

# Módulo 4. De deportistas a clubes, ligas y federaciones: el impacto organizacional de las redes sociales

## Los cambios y los requisitos estructurales

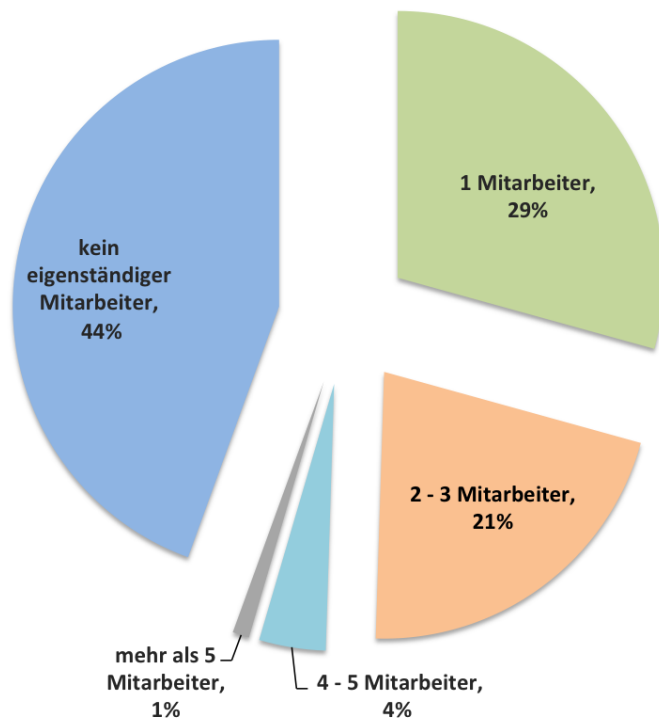
Al principio, las actividades en las redes sociales se hacían “aparte”. A menudo, la responsabilidad recaía en el Departamento de Prensa y Relaciones Públicas. Con la entrada de Facebook en el mercado alemán, se reconoció el potencial de una relación directa con el aficionado.

En los últimos años, lo que ha evolucionado a partir de esto es el intento de personalizar la comunicación. Aún más, las organizaciones deportivas se están transformando en empresas de medios de comunicación. Una encuesta realizada por RESULT Sports, una empresa con sede en Múnich que se dedica exclusivamente a los medios digitales en el deporte, muestra este desarrollo muy claramente.

Al inicio de un perfil, se “probaba” el contenido deseado por el público objetivo, a menudo en modo “prueba y error”. Sin embargo, los administradores y los responsables desarrollaron un buen dominio del público objetivo. Sin embargo, resultó problemático para las organizaciones deportivas que cubrían este puesto con un becario, porque al cabo del tiempo se perdían los conocimientos y la experiencia, y se volvía a empezar de 0 o ni siquiera se reconocía qué conocimientos se habían perdido.

Esto también se puede demostrar relativamente bien con las cifras de interacción dentro de los perfiles correspondientes. Pero, ¿cómo era la organización del personal y de las estructuras? En julio de 2012 se realizó por primera vez una encuesta dedicada específicamente a este tema.

Imagen 1



Fuente: Result Sports.

Kein eigenständlger Mitarbeiter	No independent employee	Ningún empleado independiente
Mitarbeiter	Employees	Empleados
Mehr als 5 Mitarbeiter	More tan 5 employees	Más de 5 empleados

El resultado muestra claramente que casi el 75 % no contrató a ningún especialista o contrató solo a uno para los nuevos medios de comunicación. Desde el punto de vista organizativo, como ya se ha descrito, el 67 % de la responsabilidad recaía en el Departamento de Prensa. Además del gasto en recursos humanos, el presupuesto comercial previsto era bastante razonable, quizá ni siquiera se podía delimitar en este momento del desarrollo. Más de la mitad de los participantes en la encuesta no tenían presupuesto alguno para las redes sociales.

En los años siguientes, sin embargo, esto cambió considerablemente. Se mejoró la estructura del personal, se hicieron ajustes organizativos y se crearon departamentos de medios de comunicación en los clubes, al menos en las dos ligas de fútbol más importantes. Es de esperar que las estructuras sigan cambiando a medida que vaya evolucionando hacia una empresa de medios de comunicación.

