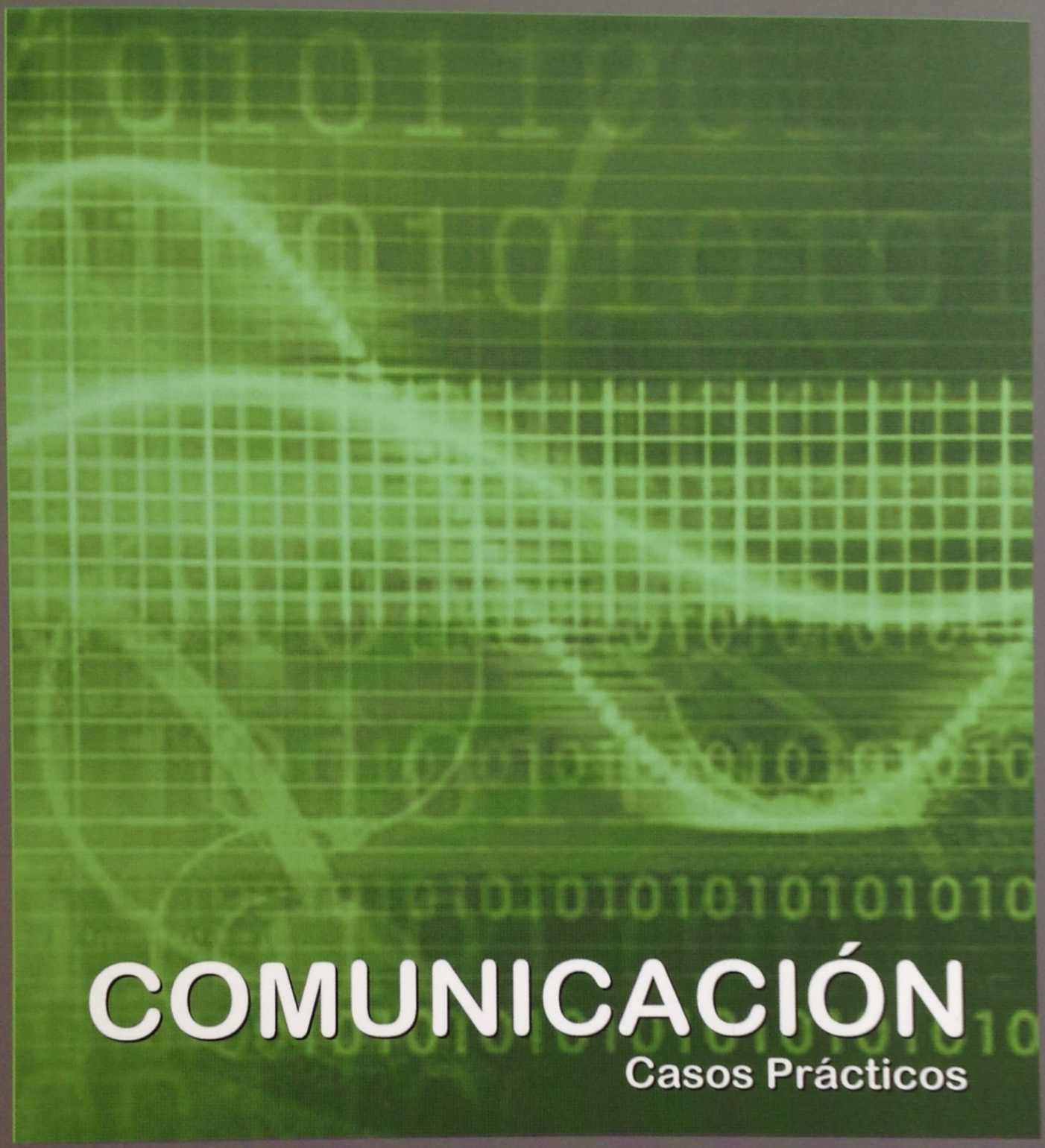


COMUNICACIÓN

Casos Prácticos

ACESUR·AENA·BBVA·COCA-COLA·DELOITTE·DKV·FERROVIAL·GAS·
NATURAL·ARAMON·LA CAIXA·NOVARTIS·SANTANDER·ACESUR·AEN
A·BBVA·COCA-COLA·DELOITTE·DKV·FERROVIAL·GAS NATURAL·GR
UPO ARAMON·LA CAIXA·NOVARTIS·SANTANDER·ACESUR·AENA·BB
VA·COCA-COLA·DELOITTE·DKV·FERROVIAL·GAS NATURAL·ARAMO
N·ACESUR·AENA·BBVA·COCA-COLA·DELOITTE·DKV·FERROVIAL·GA

