



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 MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EL FÚTBOL: ANÁLISIS DEL
CLUB GIMNÁSTICA SEGOVIANA Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA
AFIANZAR LA MARCA Y CONTINUAR CRECIENDO**

Presentado por: Alberto Aparicio García

Tutelado por: Carlos Hernández Carrión

Segovia, 30 de Noviembre de 2018

ÍNDICE

Introducción y objetivos del trabajo.....	3
---	---

CAPÍTULO 1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1.1 Historia y estructura organizativa de la SD Gimnástica Segoviana.....	7
1.2 Situación económica actual. Captación de fondos.....	9

CAPÍTULO 2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

2.1 Objetivos marcados por el club.....	17
2.2 Estrategias de marketing y herramientas de comunicación utilizadas.....	18

CAPÍTULO 3 COMUNICACIÓN PARA INVERSORES Y PATROCINADORES

3.1 El Modelo Canvas.....	28
3.2 Elevator pitch.....	29

CAPÍTULO 4 PROPUESTAS DE MEJORA Y CRECIMIENTO

4.1 Propuestas para afianzar y expandir la marca Gimnástica Segoviana y aspectos a mejorar.....	33
---	----

CONCLUSIONES.....	36
-------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
---------------------------------	----

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es analizar la situación actual de la Gimnástica Segoviana, un club humilde de mi tierra pero con una gran historia, con la finalidad de realizar un plan de mejora mediante la aplicación de herramientas de economía de la empresa.

Para poder hacer un análisis completo y adecuado he recogido información acerca de la historia del club, sus objetivos, su forma de obtener ingresos, sus estrategias de marketing, así como los medios de los que dispone la Junta Directiva para mostrarse al aficionado y continuar creciendo. Emplearé el conocido como “Modelo Canvas” para detallar de la mejor manera posible cuáles son las fortalezas, debilidades y preocupaciones de la entidad, quién es su público objetivo y cómo se dirige a él, quiénes son sus competidores y en qué posición parte respecto a los mismos, o cómo crea valor el club y cómo lo monetiza, entre otras cosas. Todo ello con el objetivo de realizar diversas propuestas que sirvan para afianzar y potenciar la marca ‘Gimnástica Segoviana` y que el club pueda continuar con su crecimiento y expansión por toda la provincia.

Para empezar, creo necesario hacer un breve análisis del mercado del deporte.

Desde mi punto de vista, no podemos concebir el mundo del deporte hoy en día sin relacionarlo con el marketing, la comunicación o las redes sociales. Con el paso de los años, la comunicación en el mundo del deporte ha ido adquiriendo mayor importancia debido a que un gran porcentaje de la sociedad muestra interés por el deporte y dedica buena parte de su tiempo al seguimiento de sus equipos favoritos a través de los medios de comunicación de masas (televisión, prensa, radio) o a través de las nuevas tecnologías (Internet, redes sociales, etc.).

Al hablar de comunicación en el fútbol no puedo olvidarme de la ‘Comunicación 2.0’. Esto es, aquella que gestionan las organizaciones y marcas en el entorno digital con el fin de optimizar y generar su reputación corporativa. Un ejemplo de este tipo de comunicación digital es la que se establece por redes sociales, blogs, foros, plataformas *e-commerce*, etc. El fútbol al fin y al cabo se ha convertido en un negocio. A la vista está que, en los últimos años, ha sufrido profundos cambios que han llevado a convertir a este deporte en una especie de gran industria. En las últimas décadas del siglo XX, la televisión tuvo un papel fundamental al lanzar el fútbol como un deporte de masas. Ya en el siglo XXI, con las plataformas vinculadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (conocidas con las siglas TIC), con Internet, con los teléfonos móviles, etc., el fútbol adquiere una dimensión empresarial, traducida en una cobertura informativa constante y global.

Las redes sociales juegan otro papel destacado dentro del fútbol. A través de la red se dimensiona la visibilidad de los jugadores, lo que provoca que los medios de comunicación se interesen, además de por cuestiones deportivas, por sus vidas personales.

Parece ser que las TIC han cambiado la manera de comportarse de los gabinetes de comunicación, obligando de una manera u otra a integrar acciones online y offline, que posibiliten la gestión de la información de forma directa con los aficionados y socios a través de los servicios informativos.

Cada vez son más habituales las relaciones entre las entidades deportivas, los medios de comunicación y las audiencias. Con la aparición de la Web 2.0 y sus plataformas sociales, las audiencias de las organizaciones deportivas interactúan y sirven de generadores de contenidos.

Los objetivos de esta comunicación 2.0 son: informar, vender, publicitar y entretener al aficionado.

Cabe señalar también la relevancia que tiene hoy en día la figura del *community manager* para cualquier club. Dicha persona se encarga de publicar fotografías, *posts* y vídeos sobre la actualidad deportiva, pero no responde a los comentarios que la gente deja en el muro de Facebook o el perfil de *Twitter* o *Instagram* del equipo, de lo cual se encarga una empresa externa.

Por último, quería hacer referencia a los actores o grupos que están relacionados con toda entidad deportiva. Emplearé el siguiente gráfico para explicarlo de manera clara (ver Figura 1):

Figura 1: Stakeholders de un club deportivo



Fuente: elaboración propia

- Los jugadores: además de tratar de conseguir buenos resultados deportivos, a ellos se les abre la posibilidad de explotar comercialmente su valor mediático, como es el caso de la venta de los derechos de imagen, venta de camisetas o contratos de patrocinio. Aunque cierto es que estas posibilidades sólo se presentan en el fútbol profesional (1ª y 2ª división), no en el amateur.

- Los aficionados: no sólo asisten a los partidos y buscan los resultados de su equipo para celebrar las victorias junto a ellos, sino que quieren estar cerca de los jugadores, hacerse fotos con ellos y sentirse orgullosos de llevar la camiseta con los colores del equipo.

- Los medios de comunicación: buscan acercar al club (y el evento deportivo en particular) al público aficionado, aprovechando las audiencias de las que goza el fútbol para mantener sus oyentes y sus tiradas. El fútbol siempre genera noticias e información, que es precisamente lo que necesitan los medios de comunicación.

- La ciudad: el éxito del equipo permite atraer a un mayor número de visitantes a la ciudad, a partir de la identificación entre el club y la provincia o comunidad a la que representa, mejorar su imagen e incluso ser candidatos a organizar futuros eventos importantes.

- Las empresas: los patrocinadores buscan que los resultados deportivos contribuyan a aumentar la masa de aficionados, que es su público objetivo y sus posibles clientes.

- Los propietarios (directivos): buscan gestionar adecuadamente los recursos económicos, de forma que les permita conseguir un patrimonio con el que asegurar la supervivencia del club y posibilite adquirir buenos jugadores para el equipo.

En lo que concierne a la situación actual de la Gimnástica Segoviana, un club que milita en la Segunda División B del fútbol español, la mayor preocupación radica en poder mantener una estabilidad económica que permita consolidar un proyecto serio y fiable a lo largo de los próximos años, identificando al equipo con la ciudad en todo momento. Sin embargo, esta tarea no es nada fácil debido a las limitaciones que tiene el club, pues es uno de los presupuestos más bajos de toda la categoría debido a la dificultad que entraña la búsqueda de patrocinadores que se involucren en el proyecto. Además, a diferencia de la mayoría de competidores (rivales de la misma categoría), no hay un nivel de profesionalización dentro del primer equipo. Este es sin duda todo un reto de cara al futuro.

CAPÍTULO 1: Diagnóstico de la situación

En este capítulo voy a hablar brevemente de la historia del club para conocer cómo fue su fundación y cómo fueron los inicios hasta que encontró un campo para jugar y pudo federarse, con el riesgo de desaparición que podía correr. También veremos en este apartado la estructura organizativa actual, así como su situación económica y la manera de captar fondos por parte de la Directiva para cubrir el presupuesto de cada temporada y no caer en problemas de impagos. Todo esto me servirá de referencia para saber cuáles han sido sus principales problemas a lo largo de los años (debilidades) y plantear más adelante posibles soluciones acordes al modelo del club.

1.1 Historia y estructura organizativa

Existen tres versiones diferentes acerca de la fundación del club, según se recoge en la propia página web de la Gimnástica Segoviana. Aunque hasta el momento no se ha podido establecer con exactitud la fecha de fundación, sí que se puede afirmar que el hecho se situaría entre 1928 y 1930 y que la voz popular ha tomado como cierta a lo largo de los años la propuesta del Álbum Nacional de Fútbol.