## **Transformación digital**

El sitio web iScoop define qué es la transformación digital:

La transformación digital es el cambio cultural, organizativo y operativo de una organización, industria o ecosistema mediante una integración inteligente de tecnologías, procesos y competencias digitales en todos los niveles y funciones de forma escalonada y estratégica. (...) La transformación digital es la transformación profunda de las actividades, los procesos, las competencias y los modelos empresariales y organizativos para aprovechar plenamente los cambios y las oportunidades de una combinación de tecnologías digitales y su impacto acelerado en toda la sociedad de forma estratégica y priorizada, teniendo en cuenta los cambios presentes y futuros. (...)

El desarrollo de nuevas competencias gira en torno a las capacidades para ser más ágil, orientado a las personas, innovador, centrado en el cliente, optimizado, eficiente y capaz de crear o aprovechar oportunidades para cambiar el *statu quo* y aprovechar la inteligencia de datos, las nuevas fuentes de datos cada vez más desestructuradas y los ingresos impulsados por el servicio, con el Internet de las cosas como facilitador esencial. Los esfuerzos y las estrategias de transformación digital a menudo son más urgentes y están presentes en mercados con un alto grado de mercantilización. (...)

La transformación digital es un proceso con varios objetivos intermedios conectados que, al final, aspira a la optimización generalizada de los procesos, las divisiones y el ecosistema empresarial de una era hiperconectada, en la que construir los puentes adecuados (entre el área de atención al cliente y la administración, los datos de las “cosas” y las decisiones, las personas, los equipos, las tecnologías, los diversos actores de los ecosistemas, etc.) en función de ese proceso es clave para tener éxito. (*Digital transformation: online guide to digital business transformation*, sin fecha, párrafo 1-9).

El elemento humano es clave en todos los niveles: en las etapas de transformación como tal (colaboración, ecosistemas, habilidades, cultura, empoderamiento, etc.) y,

obviamente, en los objetivos de transformación digital. Como las personas no quieren que todo sea “digital” y valoran las interacciones humanas y cara a cara, siempre habrá un elemento “fuera de línea”, dependiendo del contexto. Sin embargo, también en las interacciones y transacciones no digitales, la transformación digital desempeña un papel a la hora de capacitar a cualquier agente y trabajador de atención al cliente.

Una estrategia de transformación digital tiene como objetivo crear la capacidad de aprovechar plenamente las posibilidades y las oportunidades de las nuevas tecnologías y su impacto de forma más rápida, mejor y más innovadora en el futuro. Un proceso de transformación digital requiere un planteamiento por etapas con un plan de trabajo claro, en el que participen diversas partes interesadas, más allá de los límites internos y externos. Este plan tiene en cuenta que los objetivos finales continuarán avanzando, ya que, en la realidad, la transformación digital es un proceso continuo, al igual que el cambio y la innovación digital.

Así que, como puedes ver, se trata de un proceso interno de gestión del cambio, en el que todos los departamentos y la dirección participarán e impulsarán este cambio. Las agencias o los expertos externos pueden ayudar, pero en última instancia es fundamental controlar el proceso y determinar los objetivos y los indicadores clave de rendimiento (KPI, Key Performance Indicator), que se ajustan dinámicamente y se desarrollan continuamente. Ahora seguimos con una breve historia de la evolución general.

# Unidad 4.1 El Departamento de Medios y Comunicaciones se convierte en productor de contenidos

El exdirector de medios de comunicación del FC Bayern Munich, Markus Hörwick, evaluó e interpretó correctamente la situación que surgió hace unos años:

La Internet y las redes sociales dan a cada empresa, a cada club deportivo, a cualquier otra organización, incluso a cada persona, la oportunidad de presentarse. Mientras que antes había que confiar en la publicación de los periodistas, ahora cada club de la Bundesliga puede hacer una publicación propia y, por supuesto, lo hará de la mejor manera posible.

Y Hörwick resultó tener razón. Cada vez más clubes, asociaciones y organizadores de eventos producen ellos mismos sus contenidos (texto, imágenes, vídeo, animaciones, transmisiones en directo, etc.), los utilizan para sus aficionados y también los ponen a disposición de los medios de comunicación. Por un lado, liberas de trabajo a los periodistas; por otro, puedes influir en la información hasta cierto punto. En otras palabras, solo proporcionas contenidos que tengan un efecto positivo para el club, la asociación, el deportista o el patrocinador. A menudo, los medios de comunicación se encargan de los textos, las fotos o los vídeos, integran transmisiones en directo mediante un código incrustado o complementan sus reportajes con iFrames integrados de las publicaciones de los clubes en las redes sociales. Además, el alcance de tus propias contribuciones aumenta enormemente.

