

UTILIZACIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS ESPAÑOLAS

USE OF DIGITAL MARKETING IN SPANISH SPORTS FEDERATIONS

María Perrino-Peña¹ Manel Valcarce-Torrente² ¹ Departamento de Educación Física y Deportiva, Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Universidad de León, España² Facultad de Estudios Sociales y Lenguas Aplicadas, Universidad Alfonso X el Sabio (UAX), España

Autor para la correspondencia:

María Perrino-Peña
mperp@unileon.es

Título abreviado:

Marketing Digital Federaciones Deportivas Españolas

Cómo citar el artículo:

Perrino-Peña, M., & Valcarce-Torrente, M. (2024). Utilización del marketing digital en las federaciones deportivas españolas. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 19(60), 2151. <https://doi.org/10.12800/ccd.v19i60.2151>

Recepción: 04 diciembre 2023 / Aceptación: 18 marzo 2024

Resumen

En la actualidad el marketing digital constituye una herramienta de incuestionable relevancia a la hora de mejorar la competitividad de cualquier organización. Las federaciones deportivas tienen entre sus fines promover y potenciar la práctica físico-deportiva de la ciudadanía, para lo cual se requiere de un determinado nivel de profesionalización en su gestión. El objetivo de este estudio exploratorio y descriptivo es analizar la capacidad de utilización del marketing digital por parte de las federaciones españolas y autonómicas, realizando una comparativa entre ellas. Los resultados obtenidos (n = 91) indican que existe una predisposición positiva hacia la innovación y transformación digital, y un amplio grado de adopción del marketing digital, especialmente entre las federaciones españolas, a pesar de que existe un elevado margen de mejora en su estrategia de desarrollo e implementación. Las conclusiones sugieren que existen áreas críticas que requieren atención para mejorar la competitividad y el rendimiento de las federaciones deportivas en la era digital, tales como la preparación organizacional, la presión competitiva y la observabilidad del marketing digital, el compromiso digital y la definición de roles específicos para liderar iniciativas digitales, o la adopción de herramientas para conectar con audiencias más jóvenes.

Palabras clave: Comunicación, deporte, innovación, marketing online, tecnología.

Abstract

In today's landscape, digital marketing stands as an undeniably crucial tool for enhancing the competitiveness of any organization. Sports federations, with their goal of promoting and fostering physical-sports activities among the citizens, require a certain level of professionalization in their management. The aim of this exploratory and descriptive study is to assess the utilization of digital marketing by Spanish and regional federations, conducting a comparative analysis between them. The findings reveal (n = 91) a positive inclination towards innovation and digital transformation, with a wide level of adoption of digital marketing, particularly among Spanish federations. Despite this, there is a high degree of improvement in its development strategy and its implementation. The conclusions highlight critical areas demanding attention to improve the competitiveness and performance of sports federations in the digital era. These include organizational readiness, competitive pressure, observability of digital marketing, digital engagement, and the establishment of specific roles for leading digital initiatives, as well as the adoption of tools to connect with younger audiences.

Keywords: Communication, sport, innovation, online marketing, technology.

Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Introducción

Actualmente nos encontramos inmersos en una era post-digital, donde ya el 9.6% de la población mundial tiene algún tipo de dispositivo móvil y el 65.7% tiene acceso a internet; en España el 94.7% (IAB Spain & Elogia, 2023; We Are Social & Meltwater, 2023). Según este mismo informe citado, en total, el tiempo que pasamos en Internet al día es de 6 horas y 41 minutos, y de éste, un tercio se dedica a redes sociales, con un total de 2 horas y 24 minutos diarios. Por último, en el ranking de redes sociales según el tiempo de uso diario, encontramos a TikTok en primer lugar, seguido de YouTube y Facebook. Siguiendo a We Are Social y Meltwater (2023), en España, el 83.6% de la población utiliza las redes sociales y la plataforma favorita y la más usada del país es WhatsApp, seguida de Instagram y Facebook.

El uso de las redes sociales como Instagram, Youtube o TikTok, también ha conllevado la aparición de numerosos influencers deportivos que repercuten en el consumo y la práctica de actividad física (Gil-Quintana et al., 2022). Internet y las redes sociales, por tanto, se han convertido en una parte esencial de la vida personal, social y profesional de la población, influyendo incluso en la forma de comunicarse y socializar, también en el ámbito del deporte (Escamilla-Fajardo et al., 2021; Escaño, 2019). En este contexto, el desarrollo e implementación de canales digitales y diversas redes sociales ha generado espacios que permiten una interacción más específica con las personas, la creación de grupos, el envío de mensajes y la producción y consumo de contenidos (Gil-Quintana et al., 2022). Dichos espacios digitales y redes sociales han provocado una auténtica revolución en la forma en que los seres humanos se comunican y socializan (Escamilla-Fajardo et al., 2021).

Siguiendo este contexto tecnológico y digital, y en relación con su influencia sobre las organizaciones, la transformación digital tiene como objetivo mejorar las entidades desencadenando cambios significativos en sus propiedades a través de una combinación de tecnología de la información, informática, comunicación y conectividad (Vial, 2021). Las empresas, como productoras, se encuentran ante un nuevo paradigma de marketing que exige una adaptación a cambios sin precedentes, especialmente en el ámbito del marketing digital.

La capacidad de marketing digital, definida como la habilidad de planificar e implementar estrategias digitales, se posiciona como un activo fundamental para el éxito empresarial en la era digital (Masrianto et al., 2022; Stegmann et al., 2023). Este enfoque no solo implica la adopción de tecnologías digitales, sino también la planificación y gestión efectivas de las interacciones con los clientes a través de Internet y otras tecnologías de la información (Desiana et al., 2022). Las empresas que optan por la adopción del marketing digital y desarrollan y fortalecen estas capacidades experimentan mejoras significativas en el rendimiento empresarial, con estudios que sugieren una disminución del 30% en los costos de sus campañas y un aumento del 20% en los ingresos (Bala & Verma, 2018; Gibson, 2018). Incluso con tecnología avanzada y recursos humanos especializados, se observa un potencial incremento del rendimiento de las campañas que se realizan (Srividhya, 2019). Sin embargo, para poder obtener una ventaja competitiva, la adopción digital tiene que estar acompañada de la transformación digital y la preparación del ecosistema de la organización (Desiana et al., 2022). Precisamente al respecto, un estudio sobre transformación digital en empresas pequeñas y medianas demostró cómo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las herramientas digitales impactaron en el marketing, contribuyendo a construir relaciones positivas entre clientes y creando valor en la organización (Ziółkowska, 2021).

La investigación en comunicación y marketing deportivo ha experimentado un gran crecimiento en las últimas tres décadas al tiempo que la propia industria del deporte, postulándose a su vez como un factor clave para dicho crecimiento (Hambrick, 2017). Según López-Carril et al. (2019), el marketing representa una de las principales temáticas dentro de la investigación en gestión deportiva. Asimismo, otras materias relacionadas con la innovación tecnológica, como el Big Data o las redes sociales, suponen importantes tendencias en la actualidad.

