



**Universidad de Valladolid**



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**EL CLUB ATLETISMO SEGOVIA: DIAGNÓSTICO  
ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS DE MEJORA**

Curso 2017/2018

AUTOR

**Hugo Álvarez Zúñiga**

TUTOR

**Carlos Hernández Carrión**



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	página 5
-------------------	----------

### CAPÍTULO 1

#### EL ATLETISMO

1.1. El atletismo en el mundo.....	página 7
1.2. El atletismo en España.....	página 8

### CAPÍTULO 2

#### EL CLUB ATLETISMO SEGOVIA

2.1. Historia del club.....	página 13
2.2. Situación actual.....	página 14

### CAPÍTULO 3

#### JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS DEL TRABAJO Y MARCO TEÓRICO

3.1. Objetivos del trabajo.....	página 17
3.2. Marco teórico.....	página 17

### CAPÍTULO 4

#### ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CLUB ATLETISMO SEGOVIA Y PROPUESTAS DE MEJORA

4.1. Investigación de mercados.....	página 21
4.1.1. Metodología.....	página 21
4.1.2. Resultados de la investigación.....	página 22
4.2. Diagnóstico estratégico del Club Atletismo Segovia.....	página 26
4.2.1. Debilidades.....	página 26
4.2.2. Amenazas.....	página 26
4.2.3. Fortalezas.....	página 27
4.2.4. Oportunidades.....	página 27
4.2.5. Análisis empírico del CVP y grupo de adoptantes.....	página 29
4.3. Propuestas de mejora: conclusiones.....	página 33

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... página 35**

## **Introducción**

Los clubes deportivos, al igual que las empresas, deben realizar en la actualidad acciones de marketing para conseguir sus diferentes objetivos, sean económicos, deportivos o sociales. Estas acciones pueden ser muy variadas en función del tipo de deporte del que estemos hablando, pero todas tienen un factor en común: requieren un estudio previo de la situación para garantizar la definición de una buena estrategia, reflejada en un plan de marketing para su posterior ejecución y medición de resultados.

En este trabajo académico he tratado de aplicar los conocimientos adquiridos en las asignaturas de marketing del Grado de Administración y Dirección de Empresas a una de mis mayores aficiones, el atletismo, deporte que empecé a practicar hace muchos años, que he visto evolucionar con el paso del tiempo y que incluso hoy en día continúa apasionándome. Se trata de una actividad que conozco muy bien, a la que he dedicado mucho tiempo y que incluso hoy en día sigo practicando en la medida de lo posible. El atletismo, considerado un gran desconocido por parte de la población en el siglo XXI, es el más antiguo de todos los que se practican en la actualidad, además de ser uno de los más sencillos y extendidos a nivel mundial. Es, en definitiva, un deporte para todos, donde no se compite contra nadie más que contra uno mismo.

La elección de este tema para realizar mi Trabajo de Fin de Grado depende también, en gran medida, de la posibilidad de obtener fuentes de información de primera mano del que ha sido mi club durante todos estos años, el Club Atletismo Segovia, quién ha posibilitado la realización del mismo.

Desde el punto de vista formal, este trabajo puede ser encuadrado dentro del tipo consultoría, donde analizo en primer lugar la situación del atletismo en España, posteriormente me centro en el caso concreto del Club Atletismo Segovia y, tras el pertinente análisis de los datos obtenidos, proceso a enunciar diferentes propuestas de mejora para el club de cara al futuro.



# CAPÍTULO 1

## EL ATLETISMO

### **1.1. El atletismo en el mundo**

Según la Real Academia de la Lengua, el atletismo puede definirse como el “conjunto de actividades y normas deportivas que comprenden las pruebas de velocidad, saltos y lanzamientos”. Bajo esta sencilla y breve definición, no obstante, subyace uno de los deportes más completos desde el punto de vista físico, así como el más antiguo practicado por la humanidad, cuyos orígenes se han de buscar en la Antigua Grecia, hace más de 2.500 años. Aunque las modalidades incluidas dentro del atletismo han cambiado significativamente con el paso del tiempo, el concepto básico se ha mantenido curiosamente inalterable. Las normas en su desempeño apenas se han modificado en estos siglos, y no ha perdido ni un ápice de su sencillez ni de su belleza con la adaptación a los nuevos tiempos y tecnologías. Es uno de los deportes más puros y competitivos que existen, pues ¿qué es más sencillo que comprobar quién es más rápido en una carrera, o quién tiene más fuerza a la hora de lanzar un objeto?

En cuanto a su alcance mundial, resulta imposible saber con exactitud cuántas personas practican este deporte a lo largo y ancho del globo, pues en muchos países ni siquiera existen registros fiables o actualizados del número de atletas. Ni siquiera existe consenso si es adecuado incluir en el grupo de “atletas” a los practicantes de otras disciplinas relacionadas con el correr, como pueden ser todos aquellos que son parte del fenómeno emergente del *running*.

Aunque en España se considere hoy en día un deporte minoritario, practicado por muchas menos personas que el fútbol o el baloncesto, el atletismo es un deporte de vital importancia en países africanos como Kenia, Etiopía y Uganda, así como en Estados Unidos, China o Jamaica. En los países europeos, como en el caso español, el atletismo tiene una importancia menor, aunque no por ello debe ser considerado como un deporte “marginal” en estas sociedades occidentales.

Si el fútbol fue definido en su día como “rey de los deportes”, el atletismo ha sido bautizado en ocasiones como “madre de los deportes”, aduciendo a su antigüedad e influencia en la posterior configuración del resto de actividades físicas. Su importancia, tan simbólica como efectiva, se reconoce cada cuatro años durante la celebración de los Juegos Olímpicos, que concluyen con la celebración de la prueba reina de este deporte: la archiconocida maratón. En definitiva, el atletismo no solo es un deporte del ayer: también es, en la actualidad, la base de todos los demás.

## 1.2. El atletismo en España

Para encontrar datos relacionados con el atletismo en nuestro país es necesario consultar la última Encuesta sobre Hábitos Deportivos en España, realizada en 2015. Esta arrojó el dato de que más de la mitad de la población española había practicado deporte en el último año, ascendiendo hasta un 19% el porcentaje de gente que afirmó practicar cualquier deporte federado a diario durante el 2014. Esta cifra es similar a la de nuestros vecinos europeos, y sirve para evidenciar la salud del deporte en general en España.

Existen disparidades en función del género: los hombres practican más deporte, un 59%, mientras que las mujeres solo alcanzan el 47% del total. Esta diferencia, no obstante, se ha reducido significativamente desde el estudio anterior, llevado a cabo en 2005. En función de la edad, son los jóvenes quienes practican más deporte, pues son los que disfrutan de mayor tiempo de ocio: para ellos, según la encuesta, las actividades físicas son una excelente manera de consumir su tiempo de ocio, compaginándolas con sus estudios.

Entre las principales motivaciones por las que los españoles practican deporte encontramos:

- Deseo de estar en forma.
- Diversión/entretenimiento.
- Motivos de salud.

Mientras que el primero tiene más importancia en mujeres que en hombres, el segundo prevalece más entre jóvenes que adultos. El tercer motivo, mientras tanto, es más propio de adultos, mayoritariamente personas cercanas a la tercera edad.

Sin embargo, no es suficiente analizar por qué se practica deporte: también es necesario discernir las motivaciones de quienes no lo hacen. Entre las causas del sedentarismo, las más notables son.

- Falta de tiempo, especialmente en aquellos que poseen empleo y que tienen hijos menores de 18 años (hasta un 60%).
- Problemas de salud.

Dentro de la gran familia de los deportes, el atletismo es el décimo deporte más practicado en España, si tomamos como indicador el número de licencias federativas dadas de alta en el año 2016. Es superado por el fútbol, el baloncesto, el balonmano, el tenis, el ciclismo, el judo, la caza, el golf y la montaña/escalada. El número de personas que poseen licencia de atletismo por cualquiera de las Comunidades Autónomas queda lejos de algunos de los deportes mencionados, pero sigue teniendo una gran importancia y visibilidad en la sociedad española, ya sea vía medios de comunicación, medios digitales, etc.

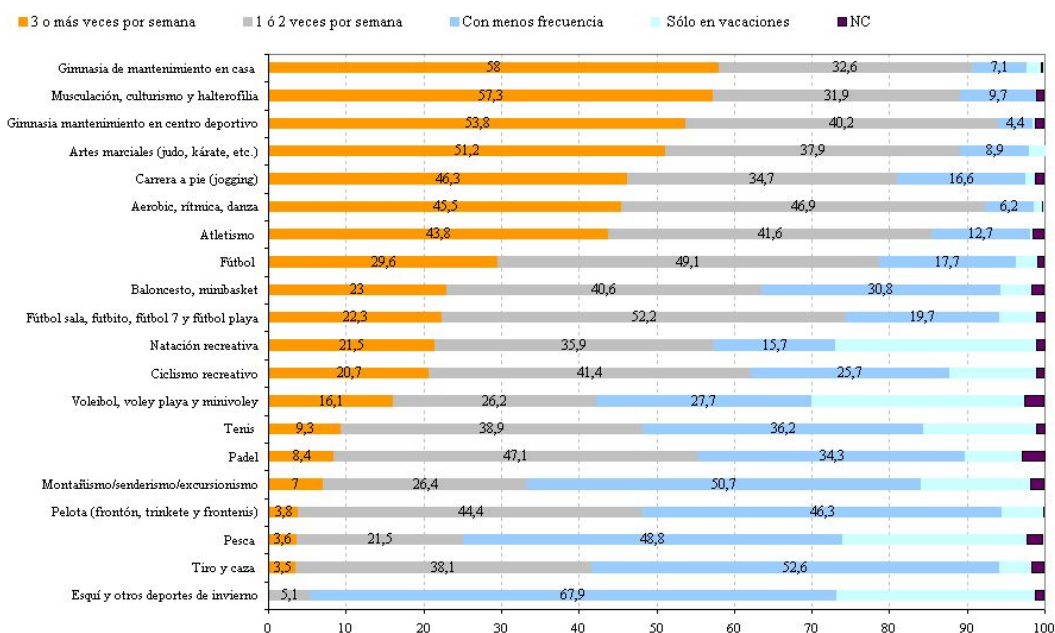


Al igual que otros deportes individuales, el atletismo ha acusado cierta bajada del número de licencias federativas a lo largo de la última década. Este descenso, no obstante, ha sido menos intenso que el sufrido por el tenis, la caza y el golf, y posee ciertos matices que serán explicados más adelante. Así, en 2016 (último año del que se disponen datos) el número de licencias federativas totales de atletismo ascendía hasta 74.087, un 2% del conjunto de licencias deportivas en España. Este porcentaje, aunque pequeño al lado del de otros deportes como el fútbol (25,2% del total de licencias deportivas) o en baloncesto (11,8%), demuestra la existencia de una cantidad significativa de población que aún practica este deporte hoy en día. Son en Andalucía, Madrid y Cataluña donde se acumula mayor número de licencias.