Las condiciones generales se han complejizado cada vez más en los últimos años. Los recursos de los medios de comunicación se han ampliado continuamente, y la planificación de contenidos se ha hecho cada vez más detallada, estructurada y extensa (se han incrementado los departamentos de Comunicación y se ha recuperado el "contenido externalizado"). Esto ganó flexibilidad y permitió actuar de forma independiente. Ya no basta con "solo" especificar un tema para la comunicación, sino que hay que prepararla específicamente para cada canal individual para el público objetivo.

El Celtic de Glasgow, un club tradicional escocés, adoptó un nuevo enfoque para ampliar su Departamento de Comunicación. Algunos de los empleados recibieron financiación "directa" de los jugadores. Esto garantizó que los jugadores obtuvieran contenidos

actualizados y de calidad, de acuerdo con las especificaciones del club, producidos para sus propios canales. Esto beneficiaba tanto a los propios deportistas como al club.

Así que, si afirmas que los clubes y las asociaciones profesionales se han convertido o tienen que convertirse en sus propias empresas de medios de comunicación en los últimos años, esto tiene definitivamente su justificación, independientemente de a cuántas plataformas pertenezca la respectiva estrategia de comunicación. Todavía no se ha llegado al final de este camino y, en el futuro, seguirá siendo necesario realizar muchos aportes creativos e innovadores por parte de los responsables para seguir respondiendo a este desarrollo y a esta demanda con la calidad necesaria.

## Unidad 4.2 Contenido EN VIVO en tus propias plataformas (transmisión en directo)

Con los años, se ha reducido y simplificado mucho el umbral de inhibición para producir tus mismas transmisiones en directo. Informar en directo a través de un teléfono inteligente alberga nuevas oportunidades, pero también riesgos. ¿Cómo puedes retransmitir en directo de forma responsable? ¿Qué aplicaciones son útiles y a qué debes prestar atención cuando transmites en directo? Ante todo, siempre hay que tener en cuenta la situación legal (como el derecho civil).

El hecho es que, en los últimos años, cada vez más clubes se han subido a la ola de la transmisión en directo, lo que ha permitido entablar un diálogo adicional con los aficionados y, por tanto, diseñar ellos mismos el contenido. Sin embargo, no solo se transmiten las ruedas de prensa, sino que también se muestran contenidos “entre bastidores” y los jugadores pueden responder a las preguntas de los aficionados en directo. Además de las “historias” normales en Instagram y Facebook, también se ofrece a los aficionados un panorama completo y exclusivo entre bastidores y se transmite la sensación de estar allí. Es importante que los espectadores dispongan de cuatro o cinco minutos antes de que comience el “programa” en la transmisión (por experiencia, siempre se tarda un poco hasta que todo el mundo ha encontrado la transmisión y está totalmente involucrado).

Además, siempre debe haber movimiento en la transmisión, aparte de las ruedas de prensa. El espectador debe dejarse llevar por una experiencia o un acontecimiento, o deben ofrecerse diferentes perspectivas. De lo contrario, la experiencia puede resultar demasiado monótona para el espectador. Eso no significa que tengas que exagerar con el movimiento de la imagen; una combinación equilibrada es la fórmula perfecta.

La tecnología 3G ya ofrecía resultados aceptables y la 4G (LTE) ya garantizaba en algunos casos una calidad muy buena para el emisor y el receptor. Rápidamente aparecieron aplicaciones que hacían la transmisión mucho más fácil para el usuario con un buen software de codificación. Aunque Bambuser llevaba mucho tiempo en el mercado, la introducción de Meerkat, Periscope y Plussh representó un verdadero impulso. Facebook no tardó en ponerse al día y provocar así la siguiente gran oleada: al incrustarlo en el entorno de Facebook, consiguió un mayor alcance y más relevancia. Facebook promocionó la transmisión como parte de sus servicios e hizo que las transmisiones en directo escalaran muchas posiciones en las cronologías. No es de extrañar que Instagram también tuviera rápidamente una función de transmisión en directo e implementara Instagram TV (IGTV).