Una industria, la deportiva, que supone el 3.3% del PIB (Producto Interior Bruto) de España, proporciona más de 400.000 puestos de trabajo y genera un efecto tractor en otros ámbitos económicos (Cruzado, 2023). El marketing deportivo digital es un área actual, dinámica y en rápida evolución que está teniendo un profundo impacto en el negocio del deporte contemporáneo (Ratten & Thompson, 2021; Seymour & Blakey, 2020; Valcarce-Torrente et al., 2017; Valcarce-Torrente et al., 2021). Se ha convertido en un aspecto crucial para la promoción de eventos, el aumento de la equidad de marca y la relación entre los seguidores (fans) y las entidades y sus deportistas (Byon & Phua, 2021; Holland, 2015). Actualmente, las organizaciones deportivas utilizan diversos mecanismos, tales como los medios de comunicación de masas, las redes sociales, las relaciones públicas, con el fin de promocionar sus productos o servicios, de ocuparse de la imagen social o simplemente para compartir informaciones (García-Fernández et al., 2017; Winand et al., 2019). En el ámbito del Fitness, por ejemplo, el uso de las redes sociales pone de manifiesto su utilidad para múltiples funciones e interacción con los clientes. Los departamentos de marketing de dichos centros utilizan Facebook o Instagram para comunicarse con sus usuarios, permitiendo un contacto muy directo y con un lenguaje cerrado. Las redes sociales se erigen como una de las herramientas de gestión más valiosas que utilizan los gestores deportivos en el cumplimiento de sus tareas diarias (Pérez-Tur et al., 2023). Gran parte de las entidades deportivas españolas han puesto la atención en este tipo de estrategias y herramientas y las utilizan en diferente grado; si bien es preciso desarrollar más estudios que analicen la utilización de dichas estrategias y de

este modo, poner de manifiesto las fortalezas y las carencias en este ámbito entre las federaciones deportivas en España. Bengoetxea (2022) realizó un estudio sobre el nivel de digitalización de los clubes deportivos españoles. Los resultados mostraron que un 88.9% de ellos no contaba con una aplicación (App) propia, que el 65.6% no hace uso de una web propia para los comunicados externos con los integrantes del club y que en su lugar las redes sociales son las que lideran estas comunicaciones, provocando que sólo los seguidores reciban la información. Además, el 71% no contaba con software propio; y el 62% no tenía su propia herramienta de gestión. Ejemplos similares de estudios sobre marketing digital, los encontramos en el ámbito del fútbol, sobre marketing digital (Cano, 2017; Segarra-Saavedra & Hidalgo-Marí, 2020; Vargas et al., 2022). Estos últimos autores, por ejemplo, ponen de manifiesto las oportunidades que aún existen al hacer de los capitanes de equipos de la Primera División sujetos de uso comercial y publicitario, a través de sus perfiles en redes sociales.

Aunque la mayor parte de las entidades deportivas reconocidas por la actual legislación española (tanto las recogidas en la Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte, como en las diferentes leyes autonómicas sobre actividad física y deporte vigentes actualmente) tienen forma jurídica asociativa sin ánimo de lucro, a excepción de las conocidas sociedades anónimas deportivas, todas ellas tienden a realizar una gestión profesional y están dentro del mercado y la industria deportiva, y persiguen ser cada vez más competitivas. Las federaciones deportivas ejercen funciones públicas por delegación de las administraciones públicas, y tienen entre sus fines promover y potenciar la práctica físico-deportiva de la ciudadanía, para lo cual se requiere de un determinado nivel de profesionalización en su gestión, aumentar su valor de marca, mejorar la relación con sus miembros y sus potenciales “clientes” (destinatarios de sus productos o servicios) y posicionarse adecuadamente entre sus homólogas. Un estudio realizado por la consultora Deloitte (2018), compara el modelo de gestión del deporte en España con otros 10 países, utilizando cinco dimensiones, siendo una de ellas “desarrollo e innovación”. España ocupa el último lugar de los países analizados, y se incide en la importancia de cuestiones como: la necesidad de capacitar a todos los profesionales del deporte y captar a especialistas de otros sectores para una gestión eficaz; incorporar nuevas tecnologías y Big Data para llevar el deporte más allá de los recintos y mejorar la oferta de contenidos (por ej., streaming), e incorporar análisis de medición del retorno del patrocinio deportivo, entre otras iniciativas de mejora. Soto et al. (2023), indican que, desde el punto de vista estructural, se observa un elevado nivel de profesionalización de la gestión comunicativa de las federaciones deportivas de España, pues la inmensa mayoría, cuatro de cada cinco, cuentan con departamentos o gabinetes de comunicación en su seno. Si bien, esa profesionalización debe ser matizada en futuras investigaciones considerando otros aspectos, entre los cuales podríamos destacar, precisamente, el conocimiento y utilización del marketing digital, haciéndolo extensivo también a las federaciones autonómicas. Ante la ausencia de investigación concreta del uso del marketing digital en las federaciones deportivas españolas y autonómicas, y sobre la hipótesis de que existen ciertas herramientas que no están siendo muy aprovechadas, se plantea el presente estudio. El objetivo es, primero, describir y evaluar la situación actual de las entidades deportivas mencionadas con relación al conocimiento y uso del marketing digital; concretamente, analizando el ecosistema de innovación, el grado de transformación digital que presentan estas organizaciones y conocer el grado de adopción, es decir, las acciones y herramientas concretas de marketing digital que utilizan o no, actualmente.

Material y Métodos

Participantes

Tal y como se observa en la Tabla 1, a fecha de cierre del cuestionario se han contabilizado 91 respuestas, de las cuales un 25.3% corresponde a federaciones deportivas españolas; es decir, un total de 23, lo que supone prácticamente un tercio del total de las españolas (34.8%). El resto, un 74.7%, corresponde a federaciones autonómicas (68 federaciones); en este caso, siendo el universo más amplio, el porcentaje entre las de su ámbito territorial es lógicamente mucho más reducido, si bien se considera una muestra lo suficientemente amplia para este estudio descriptivo exploratorio.

La media de edad de las personas que contestaron es de 49 años, predominando las de sexo masculino (dos tercios) sobre el femenino (un tercio de las personas consultadas).

En cuanto al cargo ocupado, un 29.7% reflejó trabajar en departamentos relacionados con la comunicación y/o el marketing. Estas cifras son mayores en las federaciones españolas que en las autonómicas (60.9% frente al 19.1%). Sin embargo, los cargos de Presidencia, Vicepresidencia y Secretaría contestaron a la encuesta en mayor porcentaje en las autonómicas, reflejando una ausencia de personal específico para estas labores profesionales en dichas entidades (un 66.2% frente al 30.4% en las españolas).

