

## EL DEPORTE COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA CANAL + ESPAÑA

*The sport as a strategic tool in the construction of the Canal + Spain brand*

Lic. Santiago MAYORGA ESCALADA  <http://orcid.org/0000-0002-0866-0316>  
Doctorando Universidad Pontificia de Salamanca (España) – [smayorgaes.com@upsa.es](mailto:smayorgaes.com@upsa.es)

Cat. Luis Miguel PEDRERO ESTEBAN  <http://orcid.org/0000-0003-4949-2360>  
Catedrático – Universidad Pontificia de Salamanca (España) – [Impedreroes@upsa.es](mailto:Impedreroes@upsa.es)

BIBLID [(2172-9077)10,2015,241-262]

Fecha de recepción del artículo: 30/03/2015

Fecha de aceptación definitiva: 28/04/2015

### RESUMEN

La identidad de una institución o empresa constituye la base argumental sobre la que articula su actividad y pretende ser percibida por su público, un objetivo para el que resulta imprescindible la construcción de una imagen de marca. En esta comunicación se describe y analiza cómo se concibió el posicionamiento y la imagen de marca de Canal + España desde su lanzamiento en el mercado televisivo en 1990, y cómo el contenido deportivo se articuló desde el principio como uno de los elementos básicos y diferenciales en la consolidación de esa imagen de marca.

**Palabras clave:** Marca; Deporte; Televisión; Canal +; Contenido Premium.

### ABSTRACT

The identity of an institution or company is the based to its activity and to the perception by the public, a purpose for which it is essential the building a brand image. This communication describes and analyzes how the positioning and branding of Canal + Spain since its launch in the television market at 1990 was conceived, and how the sports were articulated early on as one of the differential and decisive elements in the consolidation of this brand.

**Key words:** Brand; Sport; TV; Canal +; Premium Content.

## 1. Introducción

Las instituciones y empresas asumen progresivamente la relevancia que para ellas representa en un entorno contemporáneo cada vez más social la creación y proyección de una marca desde la que proyectar su identidad y afianzar su estrategia de mercado. Este objetivo resulta básico en el ámbito de los medios de comunicación, cuya penetración se ha visto muy afectada por la irrupción de Internet y el cambio en los hábitos de consumo de prensa, radio y televisión.

Los tradicionales operadores de televisión, en especial en el mercado de pago, no son ajenos a esa exigencia; en esta investigación se describe y analiza cómo se concibió el posicionamiento y la imagen de marca de Canal + España desde su lanzamiento en el mercado televisivo en 1990, y cómo el contenido deportivo se articuló desde el principio como uno de los elementos básicos y diferenciales en la consolidación de esa imagen de marca.

## 2. De la identidad a la imagen de marca

Los valores de una empresa son, junto a la misión y la visión, el “ADN” interno que configura la personalidad de la corporación. Este ADN se convierte en la información interna más relevante y sobre la que se asienta el proceso integral de comunicación de la marca:

Tal actividad le obliga a definir estrategias y tomar decisiones cuyos resultados deberían ser verificados, analizados y evaluados en términos de eficiencia. Así, se establece un proceso espiral en el que la organización va almacenando un conjunto de experiencias que irá constituyéndose en un conocimiento común y aplicable. De ahí la importancia de generar conceptos que proyecten a las empresas hacia el futuro (González y Sanz, 2005, p. 63).

Tales experiencias irán conformando un histórico de la organización que contribuye a que su identidad vaya ganando en información adquirida. Las marcas persiguen construir una identidad coherente cada vez más definida y, por lo tanto, más fácilmente identificable por su público. En este aspecto, Villafañe y Costa coinciden en la idea de identidad corporativa que desarrolla Aaker:

La identidad de la marca suministra dirección, propósito y significado. Es vital para la visión estratégica de la marca y conduce a una de las dimensiones más relevantes de su valor: las asociaciones –corazón y alma de la empresa–. La identidad de la marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener y representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes. La identidad de la marca debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión (Aaker, 2002, p. 71).

La identidad es trasladada a los públicos a través de todo tipo de interacciones comunicativas (unas pretendidamente voluntarias y controladas, otras ajenas a esa pretensión). Las comunicaciones integradas de marca persiguen transmitir y crear en la mente de sus públicos, a través de percepciones, una imagen de marca determinada que Villafañe define como “la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 2004, p. 30). Capriotti refrenda las tesis de Villafañe señalando que, al hablar de imagen corporativa, nos referimos a la percepción que tienen los públicos acerca de una organización o entidad como sujeto social: la idea global que se han formado acerca de sus productos, sus actividades y su conducta (Capriotti, 2005). Finalmente toda comunicación de marca, sea voluntaria o involuntaria, determina la percepción de la identidad

que tendrán acerca de ella sus públicos, conformándose así una determinada imagen:

La imagen hay que entenderla como una globalidad, como la suma de experiencias que alguien tiene de una institución, en la cual la importancia de cada uno de sus componentes, considerados uno a uno, se diluye en comparación con el valor que alcanza la integración de todos ellos en una suerte de “Gestalt” corporativa (Villafañe, 2004, p. 43).