En los últimos tiempos, el tema de los deportes electrónicos en el fútbol se ha desarrollado enormemente. Muchos clubes de la Bundesliga han contratado a sus propios profesionales de los deportes electrónicos de FIFA para desarrollar un nuevo público objetivo en línea y transmitir los valores del club. En este ámbito, las redes sociales, y en particular la transmisión en directo, tienen una enorme importancia. Los torneos, la Weekend League, etcétera, se retransmiten durante horas en Twitch, lo que atrae a un público objetivo cada vez mayor.

### **Twitch en auge como canal de *marketing***

Daniel Dodt, autor de DMexco, escribió un artículo sobre Twitch:

Aunque a menudo se la tacha de plataforma limitada exclusivamente a los deportes electrónicos y los juegos, Twitch ha pasado inadvertida durante mucho tiempo para los profesionales del *marketing* por su potencial como portal de transmisiones en directo y red social. Y resulta que es un error, como demuestran las estadísticas de uso:

#### **Solo en 2019 se vieron en todo el mundo 1000 millones de horas de vídeo al mes. (...)**

Esto es especialmente interesante para la publicidad de Twitch: además de la transmisión original de videojuegos, se han establecido otros numerosos canales que orientan su contenido hacia temáticas muy diversas. Los llamados canales IRL (en la vida real, *in real life*) son particularmente populares. Aquí, los espectadores pueden acompañar a sus transmisores favoritos en su vida cotidiana. Las comunidades de transmisión en directo sobre temas como comida, cocina, manualidades, entrenamiento físico o música, a su vez, entran en las categorías creativas y también disfrutan de audiencias cada vez mayores.

Como resultado de la apertura deliberada de temas y la nueva variedad de contenidos, Twitch está creciendo cada vez más entre grupos de usuarios que no están interesados principalmente en los juegos y los deportes electrónicos. La tendencia entre grupos en la plataforma de transmisión en directo es correspondientemente heterogénea. Así es como Twitch crea canales adicionales para el *marketing* a través de los cuales se pueden colocar mensajes de amplio alcance, dirigidos y auténticos.

## **El *marketing* de Twitch se centra en un público objetivo joven y de rápido crecimiento**

La razón principal del aumento del *marketing* en Twitch es que la plataforma goza de un alto nivel de popularidad entre el público objetivo joven, una popularidad que los medios y canales tradicionales apenas pueden alcanzar. Suelen ser personas de 18 a 34 años con gran influencia en Internet, a las que les gusta interactuar y tienen poder adquisitivo, y que pasan más de 90 minutos al día en el portal de transmisiones en directo.

Actualmente, aproximadamente cuatro de cada cinco usuarios en todo el mundo son hombres. Dada la creciente distribución de contenidos distintos a los juegos, se espera que el número de espectadores aumente significativamente en el futuro. Su porcentaje de participación en el mercado alemán asciende ya al 30 %.

### **Presentación orientada en el entorno de la transmisión en directo**

Gracias a la amplia variedad de temas, la creciente comunidad y una mayor diferenciación entre el público objetivo, Twitch también está llamando la atención de marcas y empresas que hasta ahora han centrado su *marketing* en otros canales.

Es muy probable que los anunciantes utilicen las formas estándar de publicidad conocidas de YouTube y otros portales, como los anuncios de vídeo clásicos. Twitch los integra como parte de su propia función de publicidad y los reproduce antes o durante las transmisiones adecuadas. (Dodt, 2020, párr. 2-8).

Trent Murray, autor de The E-Sports Observer, nos da información acerca de Twitch:

Twitch ha aumentado constantemente su compromiso con el mundo de los deportes tradicionales durante el último año, en el que ha transmitido partidos de Thursday Night Football con comentaristas populares, y recientemente ha anunciado que se emitirían cuatro partidos de la Premier League en la plataforma para los espectadores del Reino Unido. Muchos deportistas profesionales también transmiten sus propios contenidos en las plataformas, como Austin Ekeler, jugador de Los Angeles Chargers, Lando Norris, piloto de F1, y las superestrellas de la WWE Claudio Castagnoli (cuyo nombre artístico es Cesaro) y Xavier Woods, entre otros. (Murray, 2020, párr. 3).