IESE Business School
Universidad de Navarra

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

BBVA

Una estrategia de comunicación diferente

M-1272
Noviembre de 2011

Reunión con el comité de dirección

El 12 de abril de 2009 el comité de dirección del BBVA mantenía una intensa reunión sobre la estrategia de comunicación que debían seguir. La discusión había surgido a raíz de una pregunta formulada por Gregorio Panadero, nuevo director de comunicación de la entidad. Planteaba la existencia de dos modelos de inversión en publicidad: uno convencional y otro no convencional. El convencional, que acaparaba la mayor parte del presupuesto, contaba con resultados de investigación y varios informes encima de la mesa que mostraban que cada vez era más caro llegar al público objetivo del banco; que las audiencias por canal no hacían más que bajar; y que ya existía en el banco un modelo alternativo de publicidad no convencional, [redacted] mediante la explotación de los patrocinios. Este fue el detonante que propició una intensa reflexión sobre la estrategia de comunicación del BBVA.

Todo apuntaba a que mientras el coste por GRP (Gross Rating Point o punto básico de rating) era cada vez mayor, su eficacia era menor debido a la ultrafragmentación de las audiencias, cada vez más distribuidas en la multiplicación

Caso preparado por Salvador Plaza, Asistente de Investigación, Ignacio Villoch, empleado del BBVA, y los Profesores José Ramón Pin y Guido Stein, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Noviembre de 2011.

Copyright © 2011 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 9/11/10
2-511-054

de canales y plataformas, a lo que el despliegue de la TDT y el despegue del fenómeno de las redes sociales habían contribuido: un auténtico fenómeno de *«economía de la atención»*. Algunos de los medios convencionales estaban planteándose su viabilidad y cuestionando su modelo de negocio ante el cambio de hábitos de los consumidores respecto a la publicidad y, por tanto, de los anunciantes. Los diferentes estudios elaborados hacían pensar que la tendencia evolucionaría negativamente con el paso del tiempo, ya que consideraban imposible que este comportamiento se pudiese revertir. Se trataba, pues, de valorar esa nueva forma de publicitarse (en definitiva, de comunicar los mensajes corporativos) mediante la activación de los patrocinios para, si fuera posible, conseguir un mayor impacto en la audiencia.

Tenían la sospecha de que la batalla se iba a producir cada vez más en los medios online (aunque las fronteras entre el mundo online y el offline tienden a difuminarse cada vez con más rapidez), pero no había precedentes de un modelo publicitario igual y existía cierto riesgo si el cambio comprometía el éxito de la oferta comercial del banco.

Finalizada la reunión, Gregorio se marchó pensativo, con el desafío de adaptar el modelo de comunicación del banco a las nuevas necesidades que planteaba el mercado. Al salir de la sala de reuniones, se puso inmediatamente en contacto con el resto de miembros de su equipo, porque, cuanto más pensaba en el debate, más veía otros aspectos clave de la nueva estrategia, en particular, su potencial para crear una marca global. Finalmente acordaron tener una reunión al día siguiente.

Antecedentes: la Liga BBVA y sus resultados

Mientras se dirigía hacia su casa, recordó la campaña implantada por los anteriores responsables de comunicación. El 23 de octubre de 2006, el BBVA y la Liga de Fútbol Profesional (LFP) presentaron el acuerdo de colaboración suscrito entre ambas entidades por el que la entidad financiera pasaría a ser patrocinadora oficial de la Liga y, al mismo tiempo, se convertiría en el patrocinador principal del campeonato de la Segunda División. Mediante este acuerdo, la Liga de Segunda División pasaría a denominarse *«Liga BBVA»*. Ese mismo mes también se llegó a un acuerdo con el exitoso programa televisivo Operación Triunfo (OT). Definitivamente, el patrocinio de la LFP había sido todo un éxito. El fútbol mueve pasiones, ilusiones y sueños, ya que posee un componente emocional muy elevado que ha resultado ser muy beneficioso para el banco, además de haber sido capaz de comunicar la misión y el posicionamiento de la marca BBVA. La experiencia con la música en OT también había funcionado para transmitir la melodía «Adelante» (la marca sonora del BBVA), que había conectado con la audiencia más joven (Blue BBVA) y que había podido aprovecharse en campañas comerciales dirigidas a este segmento; aunque, viendo la evolución de la franquicia en retrospectiva, posiblemente hubo oportunidades que no se aprovecharon en todo su potencial.