Por otra parte, cabe destacar que, aunque no se incluya dentro del atletismo, el fenómeno del *running* es una actividad con muchos puntos en común cuyo auge ayuda de manera significativa al propio atletismo. Este fenómeno se encuentra en una fase de crecimiento sin precedentes, acercando a miles de españoles a la práctica del atletismo.

Si atendemos a la frecuencia semanal con la que se practica el atletismo (gráfico 1) encontramos una serie de datos muy interesantes. El número de atletas no es muy elevado, pero sus integrantes son muy activas deportivamente hablando: un 43,8% entrenan más tres o más veces por semana, porcentaje solo inferior al de actividades de gimnasio.

**Gráfico 1: Frecuencia en la práctica de los deportes.**



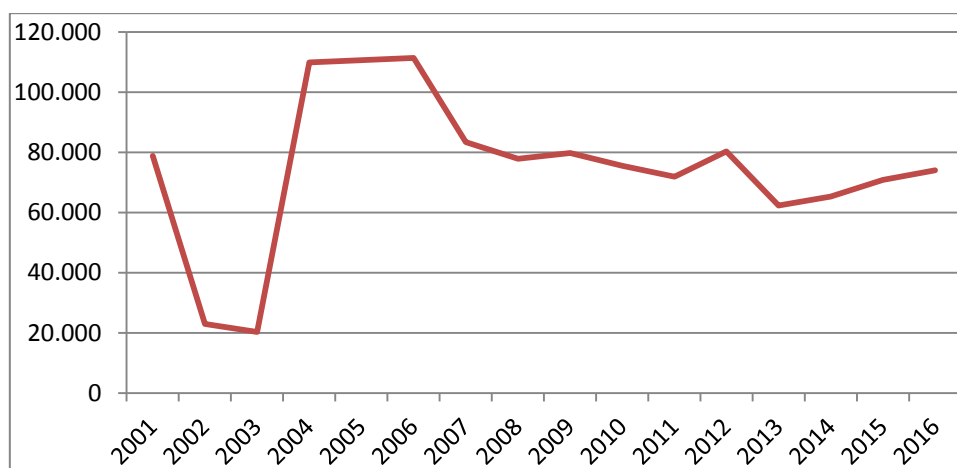
Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos en España (2005).

Tras realizar la situación comparativa del atletismo con otros deportes, ahora es el momento de centrarse exclusivamente en el primero. Como ya he mencionado anteriormente, la evolución del número de licencias federativas de atletismo en España ha experimentado un descenso respecto a los buenos datos obtenidos en el año 2004 (gráfico 2). No obstante, debemos distinguir dos fases bien diferenciadas.

La primera fase se extiende desde el año 2001 hasta el 2007, y está caracterizada por bruscas fluctuaciones descendentes (año 2003) y ascendentes (2004), llegando a superar las 100.000 licencias durante varios años. La explicación a estos bruscos cambios pueden deberse, en gran parte, a la influencia de los Juegos Olímpicos de Atenas en 2004, uno de los principales acontecimientos deportivos de inicios de siglo XXI que dio un fuerte impulso al atletismo en todo el mundo.

La segunda fase (2008-2016) se caracteriza por la estabilización del número de licencias, decreciendo año tras año hasta alcanzar un valor escasamente superior a las 60.000 en el año 2013. Tras esta fecha el número de licencias de atletismo vuelve a aumentar con lentitud hasta las 74.000 actuales (año 2016), mostrando una significativa mejora de la salud del atletismo en España.

**Gráfico 2: Número de licencias totales de atletismo en España.**

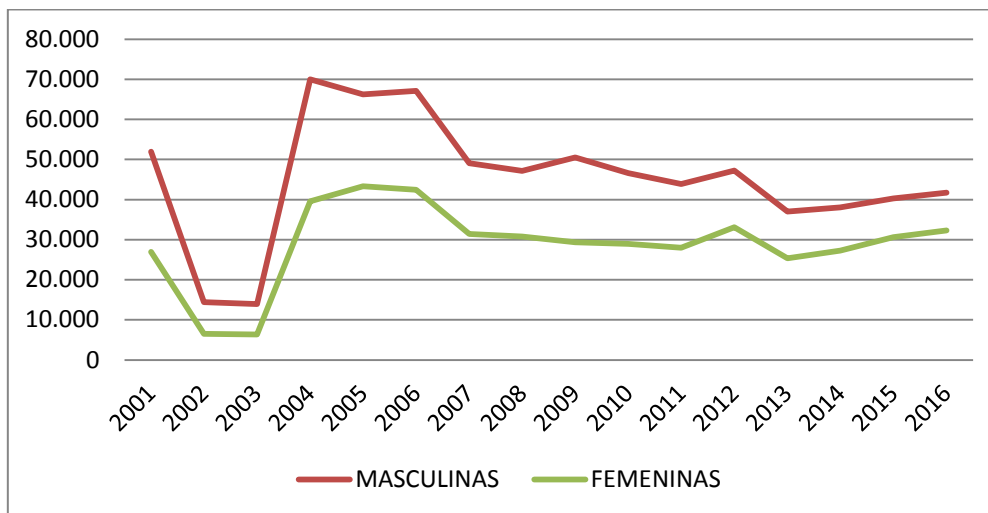


Fuente: elaboración propia basado en datos de <http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/03Lic> (accedido el 13/03/2018)

Otro hecho destacable que puede extraerse del análisis de los datos es la decreciente disparidad entre el número de licencias masculinas y femeninas (gráfico 3). En el año 2001, el primero para el que se tienen datos, las licencias femeninas representaban únicamente el 34,2% del total: hoy ese porcentaje se ha incrementado hasta el 43,6%. Para entender este fenómeno es necesario fijarse en la evolución interanual del número de licencias de ambos sexos. Pese a las fluctuaciones mencionadas anteriormente y el aumento de licencias que ambos géneros están experimentando en los últimos años, el número de licencias federativas de mujeres está aumentando mucho más rápido que el de licencias de hombres, contribuyendo a disminuir la diferencia entre ambos a gran

velocidad. Esto no es sino una muestra más del fenómeno de la integración masiva de la mujer al mundo deportivo, un proceso lento pero muy prometedor.

**Gráfico 3: Número de licencias de atletismo en España, desglosado por sexos.**

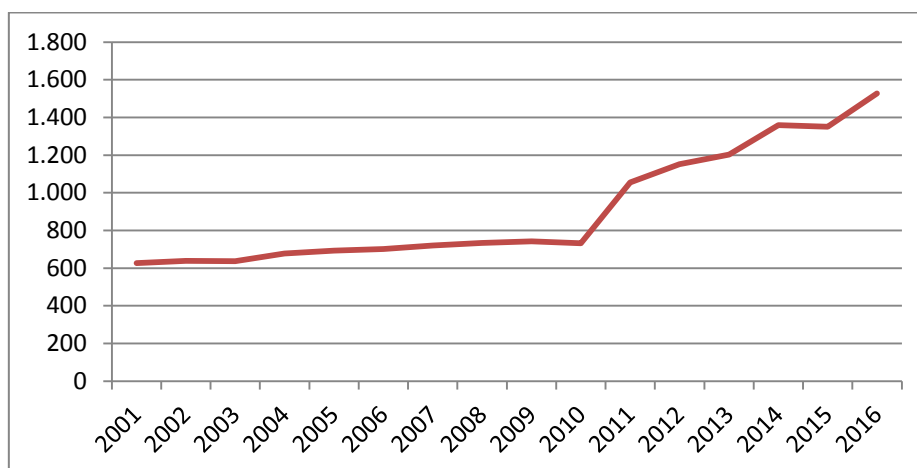


Fuente: elaboración propia basado en datos de

<http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/03Lic> (accedido el 13/03/2018)

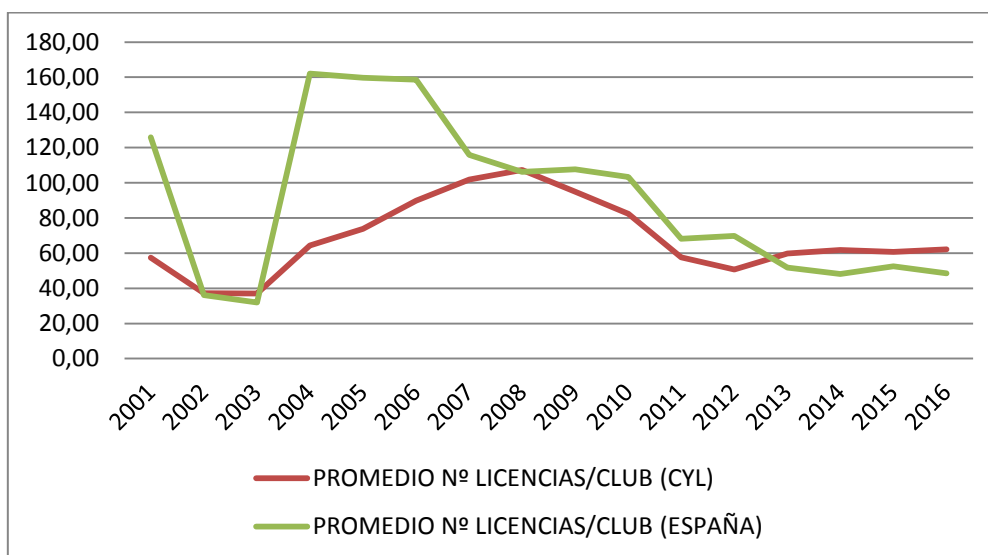
Para analizar el estado del atletismo en España no debemos fijarnos únicamente en el número de licencias federativas: también tenemos que poner el foco sobre el número de entidades deportivas que se dedican al atletismo en nuestro país. En el siguiente gráfico (gráfico 4) observamos un fuerte incremento del número de clubes de atletismo desde el año 2010, llegando a duplicar la cantidad de entidades deportivas en apenas trece años. Este brusco aumento ha repercutido en el nivel de competitividad en el mercado del atletismo, medido tradicionalmente con el promedio del número de licencias por club de atletismo (gráfico 5). Mientras que este dato era de 162 licencias/club en el año 2004, este promedio ha descendido hasta 48,5 licencias/club a nivel estatal. Este descenso no ha sido igual de intenso en todas las Comunidades Autónomas: en Castilla y León el decremento no ha sido tan acusado, encontrándose en la actualidad en torno a las 62 licencias/club. La Comunidad Autónoma que más se ha resentido del aumento de la competencia ha sido Andalucía.

