-Ventura.** Graduada en Periodismo por la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC). Sus intereses de investigación se centran en la comunicación institucional en el ámbito deportivo, especialmente en los clubes de fútbol, así como en el papel de los medios de comunicación en la construcción de su imagen pública. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8941-8098>

**Nahuel Ivan Faedo.** Profesor Doctor en la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC). Sus intereses de investigación actuales incluyen el periodismo, los estudios de género, los medios de comunicación y el trabajo de las mujeres periodistas en este ámbito. Es miembro del grupo de investigación TRACTE (Traducción Audiovisual, Comunicación y Territorio) y de la red de investigadores SPRING. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5158-7882>

**Jordi de San Eugenio-Vela.** Catedrático en la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC). Sus intereses de investigación incluyen la marca de territorio, la diplomacia pública, la comunicación medioambiental y la geografía humanística. Es miembro del grupo de investigación TRACTE (Traducción Audiovisual, Comunicación y Territorio). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3390-8819>