El 4 de junio de 2008 (1) se hizo público un nuevo acuerdo. Con la nueva colaboración establecida entre el BBVA y la LFP, la Primera División pasaría a denominarse *«Liga BBVA»*, mientras que la Segunda se llamaría *«Liga Adelante»*. El acuerdo, que fue presentado por Francisco González, tendría una vigencia de tres temporadas (2008-2011). En palabras del presidente de la entidad: *«Este acuerdo consolida al BBVA como el banco del fútbol...»*.

Para ello, el banco dedicaría una cantidad cercana a los 20 millones de euros para el patrocinio, y tenía que decidir qué presupuesto invertiría en su explotación. A la hora de crear un patrocinio rentable, resultó indispensable crear una estrategia diferenciadora. El BBVA decidió patrocinar la competición, esto es, la LFP (2) en su conjunto, en lugar de apostar por un equipo concreto (y las afinidades y animadversiones implícitas en dicha elección). Todo ello contribuyó considerablemente a aumentar la visibilidad global de la marca sin crear pequeños recelos entre los clientes. Los valores que transmite el fútbol encajaban muy bien con el significado de la marca BBVA y con todo aquello que quería representar: la importancia que se da en el banco al trabajo en equipo, al espíritu de esfuerzo y superación de los empleados, al *fair play* y a los altos estándares morales de la entidad.

Por otro lado, al tratarse de fútbol, el patrocinio de la Liga había generado una gran cantidad de impactos de alta calidad al emitirse mayoritariamente en *prime time*. Además, el banco conseguía disfrutar de una presencia en casi todos los medios de comunicación y, particularmente, en televisión, donde lo lograba de una manera prácticamente continua, frente al modelo discontinuo que ofrecen las campañas de publicidad convencional. Y, aún más importante, el BBVA se dotó de una herramienta muy eficaz para generar notoriedad para su marca en cualquier mercado del mundo, tuviera o no operaciones en él. La proyección y puesta en valor global de un patrocinio local resultaba singularmente relevante en la expansión del banco en Asia y Turquía. La LFP, ya conocida como Liga BBVA, se convertía en embajadora de la marca con un alcance global.

Sesión de trabajo con el equipo de comunicación: la apuesta por el branded content

La reunión comenzó a primera hora de la mañana según lo previsto. Gregorio se puso a trabajar con su equipo sobre los puntos que habían surgido el día

(1) «La Primera División de fútbol cambia de nombre por el de Liga BBVA». Artículo publicado en El País en el área de Economía, 4 de junio de 2010, http://www.elpais.com/articulo/economia/Primera/division/futbol/cambia/nombre/Liga/BBVA/elpepueco/20080604elpepueco_1/Tes.

(2) La LFP es la competición futbolística más internacional, siendo seguida en más de cincuenta países y con una cobertura de varios miles de millones de personas.

anterior. Se trataba de generar una idea con la que comunicar de forma efectiva la misión y el posicionamiento del banco teniendo en cuenta que todos los datos mostraban que el entorno había cambiado, y que la reflexión estratégica del banco obligaba a ese cambio. Había que anticiparse proactivamente a las tendencias que se habían identificado. Además, resultaba necesario sacar partido a los éxitos logrados en el pasado dando un nuevo giro a la estrategia de comunicación del banco. Las distintas estrategias adoptadas habían producido cuantiosos frutos para la entidad bancaria. En palabras de Francisco González, gracias a la innovadora fórmula de comunicación, se pudo *«avanzar en cuatro ámbitos: el institucional, el comercial, el promocional y el social»*. No obstante, el equipo de comunicación quería seguir reforzando el modelo propuesto. Los responsables de comunicación presentes en la reunión estaban de acuerdo en la idoneidad de reforzar las campañas de comunicación convencionales mediante la potenciación de los nuevos formatos de publicidad no convencional.

Las distintas propuestas no alcanzaban el consenso necesario y nadie era capaz de aportar una solución definitiva. En aquel momento, Gregorio recordó unas palabras de Akio Morita, fundador de Sony, referidas a la esencia de la competitividad pero que bien se podían ajustar al problema que debían resolver: *«la clave es hacer productos que la gente quiera comprar»*. Si las empresas, para triunfar, tienen que fabricar aquello que demanda el mercado, *«¿por qué no aplicar esta lógica a una estrategia de comunicación?, ¿por qué no hacer anuncios que la gente demande?»*.

«La gente tiene otras prioridades, la gente quiere ver las noticias, series de televisión, películas, el fútbol (véase **Anexo 1**). *La gente consume actualidad y no anuncios»*, dijo uno de los presentes. Sin embargo, precisamente en la crítica que le acababan de hacer se hallaba la solución que Gregorio tenía en mente:

«Tienes toda la razón del mundo, por eso mismo debemos explorar ese campo, la gente no consume anuncios, la gente quiere contenidos. Nuestra experiencia con la Liga BBVA ha sido muy satisfactoria, sin embargo, debemos dar un paso adelante».