El proceso de “Gestalt” corporativa que defiende Justo Villafañe es utilizado también por expertos en marketing como Aaker o Keller. Capriotti sigue la línea de análisis de Villafañe, aunque sustituye la nomenclatura gestáltica por la de “sistemas cognitivos de significación”:

Hay que tener claro que todos los elementos (naming, logotipo, comunicación, responsabilidad social corporativa) integran y forman un todo al que llamamos marca. A pesar de que la marca esté formada por diversas partes, lo que finalmente percibe el consumidor (imagen de marca) es la suma de todas ellas creando sinergia a favor de la venta y, en última instancia, de la fidelización (Ollé y Riu, 2009, p. 26).

### **3. El proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca**

Con el fin de controlar las comunicaciones integradas de marca y minimizar el ruido de las comunicaciones involuntarias las marcas apuestan en su gestión por la especialización de sus responsables, la profesionalización de todos sus departamentos y la continua mejora de sus procesos comunicativos. Con esta sofisticación se busca posicionar la marca creando conexiones eficientes en el tiempo que además generen un valor añadido coherente, lo que implica que se construya una determinada imagen en la mente de los públicos. La imagen, al igual que la propia corporación y su marca, está en continua evolución desde su nacimiento (Costa, 2005).

Este dinamismo provoca que la imagen de marca ha de estar planificada y gestionada de forma estratégica para conseguir así que todos los elementos que forman parte de ella creen un significado único, coherente, reconocible y duradero en el tiempo. Esta idea engrana con la “Gestalt corporativa” de Villafañe y Aaker, o el “sistema cognitivo de significación” de Capriotti. El proceso se encarga, por tanto, de transmitir a los públicos una información o conocimiento que ayuda a categorizar las percepciones e imágenes que se generan en su mente acerca de la marca.

Robert Jones, consultor en la reputada agencia Wolff Olins (2009), subraya que es indudable que el *branding* ha escalado posiciones en las organizaciones hasta el punto de que los directores ya se involucran con las marcas y discuten sobre ello en la junta directiva (Gobé, 2005). Jones bebe de las ideas de Olins, quien reclama una posición estratégica para el *branding* y sus profesionales (*brand manager, planner brand, estrategia de marca, director de marca...*) en el organigrama de la empresa, pues con ello se garantizará mayor eficacia en la construcción de procesos de planificación y gestión estratégica de marca.

#### **4. Branding: planificación, gestión estratégica y conexión con el público**

El *branding* ha evolucionado desde su nacimiento hasta nuestros días con el objetivo de que las marcas se adapten a los contextos en los que operan buscando nuevas formas que les ayuden a mejorar la eficiencia en la conexión con su target generando valor añadido.

La primera etapa del *branding* se identifica con la época de entreguerras, la industrialización y la consolidación de la sociedad de masas donde irrumpen el marketing y la publicidad clásica como armas efectivas de las corporaciones para vender sus productos. El producto (tangible y funcional) se convierte en la referencia protagonista de toda empresa, en su marca, y en torno a él giran todas sus políticas de comunicación y venta. Esta filosofía corporativa “se consolida en la década de los 50 del siglo pasado de la mano del gigante de la higiene Procter & Gamble...” (Fernández Gómez, 2013, p. 14).

Una segunda etapa reconocible en la evolución del *branding* como disciplina abandona la funcionalidad del producto para pasar a la comunicación a través

de valores emocionales (intangibles) que conecten de forma más potente la marca con su *target*. Keller sitúa el germen de esta etapa a finales de los años 70, pero no será hasta la década de los 90 cuando alcance su plenitud. El consumidor se sofisticaba y las técnicas de investigación en comunicación se centran en conocer sus preferencias, gustos, inquietudes, forma de actuar, deseos, necesidades... Toda esta información sobre el consumidor deriva en la construcción de perfiles emocionales de personalidad que potencian la eficacia a la hora de conectar la marca con su *target*. Los estudios de mercado sufren una continua evolución y centran su foco en buscar las diferencias cualitativas de la marca frente a la competencia, lo que repercute en beneficios de valor que construyen el posicionamiento de la marca (Olins, 2009). “El análisis estratégico de la marca, que involucra análisis del cliente, competidores y de sí misma, suministra los *inputs* necesarios al modelo de planificación” (Aaker, 2002, p. 81).

La tercera etapa del *branding* se relaciona con los procesos profesionalizados (planificación y gestión estratégica) que se desarrollan hoy, especialmente en el mundo anglosajón. Aunque el comienzo de esta etapa se identifique con la llegada del nuevo siglo, no es hasta hace pocos años cuando toma cuerpo y consigue definirse de una manera más clara. Los nuevos medios y el rápido desarrollo de los avances *online* se unen con el proceso de sofisticación del consumidor, que además rechaza la publicidad intrusiva clásica. Las marcas se adaptan a este nuevo contexto a través de la inversión en investigación y con profesionales especializados en *branding* que planifiquen y desarrollen estrategias coherentes de marca. Frente al cambio de paradigmas clásicos de la comunicación, las marcas apuestan por reforzar la gestión emocional y de intangibles ofreciendo a sus públicos una experiencia que a su *target* le resulte atractiva y pertinente.

En el proceso de desarrollo de las marcas y el *branding* como una disciplina ha madurado también la relación con el consumidor... La sofisticación del consumidor ha conducido al concepto de “experiencia de la marca”, expresión que recoge los elementos tangibles e intangibles de una marca en varios medios. Esta experiencia busca estimular al consumidor en tal medida

que capture sus sentidos. La idea ayuda también a diferenciar a las marcas que compiten... (Davis, 2010, p. 20).