Tal y como se puede apreciar en la Tabla 1, un 49.4% del total reflejó tener conocimientos medios sobre marketing digital, aproximadamente, el 35.2% conocimiento elevado y solamente un 15.4% consideran que su grado de conocimiento es bajo. Sin embargo, sorprende observar que en las federaciones autonómicas el conocimiento bajo se eleva al 20.6%, y predomina un conocimiento medio (54.4%); mientras que en las entidades españolas nadie refleja tener un nivel bajo, y el conocimiento elevado es el predominante (65.22%).

Tabla 1
Datos de la muestra

	Federaciones Autonómicas	Federaciones Españolas	Media Global
Media de edad	50	44	49
Ámbito de la Federación	%	%	
	74.73	25.27	
Sexo	%	%	%
Femenino	27.94	17.39	25.27
Masculino	72.06	82.61	74.73
Cargo u ocupación principal que ostentas en la misma	%	%	%
Personal relacionado con el Marketing y/o la Comunicación	19.12	60.87	29.67
Presidente, vicepresidente y/o secretario	66.18	30.43	57.14
Nivel de conocimiento en marketing y comunicación	%	%	%
Bajo	20.59	0.00	15.38
Medio	54.41	34.78	49.45
Elevado	25.00	65.22	35.16

Nota. Los resultados se muestran en porcentaje excepto para la edad.

Instrumentos

Tras la validación y adaptación por los expertos, el cuestionario utilizado finalmente consta de 39 ítems, agrupados en tres dimensiones: (1) preparación del ecosistema de innovación (con 10 preguntas, valoradas mediante una escala Likert con valores del 1 al 5), (2) transformación digital (con 7 preguntas, también utilizando una escala Likert con valores del 1 al 5) y (3) adopción del marketing digital (con 22 preguntas acerca de la utilización de diversas herramientas de marketing digital, mediante una escala nominal, respondiendo sí o no), siendo, por tanto, muy similar al cuestionario revisado previamente, en cuanto a su estructura.

Asimismo, se han añadido al inicio del mismo varias preguntas sociodemográficas, a fin de poder describir mejor la muestra e indagar en posibles relaciones entre variables de interés. La información solicitada en este apartado incluye la edad de la persona que contestó al cuestionario, el sexo, el cargo o departamento al que pertenece en la entidad deportiva y el nivel de conocimiento que considera tener acerca del marketing digital. Por último, se incluyó una cláusula de consentimiento informado para los participantes, que se refería al uso de los datos y la información para fines exclusivamente académicos y de investigación.

Procedimiento

La investigación se ha llevado a cabo desde un planteamiento descriptivo y cuantitativo, a modo de estudio exploratorio, con el fin de indagar en la capacidad de utilización de técnicas de marketing digital en las federaciones deportivas españolas y federaciones deportivas autonómicas. Asimismo, se ha elaborado un análisis comparativo entre ambos tipos de federaciones.

En una primera fase se ha llevado a cabo una revisión en la literatura; tras consultar algunos estudios realizados con cuestionarios no tan completos y con menor aplicabilidad a nuestro objeto de estudio, o que no habían sido validados (por ejemplo, el utilizado por Santes et al. (2017), para medir el uso de ciertas herramientas de marketing digital en empresas mexicanas), se ha procedido a escoger el cuestionario creado y validado por Masrianto et al. (2022) como punto de partida, por ser el más aproximado a los objetivos planteados por los autores y con el fin de disponer de un instrumento científico ya testado. Esta herramienta permite otorgar un índice de utilización del marketing digital (DMUI) propuesto por los autores, para medir el nivel de utilización del marketing digital en empresas; este aspecto resulta de gran interés, a la hora de aplicarlo en un futuro a organizaciones como las federaciones deportivas. El cuestionario está dividido en tres aspectos, que son: la preparación del ecosistema de innovación, la transformación digital y la adopción del marketing digital. Se utilizan 32 indicadores para calcular dicho índice, de los cuales 10 provienen de la preparación del ecosistema de innovación, siete de la transformación digital y 15 de la transformación del marketing digital. De este modo, el índice permite identificar los ámbitos concretos del marketing digital en los cuales tiene que seguir mejorando una empresa, y cuales ya están aplicados de manera correcta, para así generar el beneficio máximo de la organización.

Se debe destacar que la herramienta está validada en el ámbito empresarial; si bien, a fin de que esta resulte más adecuada (validez) y pueda ser replicada en el futuro (fiabilidad) dentro del contexto de las organizaciones deportivas, se ha

llevado a cabo una adaptación de la misma y una validación por expertos, tanto aspectos formales como de contenido. De las seis personas expertas contactadas, cumpliendo, al menos dos de los tres criterios de inclusión propuestos por los autores (concretamente: (1) estar en posesión de un título universitario relacionado con el ámbito del Marketing, de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o de Economía y Empresa; (2) pertenecer a la Junta Directiva o ser parte de la plantilla laboral de una federación deportiva española o autonómica; (3) ser un investigador con amplia experiencia en metodología cuantitativa), solamente se recibió respuesta de cuatro. Estos expertos puntuaron los siete ítems solicitados, en relación con cuestiones como representatividad, comprensión, interpretación y claridad (del 1 al 5) y realizaron algunas observaciones de redacción. Finalmente, la propuesta resultó ser una propuesta comprensible, válida y fiable, y aplicable al objetivo y al contexto de este estudio, realizando algún ligero ajuste. Más tarde, fue enviado a las federaciones deportivas a través de correo electrónico, o avisando a las asociaciones de federaciones deportivas españolas y autonómicas, vía telefónica. Finalmente, el cuestionario estuvo abierto aproximadamente dos meses (desde el 10 de septiembre al 15 de noviembre de 2023). Es importante destacar que se ha recomendado e insistido en que la persona que conteste al cuestionario estuviera trabajando dentro del departamento de comunicación, prensa o marketing (de existir) de la federación, o bien que se tratase de la persona que tuviera mayores conocimientos sobre la materia. Los datos obtenidos se han volcado en una hoja de Excel, y han sido analizados a través del software Google Sheet, a fin de realizar una descripción y comparativa entre federaciones españolas y autonómicas.

Resultados

A continuación, se presenta un análisis descriptivo y comparativo de los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario descrito anteriormente, en función de las dimensiones de análisis propuestas. Mediante esta herramienta se pretende describir la situación actual de las federaciones españolas y autonómicas, respecto del conocimiento y utilización de estrategias de marketing digital; ello puede dar lugar a establecer un índice, a partir del cual mejorar su posicionamiento y su rendimiento como organizaciones deportivas.