Gregorio se refería al *branded content*, en el que la marca –y sus intangibles- se integran en un contenido reforzándolo en su credibilidad, e iba más allá, al entender el modelo de publicidad no convencional como un cambio del modelo de relación con los medios. En efecto, lo que se estaban cuestionando no era que la gente hubiera dejado de ver televisión o de consumir prensa, sino el modelo convencional de compra de medios asociado a la audiencia medida de ese medio, por la propia fragmentación de las audiencias y sus cambios de hábitos de consumo. La búsqueda de la rentabilidad en la comunicación, de la eficiencia, de impactos de calidad, obligaba a una reflexión en profundidad del papel del banco no solo como comprador de espacios en medios, sino como productor de contenidos reinventando el papel del propio departamento de comunicación y marca.

No se trataba de un concepto original. Otras empresas que ya lo habían tratado de utilizar en el pasado, como P&G en los setenta o BMW al principio de la década de 2000 con la película. The Hire, o FEDEX en la película Naúfrago son casos conocidos «*No se trata del product placement tradicional en muchas series de TV –o un clásico en las películas de James Bond- en la que se compra la visibilidad de una determinada marca o de un producto durante cierto tiempo en determinada escena. El branded content, aspira a integrarlo en la propia historia, en el contexto y el mensaje*» subrayó Gregorio. Uno de los directivos presentes apoyó la iniciativa:

«El comportamiento de los telespectadores ha cambiado radicalmente, se trata de un hecho constatado por los diversos informes a los que hemos tenido acceso. Es necesario apostar por los contenidos, pero, ¿qué contenidos pueden interesar a la gente? Los datos indican que la gente quiere entretenimiento, ficción, información, programas culturales, concursos, música y deporte».

Teniendo ya claro que los territorios de comunicación del banco debían ser aquellos de interés para el cliente –aquellos que la sociedad quiere que existan- (deporte, música, ficción…), Gregorio creyó conveniente continuar con la exposición centrándose en los potenciales beneficios de dicha estrategia. «*Quizá no resulte necesario que montemos una película de acción*» afirmó. Además, señaló:

«Lo importante es que la marca BBVA esté presente en los contenidos que nuestros clientes y potenciales clientes desean consumir. No existe ningún formato predeterminado al respecto, lo importante es resaltar los valores e ideales de la marca. Es preciso que pensemos en los contenidos con los que queremos que nos relacionen, pues de esta forma nos alejaremos del agresivo lenguaje publicitario y seremos capaces de darnos a conocer con naturalidad, de ser parte de la conversación. No obstante, no debemos caer en el riesgo de exponer únicamente nuestro nombre, de dosificar sutilmente la presencia de la marca; la audiencia está cada vez más sensibilizada, y si se siente manipulada, perjudicaría la credibilidad de estas acciones, por ello debemos tratar de establecer una relación positiva que nos identifique. Y, además, debemos pensar en contenidos que sean también una herramienta de ayuda al negocio, esto es, un medio de diferenciación de sus ofertas comerciales, y que sean activables por el departamento de marketing y las unidades de negocio».

En el fondo, se podía considerar que el banco ya tenía cierta experiencia en este sentido, pues aunque no se hubiesen planteado de forma directa estos temas, las distintas campañas orientadas a los jóvenes implicaban cierto acercamiento a las nuevas formas de publicidad. Uno de los directivos con más experiencia, al surgir de nuevo la campaña de Operación Triunfo, sentenció firmemente:

«Todo esto está muy bien pero, como todo el mundo sabe, en un banco, lo que no son cuentas son cuentos. No podemos caer en los mismos errores que cometimos en el pasado. Si existen derechos de imagen, deben ser nuestros. Si

hacemos algo nuevo tiene que ser rentable por sí mismo».

Gregorio tenía en cuenta que el aspecto económico era fundamental, tal y como le habían recordado en la reunión. La generación de contenidos, la producción audiovisual, y más si se aspira a unos niveles de calidad, resulta convencionalmente muy costosa y, aunque las tecnologías digitales lo hacía mucho más accesible, la distribución multiplataforma y multiformato también requería inversiones. El BBVA era consciente de la necesitad de llevar marca y contenido desde la web a los nuevos dispositivos. Tras la victoria de España en el Mundial de Sudáfrica, la publicación de algunos datos referentes al uso de las redes sociales durante las pausas publicitarias (véase **Anexo 2**) evidenciaba que la audiencia huye de la TV precisamente en los intervalos publicitarios, y se vuelca en internet: Facebook, Twitter, Tuenti... Es decir, que los anuncios, incluso en *prime time,* resultan invisibles.