A través del lógico desarrollo evolutivo que ha experimentado una disciplina de la comunicación como el *branding* conviene señalar que la consolidación de su propósito genera una especialización cada vez mayor de sus profesionales, y por tanto, de los procesos de trabajo que desarrollan. Planificar y gestionar de una manera cada vez más profesional refuerza las tres etapas básicas del proceso de *branding*: estrategia, táctica y ejecución.

Gobé advierte que las marcas ejecutan acciones de comunicación voluntarias y planificadas con el fin de posicionarse de un modo determinado en la mente de sus públicos. Estas ejecuciones, dentro de un proceso lógico y profesional, deben provenir de un planteamiento táctico concreto de la marca con el fin de lograr un objetivo en el corto y medio plazo. A su vez todos los planteamientos tácticos tienen que estar alineados de forma coherente con la estrategia de la marca que se desarrollará a través de un proceso integral de planificación y gestión con el fin de posicionar la marca y cumplir unos objetivos generales (imagen, valores, reputación...) a medio y largo plazo.

¿Se pueden aplicar estas reglas en la construcción de una marca televisiva?  
¿Cuál fue la estrategia seguida por Canal + en el inicio de sus emisiones en España bajo un modelo inédito de difusión, distribución y financiación –solo se podía decodificar su señal mediante un dispositivo conectado al televisor que se facilitaba a los abonados– que exigía de acciones creación, refuerzo y de posicionamiento sobre las que asentar su marca? En el siguiente análisis se identifican los indicadores que contribuyeron a construir la marca “Canal +” desde su lanzamiento en septiembre de 1990 como una de las primeras tres cadenas privadas de televisión en España. Para ello se desarrolla un proceso de estudio escalable desde las acciones más concretas (ejecutivas) hasta las más generales (estratégicas) pasando por las del estadio intermedio (tácticas).

## 5. El contexto audiovisual: nace la televisión privada en España

En 2015 se ha cumplido un cuarto de siglo de la televisión privada en España, uno de los últimos países europeos en romper el monopolio de la televisión pública estatal. En realidad, el nacimiento de las emisiones regulares de TV ya había sufrido en nuestro país un considerable retraso con relación al entorno occidental debido al aislacionismo internacional al que fue sometido el régimen franquista. Configurada a partir de un acentuado carácter nacional, Televisión Española (TVE) se articuló desde 1956 bajo una estructura radial en torno a la capital de la nación, centro político y administrativo del país; inicialmente el servicio lo prestaba la Dirección General de Radiodifusión y Televisión del Ministerio, sin personalidad jurídica propia ni presupuesto independiente, pese a que desde sus inicios difundió publicidad e incluso aceptó el patrocinio de programas (Bustamante, 2013).

Aunque durante los ochenta, y a partir de la ley de 26 de diciembre de 1983, se pusieron en marcha las primeras televisiones autonómicas –ETB (Euskadi) retransmitió las campanadas del 1 de enero de 1983, TV3 (Catalunya) arrancó en 1984, TVG (Galicia) en 1985 y a finales de la década llegaron Canal Sur (Andalucía), Canal 9 (Comunidad Valenciana) y Telemadrid (Comunidad de Madrid)–, la ruptura del monopolio estatal de televisión no se consagró hasta la aprobación de la Ley 10/1988 de Televisión Privada, que reconoció por primera vez en España la gestión indirecta del servicio público de televisión (Laguna de la Paz, 1994). La Ley contempló la adjudicación de tres canales con cobertura nacional, regional y local de acuerdo a las siguientes normas:

- La concesión se haría por concurso público y un periodo de diez años. Los titulares debían ser personas físicas o jurídicas de nacionalidad española, y los accionistas españoles y los provenientes de la Comunidad Europea no podrían controlar más del 25 % del capital social de solo una de las tres sociedades televisivas.
- La programación debía comprender un mínimo de cuatro horas diarias, de las cuales una parte proporcional debía reservarse a la emisión regional.
- La publicidad no podría sobrepasar más del 10 % de la programación total a lo largo del año.



En aplicación de la ley, en verano de 1988 el Gobierno concedió la gestión de esos tres canales privados a las siguientes sociedades: Gestevisión Telecinco (en cuyo capital tenían una participación mayoritaria la Organización Nacional de Ciegos de España y el grupo Fininvest de Silvio Berlusconi); Antena 3 TV (liderada por el Grupo Godó y Antena 3 Radio); y Canal + (bajo el control de Sogecable, del Grupo PRISA, y Canal + Francia). El 26 de diciembre de 1989 comienza a emitir Antena 3 TV bajo la presidencia de Antonio Asensio; el 3 de marzo de 1990 lo hace Telecinco con Valerio Lazarov como director general; y el 14 de septiembre, y con Juan Cueto como director, arrancan las emisiones regulares de Canal + con un modelo mixto de emisión (abierto y codificado), difusión (hertziana y, poco después, satélite) y financiación (publicidad y abono mensual de 2.595 pesetas) que ya desde sus inicios evidenció una imagen y una filosofía de programación claramente diferencial frente a su competencia.