Preparación hacia un ecosistema de innovación

Tabla 2

Valoración de la situación en la que se encuentra la entidad deportiva respecto de la innovación en el ámbito concreto del marketing digital y la comunicación: PREPARACIÓN HACIA UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

	Federaciones Autonómicas	Federaciones Españolas	Media Global
Facilidad de uso percibida			
El personal de nuestra entidad puede implementar de manera sencilla innovaciones de marketing digital.	3.10	3.52	3.21
Utilidad percibida			
Las innovaciones en marketing digital resultan beneficiosas para el desempeño del personal de nuestra entidad.	3.62	4.30	3.79
Preparación Organizacional			
Nuestra entidad está preparada para implementar innovaciones en marketing digital.	3.10	3.26	3.14
Innovación en la gestión.			
La gestión de nuestra entidad está introduciendo de forma activa innovación en marketing digital.	3.22	3.87	3.38
Necesidad del cliente/afiliado.			
Nuestros afiliados y/o miembros utilizan actualmente innovaciones en marketing digital.	2.94	3.26	3.02
Presión competitiva.			
Nuestros competidores serán superiores si no implementamos innovaciones en marketing digital.	3.46	3.91	3.57
Infraestructura en innovación.			
Las administraciones públicas han construido una infraestructura suficiente para apoyar la innovación en marketing digital en España.	2.28	2.52	2.34
Liderazgo de opinión.			
En general, los líderes de opinión y medios de comunicación hablan muy a menudo sobre innovación en marketing digital.	2.99	3.39	3.09
Flexibilidad.			
Resulta sencillo implementar innovación en marketing digital en nuestros procedimientos de gestión y funcionamiento.	2.72	3.04	2.80
Observabilidad: capacidad de comprender y monitorizar.			
Es muy fácil distinguir cómo funciona el marketing digital respecto del marketing convencional.	2.99	3.87	3.21

Nota. \bar{x} escala Likert 5 de respuestas de federaciones autonómicas, nacionales y media global entre ambas.

En referencia a la valoración de la situación en la que se encuentra la entidad deportiva respecto de la innovación en el ámbito concreto del marketing digital y la comunicación (ver Tabla 2), los resultados muestran una percepción general positiva hacia la utilidad (obteniendo una puntuación media global bastante elevada, de 3.79) y facilidad de implementación de innovaciones en marketing digital. A nivel español, las federaciones muestran una mayor disposición y percepción positiva en comparación con las autonómicas. La utilidad percibida (el máximo valor medio obtenido, de 4.30) y la innovación en la gestión (la segunda mayor puntuación media reflejada, de 3.87) son áreas particularmente fuertes a nivel nacional.

Sin embargo, existe una necesidad de mejorar la preparación organizacional, la presión competitiva y la observabilidad del marketing digital en ambas instancias. La infraestructura de innovación, con la puntuación media global más baja, de 2.34, y el liderazgo de opinión (con una media global de 3.09) también presentan oportunidades para fortalecer el entorno de marketing digital en España. En resumen, aunque hay áreas de fortaleza, hay margen para mejorar la preparación (3.14), la competitividad y la visibilidad de la innovación en marketing digital en el panorama federativo español.

Transformación digital

En cuanto a la valoración del grado de transformación digital que presenta la entidad actualmente, en relación con el marketing digital y la comunicación (ver Tabla 3), en términos de utilización de canales digitales para la comercialización y promoción, las federaciones españolas lideran con una puntuación media de 4.39, superando ligeramente a las autonómicas que obtuvieron 4.21, con una media global de 4.25. Además, las federaciones españolas destacan en la mejora operativa, obteniendo una puntuación de 4.22 frente a 3.90 de las autonómicas, y con una media global de 3.98. Sin embargo, ambas muestran áreas de oportunidad en la reinversión del modelo de negocio, con resultados relativamente bajos de 3.52 y 3.43 respectivamente, y una media global de 3.45. En cuanto a la visión digital, las federaciones nacionales tienen una mayor puntuación con 4.30 frente a 3.76 de las autonómicas, y con una media global de 3.90. Asimismo, en compromiso organizacional y liderazgo tecnológico, también las federaciones españolas superan a las autonómicas con puntuaciones de 3.96 frente a 3.57, y 3.87 frente a 3.32, respectivamente, y una media global de 3.67 y 3.46.

Tabla 3

Valoración del grado de transformación digital que presenta la entidad actualmente, en relación con el marketing digital y la comunicación. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

	Federaciones Autonómicas	Federaciones Españolas	Media Global
Canales digitales.			
Nuestra entidad utiliza canales digitales (como la web, redes sociales, Móvil, etc.) para comercializar y promocionar nuestros productos, servicios o actividades (como licencias, cursos, merchandising, etc.).	4.21	4.39	4.25
Mejora operativa.			
Las innovaciones tecnológicas en nuestra entidad han permitido a los afiliados y/o miembros. interactuar de nuevas formas con nuestros procedimientos operacionales.	3.90	4.22	3.98
Reinversión del modelo de negocio.			
Nuestra entidad ha lanzado o renovado su modelo de negocio o funcionamiento utilizando la tecnología digital.	3.43	3.52	3.45
Visión digital.			
Entre los objetivos estratégicos de nuestra federación se encuentra el de transformar digitalmente el futuro de la entidad.	3.76	4.30	3.90
Comprometiendo la organización.			
La entidad promociona el cambio cultural necesario para la transformación digital.	3.57	3.96	3.67
Dirigiendo la transformación.			
Nuestra entidad se define por tener roles claros y departamentos responsables para llevar a cabo iniciativas digitales.	3.09	3.26	3.13
Liderazgo tecnológico.			
El desempeño del departamento de informática/tecnología/comunicación o similar (o persona encargada de dicha labor) de nuestra federación, ha sido capaz de cumplir con las necesidades de la entidad de transformarse digitalmente (liderazgo tecnológico).	3.32	3.87	3.46

Nota. \bar{x} escala Likert 5 tanto de respuestas de federaciones autonómicas, nacionales y media global entre ambas.

Aunque existe una dirección clara en la transformación digital, hay margen para mejorar el compromiso organizacional y la definición de roles específicos para liderar iniciativas digitales. El liderazgo tecnológico es un área de fortaleza, pero la continua atención a estas áreas podría potenciar aún más el éxito de la transformación digital en las federaciones.

Adopción del marketing digital

Respecto al nivel de uso de acciones y herramientas concretas del marketing digital que utiliza actualmente la entidad deportiva (ver Tabla 4), los resultados obtenidos reflejan una amplia adopción de diversas estrategias de marketing digital tanto a nivel autonómico como nacional en las federaciones deportivas. En términos de marketing en LinkedIn, por ejemplo, las federaciones españolas superan a las autonómicas con un 30.43% frente al 13.24% de adopción, y una media global del 17.58%. Muy similar ocurre con el marketing en TikTok, la adopción es más elevada en las federaciones españolas (34.78%) en comparación con las autonómicas (14.71%). En diversas estrategias, como anuncios digitales, boletín digital, y relaciones públicas en internet, las federaciones españolas lideran con porcentajes superiores a las autonómicas, y la media global refleja este patrón.