**Gráfico 4: Número de clubes de atletismo en España.**



Fuente: elaboración propia basado en datos de <http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/03Lic> (accedido el 13/03/2018)

**Gráfico 5: Promedio de número de licencias/club en España y en Castilla y León.**



Fuente: elaboración propia basado en datos de <http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/03Lic> (accedido el 13/03/2018)

## CAPÍTULO 2

### EL CLUB ATLETISMO SEGOVIA

#### **2.1. Historia del club**

El pasado año 2016 el Club Atletismo Segovia celebró su trigésimo aniversario desde su fundación. Configurado inicialmente como un grupo de entrenadores amigos, su primer objetivo fue el de proporcionar la posibilidad a las atletas segovianas la capacidad de practicar atletismo en su ciudad sin necesidad de tener que desplazarse. Así nació el CAS-Caja Segovia, conocido por ese nombre en sus comienzos, un club exclusivamente femenino que muy pronto se convirtió en un referente del atletismo castellanoleonés en esa categoría. Desde entonces ha cosechado varios éxitos, participando en dos ocasiones en Primera División Nacional (entre los 32 mejores clubes de España) y disputando hasta en 4 ocasiones una fase de ascenso a primera división.

En Castilla y León, el CAS-Caja Segovia ha ganado varias veces el campeonato autonómico. A pesar de tratarse de un club de bajo presupuesto, radicado en una pequeña ciudad como es Segovia, el Club Atletismo Segovia (tal y como se conoce hoy en día) siempre ha apoyado a las atletas femeninas en la medida de lo posible. Así, se trata de un club de referencia en la Comunidad Autónoma, entre cuyos objetivos de futuro se considera repetir el ascenso a Primera División Nacional y la creación de un Centro de Alto Rendimiento en Segovia.

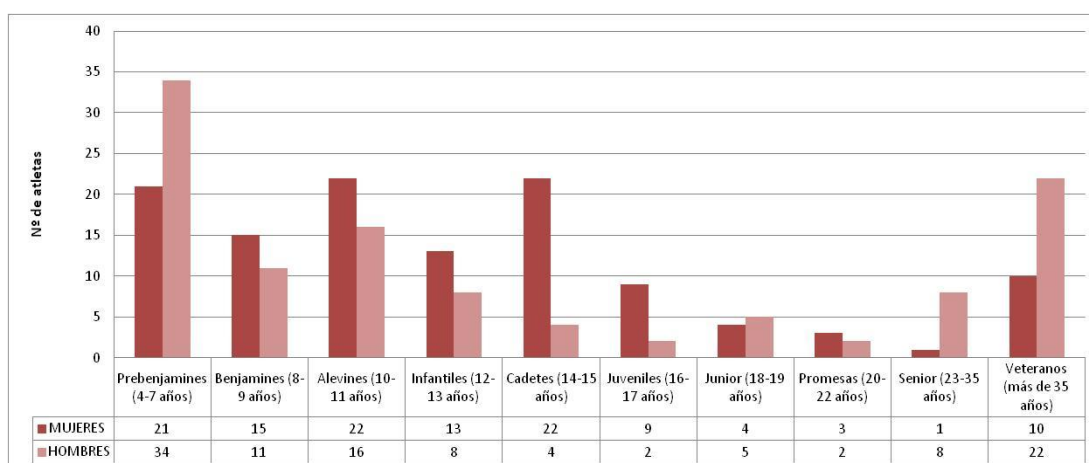
En la actualidad, el número de segmentos que cubre el Club Atletismo Segovia está más que diversificado. Si bien fue fundado como club femenino, especialmente para jóvenes, hoy en día también posee sección masculina y cuenta con un nutrido grupo de monitores que le permiten satisfacer a los usuarios, con independencia de su edad. pese a ello, el carácter eminentemente femenino del Club Atletismo Segovia sigue siendo vigente: el número de mujeres sigue siendo superior al de los hombres, en contraposición a lo que sucede en la mayoría de clubes de España. Durante toda su existencia cabe destacar la labor de Ana María Velazquez y de José Antonio Manrique, presidenta y director técnico respectivamente, apoyados desde siempre por conocidos patrocinadores (Caja Segovia, Hotel Cándido Segovia, Hotel Venta Magullo, Restaurante Narizotas, Instituto Municipal de Deportes...).

El Club Atletismo Segovia es, en definitiva, un club actual, con gran presencia en medios de comunicación segovianos y en redes sociales, y muy bien valorado entre el gran público. Es, sin lugar a dudas, un club con experiencia que no deja de mirar al futuro, preparado para afrontar los cambios del mañana con eficacia.

## 2.2. Situación actual

Hoy en día el Club Atletismo Segovia es, posiblemente, el club más importante y de mayor tamaño de la ciudad, así como uno de los más destacados de Castilla y León, participante habitual de los campeonatos autonómicos. El club ya no es únicamente competitivo en categoría femenina, logrando formar un buen equipo masculino. La disposición de las licencias federativas que tramitó esta temporada (2017-2018) el Club Atletismo Segovia se distribuyen tal y como muestra el gráfico 6.

**Gráfico 6: Número de licencias federativas del Club Atletismo Segovia.**



Fuente: elaboración propia basado en datos proporcionados por el Club Atletismo Segovia.

Como puede observarse, la distribución de licencias es muy heterogénea y varía enormemente en función de la edad y del sexo. Así, debemos definir diferentes segmentos que serán tratados a lo largo del trabajo:

- Niños entre 4 y 11 años, correspondientes a las categorías de pre-benjamines, benjamines y alevines. Apenas hay diferencias motivacionales entre hombres y mujeres.
- Jóvenes entre 12 y 22 años, correspondientes a las categorías de infantiles, cadetes, juveniles, junior y promesas. Este segmento es muy amplio y variopinto, aunque posee unas determinadas características propias que permiten unificarlo y tratarlo como uno solo. Es en este grupo donde las diferencias entre hombres y mujeres son más acentuadas.
- Adultos, mayores de 23 años, pertenecientes a las categorías de senior y veteranos.

El gráfico nos muestra una gran base de atletas pertenecientes a la categoría de niños, así como un importante número de infantiles y cadetes: en todos estos casos el cómputo total de atletas supera las 20 licencias/categoría. No obstante, el número de las mismas desciende bruscamente a partir de los 16 años y no vuelve a aumentar hasta haber alcanzado la categoría veterana. Las disparidades por sexo también son significativas, especialmente en categoría alevín, infantil y cadete, donde las féminas superan

holgadamente al número de hombres. Sin embargo, esta tendencia desaparece durante las categorías de jóvenes y se invierte al alcanzar los veteranos, donde el número de féminas es algo menos de la mitad que el de hombres.

Según Ana María Velázquez, presidenta del Club Atletismo Segovia, esta disparidad entre ambos géneros puede explicarse por la preferencia que los hombres muestran por otros deportes colectivos, como el fútbol, especialmente cuando son jóvenes. Sin embargo, matiza que “el tiempo que una chica practica atletismo es, por término medio, considerablemente inferior al tiempo que un chico lo hace. Ellas son más numerosas pero lo dejan a una edad muy temprana, casi siempre en torno a los 17-18 años.” Si indagamos sobre el motivo de este hecho, Velázquez apunta “la mayoría de los veces es por cuestión de estudios, aunque hay otros motivos”. Encontramos, pues, una interesante dualidad en la evolución del número de licencias en función del género: las féminas practican más atletismo, pero lo hacen durante menos tiempo. Los hombres, por su parte, experimentan poca rotación con el paso de los años. Es más difícil captar a un hombre, pero posteriormente es más fácil conservarle.

Si ponemos el foco sobre los más pequeños, el número de hombres y mujeres no parece atender a ningún patrón preestablecido. Se trata de edades donde la práctica deportiva fluctúa mucho y existe una gran rotación del número de niños que practican atletismo, independientemente de su género. Aunque los propios niños pueden considerarse decisores, son sus padres quienes efectúan la compra del servicio: por tanto, no podemos comprender este fenómeno sin tener en cuenta el efecto decisor que los padres poseen. La fluctuación de atletas en esta categoría puede explicarse mediante la “etapa de descubrimiento” en la que se encuentran inmersos estos niños, probando varios deportes año tras año.

Por último, el dato referido al número de licencias en edad adulta solo es un indicio más de la tendencia actual: el atletismo federado en seniors y veteranos es un fenómeno al alza en los últimos años, especialmente desde el auge de una actividad relacionada como es el conocido *running*. Según la presidenta, este *boom* del atletismo entre los más mayores se debe, principalmente, a dos fenómenos. Por una parte son muchas las personas que en su día practicaron este deporte por motivos académicos, laborales, familiares... y que pretenden recuperarlo cuando su situación se estabiliza, aunque también es importante el porcentaje de gente que se apunta a un club de atletismo sin haberlo practicado anteriormente y con la única motivación de mejorar su estado de salud y liberar el estrés con una actividad sencilla y barata como es esta. Además, apunta Velázquez, cabe destacar el creciente número de mujeres entre 35 y 55 años que pueden verse corriendo, ya sea de forma popular o federada: sin embargo sigue existiendo una gran diferencia en cuanto a la participación deportiva de adultos en función del género, constituyendo una “asignatura pendiente de la sociedad.”