*The New York Times* también publicó un artículo sobre Twitch:

Twitch ofrece a las estrellas del deporte la oportunidad de hacer transmisiones en directo para sus aficionados. El piloto británico de Fórmula 1 Lando Norris se convirtió a principios de este mes en el británico más joven en subir a un podio de Fórmula 1, y es usuario habitual de Twitch. Norris utiliza su teléfono para transmitir entre bastidores las fases de planificación y preparación de las carreras, a veces apenas unos minutos antes de empezar los entrenamientos. También se ha transmitido en directo mientras jugaba PUBG y Call of Duty: Warzone. Austin Ekeler de Los Angeles Charger y un trío de superestrellas de la WWE también utilizan Twitch para llegar a sus aficionados.

El pico de audiencia de Twitch compite ahora con el promedio de audiencia en horario *prime-time* de algunas cadenas de televisión por cable, como se ve en el gráfico anterior. Pero comparado con los gigantes del vídeo en línea, Twitch es pequeño. En horas de vídeo vistas al mes, Netflix es aproximadamente ocho veces mayor que Twitch, y YouTube es aproximadamente 24 veces mayor, según las estadísticas de cada empresa.

Aun así, los mejores transmisores de Twitch crean grandes audiencias y mantienen la atención de decenas de miles de personas durante horas. Esos espectadores pueden traducirse en ingresos: según Twitch, los mejores transmisores en directo pueden ganar dinero con anuncios, donaciones y suscripciones de sus seguidores, que ven vídeos en el sitio durante casi dos horas al día.

Los desarrolladores de juegos y otras empresas también están en Twitch, transmitiendo secuencias de torneos que enfrentan a los mejores equipos. Riot Games, la compañía del juego League of Legends, organiza competiciones frecuentes que atraen a cientos de miles de espectadores. (Aisch and Giratikanon, 2014).

Es probable que los canales de transmisión en directo hagan algo de trampa en la práctica. Con el desarrollo técnico de las distintas plataformas, los clubes tienen ahora la oportunidad de hacer una "falsa transmisión en directo". En otras palabras: el contenido (por ejemplo, un programa de TV de un club) se graba con antelación, se recorta y se

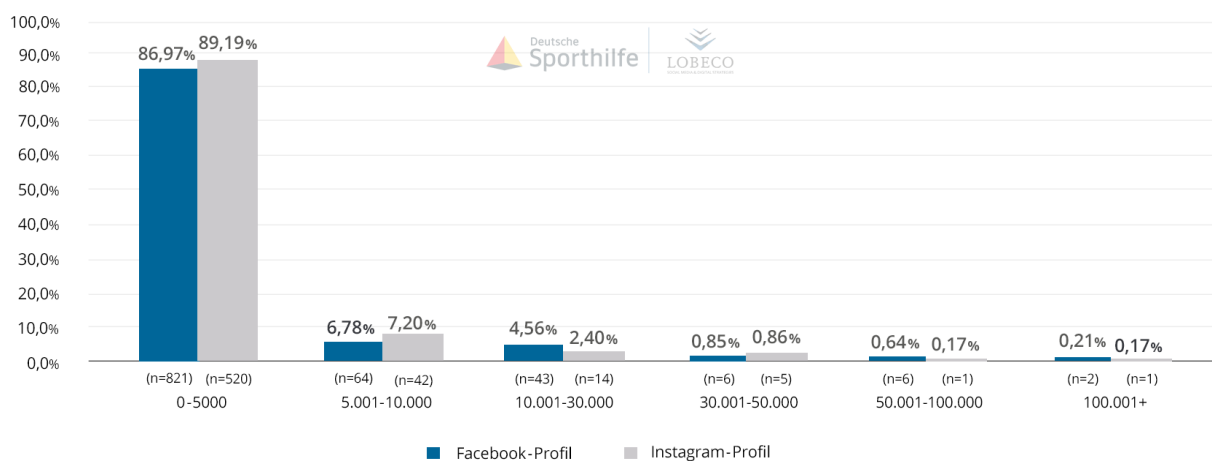
planifica y publica como “en directo” en un momento determinado. De este modo, dispones de más tiempo de preparación y puedes eliminar las alteraciones de las imágenes. El usuario no suele notarlo si lo arreglas y prestas atención a los detalles.

## Unidad 4.3 ¿Se convertirán los atletas en los nuevos *influencers*?

Es necesario integrar el *marketing* con *influencers* a los elementos de tu estrategia de *marketing*. Esto es especialmente cierto si no pretendes utilizar el *marketing* como medida puntual, sino como instrumento a largo plazo. El *marketing* con *influencers* debe fusionarse en un plan global integrado con las demás actividades de *marketing* en línea y fuera de línea. También hay que decidir la importancia que se le va a dar al *marketing* con *influencers*. ¿Se trata más bien de medidas complementarias o de refuerzo? ¿Son parte de la estrategia de *marketing* en las redes sociales de la empresa? ¿O es el *marketing* con *influencers* un instrumento nuevo e independiente? (Deges, 2018).