## **6. El modelo televisivo de Canal +**

La marca Canal + había nacido el 4 de noviembre de 1984 en Francia, cuando comenzaron las emisiones regulares de la “cuarta cadena” en aquel país tras la concesión grupo Havas de ese proyecto en febrero de 1983. De los apenas 186.000 abonados con los que contaba en su estreno pasó a un millón en abril de 1986, consolidando un modelo que en 1989 se introdujo en Alemania como Premiere junto al grupo Bertelsmann y en España con el grupo PRISA (Alonso González, 1998). Desde su inicio la cadena apostó por contenidos exclusivos y una política basada en acuerdos para la producción de películas y programas de TV, así como el desarrollo de equipos especializados en la codificación, la recepción por satélite y la construcción de redes (Álvarez Monzoncillo, 1992, pp. 162-163).

“Canal + es más” fue el lema escogido en España por los responsables de la cadena para afianzar su posicionamiento y justificar el pago directo que exigía a sus abonados, un concepto novedoso en la historia televisiva de un país que hasta entonces solo había difundido señales en abierto (salvo la

reciente pero fallida experiencia de Canal 10, que lanzó una programación de pago vía satélite desde Londres durante la temporada 1987/88). José Miguel Contreras, primer director de programas de Canal +, definía así su filosofía original: “Es un canal con pretensiones de servicio, pero alejado del clásico concepto de ‘servicio público’. Intenta prestar un servicio al espectador no circunscrito a horarios, por lo que no hay un *prime time*, sino que todas las horas están consideradas como tales. En Canal + se admiten todos los programas que las otras cadenas no pueden o no quieren emitir” (Peñafiel, 1991, pp. 56-57).

Al combinar tramos de difusión en abierto con otros codificados, la parrilla de Canal + combinaba estrategias de televisión generalista y temática, si bien las primeras resultaban claramente una ventana salpicada de promociones para invitar a los no abonados a convertirse en clientes y al mismo tiempo reforzaba en estos últimos el sentimiento de pertenencia a un club de privilegiados: una de las más celebradas campañas de marketing, el “rap del Plus”, insistía en su estribillo “Más que un canal, es un club” (Pedrero, 2015). En todo caso, los contenidos y valores sobre los que la nueva cadena articuló su atractivo fueron el cine de estreno con éxito en taquilla y el deporte de alta competición, ambos bajo la etiqueta de “exclusividad”.

Con respecto a las películas, Canal + llegó a acuerdos con las principales *majors* norteamericanas y apostó por una intensa redifusión de los títulos en diferentes horarios tras el estreno diario a las diez de la noche, de modo que, adelantándose al consumo “a la carta” consagrado dos décadas después por la televisión *online*, multiplicaba las posibilidades de acceso del abonado a su oferta. En cuanto al deporte, destacaban con luz propia dos modalidades: el fútbol de Primera División –con la emisión de un partido semanal en la noche del domingo, algo que nunca se había vivido antes en España en la modalidad de pago– y el boxeo –con la retransmisión de veladas entre pugilistas de éxito, un contenido inédito en la televisión de nuestro país–.

A ello se sumaban como parte de la emisión en abierto los programas *Más Deporte* (un informativo diario con un variado repertorio de contenidos que incluían, además del fútbol y otras especialidades de mayor seguimiento, noticias en torno al golf, automovilismo y atletismo, que puntualmente se convirtieron en eventos en directo) y *El día después* (el espacio desde el que se daría a conocer quien en el futuro se erigirá en figura emblemática del canal, el exfutbolista británico Michael Robinson).

El peso de la ficción y el deporte en Canal + no resultó solo una estrategia de lanzamiento, sino que se consolidó durante las cinco primeras temporadas de emisión: a modo de ejemplo, ambos géneros superaban las tres cuartas partes de la programación en 1995 –59,9 % el cine y 16,9 % el deporte–, reforzando el carácter alternativo del canal frente a las cadenas comerciales en abierto (Álvarez Monzoncillo, 1997). Los contenidos no disponibles en otros canales o en una proporción menor reforzaban el atractivo de un producto donde tanto el contenido como su comercialización se convirtieron en modélicos.

## **7. Análisis de acciones ejecutivas: material gráfico de Canal + España**

Esta investigación se plantea a partir de la hipótesis de trabajo según la cual el contenido deportivo ha constituido una herramienta decisiva en la construcción estratégica de la marca Canal + España. Para refrendar esta hipótesis se ha diseñado y aplicado un análisis *ad hoc* que combina metodología cuantitativa y cualitativa de acuerdo a su pertinencia en cada caso de estudio.