Una solución innovadora: un nuevo modelo de negocio

Los directivos de las diferentes áreas de comunicación y marca consensuaron seguir explotando los tres territorios de comunicación (deporte, música y entretenimiento) que ya habían dado frutos en el pasado, pero desde una óptica nueva, y explorando nuevos desarrollos que permitieran impactos de calidad en las audiencias relevantes y, al mismo tiempo, hacerlo de forma eficiente, con métricas adecuadas que permitan evaluar estas iniciativas. Un banco como el BBVA, líder en eficiencia entre sus peers internacionales, basa su gestión en la asignación eficiente de recursos. De la reunión salió un plan de acción específico para cada uno de los segmentos comerciales del banco, con contenidos asociados a cada oferta de productos y servicios, una nueva estrategia de comunicación para reforzar el valor y equity de la marca BBVA (y hacerla global) y una decidida apuesta por los *branded contents* mediante una batería de acciones destinadas a establecer una medición precisa y clara de todas y cada una de las propuestas. Por último, Gregorio Panadero decidió reestructurar el departamento de comunicación y marca corporativos para adecuarlo al reto: había que conseguir multiplicar por tres los impactos, y además elevar su función dentro de la organización: pasaría de ser un proveedor de servicios –notas de prensa, soporte audiovisual, elementos de identidad– a un *business partner*, esto es, a un socio de las propias unidades de negocio.

Y después... los resultados y los cambios

Los resultados no se hicieron esperar. El territorio fútbol de la Liga BBVA fue el primero en dar el salto de los campos y medios convencionales al mundo internet: en torno al site de www.laligabbva.com se desarrolló un ecosistema de socialmedia que llevaba los contenidos allí donde estuviera la audiencia. Facebook, Twitter, You Tube... (veáse **Anexo 3**) con contenidos creados ad hoc en inglés, español y chino, y *widgets* de geolocalización que permiten la personalización de la experiencia de cada usuario, en función de su lugar de acceso. El crecimiento de un 1500% de vídeos vistos en nueve meses resulta ilustrativo

de su efectividad. El BBVA ha sido pionero en la creación de aplicaciones nativas para iPhone y para iPad, basándose en los contenidos de la LFP (una aplicación que está permanentemente en los ránkings entre las más descargadas, precisamente por lo relevante que es para sus usuarios).

Hubo una apuesta por cruzar las mejores prácticas de OT -el *reality*, la competición- con el territorio fútbol: una academia de fútbol, con Zinedine Zidanne de profesor-entrenador-seleccionador y que se llamó Cracks TV (2010). Un casting internacional que consiguió participantes de doce países. Funcionó muy bien en You Tube, aunque no tanto en los canales de TV convencionales:

«Es lo que tiene la innovación. No siempre se acierta, pero hemos extraído interesantes lecciones sobre qué contenidos consume –y cuándo y cómo y desde dónde– ese público».

Precisamente para poder aplicar las lecciones aprendidas con los contenidos del fútbol y proyectarlas globalmente se aborda el segundo deporte con mayor notoriedad internacional: el baloncesto. El BBVA se convierte en el patrocinador de la NBA (3) en determinados territorios –en los que tiene intereses de negocio- y comienza la activación de contenidos en ese campo.

Iniciativas como la producción de una webserie –una serie concebida para su distribución en internet– como El fútbol nos vuelve locos (4), en la que el BBVA y sus intangibles de la marca se integran en el argumento formando parte de la vida de sus protagonistas, o un largometraje, como El sueño de Iván (véase **Anexo 4**) –estrenado en toda España en octubre de 2011–, coproducción hispanomexicana, son las primeras entregas de la estrategia de *branded content*, fusionando deporte y ficción y dirigidas a segmentos de público relevantes en la estrategia comercial. Mientras que la webserie llega exclusivamente vía online, la distribución de la película en salas de cine llega a los niños de doce años y sus abuelos.

Mientas se escribe este caso, Carlos Soria (5) ha iniciado su expedición al Himalaya con el apoyo del BBVA: afrontar el ascenso de un 8.000 a los 72 años representa la oportunidad de generar unos contenidos de comunicación y mensajes sobre la superación personal y el valor de perseguir los sueños a

(3) «BBVA nuevo patrocinador de la NBA». Noticia publicada en la portada del 13 de septiembre de 2010 en La Razón.
http://www.larazon.es/noticia/7063-bbva-nuevo-patrocinador-de-la-nba.