Los deportistas alemanes suelen pertenecer a la categoría de los llamados “*microinfluencers*” o “*nanoinfluencers*”. En la red más utilizada, Instagram, la gran mayoría de los encuestados tiene menos de 5000 seguidores (87 por ciento), y solo el 6 por ciento ha superado ya la marca de los 10 000 seguidores. Estas cifras son similares a las de Facebook (el 89 por ciento tiene menos de 5000 seguidores; el 4 por ciento tiene más de 10 000 seguidores). En las demás plataformas, los encuestados tienen solo unos pocos seguidores, salvo en raras excepciones.

**Imagen 2: Estructura de edad en años**



Fuente: Deutsche Sporthilfe, sin fecha, <https://bit.ly/3s87Udz>

Enriquecida con una mezcla de aceite de nuez de tamanu de la Polinesia y extracto de lirio blanco, la fórmula refrescante elimina las impurezas sin reseca en exceso y sin la incómoda sensación de piel seca, y deja las manos suaves, elásticas y rejuvenecidas (*Social media use by German top athletes*, sin fecha).

Sin embargo, la realidad es que cada vez más empresas recurren a deportistas de élite en su estrategia de comunicación, incluso si todavía tienen mucho que mejorar en comparación con sectores como el estilo de vida, la moda y la belleza. No solo las grandes estrellas son personajes interesantes que tienen comunidades atractivas y leales que ofrecer. Sin embargo, en sus canales sociales, los deportistas rara vez se posicionan estratégicamente y muy rara vez se posicionan como una marca permanente.

Por un lado, las empresas llegan a un nuevo público objetivo; por otro, el “deportista embajador” percibe sus propios productos o servicios de forma muy diferente. Aquí el usuario establece una conexión con el éxito del deportista y capta rápidamente el “mensaje” a otro nivel, que a menudo se transmite en el ámbito emocional. Ante todo, la credibilidad desempeña un papel muy importante en la interacción entre los deportistas y la comunidad. Es importante mantener la autenticidad para que las actividades de los deportistas como *influencers* no se conviertan en una pura publicidad indirecta de productos, porque las recomendaciones son demasiado torpes y arbitrarias. En consecuencia, es importante que el deportista conozca exactamente a sus seguidores y pueda sacar provecho de sí mismo colaborando con una empresa seleccionada. Además, no deben debilitar su autenticidad con productos inadecuados para no perder su credibilidad ante la comunidad de aficionados.

No obstante, puedes dar por sentado que has hecho los deberes en el ámbito del deporte y que puedes reducir la gran distancia que te separa de las otras industrias mencionadas anteriormente. Esto se traducirá en más oportunidades para el deportista en el futuro, lo que, por un lado, repercute en su propia marca personal, pero, por otro, también lo hace en la marca del socio a largo plazo.

## Unidad 4.4 Los datos son relevantes (análisis y evaluaciones)

Los análisis y las evaluaciones de todas las actividades en las redes sociales son un tema cada vez más relevante. Ante todo, se trata de estadísticas, estudios de mercado y seguimiento del éxito de las plataformas. Los resultados son indicadores importantes para evaluar tu propia actividad y contenido, y para seguir desarrollando tu estrategia futura. La mayoría de las redes sociales proporcionan sus propias herramientas de estadísticas para su propia presencia, que examinan en detalle su propio contenido publicado.

Sin embargo, a menudo puede ser útil utilizar herramientas de análisis de terceros para las evaluaciones. Dichas herramientas proporcionan datos que no pueden determinarse o filtrarse fácilmente mediante herramientas propias o de la red. Además, a menudo elaboran informes útiles de forma automática para su propia redacción o dirección, lo que ahorra mucho trabajo y recursos. Por otra parte, los proveedores externos ofrecen una visión detallada de la competencia, y el responsable puede aprender de ello y llevarse muchas ideas para su propio trabajo.