## CAPÍTULO 3

# JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS DEL TRABAJO Y MARCO TEÓRICO

### **3.1. Objetivos del trabajo**

Tras haber definido la situación del atletismo a nivel nacional y local, el siguiente paso de este trabajo académico es la fijación de los objetivos que se pretenderán alcanzar con la investigación posterior.

El primer objetivo es el de analizar la situación actual del Club Atletismo Segovia, una pequeña entidad deportiva castellanoleonesa. Para ello será necesario combinar la información obtenida mediante fuentes primarias internas (datos proporcionados por el club colaborador) y la obtenida a partir de las fuentes primarias externas, procedentes de entrevistas a clientes actuales y pasados del club. De este modo, y basándose en la coyuntura específica existente, se logrará realizar una matriz DAFO, exponiendo las características del Club Atletismo Segovia de forma ordenada para el cumplimiento del objetivo posterior.

Este segundo objetivo consiste en proponer una serie de medidas correctoras que, habiendo estudiado minuciosamente la situación, contribuyan a solucionar los problemas existentes que se irán mencionando a lo largo del trabajo. Estas medidas correctoras cumplirán la función de preceder la enunciación de una serie de propuestas de mejora de cara al futuro, basadas en las posibilidades y oportunidades de las que dispone el Club Atletismo Segovia en el marco en el que opera.

### **3.2. Marco teórico**

En la actualidad, todas las organizaciones y entidades deben realizar acciones de marketing para comunicarse con sus *stakeholders* o grupos de interés, independientemente de su tamaño o el sector en el que operen. Incluso organizaciones que tradicionalmente no han sido definidas como empresas se ven en la necesidad de recurrir al marketing en su día a día, como pueden ser las ONGs, la Iglesia Católica, etc. El caso de los individuos no es diferente. Encontramos, pues, una acuciante necesidad en el siglo XXI: la necesidad de realizar marketing para conseguir una serie de objetivos, sean o no económicos.

Sin embargo, ¿qué es el marketing? Para Kotler (1998), considerado el padre del marketing moderno, es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes o servicios. Si bien es cierto que esta no es la única definición existente, sí es la más extendida y la que goza de mayor aceptación.

La satisfacción de esa necesidad se apoya, principalmente, en el producto, considerado por Cruz Roche (1990) como la piedra angular estratégica del marketing. Otro autor, Lambin (1995), también coincide a la hora de resaltar la importancia del producto/servicio a la hora de definir y enfocar la estrategia de marketing de una empresa. El atletismo es el servicio tratado en este trabajo, y puede ser ofrecido por los clubes deportivos dedicados a tal fin mediante la transmisión de unos conocimientos y entrenamientos a cambio de un precio. Las personas que consumen atletismo, al federarse, obtienen una licencia (autonómica o nacional) que les permite no solo entrenar, acceder a los diferentes espacios deportivos y poseer un entrenador cualificado, sino también les permite competir conforme a unas normas dictadas por la Real Federación Española de Atletismo. De este modo, el atletismo debe ser entendido como un servicio complejo, formado por “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor percibe en un producto/servicio y que satisface sus necesidades”, según afirma Martín Armario (1993).

Sin embargo, si bien es cierto que el producto/servicio es considerado por muchos el punto central del marketing, no es el único factor a tener en cuenta. El club de atletismo, en su desempeño, no solo tiene que pensar en qué tipo de servicio va a ofrecer, sino también debe preguntarse a quién va a hacerlo. ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Cuáles le resultan más rentables? ¿Cómo llego a ellos? Estas preguntas deben formularse antes de definir la estrategia a seguir. Según Abell (1998) lo primero que debe hacerse es definir el mercado de referencia, entendido como el conjunto de consumidores que comparten una o varias necesidades concretas y que están dispuestos a satisfacerla. Para delimitar este mercado de referencia al que el club quiere dirigirse es necesario localizar los grupos de población que desean practicar atletismo y discernir por qué motivos quieren hacerlo. El paso siguiente es el de definir una estrategia de cobertura que determinará qué clientes son los que realmente van a ser atendidos por el club, conformado por los usuarios que el club de atletismo considera su mercado relevante.

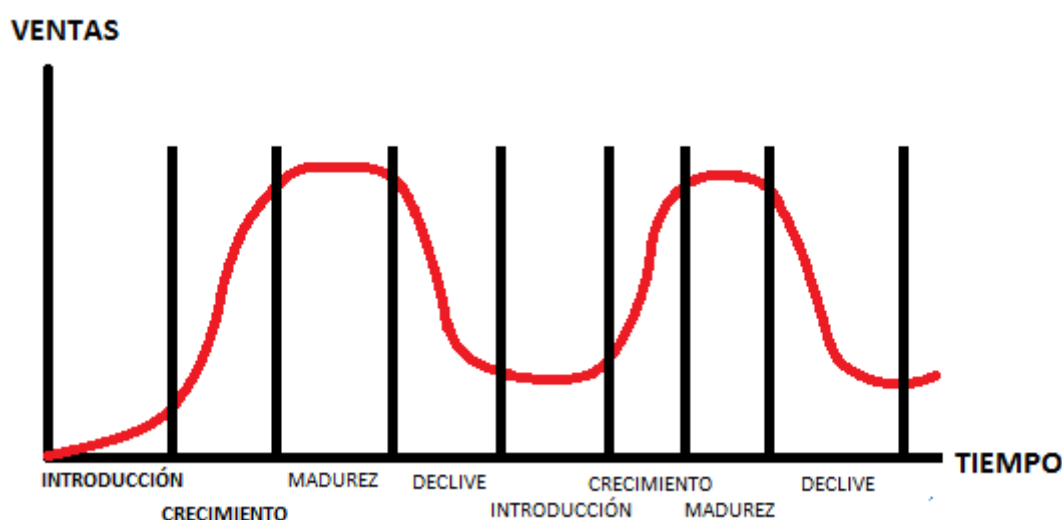
Dentro del mercado relevante, el club puede y debe segmentar, pues los potenciales usuarios del servicio ofrecido por la entidad deportiva no son homogéneos en sus motivaciones. La segmentación significa un mayor esfuerzo, tanto económico como deportivo, a realizar por el club, pero ofrece numerosas ventajas, como afirman Assael (1990) y Hooley (2008). Entre estas ventajas cabe destacar la facilidad de identificación de nuevos segmentos con gran potencial, el establecimiento de prioridades en su atención, etc. Existen varios criterios de segmentación y, en el caso de un club de atletismo, el más apropiado es aquel relacionado con las características subjetivas de cada consumidor, articulado en torno a la personalidad y la situación del mismo. Sin embargo, también puede resultar útil el criterio de segmentación basado en características objetivas y observables (edad y sexo, principalmente), como veremos más adelante.

Si consideramos el atletismo como un servicio no podemos pasar por alto la fase de ciclo de vida (en adelante, CVP) que atraviesa, entendido como el conjunto de cambios que sufre un producto en relación a su volumen de ventas a medida que transcurre el tiempo. La definición de la fase del CVP en la que se encuentra cada producto-mercado

es de vital importancia para fijar con posterioridad las acciones que deben realizarse en función del segmento al que el club desee dirigirse. Para discernir la fase del CVP en la que se encuentra el atletismo en Segovia (introducción, crecimiento, madurez o declive) es necesario determinar qué etapa de adoptante es la vigente en un momento de tiempo determinado. Para Wind (1982), existe una relación directa entre la etapa del CVP y la difusión de la innovación de cada producto servicio. En el capítulo final de este trabajo trataré de averiguar en qué fase del CVP se encuentra el atletismo en Segovia, qué tipo de adoptante es el preponderante en el momento actual y cómo va a evolucionar la situación en el futuro.

Sin embargo, es necesario apuntar la peculiaridad del servicio atletismo respecto a otros tipos de servicio. El atletismo, al igual que los demás deportes, sigue un CVP del tipo “moda” (ver Gráfico 7), cuya principal característica es su aparente inmortalidad. Los servicios que tienen este tipo de CVP nunca desaparecen del mercado y se encuentran inmersos en un ciclo repetitivo que, tras el acostumbrado declive, les mantiene vivos hasta el reinicio de la fase de introducción.

**Gráfico 7: Ciclo de Vida del Producto del tipo “moda”**



Fuente: elaboración propia.

Por último, el atletismo debe ser considerado como un servicio vinculado con la demanda del ocio. Este tipo de servicios satisfacen necesidades ubicadas en el escalafón más alto de la pirámide de Maslow, y poseen una serie de peculiaridades que serán estudiadas más adelante. En este trabajo se analiza de forma especial las motivaciones que subyacen bajo la demanda de atletismo en Segovia, así como las que empujan a los potenciales usuarios a elegir el Club Atletismo Segovia antes que a cualquiera de sus competidores.

Una vez definidos los conceptos básicos que serán utilizados más adelante, el siguiente capítulo muestra los resultados de la investigación llevada a cabo y las conclusiones que de la misma pueden extraerse.



# CAPÍTULO 4

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CLUB ATLETISMO

### SEGOVIA Y PROPUESTAS DE MEJORA

#### **4.1. Investigación de mercados**

##### **4.1.1. Metodología.**

Para poder averiguar qué segmento o segmentos de población son los más atractivos para el Club Atletismo Segovia es necesario ahondar en el estudio de los CVP de cada uno de estos segmentos, averiguando sus peculiaridades conductuales y las necesidades que subyacen bajo el deseo de practicar atletismo. Como hemos visto anteriormente, el atletismo es un servicio muy homogéneo y completo, aunque sus practicantes tienen perfiles muy diferentes entre sí en función de los siguientes parámetros: edad, sexo, situación laboral, situación familiar, carácter e intereses.

La recogida de datos se realizó en dos fases. La primera consistió en la recogida de datos procedentes de fuentes secundarias externas, desde manuales físicos hasta dossieres, artículos de revistas especializadas y bases de datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Esta información permitió establecer una determinada terminología reflejada tanto en el primer capítulo de este trabajo como en el marco teórico, conceptos que resultarán de utilidad más adelante.