(4) Web de la serie donde pueden ver los capítulos:
http://www.elfutbolnosvuelvelocos.hoycinema.com/

(5) http://www.carlossoriaalpinista.com

cualquier edad que conecta con un colectivo de clientes muy relevante para el negocio (59+).

La lista de iniciativas abordadas y las que se perfilan en el horizonte resulta interminable, y ha sido el catalizador de cambios organizativos dentro del área de comunicación y marca, así como el detonante de la incorporación de nuevos perfiles profesionales con las competencias y los conocimientos necesarios, y especialmente dos estructuras nuevas que cubran dos necesidades nuevas.

El laboratorio de innovación en la comunicación

El proceso de innovación adoptado en comunicación –en sintonía con otros abordados por el BBVA en tecnología y negocio- de conocer los hábitos de las audiencias y además ser capaces de participar en las conversaciones con los diversos grupos de interés (*stake holder engagement*), adaptando los contenidos y los formatos, y desarrollando las nuevas métricas que permitan tomar las decisiones idóneas en el mix de inversión en medios convencionales y no convencionales requiere de una inteligencia muy específica. Con ese fin se ha creado el Laboratorio de Innovación en Comunicación y Marca que, por una parte, cumple una función de observatorio, para identificar tendencias y mejores prácticas –posiblemente en otros sectores e industrias, o en un estado muy incipiente de desarrollo-, evaluarlas, y seleccionar aquellas que parezcan más idóneas. Las seleccionadas, pasan a formar parte de pilotos, que en un entorno controlado –laboratorio, microsites, betatesters-, son experimentadas y, en su caso, una vez homologadas, exportadas e implantadas en las unidades de negocio o canales que mejor puedan aprovecharlas.

Contents Area, S.L.

La activa producción de los contenidos –ajustados a los parámetros de *branded content*- no podía abordarse de la forma tradicional mediante la contratación de agencias, en los que el valor añadido resulta externalizado a unos altísimos costes. Sin embargo, el objeto social y la especialización de un banco no es la producción de audiovisuales, por lo que el BBVA ha optado por crear una sociedad específica, Contents Area, S.L., con cuenta de resultados y estructura propia, para la producción y la gestión de las promociones del banco. Esta sociedad, además, es capaz de vender sus servicios a terceros como vía adicional de mejora del ROI del capital destinado a esta actividad. La producción de contenidos multimedia y multiplataforma, que en principio planteaba unos costes demasiado onerosos, pasa así a convertirse en un centro de negocio y una fuente de ingresos.

Los impactos han superado en más de dos veces y media los ambiciosos objetivos previstos y, lo que es más importante, a una fracción del coste anterior. El departamento produce contenidos mediante acuerdos con socios estratégicos y recursos internos, y es capaz de personalizar la oferta no solo por segmentos comerciales, sino también por las demandas de los países en los que el BBVA

opera. El departamento de comunicación y marca cambia así su rol interno en la organización como proveedor estratégico de contenidos innovadores, generando un modelo *low cost* de implantación de la marca en nuevos países y dotando al banco y a sus departamentos comerciales de una formidable herramienta competitiva.

Una velocidad de vértigo

Todo estaba en marcha. Gregorio Panadero estaba contento del desarrollo de la nueva forma de comunicar. Sin embargo, a la velocidad de vértigo que iban las nuevas tecnologías y el cambio social su pregunta era: ¿Cuál será el nuevo desafío de los Dircom en los próximos años? ¿Cómo hacer que BBVA encabece estas nuevas estrategias?