Hay muchos tipos de métricas que puede proporcionar una herramienta de análisis. Lo ideal es que todas las cifras y también las tasas de crecimiento se limiten a periodos de libre elección. Lo más importante con algunas herramientas es echar un vistazo al pasado. Por ejemplo, la empresa alemana RESULT Sport ha desarrollado su propio “rastreador” y presta apoyo a muchos clubes y asociaciones deportivas no solo de Europa, sino también de África. La empresa responde a las necesidades individuales de sus clientes y utiliza los parámetros evaluados para desarrollar estrategias digitales que estén dirigidas a los objetivos o las necesidades. Estas son las métricas y los análisis importantes que puede proporcionar la herramienta:

Tu propia actividad

La cantidad de publicaciones

- El tiempo de publicación típico
- El tipo de publicaciones (cantidad de las que tienen imagen, vídeo, enlace, etc.)

Las publicaciones individuales

- La cantidad de divisiones

- La cantidad de comentarios
- La cantidad de me gusta/favoritos
- El alcance de las publicaciones por periodo
- La suma de las publicaciones o divisiones
- Las mejores publicaciones
- Las publicaciones por tipo (imágenes, vídeos, enlaces, estado)
- Las mejores publicaciones por tipo (mejores fotos, mejores vídeos)
- Las publicaciones menos exitosas
- Información sobre los aficionados a los que ha llegado una publicación
- Multiplicadores para una publicación

#### La apariencia de la red social

- La cantidad de aficionados
- La curva de crecimiento del aficionado
- Tasa de crecimiento por periodo
- Llamadas a la página de perfil en la red

#### Los aficionados/seguidores

- Edad, sexo, origen de los aficionados
- Edad, sexo, origen de las personas alcanzadas (alcance)
- Los aficionados con más amigos y seguidores (multiplicadores)
- Los aficionados más activos de mi red (multiplicadores)
- Momentos en los que los aficionados están más activos
- Páginas en las que también están activos los aficionados activos (Primps, 2016; p. 103)

Es importante analizar periódicamente el éxito de tu propia actividad y compararlo con los objetivos medibles del concepto que te habías propuesto. Incluso los objetivos poco específicos (por ejemplo: publicar menos enlaces al sitio web y más contenido independiente en Facebook) pueden verificarse, contabilizarse y medirse. Los cambios ocasionales en el algoritmo de las redes sociales, que normalmente no se dan a conocer, también pueden percibirse inmediatamente. De este modo, se puede reaccionar rápidamente a los cambios en las condiciones generales. Otros indicadores importantes pueden ser la respuesta a las preguntas: ¿A qué hora están mis aficionados en mis plataformas o cómo interactúan con mi contenido?

Los números son beneficiosos y útiles para tener éxito en las redes sociales, pero para poder trabajar con ellos es necesario interpretarlos correctamente. Es esencial que el responsable haga una valoración personal, que tenga afinidad con los aficionados y que conozca los contenidos, las condiciones generales, los debates, etc. Solo con esta experiencia, las cifras determinantes se convierten en una valiosa herramienta con la que se puede diseñar con más éxito tu propia apariencia.

# Referencias

**Deges, F.** (2018). Quick Guide Influencer Marketing. Gabler Verlag.

**Social-media-nutzung deutscher spitzenathletinnen und -athlete.** [Uso de las redes sociales por los mejores atletas alemanes] (sin fecha). *Deutscher Sporthilfe*. <https://www.sporthilfe.de/socialmedia/studienergebnisse>

**Primps, S.** (2016). *Social Media für Journalisten*. Springer VS.

**Dodt, D.** (2020). Twitch marketing for companies: far more than an insider's tip. *DMexco*. <https://dmexco.com/stories/twitch-marketing-for-companies-far-more-than-an-insiders-tip/>

**Murray, T.** (2020). Twitch Launches Sports Category, Partners With Four Major Soccer Clubs. *The E-Sports Observer*. <https://esportsobserver.com/twitch-launches-sports-category/>

**Digital transformation: online guide to digital business transformation.** (n.d.). *iScoop*. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>

**Aisch G., Giratikanon, T.** (2014). "Charting the Rise of Twitch". *The New York Times*. Obtenido de: <https://www.nytimes.com/interactive/2014/08/26/technology/charting-the-rise-of-twitch.html?mtrref=undefined&assetType=PAYWALL&mtrref=www.nytimes.com&gwh=26F893334AEBEACBE67CD6BA3A22C75E&gwt=pay&assetType=PAYWALL>