La segunda fase se fundamentó sobre la recopilación de información procedente de fuentes primarias, tanto internas (proporcionadas por el propio Club Atletismo Segovia) como externas (obtenidas de los usuarios actuales y antiguos del club). La información obtenida sirvió, en primer lugar, para extrapolar la situación analizada a nivel nacional al caso concreto del club deportivo estudiado en este trabajo, permitiendo realizar una matriz DAFO de la entidad. La información secundaria, por su parte, sirvió principalmente a la hora de discernir cuáles eran las motivaciones de los consumidores para practicar atletismo.

Esta segunda fase se realizó en base a un estudio exploratorio de tipo cualitativo, no estadístico, formado por entrevistas en profundidad y no estructuradas a clientes no representativos. Fueron utilizadas inicialmente para delimitar el problema que buscábamos resolver y, posteriormente, para distinguir cuáles son sus expectativas y experiencias relacionadas con el atletismo. Estas entrevistas, realizadas tanto personalmente como vía correo electrónico, indagaron sobre estas cuestiones y arrojaron información sobre las siguientes cuestiones:

1. Edad a la hora de comenzar a practicar el atletismo.
2. Años practicando atletismo.
3. ¿Por qué elegiste el atletismo y no otro deporte? ¿Te influyó alguien para tomar tu decisión?

4. ¿Quién tomó la decisión de practicar atletismo?
5. Si has dejado el atletismo, ¿por qué lo hiciste? ¿A qué edad lo dejaste?
6. Si ya no practicas atletismo, ¿sigues haciendo deporte? ¿Por qué?

#### **4.1.2. Resultados de la investigación**

El análisis de los resultados se realizó estudiando de forma separada a los tres grandes segmentos definidos anteriormente: niños, jóvenes y adultos.

Para analizar las cuestiones anteriores entre las categorías inferiores, comencé la investigación realizando varias entrevistas a grupos de dos o tres padres cada uno para obtener una dinámica adecuada. Estas entrevistas me mostraron el perfil característico de niño que practica atletismo en Segovia: poseen carácter eminentemente activo, en la mayor parte de los casos no se trata del primer deporte que practican de forma federada. Los padres, conscientes de este hecho, les animan a hacer deporte y procuran apuntarles a un importante número de actividades extraescolares, sean deportivas o no, con tal de permitirle explorar vastos campos y dejarle decidir por sí mismo. La mayoría de los niños cuyos padres fueron entrevistados llevaban solo un año apuntados en el Club Atletismo Segovia, y casi la mitad de ellos dudaba si continuaría apuntado la próxima temporada.

Las motivaciones por la que estos padres decidieron apuntar a sus hijos al atletismo y no a otro deporte responde, según ellos mismos, a la búsqueda de “un deporte poco agresivo pero muy divertido. Pese a su carácter individual, hemos descubierto una buena dinámica de amistad con otros niños que practican atletismo con mi hijo”. Además, cabe destacar el hecho de que la mayoría de padres que poseen más de un hijo terminan apuntándoles a todos al atletismo una vez que uno de ellos lo ha probado y le ha gustado. Otros padres mostraron su preocupación por el sedentarismo de sus hijos, que “pasaban demasiado tiempo en casa con el teléfono móvil”, mientras que una minoría indicó que la motivación principal a la hora de apuntar a su hijo/a al atletismo es la percepción de que “tiene buenas aptitudes para correr”.

Es importante recalcar la dualidad en las decisiones de ocio adoptadas por estos niños. La pregunta que el club de atletismo tiene que formularse es: ¿quién decide hacer atletismo, el padre o el niño? En función de la respuesta, la comunicación deberá ir dirigida a uno o a otro. Este estudio demostró que, en el caso del atletismo, la decisión de practicarlo procede mayoritariamente de los niños, aunque los padres desempeñan un papel de vital importancia a la hora de influenciarlos.

Además, estos padres no solo actúan como influenciadores de carácter directo sobre las decisiones de sus hijos: también actúan como prescriptores frente a otros padres, principalmente en el colegio. “Es el lugar más típico de encuentro entre los padres”, apuntaba una madre, refiriéndose a los centros escolares. “Es el lugar perfecto para saber qué les gustan a otros niños, cuáles son las actividades de moda y dónde puede encajar mejor mi hijo”. Sin embargo, muchos son los padres que se quejan de la poca promoción que realizan estos centros desde el punto de vista oficial: la mayor parte de

la información que obtienen los padres de las actividades y deportes que sus hijos pueden practicar en la ciudad procede del “boca a boca”. La excepción la encontramos en el Colegio Claret, donde existen programas de información deportiva para padres y niños, así como jornadas de prueba ofrecidas por algunos clubes deportivos de la ciudad.

En cuanto a los dos segmentos de población restante, comprendido por los jóvenes y adultos, realicé una investigación unificada a todos los mayores de 11 años, realizando entrevistas personales con los propios atletas. La unión de estos dos segmentos conforma una población muy extensa y variada, por lo que en el posterior análisis de los datos sí diferencié entre jóvenes y adultos.

En la primera entrevista, realizada a un joven atleta de 18 años, éste apuntó que su iniciación en el deporte vino de la mano del judo, del baloncesto y del tenis, actividades que empezó a practicar durante su estancia en la Educación Primaria. El atletismo solo fue un paso más en el proceso de descubrimiento de diversos deportes: el catalizador de este hecho fue la celebración de los Juegos Olímpicos de Londres en 2012 y la destacable actuación del conocido atleta jamaicano Usain Bolt. El entrevistado afirmó que “tras el verano dejé definitivamente el tenis (el baloncesto ya lo había abandonado dos años antes) y me apunté al atletismo. Después compaginé el atletismo y el judo durante dos años más hasta que me decanté definitivamente por el primero.” Como puede observarse, la llegada de la adolescencia implica una reducción importante en el número de actividades extraescolares practicadas, así como un aumento de la frecuencia de las que continúan en el horario. Este es el caso arquetípico de una persona que ya se había iniciado en el mundo del deporte y el descubrimiento del atletismo se produjo como consecuencia de la celebración de un importante acontecimiento deportivo, como pueden ser los Juegos Olímpicos. Si bien es verdad que la admiración a los ídolos no es una de las principales motivaciones a la hora de practicar atletismo (como si ocurre en otros deportes, como en el fútbol), su importancia sigue siendo significativa, especialmente en casos tan mediáticos como el de Usain Bolt, uno de los atletas con mayor presencia en medios de comunicación y que actúa como influenciador en muchos casos. Sin embargo, el entrevistado también admitió “la importancia de mis padres a la hora de animarme a probar el atletismo.”

En cuanto a la elección del Club Atletismo Segovia como entidad donde federarse, señala que “fue mi madre la que eligió el club, después de informarse.” Se trataba de un deporte nuevo para él, no conocía a nadie que lo practicase ni obtuvo recomendaciones de prescriptores o amigos. Su principal motivación fue, en un comienzo, la obtención de reconocimiento deportivo, aunque sus prioridades cambiaron con el paso del tiempo y se tornaron en necesidad de hacer deporte como “forma de mantener una vida saludable y reducir el estrés causado por los estudios”.

Una segunda entrevista fue realizada, en este caso, a una atleta femenina de 23 años cuya iniciación en el atletismo se produjo a los 9 años. Explica que la principal motivación para elegir el atletismo fue la flexibilidad horaria, porque “tenía otras muchas actividades en el horario, principalmente no deportivas. Tomé la decisión de

practicar atletismo yo sola, pero mi profesor de educación física me lo había recomendado antes”. Por otra parte apunta que, en la elección del Club Atletismo Segovia, tuvo una especial influencia el hecho de que algunos amigos y conocidos ya lo practicasen y estuviesen federados. Por otra parte, reconoce su papel a la hora de intentar influenciar a las personas de su entorno, insistiendo en los beneficios de la práctica del atletismo, aunque afirma que “mis amigos suelen preferir otros deportes, principalmente colectivos”.

Esta atleta no practica atletismo de forma federada en la actividad, algo muy habitual en personas mayores de 20 años, aunque sigue en contacto con el deporte por medio del *running*, la natación y el tenis. No descarta volver al club en los próximos años, especialmente cuando su situación laboral se estabilice y “pueda disponer de tiempo libre de nuevo”, según afirma. Entre sus motivos para dejarlo destacamos la ya mencionada carencia de tiempo libre y los problemas de salud.

La última entrevista, realizada de manera conjunta a dos veteranos (ambos mayores de 40 años), uno de cada género, me sirvió para discernir los motivos principales para practicar atletismo entre los más mayores. Los dos entrevistados mostraban suficiente similitudes en sus respuestas como para ser explicadas de forma conjunta. Sus perfiles, no obstante, mostraban diferencias significativas, la más importante era la ciudad de residencia (la mujer vive en Segovia, el hombre trabaja en Madrid). Ambos afirman que retomaron el atletismo hace relativamente poco tras abandonarlo en su día con la finalización de sus respectivos estudios universitarios, aunque ella apunta que “la idea de volver a federarme en un club me asaltó desde muy pronto”. Explican que “durante varios años el trabajo me impedía por completo hacer cualquier tipo de actividad, pero después me redujeron la jornada, cambié de vivienda y, al reducir el tiempo que tardaba en ir a trabajar, pude empezar a correr de nuevo. Era una pena tener que dejar de hacer lo que te gusta por trabajo, pero en cuanto tienes una oportunidad lo retomas.” Sus motivaciones, no obstante, habían cambiado respecto a las de su juventud: “antes me gustaba entrenar porque mis amigos también lo hacían. Me gustaba competir, pero ahora apenas lo hago. Ahora el atletismo es para mí sinónimo de disfrutar de mi tiempo libre y evitar problemas de salud relacionados con el colesterol, muy frecuentes en mi familia”, subraya la mujer. El hombre, ante la misma pregunta, añade: “volví a practicar atletismo por dos motivos: primero, porque era el deporte que había hecho desde siempre y segundo, porque se puede entrenar solo, sin apenas perder tiempo para desplazarte. Ni siquiera necesitas un lugar de entrenamiento concreto: puedes entrenar igual de bien en una pista de atletismo, en una carretera o en el Parque del Retiro de Madrid.” Cuando se les pregunta cómo definirían la pérdida del atletismo, ambos coincidieron en recalcar el aumento del nivel de ansiedad. Era, según sus palabras, “una situación un poco crispante”.