Tabla 4
Nivel de uso de acciones y herramientas concretas del marketing que utiliza actualmente la entidad deportiva. ADOPCIÓN DEL MARKETING DIGITAL

	Federaciones Autonómicas		Federaciones Españolas		Media Global	
	%		%		%	
	SI	No	SI	NO	SI	NO
Marketing a través de SMS	5.88	94.12	17.39	82.61	8.79	91.21
Publicidad para móviles	8.82	91.18	13.04	86.96	9.89	90.11
Marketing en LinkedIn	13.24	86.76	30.43	69.57	17.58	82.42
Marketing en Tik Tok	14.71	85.29	34.78	65.22	19.78	80.22
Marketing en buscadores (SEM)	17.65	82.35	30.43	69.57	20.88	79.12
Marketing a través de Apps	23.53	76.47	43.48	56.52	28.57	71.43
Anuncios digitales (display advertising)	25.00	75.00	26.09	73.91	25.27	74.73
Boletín digital (newsletter)	25.00	75.00	34.78	65.22	27.47	72.53
Relaciones Públicas en Internet	27.94	72.06	47.83	52.17	32.97	67.03
Comercio digital (ecommerce)	26.47	73.53	56.52	43.48	34.07	65.93
Optimización en buscadores (SEO)	35.29	64.71	30.43	69.57	34.07	65.93
Interacción con el cliente digital (digital CRM)	29.41	70.59	47.83	52.17	34.07	65.93
Análisis digital	29.41	70.51	60.87	39.13	37.36	62.64
Marketing de afiliados (affiliate marketing)	32.35	67.65	39.13	60.87	34.07	65.93
Publicidad digital (digital advertising)	33.82	66.18	43.48	56.52	36.26	63.74
Marketing de contenidos (content marketing)	38.24	61.76	73.91	26.09	47.25	52.75
Marketing en Youtube	44.12	55.88	65.22	34.78	49.45	50.55
Marketing en Twitter	47.06	52.94	60.87	39.13	50.50	49.45
Marketing por correo electrónico	55.88	44.12	65.22	34.78	58.24	41.76
Marketing en Instagram	69.12	30.88	78.26	21.74	71.43	28.57
Marketing en Facebook	73.53	26.47	78.26	21.74	74.73	25.27
Página web (website)	94.12	5.88	95.65	4.35	94.51	5.49

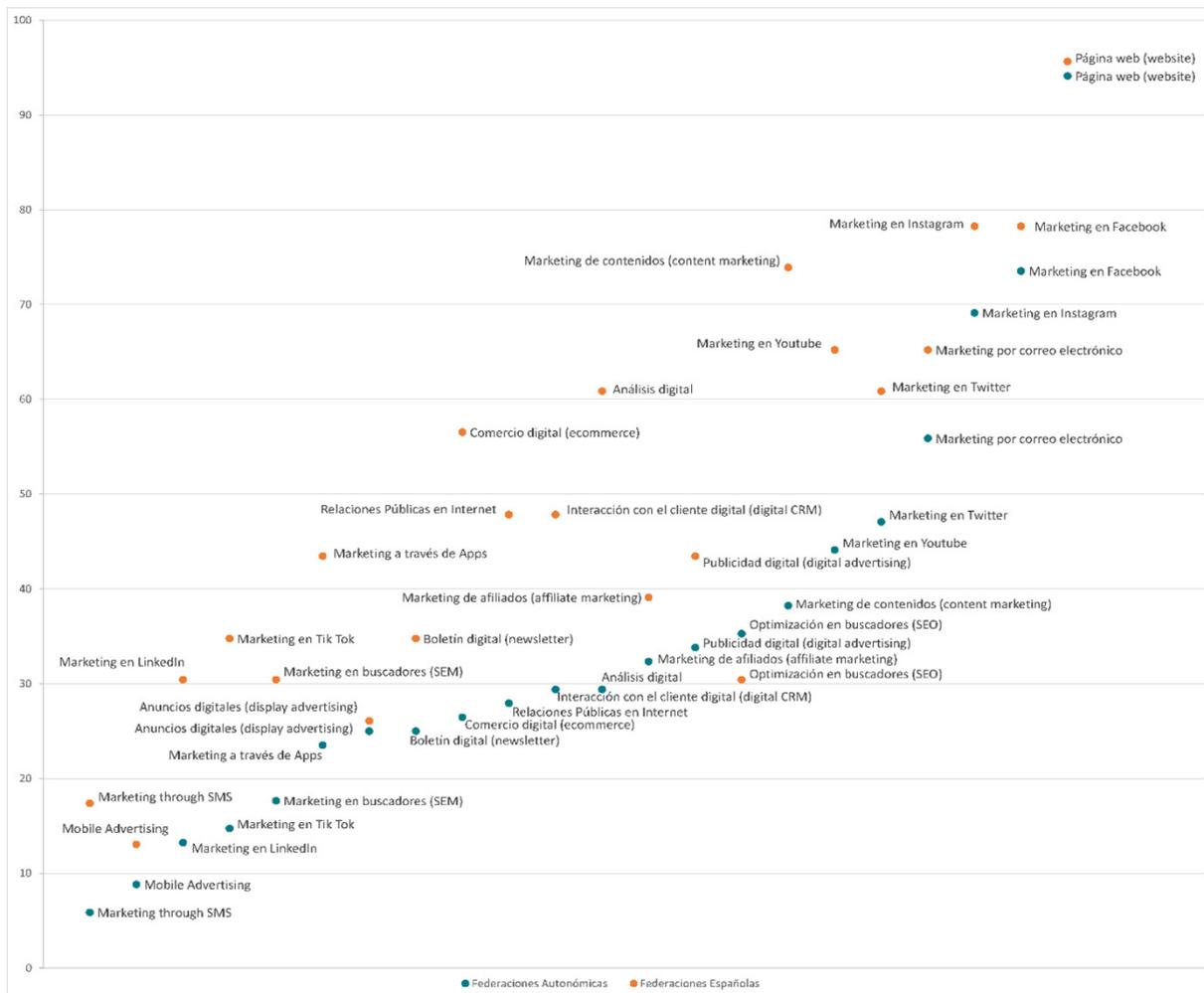
Nota: Los resultados se muestran en porcentajes.

Por otro lado, las federaciones autonómicas tienen un menor uso y presencia en marketing de contenidos (38.24% frente al 73.91%) y marketing en Youtube (44.12% frente a 65.22%). Las federaciones españolas, por tanto, superan en la mayoría de las estrategias analizadas a las autonómicas. No obstante, en algunas aplicaciones el uso es similar como en el marketing en Instagram (78.26% frente a 69.12%) y marketing en Facebook (78.26% frente a 73.53%). El uso de páginas webs es alta también en ambas, con las autonómicas mostrando un 94.12% y las españolas un 95.65%, resultando en una media

global del 94.51%. Por otro lado, ambas entidades necesitan una mejora en el uso del marketing y la publicidad a través del móvil y SMS, ya que tienen los índices menores de uso.