«Como en tantos otros sitios de pequeña población, al haber varios conjuntos, en donde, como en Segovia, la afición todavía no era tan grande como para estar repartida y dar apoyo por igual a los diferentes clubes, alguien sugirió la idea de crear un solo club potente que representase aún más dignamente al fútbol segoviano. Y así salió a la luz la actual Gimnástica Segoviana, el 28 de junio de 1928, con uniforme de pantalón azul y camiseta azul y grana a rayas anchas verticales, siendo uno de sus principales fundadores don Francisco del Barrio Santos, que saldría como presidente. Pronto pudieron lograr un terreno apropiado en el barrio de Chamberí, cerca de la Plaza de Toros, y en aquel mismo año fue inaugurado el primer campo cerrado de Segovia.»

De las otras dos versiones, una la aporta el diario deportivo Marca en su edición del 20 de marzo de 1973. En ella sugiere que la fundación del equipo fue en el año 1925, pero no aporta datos que fundamenten dicha versión.

Mientras, la última versión es la del propio Francisco del Barrio. Él sostiene como año de fundación del mismo el de 1930 y sorprende la cantidad de datos que aporta en su escrito del 6-III-1954, en Vanguardia Segoviana.

«En 1930 surge la Gimnástica Segoviana (...). Es curiosa la fundación de este equipo, que tuvo lugar en la calle José Zorrilla, en la peluquería de Eusebio, donde un grupo de aficionados se reunía frecuentemente. De los comentarios sobre nuestro deporte surgió la idea, al principio tomada con no mucha seriedad, de la fundación del equipo. No obstante, poco a poco la quimera se fue tornando en realidad. Eusebio del Barrio, José María Herrero, Mariano San Frutos, Felipe López y algunos más empezaron a tener fe (...) El primer equipo quedó constituido por Yanguas; Fernández y Otero; Paco, Santamaría y Perico; Sami, Chilín, Carlos, Rodríguez y Álvarez (...)»

El 28 de junio de 1932 la Gimnástica Segoviana pudo celebrar la inauguración del campo de Chamberí, del que era propietario, en el paraje del mismo nombre, cercano a la carretera de San Ildefonso. Se jugaron dos partidos entre la Gimnástica

Segoviana y La Granja F.C.: uno entre sus respectivos equipos infantiles y otro entre sus primeros equipos.

Por aquel entonces, el equipo jugaba partidos frente a rivales de la provincia y, en alguna ocasión, de provincias limítrofes.

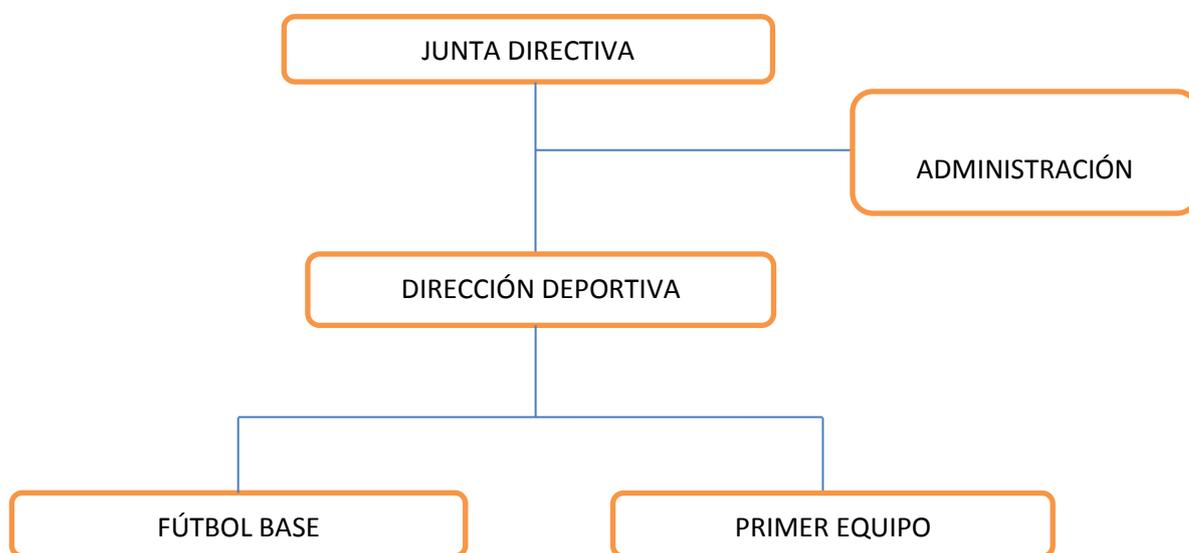
Pero un hecho clave en los inicios del club acontecería en 1934, cuando se federaría a pesar de los riesgos que conllevaba dicha decisión. Obligaciones de calendario y desplazamientos largos podían llegar a poner en peligro un club que había llevado mucho esfuerzo levantar, dado que a esos gastos había que unir la falta de una afición que respaldase ese paso al frente.

El estreno de la Gimnástica Segoviana en una competición oficial comenzó el 22 de septiembre de ese mismo año en un partido frente al Imperio F.C.

En cuanto a la estructura organizativa del club, se pueden distinguir 2 áreas funcionales que dependen de la Junta Directiva. Se trata del departamento de administración y del área de dirección deportiva, dividida esta última entre el fútbol base y el primer equipo. En la rama del primer equipo aparece la figura del director deportivo, que es quien configura la plantilla junto con el entrenador, mientras que del fútbol base se encargan los coordinadores y son estos los que dirigen a todos los equipos de la cantera y llevan las gestiones necesarias.

La Figura 2 muestra el organigrama actual del club. Aquí vemos estructuradas las diferentes secciones:

Figura 2: Organigrama



Fuente: elaboración propia

1.2 Situación económica actual. Captación de fondos

Hasta la llegada de la actual Junta Directiva en el verano de 2015 no se ha llevado a cabo un control exhaustivo de las cuentas del club. Desde entonces, cada año se realiza el Modelo 200, correspondiente al Impuesto sobre Sociedades, al cual se accede desde la sede electrónica de la Agencia Tributaria. En este modelo se recoge el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de cambios en el patrimonio neto, todas ellas imprescindibles.

Toda esa información es expuesta al finalizar la temporada, en una asamblea general realizada por la Directiva para mostrar a todos los socios las cuentas del ejercicio en cuestión y aprobarlas posteriormente (si corresponde).

A continuación muestro el presupuesto actual aproximado (ver Tabla 1), proporcionado por el Presidente del Club y comprobado posteriormente con más exactitud asistiendo a la Asamblea de final de temporada; y lo comparo con temporadas anteriores en las que el club estaba en Tercera División.

Tabla 1: Presupuesto de la temporada 2017-18

GASTOS	INGRESOS
Plantilla = 200.000€	Socios y abonados = 120.000€
Mutualidad y fichas P = 30.000€	Ayto. = 45.000€
Hoteles y comidas = 20.000€	Diputación = 7.200€
Material deportivo = 10.000€	Junta CYL = 4.500€
Transporte = 25.000€	TV = 70.000€
Seguridad Social = 55.000€	Federación árbitros = 28.000€
Árbitros = 30.000€	Entradas y rifas = 10.000€
Personal oficina = 12.000€	Publicidad = 80.000€
Comisiones publicitarias = 10.000€	Lotería Navidad = 6.000€
(*) <i>Merchandising</i> = 15.000€	Eventos = 5.000€
Impuestos = 25.000€	Merchandising= 14.000€
Coste partidos = 3.500€	Copa del Rey = 95.000€
Otros = 10.000€	
Pago deuda = 30.000€	
TOTAL = 475.500€	TOTAL = 484.700€

Fuente: elaboración propia

(*) A efectos de este trabajo, por *merchandising* no entendemos la definición ortodoxa de marketing (acciones de marketing en el punto de venta), sino la concepción vulgar que alude a regalos, camisetas y otros objetos promocionales que incorporan la imagen del club.

En la anterior tabla he recogido los datos económicos desglosados de la presente temporada, en la que el club milita en Segunda División B. Como podemos observar, los ingresos provienen fundamentalmente de los socios, de las entidades públicas que conceden distintas subvenciones, de la publicidad (patrocinadores), de la participación en la Copa del Rey y los partidos televisados, así como de la venta de entradas, *merchandising*, lotería y eventos realizados por la Directiva.