Tras exponer los resultados de las entrevistas exploratorias realizadas, las conclusiones que pude extraer de las mismas fueron las siguientes:

En cuanto a los más pequeños, es importantísima la influencia en sus decisiones de sus padres. Éstos, por lo general, suelen buscar actividades socializadoras, que exijan



esfuerzo pero que resulten poco agresivas físicamente. Los niños, por su parte, son propensos al cambio de club o de deporte porque se encuentran en una fase de descubrimiento, y acostumbran a tener varias actividades en su horario. El atletismo es, en vista de este segmento de población, una opción de muchas disponibles: resulta muy difícil que los niños terminen decantándose por este deporte con su llegada a la adolescencia.

El patrón de comportamiento de los jóvenes bebe de forma directa de las motivaciones de los más pequeños. Entre los principales cambios puede destacarse la pérdida de importancia del factor socialización en beneficio de la admiración a determinados ídolos deportivos y la obtención de una determinada imagen social, vinculada con el grupo de pertenencia del que se quiere formar parte. Se produce una reducción del número de actividades extraescolares y aumenta la frecuencia en la práctica de las restantes. Estos usuarios son mucho más independientes respecto a sus padres en sus decisiones, aún carentes de la capacidad económica necesaria para actuar de forma completamente autónoma. Entran en juego otros agentes influenciadores, desde los mencionados ídolos deportivos hasta los profesores de instituto, compañeros de estudios, etc. que actúan como prescriptores (especialmente en el caso de los profesores). En estas influencias es donde se encuentra el gran éxito del fútbol, representando una dura competencia al resto de deportes.

Es este segmento el que presenta mayores diferencias en función del género. Los hombres son más proclives a recibir influencias de ídolos prescriptores... mientras que las mujeres se muestran más sensibles a la recepción de influencias procedentes de su círculo más cercano y de las modas vigentes. Esto repercute de forma importante a la hora de definir su perfil de consumidor de atletismo: con cuánta frecuencia lo practican, durante cuánto tiempo lo hacen, a qué edades empiezan...

Por último, el comportamiento motivacional vuelve a mutar si ponemos el foco sobre los adultos. Ya no son los ídolos quienes influyen en la práctica deportiva, ni los prescriptores. Este segmento es el más autónomo de todos, así como uno de los más atractivos para las entidades deportivas. Su práctica de deporte responde a otro tipo de factores, como pueden ser las relacionadas con la situación laboral y familiar, el lugar de residencia y la flexibilidad horaria disponible. El atletismo es entendido por estos adultos como una actividad secundaria, puramente vinculada al ocio, y goza de una muy buena aceptación como medio de obtener salud.

## **4.2. Diagnóstico estratégico del Club Atletismo Segovia**

Tras haber analizado las entrevistas realizadas a usuarios actuales y pasados del club, es necesario elaborar un diagnóstico estratégico del Club Atletismo Segovia para poder fijar su situación actual. Para ello es necesario recurrir a las fuentes primarias internas, obtenidas a través de la colaboración de la presidenta Ana María Velázquez y el director técnico José Antonio Manrique, gerentes del Club Atletismo Segovia, para elaborar una matriz DAFO que permita enunciar posteriormente una serie de propuestas de mejoras factibles y unas conclusiones finales.

### **4.2.1 Debilidades**

La principal debilidad del club radica en la tendencia bajista registrada en el número de licencias de jóvenes en los últimos años. No debemos olvidar la vocación inicial del Club Atletismo Segovia, cuyo objetivo era el de proporcionar a las jóvenes segovianas la posibilidad de practicar atletismo en la ciudad: así, nos encontramos ante una importante debilidad como lo es la pérdida del segmento al que tradicionalmente el club se había dirigido. Aunque no es la única debilidad, sí es la más preocupante.

Por otra parte, es considerada una debilidad el elevado grado de volatilidad que presentan los atletas de las categorías inferiores, pertenecientes al segmento denominado “niños” en apartados anteriores. Estos usuarios, cuyas decisiones las toman principalmente sus padres, se encuentran fuertemente influenciados por sus padres, amigos, profesores, otros familiares... Así, pueden cambiar de club muy fácilmente. Pese a poseer en la actualidad una importante cantidad de atletas en categorías inferiores (más de la mitad de los atletas del Club Atletismo Segovia tienen menos de 11 años), muchos de esos usuarios abandonarán el club antes de cumplir los 13 años. De este modo, pese a ser un segmento muy atractivo, también resulta muy costoso de atraer.

Otra debilidad la encontramos en el escaso presupuesto del que dispone el club, procedente en su mayor parte de las ayudas públicas que el Ayuntamiento de Segovia le proporciona en forma de subvenciones y becas deportivas. Esta escasez se traduce en una limitada capacidad de realizar publicidad: el club, aunque conocido en el ámbito castellanoleonés, apenas consigue atraer usuarios de otras provincias. La baja presencia en medios de comunicación de alcance autonómico y en la página web oficial de la Federación de Atletismo de Castilla y León, y la ausencia de grandes patrocinadores en la ciudad de Segovia terminan de definir esta lista de debilidades del Club Atletismo Segovia.

### **4.2.2. Amenazas**

En cuanto a las amenazas externas que influyen sobre el Club Atletismo Segovia cabe destacar la intensa competencia que realiza el fútbol frente a otros deportes, especialmente en el segmento de los jóvenes. Éste es el deporte más popular en España,

tanto a nivel deportivo como mediático, y su presencia en medios de comunicación y en publicidad es prácticamente imposible de superar. La competencia del Club Atletismo Segovia, no obstante, no procede únicamente del fútbol: existen otras escuelas de atletismo en la ciudad, (Sporting Segovia, C.A. Joaquín Blume...) que ofrecen los mismos servicios. Asimismo, la ausencia de determinados materiales en las pistas de atletismo Antonio Prieto de Segovia dificulta la realización de pruebas deportivas, perjudicando al club a la hora de atraer el foco del atletismo autonómico y nacional sobre la ciudad. La visibilidad que se puede obtener, por tanto, se reduce significativamente.

La última amenaza, aunque no por ello menos importante, se encuentra en el carácter de tipo “ocio” que posee el atletismo. Para muchos practicantes, cuando el tiempo de ocio del que disponen disminuye por cualquier motivo, el atletismo es la primera actividad que abandonan.

#### **4.2.3. Fortalezas**

El Club Atletismo Segovia es una entidad deportiva consolidada en la ciudad, con más de 30 años de existencia atesorada por sus entrenadores nacionales y monitores. Además, cuenta con el apoyo de las entidades públicas y posee una fuerte presencia en medios de comunicación de alcance local y provincial. El ciudadano segoviano conoce al Club Atletismo Segovia y posee una buena imagen de él. Las campañas de publicidad que se realizan, si bien son muy baratas, logran un alto índice de impactos. Además, la organización de eventos de alta reputación, como la Carrera de Fin de Año, constituye la forma idónea de darse a conocer.

Si bien el Club Atletismo Segovia tiene una fuerte presencia en las calles segovianas, su verdadero ámbito de influencia se encuentra en las pistas de atletismo Antonio Prieto, donde cuenta con abundante material deportivo a disposición de sus atletas, acceso exclusivo a determinadas instalaciones durante una hora al día, fisioterapeuta y psicólogo propios... Por otra parte, sigue manteniendo una posición fuerte en segmentos clave, como el de niños o el de adultos, pese a la pérdida de los jóvenes.

#### **4.2.4. Oportunidades**

El atletismo ofrece significativas ventajas a la hora de compararlo con otros deportes: es considerablemente más barato, el hecho de ser un deporte de carácter individual ofrece una gran flexibilidad horaria a sus usuarios (en la actualidad la tendencia se basa en la búsqueda de actividades flexibles), es muy completo y produce muy pocas lesiones. Además, es un deporte que está absorbiendo a muchas personas que, o bien dejan de practicar *running* para federarse (existen grandes posibilidades de captar gente por esta vía, pues son muchas las personas que descubren el atletismo vía el *running*) o bien porque necesitan entrenar por causas laborales (oposidores a cuerpos de seguridad del Estado). El atletismo cumple a la perfección los requisitos que las personas buscan en

un deporte en el día de hoy: la condición física no es un impedimento para nadie, y su flexibilidad horaria hace que sea muy bien valorado en el segmento de adultos.

A día de hoy toda la demanda de atletismo en la ciudad de Segovia está absorbida por los tres clubes existentes, pero en el resto de la provincia no existen entidades deportivas federadas. Hay personas en la provincia de Segovia que quieren practicar atletismo (actualmente lo realizan de forma independiente) pero que no están federados porque no tienen un club dónde hacerlo. Para hacer atletismo no es necesario acudir a un centro de entrenamiento concreto, se puede practicar en cualquier parte y no es necesario desplazarse: además, el entrenador puede comunicarse con el deportista sin necesidad de haber un encuentro físico. Existe, pues, una importante demanda insatisfecha.

En definitiva, muchas son las oportunidades que presenta el atletismo en la ciudad, y el Club Atletismo Segovia tiene los medios para ofrecer lo que los clientes buscan hoy en día, llegando a toda la provincia y a múltiples segmentos emergentes.