Aunque ambos ámbitos federativos muestran una presencia generalizada en diversas plataformas como redes sociales, se evidencian diferencias en áreas específicas y de interacción con el cliente digital (ver Figura 1). Mientras las federaciones autonómicas muestran un menor porcentaje de implantación en conjunto en acciones y herramientas digitales, las federaciones españolas destacan por una fuerte presencia en marketing de contenidos. Estos datos proporcionan una base para identificar oportunidades de mejora y optimización de las estrategias de marketing digital en el contexto de las federaciones deportivas en España.

Figura 1
Comparativa sobre el nivel de uso en % de acciones y herramientas concretas del marketing digital que utilizan actualmente las Federaciones Deportivas Españolas y Autonómicas



Discusión

Preparación hacia un ecosistema de innovación

En relación con la importancia de preparar un espacio y un clima positivo para la innovación digital, el presente estudio constata el grado de compromiso de las organizaciones deportivas españolas con la transformación digital a la hora de realizar tareas de comunicación y marketing, coincidiendo con lo referido por Fernández-Souto et al. (2023), quienes observan un alto grado de profesionalización de la gestión comunicativa de las federaciones españolas. Esto contrasta con lo encontrado en nuestro país vecino, Portugal, pues según Eiró-Gomes y Nunes (2018) la mayor parte de las federaciones deportivas nacionales portuguesas apenas se preocupan de la comunicación digital, tanto la de tipo institucional como la corporativa; tampoco tienen departamentos especializados, personal específico; salvo las organizaciones más profesionalizadas (fútbol o baloncesto), en el resto no se aprecia mucho más que la utilización de sus páginas web y Facebook para comunicarse con clubes o asociaciones, poderes públicos o potenciales asociados empresariales.

En los últimos años se ha prestado atención a cuestiones relacionadas con la gestión del deporte de alto nivel en España; como ejemplo indicaba el informe realizado por Deloitte (2018), existiendo, además, una predisposición favorable hacia la innovación y la transformación digital de las organizaciones deportivas. Los resultados de este estudio lo confirman, sobre todo en el caso de las federaciones deportivas españolas, frente a las autonómicas. Es importante disponer de preparación organizacional y mejorar la infraestructura de innovación, para lo cual se necesitan líderes concienciados e incorporar de forma decidida personas que incluyan en la planificación estratégica de dichas entidades la comunicación y el marketing digital, ocupando un lugar destacado en las mismas (Seymour & Blakey, 2020). Esto es especialmente importante en las federaciones autonómicas, donde parece no existir una estructura fuerte que soporte este ecosistema de innovación.

En la sociedad actual esto puede conllevar a claras dificultades y desventajas a la hora de competir con otras entidades en captar fondos, patrocinios, etc. Tal y como afirman Byon y Phua (2021), el ritmo de evolución de las comunicaciones de marketing debido a los avances tecnológicos requiere una mayor atención en el estudio de este tipo de comunicaciones en el ámbito de las organizaciones deportivas, si se pretende ser organizaciones más competitivas. Coincidiendo con autores como Masrianto et al. (2022); Stegmann et al. (2023), la capacidad de marketing digital supone un activo fundamental para el éxito empresarial en la actualidad, y puede hacer que mejore el rendimiento de cualquier organización, como proponen Gibson (2018) o Bala y Verma (2018). Concretamente, la industria del deporte debe asimismo preparar su estructura para la innovación en comunicación y marketing, no sólo en el ámbito del fitness el deporte popular, sino también en el ámbito del deporte federado de competición.

Transformación digital

Con el fin de mejorar y hacer más competitiva una entidad deportiva en la sociedad actual, la transformación digital debe ser una realidad. En el propio ámbito de la industria del deporte, trabajar desde el marketing digital puede influir de forma muy positiva en, por ejemplo, la promoción de eventos, el aumento de la equidad de marca y la relación entre los seguidores (fans) y las entidades y sus deportistas, como proponen Byon y Phua (2021) o Holland (2015). Si bien las federaciones analizadas en este estudio presentan un elevado uso de canales digitales para la comercialización y promoción, es preciso señalar que existen nuevos agentes, especialmente en plataformas sociales digitales; podcast, canales de YouTube, Facebook Watch, etc., presentan un nuevo modelo digital que rompe con la jerarquía de los medios de comunicación tradicionales, tal y como exponen Seymour y Blakey (2020), suponiendo toda una revolución en la forma de comunicación y socialización actuales (Escamilla-Fajardo et al., 2021). Esto refuerza la idea de que es necesario contar con personal especializado en las organizaciones de todo tipo y de todo ámbito, y establecer roles con funciones específicas bien definidas, dentro del ámbito de la comunicación estratégica y el marketing digital dentro de las federaciones estudiadas.

A pesar de ello, aún se observan importantes carencias en el nivel de digitalización, sobre todo en los clubes deportivos españoles, tal y como expone Bengoetxea (2022). Si bien se utilizan herramientas y estrategias válidas en la comercialización y promoción, los clubes y federaciones deportivas no pueden quedar al margen de la revolución tecnológica y digital, alejándose de los sectores del fitness, por ejemplo, donde sí se observa una fuerte utilización de estrategias de marketing digital, tal y como indican diversos estudios (Ratten & Thompson, 2021; Seymour & Blakey, 2020; Valcarce-Torrente et al., 2017; Valcarce-Torrente et al., 2021). Del mismo modo, en el ámbito de las startups deportivas, Lobillo-Mora y Paniagua-Rojano (2023) indican que es preciso aumentar el nivel de profesionalización relacionada con el manejo de la comunicación y el marketing ya que, en muchos casos, se recurre a la autogestión de la comunicación y las redes sociales o la externalización del servicio en agencias, no siempre especializadas en el sector, algo muy común entre las federaciones deportivas (sobre todo las de ámbito autonómico).

Adopción del marketing digital

Los resultados muestran una presencia generalizada en redes sociales, especialmente en plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, así como en la disposición de páginas web o el uso del correo electrónico, aspecto que coincide con los actuales usos sociales a nivel digital (IAB Spain & Elogia, 2023; We Are Social & Meltwater, 2023). La disposición de estas herramientas digitales ayuda a las federaciones a tener una mayor interacción y comunicación con sus seguidores (Gil-Quintana et al., 2022; Pérez-Tur et al., 2023). Sin embargo, en ambos grupos de federaciones, se destaca una brecha en la adopción de LinkedIn y Tik Tok, más popular entre la audiencia joven, indicando un área potencial de mejora que permita cumplir los objetivos de conexión y comunicación con los públicos objetivos. (Escamilla-Fajardo et al., 2021; Escaño, 2019).