En cuanto a los gastos, vemos que la mayor parte del presupuesto va destinado a la primera plantilla (pagos a jugadores, cuerpo técnico y resto de empleados), pero también se dirige una parte importante del presupuesto a los viajes (gastos de hoteles), a la mutualidad, a la obligatoriedad de firmar al menos 4 fichas profesionales, al pago de árbitros y Seguridad Social, así como a reducir la deuda que se arrastra del pasado, entre otros.

En comparación con temporadas anteriores, en las que el club estaba en Tercera División, hay que destacar que el presupuesto era prácticamente un 30% menor, ya que había menos socios y los patrocinadores no mostraban tanto interés por colaborar con la Gimnástica, por lo que los ingresos en publicidad eran sensiblemente menores. Tampoco se participaba en la Copa del Rey y esos ingresos por televisión no se recibían. Sin embargo, los viajes eran más cortos y no había que pernoctar, el sueldo de los jugadores era más bajo y no había que cubrir tantos gastos, por lo que no había grandes problemas para cumplir con las obligaciones económicas.

Como ya he dicho, una de las principales fuentes de ingresos son los patrocinadores. Es por ello que los principales esfuerzos se concentran a la hora de tratar de conseguir el apoyo del mayor número de empresas posibles. La Gimnástica Segoviana propone a las empresas segovianas que colaboren con el nuevo proyecto, ya que su ayuda es fundamental para soportar todos los gastos del club (viajes, estructura de plantilla y cuerpo técnico, sede, gastos generales, etc.).

Aproximadamente 20.000 personas pasan por las gradas del estadio de La Albuera cada temporada y sus imágenes son vistas por los ciudadanos segovianos en los medios de comunicación local y regional (prensa, televisión e Internet).

Además, la Gimnástica cuenta con infinidad de soportes para que las empresas y marcas que estén interesadas tengan presencia en el equipo de fútbol más importante de la provincia. El patrocinio en las camisetas, la publicidad en el campo (a través de vallas aéreas y de pie de campo, en los banquillos, en los marcadores, en la megafonía...), en la web del club o en los carteles anunciadores de los partidos, entre otros, unido al elevado número de aficionados que recibe el estadio, supone un incentivo para que cada vez más empresas y pequeños comercios se planteen patrocinar a la Gimnástica Segoviana.

Esta temporada la directiva ha conseguido alcanzar acuerdos interesantes con varias empresas patrocinadoras (ver Imagen 1), por los cuales los socios de la Gimnástica, los abonos empresa y el fútbol base, presentando sus carnets, se pueden beneficiar de descuentos en dichos establecimientos. Esta es una manera muy acertada de atraer nuevos patrocinadores y que ambas partes salgan beneficiadas. A continuación muestro algunas de las empresas con las que se consiguieron acuerdos y los descuentos de los que pueden disfrutar los socios del club en esos comercios:

Imagen 1: Acuerdos con empresas patrocinadoras

Con tu carnet de socio, abono empresa o fútbol base podrás disfrutar de los siguientes descuentos:



Casper

Podrá disfrutar de un 20% de descuento en Casper Casa y Baño...



Fisiosegovia

Un 10% de descuento en todas las especialidades de FISIOTERAPIA...



Gimnasio Power Fitness

Entre un 20 - 25 % de descuento (según forma de pago) y un 5% de descuento adicional para los 150 primeros inscritos al Gimnasio...



Luckia

Se aplicarán descuentos en hostelería...



Cines Luz de Castilla

Descuentos en el precio de las entradas...



Ford Autoinsa

Un 20% de descuento en: Mano de Obra (multimarca) Recambios Ford Oficiales
*Descuento no acumulable a otras campañas ...



Telepizza

Descuento en el precio de las pizzas: Lunes y miércoles en el local: pizza mediana - 5,95 Euros Lunes y miércoles, servicio a domicilio: pizza mediana - 7,95 Euros...



Lexus Computers

Podrás disfrutar de los siguientes descuentos: Mano de obra: 10% de descuento Descuento especial en Hardware: dependiendo del producto se realizará entre un 3% y un 15% de descuento...

Fuente: elaboración propia basada en el dossier interno de la Gimnástica Segoviana

Otro detalle que cabe reseñar es que al final de cada temporada la directiva invita a todos los patrocinadores a degustar vinos típicos de la provincia para agradecer el apoyo recibido. Actos de este tipo son muy importantes para que los patrocinadores sigan colaborando año tras año.

A continuación voy a mostrar algunos de los numerosos actos y eventos que lleva a cabo la directiva (ver Imagen 2) con el fin de mejorar la convivencia de la “familia Gimnástica” y conseguir atraer al mayor número de aficionados posibles. Estos eventos se enmarcarían en el contexto de relaciones públicas y son los siguientes:

Imagen 2: Eventos

DEGUSTACIÓN DE ALIMENTOS SEGOVIANOS



CATA DE CERVEZA SAN FRUTOS Y DÍA DE SAN FRUTOS



DÍA DE LA MUJER



SAN VALENTÍN



UN ACUERDO DE CINE



EL CLUB DE LOS SOCIOS DEL 28



FESTIVAL PUBLICATESSEN



Fuente: elaboración propia basada en el dossier de la Gimnástica Segoviana

1. Cata/degustación de productos segovianos: este evento consiste en la presentación y posterior degustación de diversos productos típicos segovianos, elaborados por algunas de las empresas patrocinadoras del club. Además, los asistentes a dicha cata tienen descuentos en las entradas de próximos partidos presentando la entrada a la degustación.

2. Cata de cerveza el día de San Frutos, día festivo en la capital segoviana. Con la entrada a la cata se puede acceder al siguiente partido de manera gratuita.

3. Día del niño: un día al año dedicado a los niños segovianos, con hinchables, fútbol humano, juegos y sorpresas para todos los presentes en las horas previas al partido. Los acompañantes también pueden obtener entradas más baratas de lo habitual para presenciar dicho partido.

4. Día de la mujer: un día al año con promociones especiales para las mujeres.

5. Día de San Valentín: entradas a precios especiales para las parejas que quieran ir a disfrutar de una tarde de fútbol.

6. “Un acuerdo de cine”: todo socio, presentando su carnet, puede acceder un día determinado a los Cines Luz de Castilla y recibir un menú de palomitas y refresco gratis.

7. Festival de Publicatessen: coincidiendo con dicho festival, la Gimnástica Segoviana invita a todos los alumnos de la Universidad al fútbol, teniendo que presentar únicamente el carnet de la UVA para poder acceder al partido.

8. Acciones solidarias: cada año, en Navidad, los integrantes de la primera plantilla visitan el Hospital General de Segovia para llevar regalos a los niños más pequeños que están ingresados y pasar un rato agradable y divertido con ellos.

Con la realización de todas estas actividades y eventos se consigue que el aficionado sienta que es una parte importante y necesaria para el club, lo que favorecerá que cada vez más gente se involucre y siga al equipo. A la larga, esto se traducirá en más seguidores y más ingresos.

Aparte de todas las actividades que he señalado, con motivo del 90 aniversario del club en el año 2018 se han preparado numerosas actividades los días 28 de cada mes (por el día de fundación). El 28 de junio de 2017 marcó el comienzo de lo que serían las diferentes actividades que la directiva del club tiene previsto realizar hasta que cumpla los 90 años. La segunda tuvo lugar el 28 de julio, día en el que se presentó el acuerdo con la empresa *Hummel*, que se ha encargado de las nuevas camisetas y que prometen ser atractivas para los aficionados. El 28 de agosto tuvo lugar la presentación de la plantilla para la temporada 2017-2018 en Segunda B. El 28 de septiembre se disputó un encuentro entre los veteranos del club gimnástico y de otros equipos.

El 28 de octubre, la tradicional cata de cervezas de los Hermanos San Frutos y el 28 de noviembre, la de la nueva camiseta conmemorativa del 90 aniversario, para cerrar el año el 28 de diciembre, con una exposición fotográfica y todo el material que se pueda recopilar hasta ese día.

De esta manera tan original se consigue satisfacer y alegrar a la gente que lleva años siguiendo a la Gimnástica y posiblemente la realización de todas esas actividades programadas sirva para que más gente se vea atraída por el club y se anime a hacerse socia. Con lo cual, todos estos actos se convierten indirectamente en otra forma de conseguir más ingresos.