**Gráfico 8: Matriz DAFO del Club Atletismo Segovia.**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1.- Cada vez menos jóvenes practican atletismo.</p> <p>2.- La alta volatilidad registrada en el comportamiento de los más pequeños puede resultar un problema.</p> <p>3.- Escaso presupuesto y fuerte dependencia del apoyo público.</p> <p>4.- Escasa presencia en medios de comunicación autonómicos.</p> <p>5.- Ausencia de grandes patrocinadores.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>1.- Gran experiencia en el sector.</p> <p>2.- Buen posicionamiento en la mente del ciudadano segoviano. Club conocido asociado a la calidad y a buenos resultados deportivos.</p> <p>3.- Organización de importantes eventos deportivos, como la Carrera de Fin de Año.</p> <p>4.- Abundante material deportivo y disponibilidad de profesionales (entrenadores, fisioterapeuta, psicólogo).</p> <p>5.- Posición fuerte en mercados claves (niños y adultos mayores de 30 años).</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>1.- Fuerte competencia procedente de otros deportes, como el fútbol.</p> <p>2.- Existencia de otras escuelas de atletismo en la ciudad.</p> <p>3.- Escasez de competiciones en la ciudad que dificultan las acciones de promoción del club.</p> <p>4.- El atletismo es parte del ocio: todo aquello que reduzca el disfrute del mismo es perjudicial para el club.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1.- Ventajas comparativas con otros deportes: precio, flexibilidad, nivel de complejidad...</p> <p>2.- Grandes oportunidades derivadas del <i>running</i>.</p> <p>3.- Gran demanda fuera de la ciudad de Segovia.</p> <p>4.- Nuevos segmentos emergentes: opositores de cuerpos de seguridad del Estado.</p>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.5. Análisis empírico del CVP y grupos de adoptantes

Hemos mencionado anteriormente las características del atletismo en relación con el tipo de CVP posee, con sus peculiaridades inherentes. Ahora, en este apartado, analizaré empíricamente el CVP en función de las conclusiones extraídas tras las entrevistas. El atletismo puede entenderse como un servicio unificado, pese a estar compuesto por múltiples disciplinas. Sin embargo, las personas que buscan practicar atletismo lo hacen inicialmente de forma genérica, sin especificar. La captación de un usuario consta de varias fases (acercamiento, descubrimiento de la actividad y, por último, elección de la disciplina preferida). Sin embargo, esta concepción del atletismo como un servicio homogéneo no excluye la posibilidad de que los diferentes segmentos posean características diferenciadas en función a su CVP. Es por ello por lo que es necesario analizar las peculiaridades de cada segmento por separado, pese a considerar el atletismo como un único servicio.

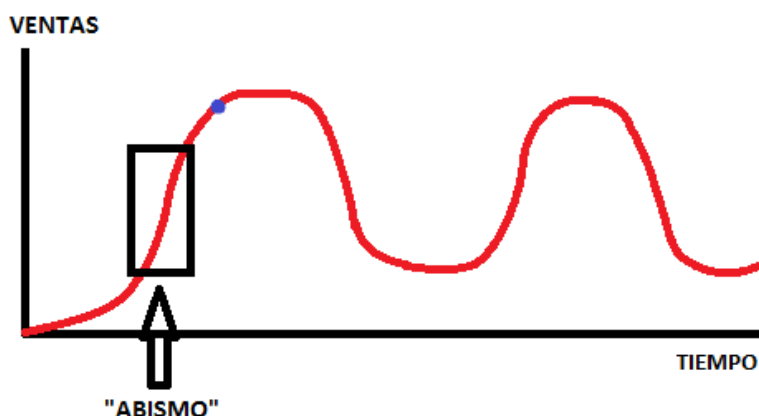
El segmento de niños presenta unas determinadas características básicas, algunas de las cuales ya han sido mencionadas con anterioridad:

- No poseen independencia en sus decisiones. Son sus padres quiénes las toman, en muchos casos, en su nombre.
- El desarrollo físico no tiene apenas importancia para ellos: en su lugar, el principal objetivo que buscan al practicar un deporte es el de promover sus habilidades motoras y sociales.
- El atletismo es sinónimo de juego.
- Existe una gran homogeneidad entre ambos sexos.

Según el director técnico del Club Atletismo Segovia, José Antonio Manrique, este es un segmento que se encuentra en amplio crecimiento y que resulta muy rentable para las entidades deportivas al suponer un coste reducido para las mismas. Esta característica puede favorecer la imposición de un precio o cuota inferior al de otros segmentos, buscando captar la atención de los padres. La tendencia muestra un amplio crecimiento en el número de usuarios de estas categorías, cuya principal motivación es la socialización que el deporte entraña.

Según el modelo de difusión de innovaciones planteado por Geoffrey A. Moore en su obra *Crossing the chasm* (1991), originariamente enunciado por Everett Rogers (1962), puede afirmarse que este segmento de población se encuentra actualmente en la fase inmediatamente posterior a la superación del “abismo”, entendido como la brecha que las empresas deben superar para hacer masivo su producto. Este “abismo” solo se supera cuando la mayoría temprana acoge el producto/servicio. El fuerte incremento en el número de usuarios de estas edades en los últimos 3 años muestra la llegada de dicha mayoría temprana (tal y como muestra el punto azul en el gráfico 9), consolidando de forma definitiva el atletismo entre los niños segovianos y perfilándose como un segmento con un gran potencial de crecimiento.

**Gráfico 9: CVP del segmento “niños” en Segovia**



Fuente: elaboración propia.

El segundo segmento de población, los jóvenes, es un segmento mucho más heterogéneo que el anterior. No solo se aprecian grandes diferencias en cuanto al comportamiento entre ambos géneros, sino que también encontramos importantes cambios en las motivaciones entre los más jóvenes y aquellos mayores de edad. De forma resumida, este segmento es considerablemente más autónomo en sus decisiones que el anterior, pues la influencia de sus padres es bastante más reducida. Son nuevas necesidades las que les motivan a practicar atletismo, como son:

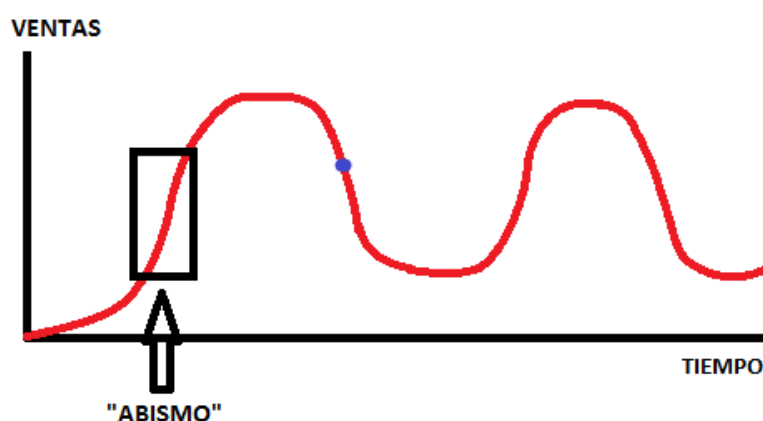
- Reconocimiento social.
- Establecimiento de ídolos deportivos. Los jóvenes buscan practicar atletismo para asemejarse a unos determinados ídolos que consideran el paradigma vigente en cada disciplina.

Actualmente, este segmento es uno de los más débiles en la ciudad de Segovia, y atraviesa desde hace años una prolongada fase de declive. La competencia con otros deportes cada vez es más intensa y el número de personas de estas edades que practican atletismo cada vez es menor. En cuanto al género, los hombres son más susceptibles a practicar deportes alternativos al atletismo: las mujeres, por su parte, son más numerosas pero abandonan el deporte antes, en torno a los 16 años ante cambios en sus prioridades y motivaciones.

La imagen social, articulada hoy en día alrededor de las redes sociales, tiene una importancia fundamental a la hora de entender el porqué de estas decisiones. Esta disparidad de comportamientos entre ambos géneros hace muy difícil poder satisfacer adecuadamente las necesidades de cada uno, especialmente el de las mujeres, cuyo prematuro abandono del atletismo constituye todo un reto a superar para el Club Atletismo Segovia.

En resumen, la demanda de atletismo en jóvenes tiene cada vez un carácter más residual en los clubes, tal y como puede verse en el gráfico 10.

**Gráfico 10: CVP del segmento “jóvenes” en Segovia**



Fuente: elaboración propia.

El segmento de los adultos comprende dos grandes subgrupos: el denominado “senior” (entre 23 y 35 años) y el de veteranos (mayores de 35). Estos dos grupos presentan determinadas características comunes, que son:

- Gran fidelidad del usuario hacia la entidad deportiva donde realiza la actividad.
- Otorgan mucha importancia a la flexibilidad horaria, la sencillez de ejecución del ejercicio físico y los beneficios que este implica para la salud.
- Muy independientes en la toma de decisiones.

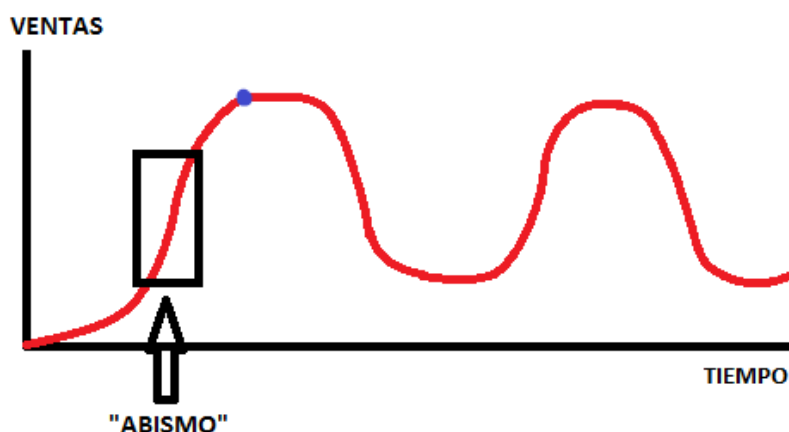
Este grupo se perfila como uno de los de mayor crecimiento en los últimos años, experimentando un auténtico *boom* con la masificación del atletismo popular, tal y como afirma Manrique. Además, este brusco cambio en el paradigma deportivo se ha visto acompañado por una rápida y sorprendente incorporación de la mujer adulta al mundo del deporte, hasta ahora un área exclusivamente masculina. Las actividades que mayor aceptación gozan entre las mujeres de este segmento son el atletismo y el gimnasio. Si bien el *running* y el atletismo no son la misma actividad, su naturaleza complementaria hace que el primero sirva en muchos casos de presentación del segundo. De este modo, el brusco aumento del *running* se ha traducido en un importante incremento del número de personas adultas que, o bien porque fueron deportistas en su juventud y quieren, o bien porque nunca han realizado deporte y quieren iniciarse, deciden convertirse en usuarios de un club de atletismo con otros objetivos en mente.