En términos de publicidad digital y marketing de contenidos, ambas estrategias son ampliamente utilizadas, siendo el marketing de contenidos más fuerte en las federaciones españolas, permitiéndoles un mayor impacto entre sus asociados y un uso comercial tal y como comentan Vargas et al. (2022); Cano (2017) o Segarra-Saavedra e Hidalgo-Marí (2020).

El comercio digital y las relaciones públicas en internet muestran una adopción mayor por parte de las federaciones españolas que las autonómicas, sugiriendo una mayor exploración y uso de este tipo de herramientas en ese grupo. La

optimización en motores de búsqueda (SEO) y el marketing en buscadores (SEM) tienen una adopción moderada en el ámbito de las federaciones nacionales (especialmente la SEO) y en las autonómicas. La interacción con el cliente digital (Digital CRM) muestra una adopción moderada en general, con margen para mejorar, especialmente entre las federaciones autonómicas. En ambos casos existe una carencia en el desarrollo y uso de los anuncios display, el marketing a través de SMS o la publicidad para móviles. Al igual que el estudio de Masrianto et al. (2022), los resultados muestran una necesidad de mejora en estas áreas para mejorar las capacidades de marketing digital de dichas entidades.

Este análisis proporciona una visión detallada de las estrategias digitales adoptadas, todavía con recorrido para implementar y desarrollar como afirma Bengoetxea (2022), identificando dichas áreas específicas donde las entidades podrían mejorar y optimizar sus enfoques de marketing digital tal y como indican Valcarce-Torrente et al. (2017); Seymour y Blakey (2020); Valcarce-Torrente et al. (2021) o Ratten y Thompson (2021), a través de un mayor conocimiento de las mismas y estableciendo una estrategia de desarrollo concreta, tal como afirma Deloitte (2018).

Limitaciones del estudio y perspectivas de futuro

Como principal limitación encontramos la dificultad de llegar a un mayor número de federaciones, sobre todo en el ámbito autonómico, para aumentar la muestra y disponer de datos más representativos y que no pueda afectar a una posible generalización de los resultados.

Por otro lado, de cara a futuras investigaciones, se sugiere adoptar un enfoque longitudinal, realizar estudios cualitativos adicionales, ampliar la muestra y evaluar estrategias emergentes. Además, la comparación internacional más amplia podría proporcionar una perspectiva más global sobre las mejores prácticas en marketing digital en el ámbito deportivo.

Conclusiones

Este estudio revela una panorámica detallada del estado de las estrategias de marketing digital en las federaciones deportivas, tanto a nivel nacional como autonómico en España. La investigación se enmarca en la actualidad post-digital, destacando la omnipresencia de dispositivos móviles e Internet en la vida cotidiana, especialmente en el ámbito de las redes sociales.

Se observa un alto grado de adopción de estrategias de marketing digital, como plataformas de redes sociales, marketing por correo electrónico y sitios web, con Facebook e Instagram liderando en popularidad. Sin embargo, se identifican ciertas brechas en la adopción como el uso de LinkedIn y TikTok, señalando áreas potenciales de mejora para conectarse con audiencias más jóvenes. Además, el análisis destaca la adopción moderada de estrategias como la optimización en motores de búsqueda (SEO) y el marketing en buscadores (SEM), así como una necesidad de mejorar la interacción con el cliente digital (Digital CRM).

En cuanto a la preparación hacia un ecosistema de innovación, se observa una percepción general positiva en la utilidad y facilidad de implementación de innovaciones en marketing digital, siendo las federaciones españolas más proclives a la innovación que las autonómicas. No obstante, se identifica la necesidad de mejorar la preparación organizacional, la presión competitiva y la observabilidad del marketing digital en ambos niveles.

En el ámbito de la transformación digital, se destaca una sólida adopción y orientación hacia la transformación digital, especialmente a nivel de las federaciones nacionales. Aunque existe una dirección clara, se señala la oportunidad de mejorar el compromiso organizacional y la definición de roles específicos para liderar iniciativas digitales. Con estos datos, consideramos de gran interés profundizar en el estudio y determinar qué federaciones son las que presentan un grado más elevado de transformación digital, revisando su grado de profesionalización y comparando con los resultados obtenidos en organizaciones deportivas de otros países del entorno, a fin de proponer vías de mejora específicas.

Las conclusiones sugieren que, a pesar del alto grado de adopción de ciertas estrategias de marketing digital, existen áreas críticas que requieren atención para mejorar la competitividad y el rendimiento de las federaciones deportivas en la era digital. El estudio proporciona una base valiosa para identificar oportunidades de mejora y optimización en las estrategias de marketing digital en el contexto específico de las federaciones deportivas en España.

Declaración del Comité de Ética

No es aplicable ya que este estudio no involucró una investigación con datos humanos.

Conflicto de Intereses

No hay conflicto de interés. Las entidades o instituciones financiadoras no tuvieron influencia en el diseño del estudio, el análisis de los datos o la interpretación de los resultados.

Financiación

Esta investigación no recibió financiación debido a que se realizó con los propios recursos de los autores.

Contribución de los Autores

Conceptualization M.P.P. & M.V.T.; Methodology M.P.P. & M.V.T.; Software M.P.P. & M.V.T.; Validation X M.P.P. & M.V.T.; Formal Analysis M.P.P. & M.V.T.; Investigation M.P.P. & M.V.T.; Resources M.P.P. & M.V.T.; Data Curation M.P.P. & M.V.T.; Writing – Original Draft M.P.P. & M.V.T.; Writing – Review & Editing M.P.P. & M.V.T.; Visualization M.P.P. & M.V.T.; Supervision M.P.P. & M.V.T.; Project Administration M.P.P. & M.V.T.; Funding Acquisition M.P.P. & M.V.T. Todos los autores han leído y están de acuerdo con la versión publicada del manuscrito.

Declaración de Disponibilidad de Datos

Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio están disponibles previa solicitud al primer autor de este artículo (mperp@unileon.es).

Agradecimientos

Los autores agradecen la participación en este estudio y su difusión tanto a las federaciones deportivas españolas como a las autonómicas.