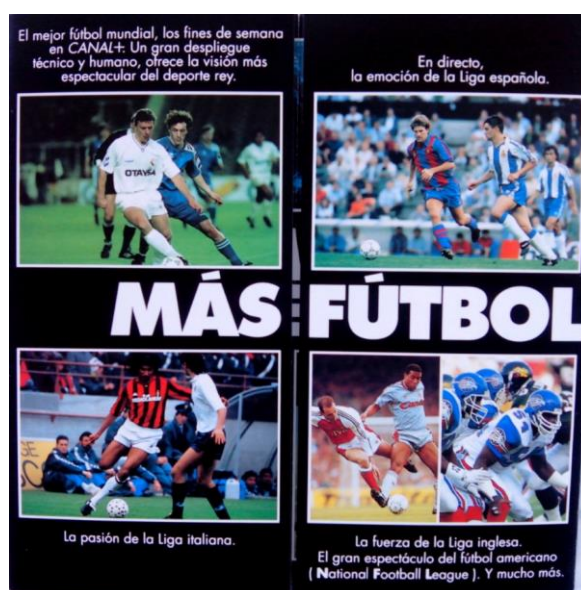
El objetivo de este análisis es identificar los diferentes estratos que funcionan como indicadores del proceso coherente en la construcción estratégica de una marca (Davis, 2010): para ello se desarrolla un proceso de estudio escalable que parte de las acciones más concretas (ejecutivas) hasta las más generales (estratégicas) pasando por las del estadio intermedio (tácticas). La aplicación de este proceso a la construcción de la marca “Canal + España” evidencia la relevancia del deporte como ingrediente imprescindible para generar en los usuarios (abonados o no) una imagen atractiva y diferencial de la cadena.

Debido a razones de funcionalidad, accesibilidad y disponibilidad física, el análisis sobre las acciones ejecutivas se ha centrado en el material gráfico

impreso publicado por Canal + España a lo largo de su historia, sobre todo en su primera etapa (1990-2000). Mediante un análisis de contenido (metodología cuantitativa) se han revisado el lugar, el espacio y las dimensiones del contenido deportivo en estas promociones, así como su interrelación con la comunicación de la marca. Se ha trabajado con un total de 38 documentos gráficos (revistas, spots, folletos y promociones) elegidos de forma aleatoria como muestra representativa en la línea del tiempo de la marca Canal + España.

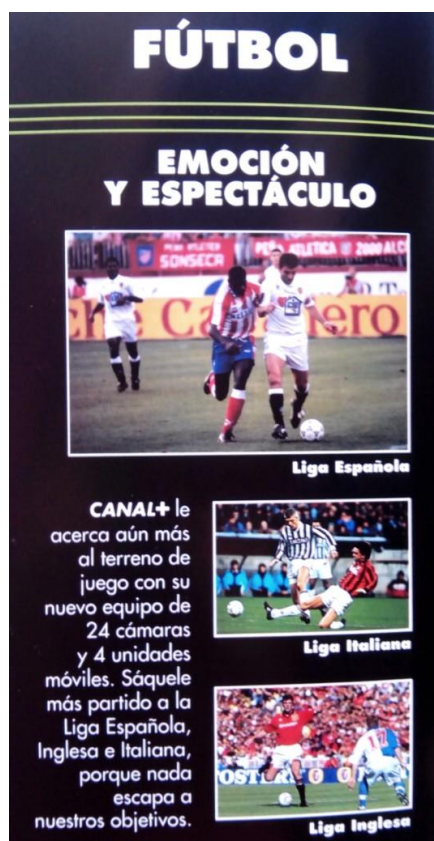
Una vez realizado el análisis de contenido observamos que en la totalidad de los documentos utilizados aparece contenido deportivo: tal como se señaló al describir la filosofía de programación de esta cadena, el deporte cuenta con un espacio propio en la parrilla y también en los vehículos de comercialización, donde es “actor principal” junto al contenido cinematográfico. Tales valores solo ceden parte de su protagonismo en beneficio de una temática centrada en la relación directa marca/usuario: tras esta relación y los contenidos deporte/cine se sitúan otros ingredientes temáticos reconocibles del canal tales como series, contenido propio, documentales o programación infantil. En el material gráfico analizado se mezclan atributos de la identidad de la marca asociados directamente a los contenidos.

Figura 1. Folleto promocional “El Aniversario” Canal + España



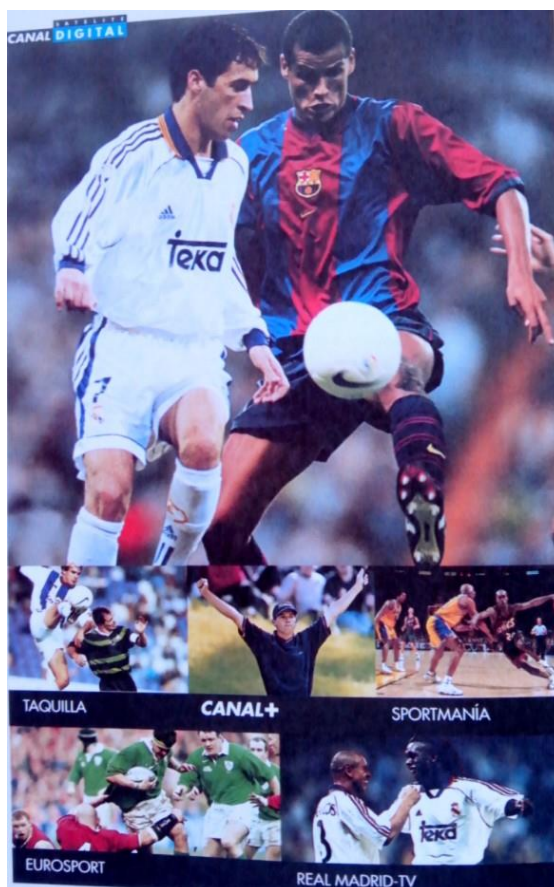
Ya de manera específica, dentro del contenido deportivo el referente a La Liga española es el más promocionado: se hace hincapié en su valor intrínseco y al mismo tiempo en su carácter exclusivo. Tras él encontramos otros contenidos como la Champions League, la NBA, otras ligas de fútbol europeas y eventos deportivos temporales de repercusión internacional. El análisis revela múltiples conexiones estratégicas entre el contenido deportivo y la marca Canal + a lo largo de los años 90: el material gráfico de esta época permite observar el posicionamiento de la marca en cuanto a calidad y exclusividad a través de la *espectacularización* del deporte y el tratamiento *premium* en que convierte Canal + España a su contenido deportivo. El deporte aparece siempre de una forma protagonista y con un trabajado equilibrio entre información visual –fotos llamativas con primeros planos de acciones del juego– e información textual que enfatiza la parte gráfica (“Toda la emoción del deporte está en Canal +”, “Un despliegue impresionante de medios técnicos y humanos”, “Canal + ofrece una nueva dimensión a los partidos de fútbol con 14 cámaras instaladas en todos los puntos del terreno de juego para ofrecerle La Liga desde todos los puntos de vista. Con Canal + disfrute del mejor fútbol en su casa”).