En este segmento son los deportes individuales los que más aceptación tiene. Un caso similar ocurre en el mundo del gimnasio, vinculado al del atletismo de forma directa al ofrecer una preparación física complementaria. Tal y como afirma Jesús Muñoz, gerente del gimnasio segoviano A Tu Manera, la mentalidad de los adultos es muy diferente a la de los jóvenes. Los primeros tienen otras necesidades ajenas al reconocimiento social y a la imagen, como son la liberación de la ansiedad, disfrute del tiempo de ocio, realización de actividades poco lesivas... todo ello en un ambiente socializador y, lo que es muy importante, inclusivo. Para J. Muñoz, “nadie quiere sentirse como el patito feo, ya estemos hablando de una sesión de *spinning*, de un entrenamiento de atletismo o de la disciplina que sea. Esta característica es de vital importancia, especialmente entre los

mayores de 50 años, un grupo de población muy atractivo para entidades como mi gimnasio que hasta ahora ha recibido muy poca atención.”

Otro factor a tener en cuenta que, en la actualidad, merece una gran atención por parte de los usuarios es la personalización del servicio. Hemos analizado que este segmento de adultos es el más heterogéneo de todos por abarcar un amplísimo rango de edades, y que sus necesidades son significativamente extensas. La satisfacción de este grupo pasa por el ofrecimiento de un servicio cercano y personal, especialmente en un club pequeño como es el Club Atletismo Segovia. Esta cercanía en el trato representa toda una ventaja frente a otros competidores que, si bien pueden obtener usuarios en varias provincias de Castilla y León o de España, no pueden ofrecer dichas facilidades. Un trato cercano, rápido y efectivo siempre es bien valorado por el cliente, generando fidelidad, uno de los rasgos más importantes del segmento de adultos. En el año 2018, casi un 20% de los usuarios del Club Atletismo Segovia es mayor de 23 años, y su número no deja de aumentar cada año. Refiriéndonos a la taxonomía impuesta por G. A. Moore, nos encontramos en la fase inicial de la madurez del servicio-mercado, habiendo alcanzado a la totalidad de la mayoría temprana e iniciando la captación de aquellos pertenecientes a la mayoría tardía.

**Gráfico 11: CVP del segmento “adultos” en Segovia.**



Fuente: elaboración propia.



### 4.3. Propuestas de mejora y conclusiones finales

Para elaborar las siguientes propuestas de mejora para el Club Atletismo Segovia he utilizado la técnica conocida como *benchmarking*, consistente en comparar las actuaciones del club propio con la de otras entidades deportivas, sean competidoras directas o indirectas, consideradas como las hacedoras de las mejores prácticas en un determinado campo. Así, se procede a estudiar esas “prácticas óptimas” para adaptarlas con posterioridad a las capacidades reales del club.

En cuanto a las propuestas de mejora en relación con el segmento de los niños, el estudio ha demostrado la necesidad de realizar una comunicación dual:

- En primer lugar, hay que conseguir interesar a los niños en la práctica del atletismo. Esto se debe conseguir mediante una adecuada comunicación en los colegios, punto de encuentro clave de estos usuarios potenciales. El club debe establecer relaciones formales con los distintos centros y las personas encargadas de la educación física de los niños para que éstos actúen como prescriptores en las aulas, recomendando a los niños la práctica deportiva para impulsar la socialización. Este tipo de comunicación tiene que ser más emocional que nada, intentando encandilar al mayor número de niños posibles para generar un alto índice de respuestas.
- En segundo lugar, hay que incidir directamente sobre los padres, decisores finales del proceso de consumo de atletismo. Ningún niño practicará este deporte si sus padres tienen otras preferencias. Esta comunicación tiene que poseer un carácter más racional, incidiendo en las características más destacables del atletismo: menor coste que otros deportes, sencillez... Esta promoción debe realizarse a través de los medios de comunicación, convencionales o no, que los padres acostumbran a consultar, siendo el objetivo el de colocar el Club Atletismo Segovia en la mente del decisor, actuando como complementaria a la anterior.

La captación de usuarios de estas edades no tendrá el éxito deseado si falla una de las dos acciones: aunque es uno de los más atractivos del mercado, también se trata de uno de los segmentos que mayor esfuerzo de comunicación requieren.

El segmento de los jóvenes (entre 11 y 23 años) es uno de los más débiles en la actualidad, encontrándose en una marcada fase de declive. Esta dinámica negativa es aún más intensa en el caso de las mujeres. Además, se trata de uno de los segmentos menos rentables para las entidades deportivas, no tanto por la escasa diferencia entre ingresos y gastos que implican sino por su gran necesidad de atención por parte del club. No debemos olvidar que se trata del segmento más activo en cuanto a la frecuencia de consumo, formado por usuarios que entrenan prácticamente a diario. Para este segmento, la estrategia a seguir deberá ser la de mantenimiento de la posición, diseñando ofertas para los jóvenes que alargan la práctica de atletismo año tras año, y

manteniendo las relaciones club-usuario incluso cuando la práctica de deporte se haya abandonado. El porqué de esta importante relación radica en las altas probabilidades que estos jóvenes, que abandonan el atletismo para entrar en el mundo laboral, tienen de volver a ser usuarios dentro de unos años, cuando formen parte del segmento de adultos y su patrón de necesidades y prioridades haya cambiado.

El segmento de los más mayores también ofrece amplias posibilidades de crecimiento, como ya se ha analizado anteriormente. El Club Atletismo Segovia deberá ofrecer en estos casos un servicio personalizado y especialmente flexible para mantener a estos clientes, caracterizados por ser medianamente activos pero muy fieles y rentables. Como implican pocos gastos económicos pero requieren una gran atención, es importante reducir la preocupación inherente a “quedarse atrás” en los entrenamientos, favoreciendo la implantación de modelos inclusivos. Dentro de este grupo cabe destacar las buenas prácticas llevadas a cabo por el gimnasio segoviano A Tu Manera, cuya principal preocupación es la de garantizar que nadie se queda rezagado ni se siente mal al compararse con otros adultos. Esta inclusión de actividades sencillas, escasamente lesivas y nada exclusivas son la clave para atraer al gran público adulto, especialmente el de las mujeres. Es en este segmento donde el Club Atletismo Segovia debe hacer mayor hincapié mediante acciones de promoción, pruebas gratuitas de entrenamientos, diseño de grupos en función del nivel físico, ampliaciones del servicio ofrecido a otros campos relacionados con el deporte (nutrición, etc.).

Por último, el club debe iniciar su entrada en un segmento emergente como es el de los opositores a cuerpos de seguridad del Estado. Estos, principalmente jóvenes, poseen un perfil muy característico que define enteramente el tipo de servicio que necesitan. La práctica de atletismo por estos opositores responde a una necesidad puramente profesional: necesitan aprobar una serie de pruebas físicas y son, en muchos casos, personas con poca experiencia en el deporte o que no confían en los entrenadores de sus respectivas academias. El servicio que hay que ofrecerles a este segmento es el de un entrenamiento intensivo (similar al de los jóvenes atletas), importante prevención de lesiones, ofertas mensuales (no se apuntan para un año entero, solo necesitan el servicio durante los meses previos a las pruebas de oposición) y garantías de mejora en la condición física. En definitiva, son un segmento particular porque no utilizan el atletismo como ocio, como ocurre con los otros segmentos.

Como conclusión, cabe destacar la importancia de anticiparse a estos cambios en las necesidades de los usuarios para poder ofrecer las mejores respuestas antes que los competidores, necesitando el club para ello una rápida detección de los problemas de sus potenciales clientes. Aunque homogéneo, el atletismo es un deporte que cambia a gran velocidad en la actualidad, y las entidades deportivas deben adaptarse cuanto antes a los nuevos paradigmas imperantes: el aumento del *running* a nivel “popular” entre los adultos y la temprana iniciación de los niños en el mundo del deporte. Los clubes de atletismo que estén preparados para satisfacer las necesidades de estos segmentos encontrarán una amplia ventaja competitiva en el futuro.

## Referencias bibliográficas

Boixadós, M., Valiente, L., Mimbbrero, J., Torregrosa, M., Cruz, J., (1998). “El papel de los agentes de socialización en deportistas en edad escolar”. *Revista de Psicología del Deporte*. 295-310.

Boxwell, R. J., *Benchmarking para competir con ventaja*, Universidad de Don Bosco, San Salvador (2008).

Gilibets, L. (2013). *Marketing deportivo: el marketing al servicio del deporte*. <https://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo> (accedido el 10/06/2018).

Luna Arocas, R. (1998). “Segmentación psicográfica y marketing deportivo”. *Revista de Psicología del Deporte*. 121-132.

Luna Arocas, R., Mundina Gómez, J. (1998). “La satisfacción del consumidor en el marketing del deporte”. *Revista de Psicología del Deporte*. 149-156.

Luna Arocas, R., Mundina Gómez, J. (1998). “El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas”. *Revista de Psicología del Deporte*. 171-176.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. 4ª edición. Ciudad de México. Pearson Prentice Hall.

Manassero-Mas, M., García-Buades, E., Ferrer-Pérez, V., (1998). “El papel del marketing en el deporte”. *Revista de Psicología del Deporte*. 115-118.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2005). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España*. Accedido el 13/03/2018 desde <http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/03Lic>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España*. Accedido el 13/03/2018 desde [https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/en/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta\\_de\\_Habitos\\_Deportivos\\_2015.pdf](https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/en/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf)

Munuera Alemán, J., Rodríguez Escudero, A. (2012). *Estrategias de marketing*. 2ª edición. Madrid. ESIC.

Ramírez, W., Vinaccia, S., Ramón Suárez, G. (2004). “El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica”. *Revista de Estudios Sociales*. 67-75.

Rivera Camino, J., Garcillán López-Rua, M. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. 3ª edición. Madrid. ESIC.

Santemases Mestre, M., Merino Sanz, M., Sánchez Herrera, J., Pintado Blanco, T. (2009). *Fundamentos de marketing*. 1ª edición. Madrid. Pirámide.