- **Comparación con otros clubes de la categoría**

El Club tiene escasos recursos y es uno de los presupuestos más bajos de la categoría debido al escaso apoyo recibido por parte de las instituciones y empresas segovianas. Además, no existe un nivel de profesionalización dentro del club acorde a la categoría en la que milita, en la antesala del fútbol profesional (si bien para la próxima temporada se van a incorporar dos nuevas figuras: gerente y encargado de prensa y redes sociales, con el fin de mejorar la imagen y dotar al club de profesionales en sus distintas áreas). Además, un hándicap importante respecto al resto de rivales es que los componentes de la primera plantilla no se dedican exclusivamente al fútbol, sino que lo compaginan con sus trabajos y estudios. Por ello no pueden entrenar en horario de mañana y tarde como hacen otros competidores. Por último, el aforo limitado del estadio (3000 espectadores) impide en determinados partidos importantes el acceso a todos los aficionados que quieran presenciar los encuentros en vivo, pues la demanda de entradas es mayor que el propio aforo. Esto afecta también a la celebración de eventos de mayor envergadura que ayudarían a mejorar la economía del club y que no pueden llevarse a cabo por la escasa capacidad del campo para acoger público.

- **Impacto social: imagen y visibilidad del club y tasa de conversión**

Además del seguimiento mediático que tiene el club, el impacto social también es destacado. La Gimnástica Segoviana es el equipo de fútbol más importante y el más representativo de la provincia, por lo que es con diferencia el más seguido por los aficionados al fútbol de la ciudad. Actualmente cuenta con 1400 socios y es reconocido y apoyado por todas las instituciones segovianas.

Resulta curioso observar cómo en los bares y las calles de la capital segoviana, la gente habitualmente habla sobre los partidos que cada domingo juega la Segoviana, como si se tratase de un equipo de primera división, lo cual es un motivo de satisfacción y orgullo, así como un activo importante a la hora de convocar a los medios de comunicación y conseguir colaboradores.

El término propaganda hace referencia a la práctica de crear y difundir información acerca de la empresa, sus productos, servicios o sus actividades corporativas para asegurar noticias favorables en los medios de comunicación de manera gratuita. Esta es la técnica utilizada por el club para difundir información acerca de la entidad en los medios, los cuales no tienen que pagar nada a cambio de publicar las noticias en sus periódicos o canales informativos.

La forma utilizada por el club para convocar a los medios de comunicación es mediante correo electrónico. Cada vez que se realizan ruedas de prensa, lanzamientos de campañas publicitarias, presentaciones de nuevos jugadores para el primer equipo, presentación de campaña de captación de socios y renovación de abonos, entre otros, se envía una nota de prensa para avisar de la fecha y hora y convocar así a los medios.

A continuación señalo algunos de los medios de comunicación en los que la Gimnástica tiene presencia y para los cuales la información deportiva está a la orden del día:

- Televisión CYL. Información deportiva diaria en los noticiarios y programa deportivo los lunes con amplio resumen del partido jugado por la 'Sego`.
- Norte de Castilla. Información deportiva local diaria. Cinco presencias semanales de media.
- Adelantado de Segovia. Información deportiva local diaria. Cinco presencias semanales de media.
- Zoquejo. Actualización deportiva diaria.
- Segovia Audaz. Actualización deportiva diaria.
- Segovia Sport. Actualización deportiva diaria.
- Segovia al día. Actualización deportiva diaria.
- Radio Segovia. Programa deportivo diario.
- Cope Segovia. Programa deportivo diario.
- Onda Cero Segovia. Programa deportivo diario.

Además, en el año 2012 un grupo de personas (periodistas y técnicos aficionados) puso en marcha un canal de radio y televisión dedicado exclusivamente a la Gimnástica Segoviana. El canal pretendía convertirse en un vehículo directo de comunicación con los seguidores y se podía acceder a él desde la página web oficial del club. La intención inicial era narrar en directo tanto los partidos de casa del primer equipo como los de fuera e incorporar imágenes y retransmitir a través de “*streaming*” estos últimos. También elaboraban resúmenes con los goles y las mejores jugadas de los encuentros que cada fin de semana disputaba el equipo. Sin embargo este proyecto tan solo duró un año ya que no consiguieron el apoyo necesario por parte de empresas e instituciones y no podían financiar todo con dinero de su propio bolsillo.

En último lugar quiero hablar de la tasa de conversión. Con esto me refiero al porcentaje de usuarios que llevan a cabo determinadas acciones como pueden ser la compra de entradas para los partidos, compra de productos del club, la fidelidad de nuestros clientes los socios y de los medios de comunicación o la inversión que puedan realizar las empresas segovianas para patrocinar al club. En definitiva, acciones que permiten medir la eficacia de los esfuerzos realizados por la directiva para involucrar en el proyecto a toda la población a través de promociones y ventajas para los que se hagan socios y colaboren. He de decir que la tasa de conversión ha aumentado con respecto a los años en Tercera División, al igual que se ha incrementado el número de usuarios, es decir, de mis verdaderos clientes: los socios y aficionados, los patrocinadores y la prensa segoviana. Esto lo vemos por la elevada asistencia de público que ha habido en los partidos, que se ha visto favorecida por los precios asequibles, por el juego vistoso que practican los jugadores y por el vínculo que se ha creado entre la ciudad y el equipo. También el apoyo por parte de las empresas ha sido mayor ya que la oportunidad que les brindaba la Gimnástica para darse a conocer en toda la geografía española era muy interesante.

CAPÍTULO 2: Objetivos y estrategias de marketing

En este capítulo vamos a ver los objetivos económicos, sociales y deportivos que el club se ha fijado y si se han ido cumpliendo los marcados a corto plazo. Además, nos centraremos en las estrategias de marketing que se están llevando a cabo, así como en las herramientas de comunicación que están siendo utilizadas para llegar al público objetivo.

2.1 Objetivos marcados por el club

Vamos a distinguir entre objetivos a corto plazo y objetivos a medio-largo plazo, para lo cual explicaré brevemente cada uno de ellos antes de señalar los objetivos que se han fijado desde la directiva.

2.1.1 Objetivos a corto plazo: objetivos deportivos y económicos

Los objetivos a corto plazo son los que se planifican para un periodo de tiempo inferior a un año. Son una táctica excelente para ir avanzando poco a poco en la estrategia de negocios planteada, analizando los resultados y aplicando los ajustes necesarios en el tiempo sin perder de vista el objetivo final. Aquí se incluyen los objetivos deportivos y los económicos.

Toda entidad deportiva se marca al inicio de cada temporada una serie de objetivos a corto plazo, tanto deportivos como económicos, con el propósito de verlos cumplidos una vez finalice la campaña.

Los objetivos deportivos de la Gimnástica Segoviana de cara a la actual temporada son los siguientes:

- Mantener al primer equipo en Segunda División B por primera vez en la historia, pues aunque había estado en esta categoría dos temporadas anteriormente (1999/00 y 2011/12) siempre se terminó descendiendo al año siguiente.
- Realizar un buen papel en la Copa del Rey. El objetivo marcado es pasar las primeras eliminatorias para poder enfrentarse a un equipo de Primera División, con los ingresos por televisión y taquilla que eso generaría para un club tan necesitado económicamente.
- Ascender a división de honor con el equipo en categoría juvenil.

Mientras, los objetivos económicos propuestos al inicio de la campaña fueron los siguientes:

- Conseguir un presupuesto cercano a los 450.000€ con el que cubrir gastos de personal, gastos de viajes y hoteles, de organización de los partidos, ...
- Amortizar 30.000€ de la deuda histórica.
- Aumentar los ingresos por taquillas un 25%.

- Incrementar ingresos por socios y patrocinios en 100.000€.

2.1.2 Objetivos a medio-largo plazo: objetivos sociales

Los objetivos a medio y largo plazo son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo superior al año. Requieren de un esfuerzo sostenido en el tiempo y su consecución depende normalmente del cumplimiento de las metas a corto plazo.

Los objetivos de la Gimnástica Segoviana que se incluyen dentro de este espacio temporal corresponden a objetivos que tienen que ver con el ámbito social y son los que enumero a continuación:

- Consolidarse como referencia en la provincia y aunar al mundo del fútbol segoviano en torno al primer equipo.
- Formar personas y deportistas, instaurando en el fútbol base del club un proyecto formativo educativo.
- Difundir el nombre de la ciudad de Segovia y la provincia por todo el territorio nacional.
- Perpetuar en el tiempo el proyecto sostenible actual, equilibrando las políticas económicas y deportivas que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Para lograr dichos objetivos es necesario el compromiso, esfuerzo y dedicación de todos los miembros del club, desde los jugadores y cuerpo técnico, quienes serán los responsables de intentar cumplir los objetivos deportivos, hasta los directivos, quienes tratarán de realizar una buena labor para poder cumplir los objetivos económicos y sociales.