Figura 2. Promocional Canal + España. Año 1995



Cuando, a finales de los 90, Canal + se integra en la plataforma de distribución vía satélite Canal Satélite Digital, la cadena sigue manteniendo su identidad y por tanto su política de marca a través del contenido deportivo en su material gráfico. No obstante, comienzan a destacarse dos cambios fundamentales: la *espectacularización* y el deporte como contenido *premium* de la marca ahora se asocia a la política corporativa de la plataforma con la finalidad de ganar abonados, y por otro lado se aprecia cómo las promociones gráficas pierden información textual en beneficio del impacto visual con fotos más grandes (conceptos de marca como calidad y exclusividad se transmiten a través del contenido deportivo de una forma visual más impactante y espectacular).

Figura 3. Revista promocional de Canal Satélite Digital. Año 2000



Actualmente el contenido deportivo en el material gráfico de Canal + España mantiene los atributos de calidad, *espectacularización*, exclusividad y carácter *premium* junto a la vanguardia tecnológica con el protagonismo de lo visual:

fotos espectaculares de primeros planos en gran tamaño. Ahora la información textual incardina con la visual para establecer conexiones y diálogos directos con el usuario (y público objetivo) construyendo así una experiencia de marca.

*Figuras 4 y 5. Gráficas promocionales actuales de Canal +*



## 8. Análisis táctico: el contenido deportivo en la marca Canal + España

Esta fase táctica nace de la política estratégica de la marca para cumplir unos objetivos concretos a través de diferentes ejecuciones (Healey, 2009, p. 66). Dentro de las diferentes tácticas que lleva a cabo la marca nos centraremos en analizar cuál es la arquitectura de marca Canal + España y el papel que juega su contenido deportivo en ella. Para desarrollar este análisis debemos recurrir a la revisión documental de los manuales de identidad corporativa.

Según parece, la denominación original de Canal + en 1984 fue sugerida por Georges Fillious, Secretario de Estado de Comunicación en Francia, quien así trató de sintetizar la propuesta directa, impactante y positiva que pretendían los artífices del proyecto de programación. Etienne Robial, director creativo de la cadena, se encargó de diseñar y vestir la imagen del canal con elementos de estilo suizo como la retícula o la tipografía Futura, y convirtió el gran círculo abierto de la primera letra del nombre en una elipse casi mágica sobre la que se irían superponiendo las letras blancas con el perfil negro de Canal +: “Los colores difuminados de la elipse cambiaban a lo largo del día en la pantalla, pero todo el diseño de la cadena se basaba en la estética del negro y el blanco, austera e intemporal para que destaque más el programa” (Alonso González, 1998, p. 52).

El diseño inicial de la marca Canal + España se basó en aquella arquitectura visual, y los manuales sucesivos han respetado la esencia de aquella idea. El manual de identidad corporativa aplicado en 2014 –obra del director de marca de Canal + Germán Sela, su director creativo Iñaki Martikorena y el fundador del estudio Erretres, Pablo Rubio– actualiza el proyecto táctico de arquitectura de marca recogido en el manual de 2008<sup>1</sup>. Canal + España divide su marca en una serie de submarcas claramente diferenciadas por su contenido temático o tipo de emisión, como Canal + HD o Canal + 3D. El contenido cinematográfico se asocia con el color rojo, y dentro de esta submarca se integran el cine o las series (ya sea dentro de la emisión general, o a través de diferentes canales temáticos); del mismo modo aparece Canal + Eventos unido al color azul.

Los deportes también contienen una submarca propia asociada al color verde y dividida en diferentes canales (temáticos en cuanto a tipos de deporte o en cuanto a tipos de competición, como ocurre con el fútbol). Los canales donde se emiten contenidos deportivos, además de identificarse con el color verde, se apoyan en cortinillas visuales que transmiten de forma implícita valores de la marca asociados a su forma exclusiva de transmitir el contenido deportivo: “el fin es que el usuario se sienta dentro”, según el director de marca de Canal + España (Sela, 2015).