Anexo 1

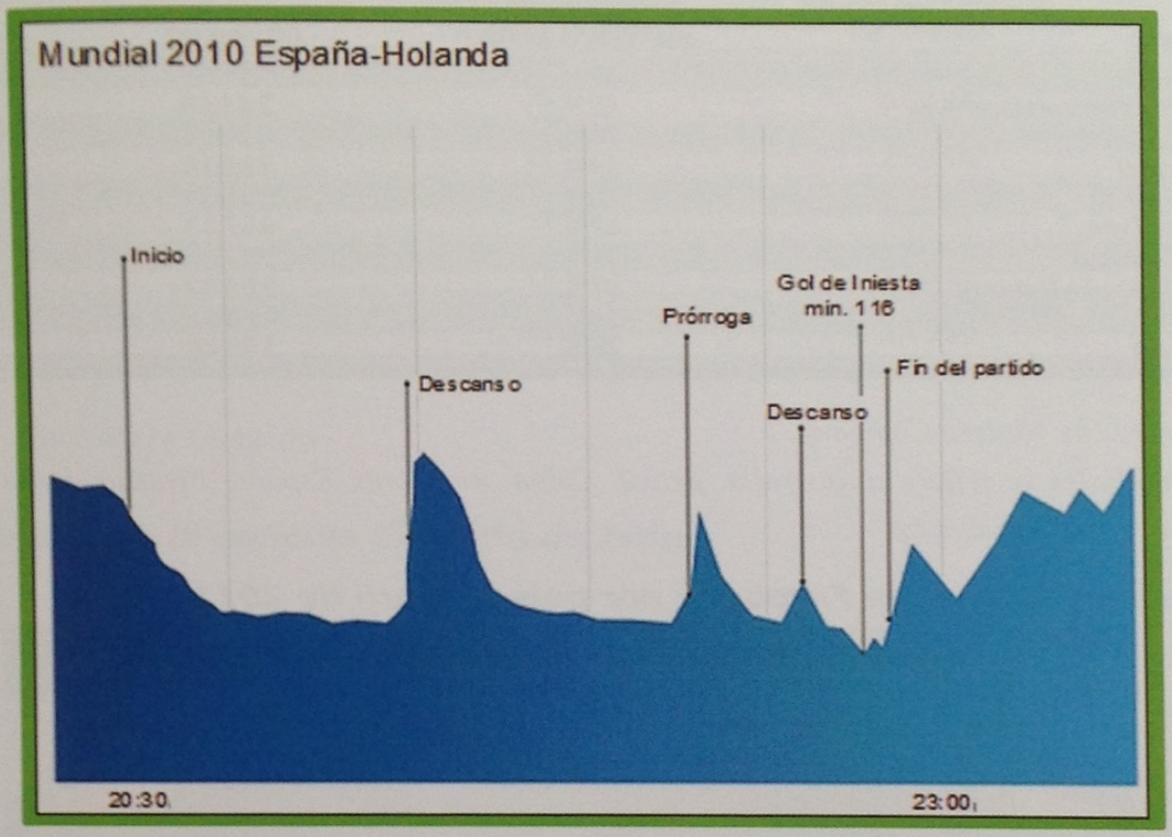
Las 20 emisiones televisivas relacionadas con el fútbol más vistas en España en 2010

	Título	Cadena	Fecha	Día	Inicio	Fin	AM (000)	Cuota
1	Sudáfrica 2010: Holanda-España (prórroga)	Telecinco	11/07/2010	Domingo	22:20:36	23:02:14	14.582	80,3
2	Sudáfrica 2010: Alemania-España (semifinal)	Telecinco	07/07/2010	Miércoles	20:30:10	22:19:42	13.289	77,3
3	Sudáfrica 2010: Holanda-España (final)	Telecinco	11/07/2010	Domingo	20:30:09	22:20:36	12.969	77,2
4	Sudáfrica 2010: España-Honduras (previa)	Telecinco	21/06/2010	Lunes	20:30:11	22:20:03	12.721	69,1
5	Sudáfrica 2010: España-Portugal (octavos de final)	Telecinco	29/06/2010	Martes	20:30:12	22:22:38	12.567	71,2
6	España gana en Telecinco	Telecinco	11/07/2010	Domingo	23:06:59	23:24:31	12.469	70,4
7	Sudáfrica 2010: Chile-España (previa)	Telecinco	25/06/2010	Viernes	20:30:07	22:20:30	10.826	69,7
8	Sudáfrica 2010: Paraguay-España (cuartos de final)	Telecinco	03/07/2010	Sábado	20:30:11	22:21:26	10.208	73,2
9	Sudáfrica 2010: España-Suiza (previa)	Telecinco	16/06/2010	Miércoles	16:00:03	17:52:40	9.771	58,7
10	Liga de Campeones: Inter-Barcelona	La 1	20/04/2010	Martes	20:45:01	22:36:25	9.162	50,1
11	Prórroga Liga Europea: Atl de Madrid	Telecinco	12/05/2010	Miércoles	22:32:44	23:13:00	9.099	43,8
12	Liga Española: R. Madrid-Barcelona	La Sexta	10/04/2010	Sábado	22:01:12	23:51:54	8.768	48,2
13	Desafío Champions	La 1	20/04/2010	Martes	20:30:04	22:44:51	8.335	47,1
14	Copa del Rey: Atl. de Madrid-Sevilla	La 1	19/05/2010	Miércoles	21:32:01	23:24:26	8.307	42,4
15	Liga de Campeones: Barcelona-Aroma	La 1	06/04/2010	Martes	20:45:29	22:35:34	8.302	46,3
16	Amistoso: Francia-España	La 1	03/03/2010	Miércoles	21:02:36	22:53:20	8.262	40,7
17	Liga de Campeones: R. Madrid-Milán	La 1	19/10/2010	Martes	20:45:32	22:36:35	8.166	42,8
18	Sudáfrica 2010: Holanda-España (final)		11/07/2010	Domingo	23:02:14	25:02:09	7.824	54,6
19	Liga de Campeones: Lyon-R. Madrid	La 1	16/02/2010	Martes	20:46:03	22:37:16	7.610	37,7
20	Desafío Champions	La 1	06/04/2010	Martes	20:30:02	22:47:09	7.507	43,0