Hay que decir que una vez finalizada la campaña se han cumplido todos los objetivos económicos pero no así los deportivos, ya que el primer equipo ha terminado descendiendo de nuevo a tercera división y en Copa del Rey se superaron dos fases únicamente, por lo que no hubo posibilidad de enfrentarse a un equipo de primera división que disputase competición europea.

2.2 Estrategias de marketing y herramientas de comunicación utilizadas

La aplicación del marketing en el fútbol es de vital importancia ya que en la actualidad el marketing es básico para poder obtener ingresos y trasladar al aficionado la imagen que se quiere dar desde los estamentos del club y dar fuerza al concepto de marca. Sin embargo, la particularidad que tiene el fútbol respecto al resto de productos y servicios es el factor emocional, junto a la lealtad del consumidor. Fomentar el sentimiento de pertenencia al club a través de campañas y spots publicitarios es importante para estabilizar las variaciones de la demanda y aumentar nuestro segmento más importante: los aficionados.

En primer lugar, creo conveniente dar una definición general de marketing.

Una definición de marketing es la proporcionada por Philip Kotler (2013), quien define el marketing como “el arte de crear valor para el cliente, el arte de ayudar a los clientes a que se sientan mejor. Las palabras clave para las personas que trabajan en el departamento de marketing son calidad, servicio y valor”.

Otra definición de marketing complementaria a la anterior es la “adecuación entre las capacidades de la empresa y los deseos de los consumidores, para dar satisfacción al cliente y generar un mayor beneficio” (Mayordomo, 2003).

Podemos segmentar a los consumidores del fútbol de diversas formas. Por ejemplo, existen diferentes tipos de consumidores en función de su grado de afición al fútbol. Así, podemos distinguir entre:

- **Aficionados al fútbol:** son aquellas personas que disfrutan viendo un partido y que se sienten vinculados con un club en concreto. Su grado de afiliación al equipo es grande, por lo que es un mercado amplio. Encaminar las políticas de marketing a su atracción es muy positivo para el club por la posibilidad de fidelizarles. Es por ello que la política más recomendable para lograr el objetivo propuesto es conseguir atraerles al estadio e inculcarles un sentimiento de pertenencia desde el primer momento.

- **Amantes del fútbol:** su grado de fidelidad hacia el club no es muy alto, sin embargo, sí les gusta ver a los buenos jugadores y a los equipos “punteros” con la única finalidad de disfrutar del espectáculo. Debe ser tarea del club conseguir que dichos amantes se sientan cada vez más identificados con el equipo, así como enfocar sus esfuerzos en que acudan al estadio, puesto que su presencia no está garantizada.

- **Asistentes que sólo van al estadio en determinadas ocasiones:** aquellos que disfrutan más con el espectáculo en sí que con el partido. Su fidelidad hacia el club es casi inexistente y ven la opción de acudir al estadio como una alternativa lúdica más.

A continuación voy a explicar los elementos claves de cada una de las cuatro variables del marketing mix para el desarrollo de las estrategias de marketing de la Gimnástica Segoviana y el motivo de su importancia.

2.2.1 Precio

El club se fija en la competencia que existe en el mercado a la hora de fijar los precios de los abonos y las entradas. Hay que tener en cuenta que además del resto de equipos de la categoría, también son competencia los clubes de otros deportes como el balonmano o el fútbol sala pertenecientes a la provincia de Segovia. Por ello las estrategias en cuanto a precios se desarrollan en función de los precios que la competencia ha fijado y del poder adquisitivo de los socios y aficionados segovianos.

Otros factores que se tienen en cuenta a la hora de establecer los precios son las zonas del estadio (en tribuna el precio es mayor ya que la visibilidad del campo es mejor que en preferencia y fondos) y la situación económica del aficionado (precios más asequibles para estudiantes, niños, parados y familias numerosas). Además, en ciertos partidos importantes se realizan promociones para que vaya la mayor gente posible a ver el fútbol.

2.2.2 Producto

Los elementos fundamentales de esta variable para el club son: el partido en sí, los futbolistas, el estadio, la limpieza y calidad de las instalaciones, el escudo, el himno, los puestos de comida y bebida, la venta de entradas, las vallas y carteles publicitarios y el patrocinio deportivo. El fútbol es visto como un espectáculo al que la gente va cada fin de semana con sus amigos y familias a divertirse y ver ganar a su equipo, por lo que es muy importante mantener bien acondicionado el recinto deportivo para proporcionar la mayor comodidad al aficionado y que no les falte nada de lo que demandan.

2.2.3 Comunicación

Los factores claves para el club dentro de esta variable del marketing son las redes sociales, la página web, la prensa, la radio, la televisión, las relaciones públicas y la venta personal en la sede. Todas ellas son de gran utilidad para relacionarse con los socios, aficionados, colaboradores y patrocinadores, que todos conozcan al club, lo que les ofrece y lo que distingue a la Segoviana del resto de competidores.

2.2.4 Distribución

El factor clave son los espectadores. La influencia de la distribución del producto será mayor sobre los socios y aficionados fieles al club que sobre los aficionados menos habituales, los cuales necesitan estímulos para sentirse invitados a acudir al campo. En circunstancias normales, la gente que asiste con asiduidad al estadio porque siente al club como suyo, va a seguir acudiendo independientemente de las facilidades que ponga la directiva, sin embargo los que solo van a determinados partidos o cuando hace buen tiempo, necesitarán de incentivos para ir más a menudo. Por ello las estrategias van enfocadas a conseguir atraer a esos aficionados que van menos veces, ofreciéndoles las mayores facilidades para que repitan la experiencia.

Para cerrar este capítulo voy a describir y a analizar las distintas herramientas de comunicación que se están utilizando, deteniéndome a explicar cómo es la política de comunicación del club con los socios, patrocinadores, colaboradores, medios informativos y demás aficionados al fútbol.

✓ **Página web**

La página web es el documento que forma parte de un sitio web y que suele contar con enlaces (conocidos como hipervínculos o links) para facilitar la navegación entre contenidos.

Las páginas webs están desarrolladas con lenguajes como el HTML, que pueden ser interpretados por los navegadores y pueden presentar información en distintos formatos (texto, imágenes, sonidos, animaciones...) o contar con aplicaciones interactivas. Para que la página sea efectiva es conveniente que tenga un diseño atractivo para llamar la atención del usuario y conseguir que navegue por ella. Además ha de incluir enlaces tanto a los distintos apartados de la misma página web como a otros espacios que puedan resultar de interés para el usuario. Por último ha de ser fácilmente navegable para que el internauta vuelva a visitarla.

El club dispone de su propia página web, aunque la misma está un poco limitada porque carece de información sobre la cantera. Este es un punto sobre el que se quiere trabajar y dedicar más tiempo para mejorarlo, puesto que la cantera es un factor fundamental para el club y sería interesante (a la vez que conveniente) dar a conocer todas las plantillas que forman la base de la Gimnástica Segoviana, desde la categoría de pre-benjamines, hasta el juvenil nacional. Pese a ello, cada semana se publican noticias sobre el primer equipo o sobre cualquier asunto que afecte a la actualidad del club. En la web, los usuarios pueden encontrar información de interés muy variada. La Imagen 3 muestra las diferentes secciones que la componen y los usuarios solo tienen que clicar sobre la pestaña que quieran para obtener información, como observamos en esta imagen:

Imagen 3: Secciones de la página web del club



Fuente: Web de la Gimnástica Segoviana

Toda la información que podemos encontrar en la página es la que detallo a continuación:

- El organigrama de la junta directiva.
- La historia del club: distintas versiones acerca de la creación del club, primera vez que el equipo se federa, distintos cambios de estadio, evolución, ascensos y descensos deportivos, sanciones federativas, etc.
- Datos sobre el primer equipo y el cuerpo técnico.
- La actualidad del equipo: con previas antes de cada partido y noticias del post-partido, resumen y rueda de prensa, o noticias sobre jugadores, entre otros.
- Información detallada para aquellas personas que quieran hacerse socias, con los precios de los abonos, las distintas modalidades de pago y el formulario de solicitud.