La creación del eslogan “La casa del fútbol” constituye una apuesta táctica clara de Canal + España para asociar la marca con parte de su *target* a través de un contenido deportivo exclusivo concreto; en este caso los atributos identitarios de marca –la calidad, exclusividad y cercanía de un contenido *premium*– se desarrollan de forma temática y targetizada, lo que implica que la marca llega de forma fácil y directa a sus diferentes públicos, estableciendo conexiones que le ayudan a construir esta experiencia con mayor eficacia. La tecnología es otro atributo de marca que juega un papel fundamental: Canal + España la ha desarrollado dentro de su táctica en la forma de retransmitir su contenido deportivo, pero también en la arquitectura corporativa de Yomvi, su portal de acceso a través de Internet.

---

<sup>1</sup> “Lo que hay que ver: El nuevo diseño de marca de Canal +”. En *Play Restart*, 9 de diciembre de 2014 (cfr.: <[www.playrestart.es/p=350](http://www.playrestart.es/p=350)>) [Fecha de consulta: 27 de marzo de 2015].



Figuras 6 y 7. Descripciones gráficas de la arquitectura de marca Canal +



Este análisis evidencia cómo el desarrollo táctico en Canal + España persigue transmitir unos valores determinados –estrategia de marca– a través de una comunicación integrada, que además está muy segmentada, lo que ayuda a conectar con sus diferentes públicos. Con semejante planificación se facilita y hace muy reconocible el trabajo ejecucional de la marca, tal como ya se había mostrado más arriba con el análisis del material gráfico.

## 9. Análisis estratégico: planificación y gestión de la marca Canal +

Una vez analizada la información sobre las acciones ejecutivas y tácticas, debemos escalar hasta la estratégica: aquí es donde el *branding* adquiere mayor visibilidad por ser la disciplina que alberga el proceso íntegro desde la planificación a la gestión estratégica de la marca con el objetivo de construir una imagen concreta en la percepción de sus públicos (Ollé y Riu, 2009). Para analizar esta parte hemos procedido a comparar la información estratégica que figura en los documentos corporativos –*Brand Center* y *Manual de identidad Canal + España*– y la que nos ha brindado a través de una entrevista respondida vía electrónica Germán Sela, Director de Marca de Canal + España.

Resulta toda una declaración de intenciones por parte de la marca que en la primera hoja de su *Brand Center* presente una definición de lo que es *branding* y de cómo esta disciplina será la encargada de desarrollar de forma integral y coherente el proceso de planificación y gestión estratégica de la marca. Esta convicción la confirma Germán Sela al señalar: “la marca ha sido sin duda una

herramienta estratégica de Canal + desde sus propios orígenes en Francia. En España disponemos de un departamento específico de marca que vela porque así sea”.

En su manual de identidad corporativa Canal + España formula de modo muy claro y preciso su posicionamiento: “Canal + es un canal *premium* que emite contenidos de calidad de todos los géneros, desde cine, deportes hasta series o documentales. Y también es una familia de canales tematizados por cine, deportes y grandes eventos”. Observamos que ya desde sus documentos más estratégicos el deporte –y la arquitectura de marca– se contemplan como un ingrediente fundamental en el desarrollo del posicionamiento y la transmisión de la identidad de la marca a su *target*.

Esta información queda remarcada aún más en su Brand Center: “Contenidos seleccionados de calidad que nadie más puede o se atreve a ofrecer. Apuesta tecnológica. Cómo hace las cosas Canal + (experiencia extendida en torno al contenido)”. La política estratégica de marca expuesta en estos documentos es refrendada por el propio director de marca: “Sin el contenido deportivo no seríamos la marca que todos conocemos: forma parte de nuestro ADN ofrecer contenidos *premium* con una experiencia diferencial y personalizada basada en utilizar tecnología de vanguardia y un tratamiento de la información desde nuestro amor por esos contenidos”.

Figura 8. Publicidad actual de Canal +. Experiencia de marca a través de Deporte



Billboard anuncio baloncesto

Canal + España trabaja desde sus inicios como marca los grandes atributos de identidad: calidad, diferencia, exclusividad, tecnología, simplicidad y empatía (*Brand Center y Manual de identidad*). A esta estrategia se añaden otros tres conceptos tras el *rebranding* que la marca llevó a cabo en 2013: comunidad, conversación y experiencia de marca (el usuario se convierte en la primera persona activa, en el protagonista de Canal +, gracias a la vivencia de sus contenidos). Este hecho acentúa la gran apuesta de la marca por el *branding* asumiendo las nuevas tendencias de la disciplina, el desarrollo tecnológico (ya implícito en su ADN, tal como se ha apuntado), y la adaptación que deben hacer las marcas a las demandas e inquietudes del público buscando una conexión/conversación continua (Mayorga, 2014). En este sentido el director de marca enfatiza: “Queremos que nuestros usuarios (y también quienes aún no lo son) nos vean como una marca avanzada, de calidad, muy personal y, a la vez, claramente social”.