Fuente: listado elaborado por Barlovento Comunicación según datos de Kantar Media.

Anexo 2

Uso de Tuenti durante la final del Mundial 2010, España-Holanda



Fuente: Tuenti

Anexo 3

Datos mundiales sobre las redes sociales

Tráfico global de usuarios de redes sociales (casa y trabajo)

Unidad de medida	Marzo de 2008	Marzo de 2009	Marzo de 2010
Usuarios únicos (000)	214.218	26.740	313.690
Minutos totales (000)	28.577.539	55.703.031	113.061.590
Tiempo por persona (hh:mm:ss)	2:13:24	3:32:49	6:00:25

Fuente: The Nielsen Company.

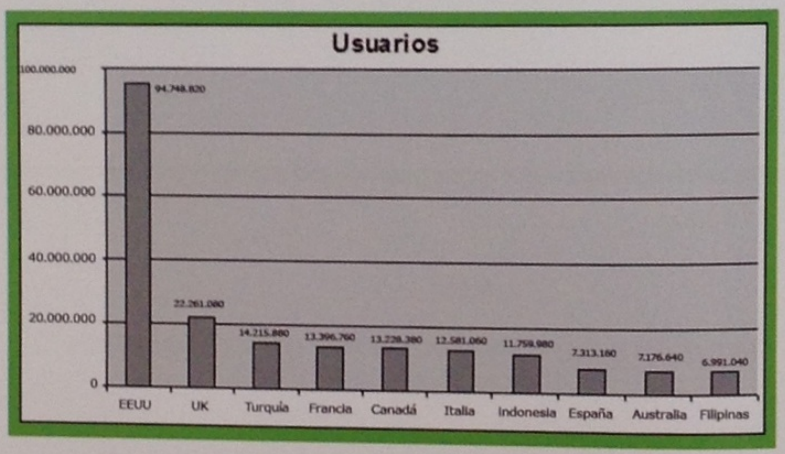
Marcas mundiales* más populares online (abril de 2010)

Marca	Porcentaje de usuarios de internet que visita la marca	Tiempo por persona (hh:mm:ss)
Google	82%	1:21:51
MSN/WindowsLive/Bing	62%	2:41:49
Facebook	54%	6:00:00
Yahoo!	53%	1:50:16
Microsoft	48%	0:45:31
YouTube	47%	0:57:33
Wikipedia	35%	0:13:26
AOL Media Network	27%	2:01:02
eBay	26%	1:34:08
Apple	26%	1:00:28

Fuente: The Nielsen Company.

** Mundiales se refiere a Australia, Brasil, China, Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido y Estados Unidos.*

Usuarios totales de Facebook por países (abril de 2011)



Alcance y uso de Facebook por países (abril de 2010, casa y trabajo)

País	Porcentaje alcance de usuarios activos	Tiempo por persona (hh:mm:ss)
Italia	66%	7:00:21
Australia	63%	7:45:28
Estados Unidos	62%	6:43:22
Reino Unido	62%	6:19:59
España	57%	4:04:53
Francia	57%	4:33:05
Suiza	45%	4:18:47
Alemania	27%	3:42:50
Brasil	26%	1:46:50
Japón	3%	0:31:38

Fuente: The Nielsen Company.

Alcance y uso por país: conexión a redes sociales y visitas a blogs (abril de 2010, casa y trabajo)

País	Porcentaje alcance de usuarios activos	Tiempo por persona (hh:mm:ss)
Brasil	86 %	5:03:37
Italia	78 %	6:28:41
España	77 %	5:11:44
Japón	75 %	2:50:50
Estados Unidos	74 %	6:35:02
Reino Unido	74 %	5:52:38
Francia	73 %	4:10:27
Australia	72 %	7:19:13
Alemania	63 %	4:13:05
Suiza	59 %	3:43:58

Fuente: The Nielsen Company.

Fotograma de la película El sueño de Iván