Referencias

- Bala, M., & Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321–339. <https://ssrn.com/abstract=3545505>
- Bengoetxea, B. (22 de diciembre de 2022). *Informe de Digitalización de clubes 2022*. CLUPIK. <https://clupik.com/blog/informe-de-digitalizacion-de-clubes-2022>
- Byon, K. K., & Phua, J. (2021). Digital and interactive marketing communications in sports. *Journal of Interactive Advertising*, 21(2), 75–78. <https://doi.org/10.1080/15252019.2021.1970422>
- Cruzado, V. (30 de noviembre de 2023). *La industria del deporte se consolida como inversión estratégica a largo plazo*. Expansión. <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2023/11/30/65685e60468aebc85d8b4629.html>
- Deloitte (15 de noviembre de 2018). *Estudio comparativo internacional de los modelos de deporte de alto nivel*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/modelo-deporte.html>
- Desiana, P. M., Maarif, M. S., Puspitawati, H., Rachmawati, R., Prijadi, R., & Najib, M. (2022). Strategy for sustainability of social enterprise in Indonesia: a structural equation modeling approach. *Sustainability*, 14(3), 1383–1403. <https://doi.org/10.3390/su14031383>
- Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. (2018). Comunicación en las federaciones deportivas en Portugal: ¿dónde estamos? *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 01(22), 65–88. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4935>
- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & López-Carril, S. (2021). Incorporating TikTok in higher education: pedagogical perspectives from a corporal expression sport sciences course. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28(1), 100302. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100302>
- Escaño, C. (2019). Sociedad postdigital (ontología de la remezcla). *Iberoamérica Social: Revista-Red De Estudios Sociales*, 7(12), 51–53. <https://iberoamericasocial.com/ojs/index.php/IS/article/view/377>
- Fernández-Souto, A. B., Puentes, I., & Rúas-Araújo, J. R. (2023). Gabinetes de comunicación de las federaciones deportivas españolas: estructura, prácticas y afección del COVID-19. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 49, 993–1003. <https://doi.org/10.47197/retos.v49.96818>
- García-Fernández, J., Elasri-Eijaberi, A., Pérez-Tur, F., Triadó-Ivern, X. M., Herrera-Torres, L., & Aparicio-Chueca, P. (2017). Social networks in fitness centres: the impact of fan engagement on annual turnover. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(3), 1068–1077. <https://doi.org/10.7752/jpes.2017.03164>
- García-Fernández, J., Valcarce-Torrente, M., Gálvez-Ruiz, P., & Mohammadi, S. (2022). The challenges of digital transformation in the fitness industry in the world. In J. García-Fernández, M. Valcarce-Torrente, S. Mohammadi, & P. Gálvez-Ruiz (Eds.), *The Digital Transformation of the Fitness Sector: A Global Perspective* (pp. 1–3). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-860-020221001>

- Gibson, C. (2018). The most effective digital marketing strategies & approaches: a review of literature. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(2), 12-16. <https://www.ijsrp.org/research-paper-0218/ijsrp-p7404.pdf>
- Gil-Quintana, J., Felipe-Ruiz, R., & Moreno-Muro, M. Á. (2022). Influencers deportivos y su repercusión en el consumo, la actividad física y su proyección en redes sociales por los adolescentes andaluces (España). *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 43, 591-602. <https://doi.org/10.47197/retos.v43i0.89518>
- Hambrick, M. E. (2017). Sport communication research: a social network analysis. *Sport Management Review*, 20(2), 170-183. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.08.002>
- Holland, C. P. (2015). *Internet and Social Media Strategy in Sports Marketing*. European Conference on Information Systems. <https://doi.org/10.18151/7217357>
- IAB Spain, & Eloja (10 de mayo de 2023). *Estudio de Redes Sociales 2023*. Iabspain. <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2023/>
- Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte. (2022). Boletín Oficial del Estado, 314 <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/30/39>
- Lobillo-Mora, G., & Paniagua-Rojano, F. J. (2023). Estudio de la estrategia comunicativa en Instagram de las startups deportivas en España. *Universitas-XXI, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (38), 85-109. <https://doi.org/10.17163/uni.n38.2023.04>
- López-Carril, S., Añó, V., & Villamón, M. (2019). El campo académico de la gestión del deporte: pasado, presente y futuro. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 14(42), 277-287. <https://doi.org/10.12800/CCD.V14I42.1341>
- Masrianto, A., Hartoyo, H., Hubeis, A. V. S., & Hasanah, N. (2022). Digital marketing utilization index for evaluating and improving company digital marketing capability. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 153. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030153>
- Pérez-Tur, F., Valcarce-Torrente, M., Lara-Bocanegra, A., & García-Fernández, J. (2023). *La utilización de la web y las redes sociales en la industria del fitness en España, Informe 2022*. Valgo Consultoría. https://books.google.es/books/about/La_utilizaci%C3%B3n_de_la_web_y_las_redes_so.html?id=7kLAEAAAQBAJ&redir_esc=y
- Ratten, V., & Thompson, A. J. (2021). Digital sport marketing. En Ratten, V., & Thompson, A. J. (Eds.), *Developing Digital Marketing* (pp. 75-86). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-348-220211005>
- Segarra-Saavedra, J., & Hidalgo-Marí, T. (2020). Futbolistas en Instagram: análisis del marketing de influencia realizado por los capitanes de Primera División en España. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 48, 34-55. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.03>
- Seymour, A., & Blakey, P. (2020). *Digital Sport Marketing: Concepts, Cases and Conversations (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315204079>
- Santes, R. M., Navarrete, M. D. C., & García, C. (2017). Marketing digital para los consumidores del siglo XXI. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 23(65), 24-37. <https://doi.org/10.19136/hitos.a0n65.1819>
- Srividhya, V. (2019). E-commerce as a toolkit for digital marketing trends. *International Journal Advanced Research, Ideas and Innovations in Technology*, 5(4), 535-537.
- Stegmann, P., Nagel, S., & Ströbel, T. (2023). The digital transformation of value co-creation: a scoping review towards an agenda for sport marketing research. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1221-1248. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2021.1976241>
- Valcarce-Torrente, M., Gálvez-Ruiz, P., & García-Fernández, J. (2021). The Spanish fitness industry. En García-Fernández, J. & Gálvez-Ruiz, P. *The Global Private Health & Fitness Business: A Marketing Perspective* (pp. 15-23), Emerald Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-850-720211007>
- Valcarce-Torrente, M., Cordeiro, C., & Miñambres, T. (2017). Evolución y análisis de los seguidores en redes sociales de las principales cuentas de centros de fitness de España. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(3), 14-29. <https://doi.org/10.5585/podium.v6i3.224>
- Vargas, S. M., Gómez, L. M., Rojas, A. F., & Patiño, J. C. (2022). Marketing digital en fútbol: una revisión de literatura y agenda investigativa. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 9(2), 152-169. <https://doi.org/10.26495/icti.v9i2.2268>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

- We Are Social, & Meltwater (15 octubre 2023). *Digital 2023 October Global Statshot Report*. Wearesocial. <https://wearesocial.com/es/blog/2023/10/informe-digital-2023-octubre/>
- Winand, M., Belot, M., Merten, S., & Kolyperas, D. (2019). International sport federations' social media communication: a content analysis of FIFA's Twitter account. *International Journal of Sport Communication*, 12(2), 209-233. <http://dx.doi.org/10.1123/ijsc.2018-0173>
- Ziółkowska, M. J. (2021). Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 13(5), 2512. <https://doi.org/10.3390/su13052512>