## 10. Conclusiones

Del análisis llevado a cabo a partir de la documentación e información recogida para esta investigación se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Canal + España nace como un canal de pago cuyos principales valores son la calidad y la exclusividad de sus contenidos, especialmente en los géneros de la ficción y el deporte. Durante sus primeros 25 años de vida –tanto en su primera etapa como canal analógico y con contenidos en abierto como en su posterior integración en la plataforma Canal Satélite Digital– la cadena ha hecho gala de esa identidad diferencial a partir del gran atractivo de esos contenidos, cuyo peso en la parrilla supera con creces al del resto de géneros audiovisuales emitidos.
2. Las acciones promocionales de Canal + se conciben y desarrollan para transmitir a sus usuarios y posibles usuarios el carácter diferencial de su programación y el atractivo que en ella tienen la ficción y el deporte. De ahí el protagonismo del contenido deportivo en sus campañas, en las que se busca construir una experiencia de marca total donde el usuario sea parte activa de la vivencia: “Nos consideramos facilitadores de

experiencia en torno al contenido, así que continuamente tratamos de ampliar la experiencia en torno a él –destaca el director de marca de Canal +—. Además de los valores editoriales, cada vez más ofrecemos a nuestros usuarios y fans iniciativas para que participen con nosotros: *clinics*, firmas de jugadores, viajes con los equipos, circuitos...”.

3. Existe una apuesta clara por el trabajo profesional del *branding* dentro de Canal + España, lo que con el tiempo se ha materializado en una percepción muy clara de la marca. El contenido deportivo se erige en un ingrediente sustancial dentro de ese proceso, insiste Germán Sela: “Los departamentos de contenidos y de comunicación y marketing trabajan de la mano constantemente; solo desde el conocimiento del contenido se puede llegar a desarrollar con eficiencia la marca”.
4. Canal + España construye marca a través de su contenido deportivo. “Los deportes han sido una seña de identidad de nuestra marca desde sus inicios; tenemos un estilo propio y diferencial que se resume en una regla no escrita que circula internamente: 'en Canal + solo se gritan los goles’”. La marca asocia valores estratégicos a un contenido temático *premium*, lo que permite targetizar; así crea diálogos y conexiones más potentes y duraderas en el tiempo con sus usuarios. En este sentido, el director de marca afirma que su objetivo es “poner al espectador en el centro; el deporte nos permite conectar con él, hablar con él y sobre él, nos permite incorporarlos a nuestra comunicación para convertirlos en nuestros prescriptores y poder trabajar juntos en fórmulas como la colaboración, co-participación y co-creación”.

Con la información expuesta en estas conclusiones cabe refrendar la hipótesis inicial de trabajo según la cual el contenido deportivo constituyó un elemento estratégico en la construcción de la marca Canal + España durante su fase de lanzamiento y competencia con las primeras cadenas privadas comerciales, en su integración en una plataforma de televisión distribuida por satélite y en la etapa contemporánea de convivencia con las opciones audiovisuales *online*.

## 11. Bibliografía

- Aaker, D. (2002): *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alonso González, F. (1998): *Canal +: aproximación a un modelo europeo de TV de pago*. Madrid: Fragua.
- Álvarez Monzoncillo, J. M. (1997): *Imágenes de pago*. Madrid: Fragua.
- Bustamante, E. (2013): *Historia de la Radio y la Televisión en España. Una asignatura pendiente de la democracia*. Barcelona: Gedisa.
- Calahorrano, S. M. (2013): “El *branded content* es la nueva publicidad”. En *Expansión*, 21 de julio de 2013.
- Canal + España (2008): *Manual de Identidad Corporativa*.
- Canal + España (2013): *Brand Center Canal + España*.
- Canal + España (2015): *Manual de Identidad Canal + España*.
- Capriotti, P. (2005): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Costa, J (2003): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: La Crujía.
- Davis, M. (2010): *Fundamentos del branding*. Barcelona: Parramón.
- Fernández Gómez, J. D. (2013): *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas. Nuevas tendencias de brand management*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gobé, M. (2005): *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg.
- González Lobo, M.<sup>a</sup> A. y Sanz González, M. A. (2005): *Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: Esic.
- Healey, M. (2009): *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Laguna de la Paz, J. C. (1994): *Régimen jurídico de la TV privada*. Madrid: Marcial Pons.
- Mayorga, S. (2014): “Situación del branding en España. El proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca a través de la bibliografía anglosajona”. En *IV Congreso Latina de Comunicación Social*. La Laguna.

Mayorga Escalada, Santiago y Pedrero Esteban, Luis Miguel  
El deporte como herramienta estratégica en la construcción de la marca Canal + España

Disponible en:  
([http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014\\_actas/191\\_Mayorga.pdf](http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/191_Mayorga.pdf)).

Olins, W. (2009): *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano.

Ollé, R. y Riu, D. (2009): *El nuevo brand management*. Barcelona: Gestión 2000.

Pedrero, L. M. (2015): “El futuro era un rap”. En *Innovación Audiovisual*, 6 de febrero de 2015. Disponible en: [www.innovacionaudiovisual.com/2015/02/06/el-futuro-era-un-rap/](http://www.innovacionaudiovisual.com/2015/02/06/el-futuro-era-un-rap/).

Peñafiel, C.; Ibáñez, J. L. y Castilla, M. (coordinación) (1991): *La televisión que viene: nuevas tendencias en programación*. Bilbao: SEUPV.

Richeri, G. (1994): *La transición de la televisión*. Barcelona: Bosch.

Sela, G. (2015): Entrevista del director de marca de Canal + España remitida por correo electrónico a los autores, 30 de marzo de 2015.

Villafañe, J. (2004): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.