La directiva, en la campaña de socios que realiza al principio de temporada, proporciona distintas posibilidades a la hora de hacerse socio. Hay que destacar que ofrece facilidades a los más jóvenes, a los mayores de 65 años y a la gente en paro. Además, da la opción de sacar abonos familiares, de optar a ser socio simpatizante (dirigido principalmente a seguidores de fuera de Segovia que no pueden acudir habitualmente a los partidos y que, de esta forma, pueden presenciar un máximo de 4 partidos por temporada, además de recibir una camiseta del equipo). Los dos últimos años también ha decidido poner a la venta el llamado 'abono Ayuntamiento', con el fin de que los pueblos de la provincia se impliquen y ayuden al club a crecer, y ha lanzado el pequeabono, una modalidad válida para los menores de 10 años, que tiene un precio de 10€ y va acompañado del regalo de una bufanda. Para las empresas también existe un tipo de abono especial.

- Precios de las entradas a los partidos para el público general.
- Productos que se venden en la tienda online de la Gimnástica Segoviana (camisetas, bufandas, sudaderas, polos, gorros, etc.).
- Descuentos en distintos establecimientos de Segovia para aquellos que tienen el carnet de socio.

Además, en la página web oficial del club podemos encontrar un enlace a un blog, del que hablaré más adelante, y en el cual se pueden ver imágenes de los partidos del primer equipo y de las categorías inferiores, de los eventos organizados por la directiva, de celebraciones de comidas y cenas, etc.

En cuanto al posicionamiento de la página web en los buscadores, ocupa el primer lugar de la primera página. Introduciendo en el buscador Gimnástica Segoviana, te lleva directamente a la página web del club.

Desde el buscador de Google también podemos acceder directamente a noticias sobre la actualidad del club que han sido publicadas en la prensa, a imágenes y vídeos subidos, etc. Todo ello introduciendo simplemente en el buscador 'Gimnástica Segoviana'.

Se puede decir por tanto, que esta web es una de las principales herramientas que tiene el club para darse a conocer y además, sirve para mantener informados a los

seguidores y a todos aquellos que de una forma u otra se interesan por la Gimnástica y la apoyan.

✓ **Redes sociales (Twitter y Facebook)**

Las redes sociales son plataformas de comunicación en línea donde el contenido es creado por los propios usuarios. Se basan en las tecnologías Web 2.0. para la edición, publicación e intercambio de información.

Por lo general, los miembros de las redes sociales son personas que comparten algún tipo de relación, ya sea porque mantengan intereses o actividades en común, porque estén interesados en explorar los intereses y actividades de otros, o simplemente por relación de amistad. Es decir, podemos definir a las redes sociales como una especie de estructuras sociales formadas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet. En las redes sociales tienen lugar los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real.

El uso de las redes sociales está en continuo cambio. Un usuario cuando entra a una red social determinada, tiene una predisposición a encontrarse unos tipos de contenido concretos. Incluso de cada perfil en redes sociales que se sigue, se esperan determinados mensajes (que motiven, que informen de un tema, que emocionen...).

Desde mi punto de vista, la gran mayoría de equipos de fútbol dan mucha importancia a las redes sociales ya que son un gran soporte a la hora de informar. Si nos fijamos en el uso que los usuarios hacen de las redes sociales, vemos en el siguiente gráfico (ver Imagen 4) que la cuarta actividad más realizada en el año 2016 fue la publicación de contenidos. Así que la importancia de esta actividad para un club de fútbol es mucho mayor, ya que les conviene que las noticias publicadas tengan gran repercusión y lleguen a oídos de todos los aficionados.

Imagen 4: Principales usos de las redes sociales.



Fuente: IAB (2015)

La Imagen 5 muestra las redes sociales que más se utilizan en la actualidad, los principales temas de interés para los usuarios y su forma de actuar, es decir, sus hábitos. Vemos que uno de los asuntos más interesantes para los usuarios es el deporte, suscitando mayor interés en los hombres.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchos equipos modestos (entre los que se incluye la Gimnástica Segoviana) se caracterizan por tener un amplio número de socios de avanzada edad, los cuales nunca han utilizado dichas redes.

Aunque cierto es también que, en la actualidad, cada vez son más los jóvenes segovianos que se animan a ir a apoyar al equipo de su tierra debido a las facilidades que ofrece la directiva para este grupo de personas.

Imagen 5: Redes sociales más usadas, hábitos de los usuarios y temas de interés



Fuente: IAB (2017)

Para el club, Facebook es la principal red social para contactar con sus seguidores. Es importante saber que Facebook es la segunda página con más tráfico en el mundo, solo por detrás de Google. Es la red con más usuarios y que más interacción genera.

La página de Facebook del club se llama Gimnástica Segoviana C.F. y es visible para todos los usuarios de esta red, los cuáles pueden unirse sin permiso alguno. Todos los seguidores pueden ver y compartir las publicaciones que se suban (la mayoría de noticias suelen ser deportivas pero a veces también se publican noticias extradeportivas, relacionadas con proyectos futuros, actividades y eventos que vayan a tener lugar, etc.), comentar en las publicaciones y fotos, ver información importante como la dirección del campo de fútbol y de la sede, el número de teléfono, etc. También hay acceso directo a la página web. Hasta la fecha, la página tiene un total de 2492 seguidores y 2584 me gusta. Además, existe la posibilidad de que los seguidores inviten a sus amigos a dar a 'me gusta' en la página.

Aparte de esta página, existe un grupo formado por aficionados gimnásticos en el que todos los miembros del grupo interactúan (predominando siempre el respeto) y publican constantemente información sobre el equipo, así como fotos, vídeos y eventos que se vayan a realizar. Además, los días de partido se realiza una porra y se sortean entre los ganadores distintos productos donados por empresas o particulares que ayudan a la Gimnástica. A dicho grupo se pueden unir todos aquellos aficionados/as que deseen y que quieran aportar su granito de arena, solicitando previamente poder formar parte del grupo. En este momento el grupo está formado por más de mil miembros.

En cuanto a la red social Twitter, se trata de una red que permite realizar una comunicación de forma más breve, ya que únicamente se disponen de 140 caracteres para realizar un comentario o para informar de lo que está ocurriendo en un momento determinado.

Esta plataforma es mucho menos completa que Facebook para crear contenido, puesto que el mensaje se limita a 140 caracteres como ya he señalado, así que hay que tratar de llamar la atención de los seguidores.

Los servicios que propone esta red social son los retweets, que es básicamente volver a enviar un tuit cuando queramos compartir con nuestros seguidores alguna información. También permite marcar como favoritos los tweets de los demás usuarios a los que se siga (aunque estos no sean seguidores tuyos), o incluso marcar los propios.

Otras de las utilidades que tiene es que se pueden crear mensajes directos con los usuarios a tiempo real y, además, permite contar el número de veces que se ha utilizado un hashtag creado por una empresa (van precedidos por la almohadilla #), compuesto por una serie de palabras encadenadas con el fin de crear una cadena con sus seguidores y que mencionen dicho hashtag para llegar al mayor número de seguidores.

El perfil que el club tiene creado en Twitter es menos utilizado que el de Facebook (solamente se usa durante los días de partido y de vez en cuando para informar de alguna noticia relevante), pues no hay ninguna persona dentro del club que pueda dedicar su tiempo a estar publicando continuamente. Decir que, al igual que en la página de Facebook, hay un enlace para acceder directamente a la página web. En esta red social se cuenta con 6615 seguidores, así que sería conveniente dar mayor uso a este

perfil para que los seguidores no dejen de seguirla por falta de información o se quede en el olvido de los usuarios.

Señalar que hace años también se creó un canal en YouTube para subir los resúmenes de los partidos, las ruedas de prensa, campañas publicitarias para animar al equipo, para captar socios, etc. Sin embargo, ahora no hay nadie dentro del club que se encargue de llevar dicho canal.

Por último, en la red social Instagram, aunque no existe cuenta oficial del club, sí que hay un perfil (realizado y controlado por algún aficionado al club), donde se suben fotos y vídeos de los partidos, de los entrenamientos, de ruedas de prensa, se avisa de las fechas de los partidos y de otros muchos eventos.

✓ **Relaciones públicas**

Toda empresa tiene que relacionarse no sólo con los clientes, proveedores y distribuidores, sino también con un amplio número de públicos interesados. Lo mismo ocurre con los equipos de fútbol. La relación con los medios de comunicación, con los aficionados, con las empresas que ponen dinero para patrocinar al club y con todo aquel que se interesa por el equipo ha de ser lo más cercana posible.

Algunas actividades que no se han hecho hasta la fecha y que recomiendo hacer son las siguientes:

- Transmitir los valores del fútbol a los más pequeños. Sería muy interesante que miembros de la primera plantilla o del cuerpo técnico impartiesen charlas en los colegios e institutos de la provincia sobre la importancia que tiene practicar deporte, enseñarles que a través del fútbol se hacen amistades, se fomenta el compañerismo, se inculca el respeto, el esfuerzo y el trabajo diario para superar metas y no rendirse, lo que se aplica también a la vida misma. Así puedes conseguir que los niños y niñas se aficionen al fútbol, quieran ir con sus familias a los partidos y ver a los jugadores que les dieron las charlas, quieran jugar ellos mismos con sus amigos en las categorías inferiores, etc.
- Invitar a las autoridades a los partidos. Es muy importante el apoyo económico por parte del Ayuntamiento y resto de instituciones, así que una buena forma de llamar su atención es invitar al alcalde, concejales o miembros de partidos políticos a ver un partido destacado para que comprueben que el equipo tiene una gran masa social y vean que la Gimnástica es un club al que apoyan muchos segovianos. Puesto que el vínculo creado entre la ciudad y el equipo es una realidad, es fundamental que las instituciones y empresas se añadan y apoyen para crecer y llevar el nombre de la Gimnástica Segoviana lo más lejos posible.

CAPÍTULO 3: Comunicación para inversores y patrocinadores

En este capítulo voy a emplear el modelo canvas para proceder a realizar mi modelo de negocio que considero más adecuado para que la marca Gimnástica Segoviana se expanda por la provincia y el club pueda seguir creciendo. He decidido utilizar este modelo porque considero que es el más adecuado para vender mi propuesta de valor. Para ello explicaré en primer lugar en qué consiste este modelo y posteriormente describiré los que serán mis elementos claves. Después, a través del *elevator pitch*, explicaré el mensaje que quiero transmitir a mis potenciales clientes.

3.1 Modelo canvas

El modelo canvas (Osterwalder A., 2010) es una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla. La metodología canvas consiste en completar los 9 módulos planteados por su autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos.

A continuación voy a mostrar mi modelo de negocio, detallando mi propuesta de valor, las actividades que voy a desarrollar, los recursos que me van a hacer falta, los socios a los que me voy a dirigir, los costes que me va a suponer llevar a cabo el proyecto y la financiación que voy a necesitar.

Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinadores - Prensa - Aficionados 	<ul style="list-style-type: none"> - Partidos - Escuela de fútbol - Captación de socios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de los municipios de la provincia en torno al club 2. Deporte como formación en valores desde niños y adolescentes 3. Producto de ocio sano, económico y que fomenta la sociabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones públicas - Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinadores - Instituciones - Niños y jóvenes segovianos aficionados al deporte
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones - Cantera - Entrenadores - Marca - Categoría 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Web - Prensa - Radio - Televisión - Estadio 	
Estructura de Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla - Seguridad social - Material deportivo - Personal - Viajes y hoteles - Árbitros 	Vías de Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> - Socios - Patrocinadores - Entidades públicas - Cuotas fútbol base - Televisión 	

3.2 Elevator pitch

El *elevator pitch* es una herramienta estratégica muy importante en una compañía startup, esto es, una compañía emergente que busca montar un nuevo negocio; y fue creado alrededor de 1980 por Philip B. Crosby. Se utiliza en el discurso de presentación sobre un proyecto o emprendimiento ante potenciales clientes o accionistas. La idea básica y resumida del *elevator pitch* es condensar un mensaje que llame la atención de alguien en pocos segundos o minutos, obteniendo como resultado una entrevista o reunión con esa persona interesada en invertir en el proyecto. Por ello es fundamental exponer de forma clara las ideas y líneas principales a seguir y hay que sintetizar toda la información relevante que se quiere transmitir.

A continuación voy a desarrollar dos *elevator pitch*, dirigidos a dos segmentos diferentes: por un lado uno que va a ir destinado para los niños, niñas y adolescentes de la provincia de Segovia que quieran practicar deporte y, por otro lado, para las empresas segovianas e instituciones, es decir, para futuros inversores y patrocinadores.

Mi primera propuesta va a consistir en vender el fútbol como un producto de ocio sano, económico para todos los bolsillos, que fomenta la sociabilidad y que además sirva para formar a los niños y adolescentes segovianos. Para ello voy a crear diferentes escuelas de fútbol por los pueblos de la provincia, tanto para niños como para niñas, con entrenadores segovianos cualificados. La idea principal del proyecto va a ser inculcar a todos los niños los valores que quiero transmitir (tomando siempre como base el modelo actual del club). El objetivo es que aprendan a integrarse en los equipos, a respetar a compañeros y rivales, a trabajar con esfuerzo y dedicación, a estar comprometidos y, por supuesto, a divertirse y saber competir para en el futuro nutrir al primer equipo de jugadores formados en esta gran cantera. Por tanto, serán socios claves en mi proyecto todos los niños y niñas segovianos a los que les guste el deporte.

La manera de dar a conocer la creación de estas escuelas será a través de charlas que daré en los colegios de toda la provincia. También se publicará la información en la web del club para explicar con más detalle las cuotas para apuntarse en función de las categorías, la documentación que se necesita, las tallas de las equipaciones, etc. Me pondré en contacto con los padres y madres de todos los interesados a través de vía telefónica o por correo electrónico. Además, ofreceré a cada niño que se apunte dos carnets de socio para que sus familiares puedan asistir a los partidos del primer equipo.

También queremos acercarnos a los institutos, a la universidad, tanto la pública (UVA y UNED) como la privada (IE), así como a las academias. Nuestra idea es formar un equipo de jóvenes deportistas que en el futuro puedan convertirse en socios clave, es decir, puedan llegar a ser jugadores del primer equipo o ayudarles en los entrenamientos.

Para ello me financiaré con una subvención concedida por el Instituto Municipal de Deportes de Segovia, que apoya toda iniciativa que tenga que ver con el fomento del deporte entre los más jóvenes, así como con lo recaudado de las cuotas de cada niño que se inscriba en las diferentes escuelas. Calculo que con 50.000€ cubriré todos los gastos previstos de material deportivo que necesitamos, nóminas de los entrenadores y ayudantes, y alquiler de los campos de fútbol en los pueblos en los que abriré escuelas, pues he llegado a un acuerdo con los ayuntamientos de los pueblos y por 1.000€ anuales los niños podrán entrenar y jugar en esas instalaciones.

Por otro lado, mi segundo *elevator pitch* va dirigido a todas las empresas y pequeños comercios segovianos, a las instituciones y a todos los municipios de la provincia.

Queremos implicar a las empresas segovianas porque consideramos que es importantísimo tanto para el club, que tendrá un gran sustento y apoyo económico, como para el propio comercio segoviano, que podrán darse a conocer a toda la geografía española paseando sus logos por todos los campos de la categoría y les ayudará a incrementar sus carteras de clientes. Las posibilidades que ofrecemos a las empresas para que se conviertan en colaboradores nuestros son muy variadas. La opción más económica que proponemos es el patrocinio en los carteles anunciadores de los partidos. Por solo 300€ anuales, toda empresa o negocio particular podrá aparecer en los carteles que pondremos por toda la ciudad para anunciar los partidos que se juegan como local. Además regalaremos un banderín con el escudo del club para que lo pongan en su empresa y los clientes sepan que patrocinan a la Gimnástica Segoviana, y un carnet de socio colaborador. Necesitamos que nos proporcionen una tarjeta de la empresa en la que aparezca el nombre comercial, la actividad que desarrollan, el número de teléfono y el domicilio social para poder entregarlo nosotros en la imprenta y que no falte ningún dato de interés en los carteles. Las otras posibilidades que ofrecemos van desde publicitarse en las vallas que tenemos en el estadio hasta anunciarse por megafonía durante los partidos o aparecer en las equipaciones de la primera plantilla o del fútbol base. Los precios en estos casos oscilan entre los 600€ anuales por anunciar a la empresa por megafonía hasta los 900€ por aparecer en las vallas publicitarias. Esta última modalidad es bastante interesante porque ciertos partidos van a ser televisados por streaming o en abierto cuando se juegue copa del rey, así que nuestros patrocinadores van a poder salir en las retransmisiones y darse a conocer a miles de personas (no solo a los presentes en el campo), pudiendo aumentar su clientela en el futuro.

Para que toda empresa tenga conocimiento de nuestras propuestas vamos a mandar por correo electrónico la información que necesitan. Vamos a sacar un listado con las empresas de la provincia y buscaremos directamente los correos a través de sus páginas webs. También a través de los medios de comunicación daremos información, ya que radio Segovia es socio y colaborador nuestro desde hace muchos años y nos va a ayudar a difundirlo, con programas-tertulias los primeros lunes de cada mes a las 4 de la tarde.

Finalmente, como consideramos a los aficionados el gran activo de la entidad, vamos a ofrecerles un producto de ocio económico para todas las familias. Queremos hacer partícipes del proyecto a toda la población segoviana, sin diferenciar entre sexos y edades, y creemos que una buena forma de conseguirlo es ofrecer las mayores facilidades posibles para que todos los que quieran puedan hacerse socios, creando un sentimiento de pertenencia e identificación al equipo. Cada año queremos lanzar una campaña de captación de socios en la que los protagonistas del spot sean los propios aficionados que asisten cada domingo al estadio, demostrando que ellos son la parte más importante. También hemos pensado, con motivo de la celebración del 90 aniversario, que todo aquel que quiera componga un himno con música y letra que describa la historia de nuestro club, eligiendo nuestros socios el ganador para que la temporada que viene suene antes de cada partido.

Las instalaciones están en un lugar accesible para todos y se trata de un espacio amplio al aire libre, donde poder juntarse con los amigos y la familia para disfrutar viendo al equipo de tu corazón.

Los canales que vamos a emplear para dirigirnos a los socios y aficionados van a ser las redes sociales, nuestra web, los medios de comunicación, el propio campo de fútbol, la sede del club y el boca a boca en la calle.

CAPÍTULO 4: Propuestas de mejora y crecimiento

En este último capítulo voy a realizar una serie de propuestas que, junto a lo explicado en el capítulo anterior, ayudarán a afianzar la marca Gimnástica Segoviana y a expandirse. Además, incidiré en ciertos aspectos en los que se podría mejorar bastante si se dedica más tiempo y esfuerzo.

4.1 Propuestas para afianzar y expandir la marca 'Gimnástica Segoviana'

Para ir finalizando mi trabajo, se me ocurren algunas actividades extra que pienso que podrían ser útiles de cara a afianzar la imagen del club y continuar con su crecimiento tanto a nivel social como económico.

- Repartir o vender a precios simbólicos productos del club como calendarios, pines o pegatinas, con el fin de promocionar la imagen de la Gimnástica.

- Diseñar un catálogo con los productos que vende el club para promocionarlos e incentivar su compra, con descuentos para socios y promociones en determinadas fechas del año.

- Hacer concursos en las redes sociales con sorteos de entradas: pienso que una buena manera de llamar la atención de los aficionados sería organizar concursos en los cuales la gente que suba fotos con prendas del club, acompañadas de mensajes de ánimo, entre en sorteos de entradas para determinados partidos. Con esta fórmula, se conseguiría además aumentar las ventas de camisetas y bufandas, lo que serviría para obtener más ingresos.

- Elaborar una revista mensual, gratuita y disponible para todos los integrantes del club y para los socios, en la cual se incluya información como:

- Resultados de todos los equipos de la Gimnástica Segoviana.
- Crónicas de los partidos.
- Entrevistas a jugadores y entrenadores o reportajes sobre los equipos de la cantera.
- Horarios de entrenamientos y fecha, lugar y hora de los partidos tanto del primer equipo como de las categorías inferiores.

- Enviar cartas en fechas señaladas, tales como Navidad o vacaciones de verano, para agradecer tanto a integrantes como a socios su colaboración.

- Crear un buzón de sugerencias para recibir sugerencias o quejas con el fin de mejorar, o elaborar encuestas anónimas donde cada socio proponga ideas para mejorar o para corregir problemas existentes.

- Crear o actualizar los perfiles del club en Wikipedia y en las bases de datos de fútbol más visitadas.

Otros aspectos a mejorar

Creo que es fundamental que se realicen mejoras en todas y cada una de las herramientas que utiliza el club para mostrarse a su público objetivo (los aficionados al fútbol de Segovia) y para informar de su día a día a todos los seguidores. Para ello considero necesario dedicar una partida del presupuesto a renovar y mejorar los medios e infraestructuras que ya se tienen.

Sólo destinando un 2% del presupuesto total (unos 8000€), sería suficiente para mejorar la comunicación del club.

Para empezar, sería importante mejorar el diseño de la página web para hacerla más atractiva y llamar la atención del usuario. Como dije, la página web carece de información sobre la cantera. Esto es importante mejorarlo para proporcionar información a nivel más interno del club. Pero también convendría ampliar la información sobre el primer equipo, actualizando más a menudo la página y publicando noticias varias veces a la semana (incluso todos los días).

Las redes sociales también deberían recibir una atención mayor, ya que un amplio porcentaje de la población que se crea perfiles lo hacen con fines informativos, para estar al tanto de lo que ocurre en la actualidad de su equipo. Es por eso que pienso que se debería hacer un mejor uso del Facebook y del Twitter, además de poder ganar más seguidores si se hacen publicaciones habitualmente. La interacción con los aficionados a través de comentarios y mensajes directos servirá para informar, resolver dudas o escuchar propuestas.

Es importante fijar una serie de objetivos realistas para comprobar si las mejoras introducidas están surtiendo efecto y hacerse una idea de si el uso que se está haciendo de las redes sociales es el más apropiado. Por ejemplo, proponerse duplicar el número de visitas semanales a la página web, incrementar un 25% el número de seguidores tanto en Facebook como en Twitter en el plazo de un año, realizar publicaciones a distintas horas del día para ver en qué momento llegan a un mayor número de personas y así hacerse una idea de cuándo una publicación puede tener más éxito, aumentar progresivamente el número de me gustas, retweets y publicaciones compartidas por los seguidores, crear hastags los días de partido o en determinados momentos que se quiera llamar la atención de los seguidores con el objetivo de que la noticia sea vista por el mayor número de personas posible, etc.

Aparte, recomendaría volver a recuperar el canal de YouTube, ya que se trata de la segunda red social más utilizada en España. Un buen uso podría ser anunciar a los patrocinadores del club durante la emisión en streaming o en diferido de los partidos, así como colgar vídeos del día a día del equipo. Por último, sería interesante crear más

perfiles oficiales del club en otras de las redes más utilizadas por el público objetivo, como puede ser Instagram y Google+ para llegar al mayor número de público posible.

Podría estudiarse la posibilidad de si sería rentable contratar a alguna persona para que se encargue de llevar la página web y las redes sociales.

CONCLUSIONES

El trabajo me ha permitido conocer más profundamente un tema que siempre me ha resultado interesante, como es el marketing (trasladado al mundo del fútbol), y descubrir un modelo de negocio que no conocía: el Canvas.

Mi idea inicial era conocer al detalle al equipo de mi ciudad para ayudarle a crecer, ya que Segovia es una capital de provincia y por población e historia creo que puede y merece tener un equipo en una categoría superior. Por ello decidí estudiar su historia, comprobar cómo está dirigido, cuáles son sus objetivos presentes y futuros, cuáles son sus limitaciones y sus fortalezas y qué cosas no se han hecho de la mejor manera para aconsejar al club y recomendarle actividades que podría llevar a cabo en un futuro a corto plazo para crecer.

Recomendaría destinar una parte de su presupuesto a la creación de un departamento de marketing ya que, como he dicho en el trabajo, las actividades y estrategias de marketing son claves a la hora de obtener ingresos que repercutirían en la mejora del producto, con las posibilidades de crecimiento que ello deriva.

Asimismo, creo que la figura de un comercial sería interesante para establecer contactos con las empresas segovianas, con las instituciones y Ayuntamientos de los pueblos de la provincia y trasladarles la idea de que yendo de la mano todos pueden crecer y beneficiarse.

Sabiendo del escaso presupuesto del que dispone el club, creo que la idea de ampliar la cantera a toda la provincia abriendo escuelas adquiere mayor importancia porque si no hay suficiente dinero para hacer fichajes es bueno invertir en la formación de jugadores que puedan llegar un día a jugar en el primer equipo. Este aspecto también tiene su importancia en el sentido de que a los socios y demás seguidores segovianos les gusta que los jugadores de la casa jueguen en el primer equipo, creando un sentimiento de pertenencia y sintiéndose más identificados con el club.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Recursos electrónicos

- Antevenio (2016). Análisis del informe de 2016 del IAB sobre el uso de las redes sociales.
<http://www.antevenio.com/blog/2016/05/analisis-del-informe-de-2016-del-iab-sobre-el-uso-de-redes-sociales/> (Consulta: marzo de 2018)
- Arconada, F. (28 de junio de 2017). Felices 89. *El Norte de Castilla*
<http://www.elnortedecastilla.es/deportes/futbol/liga-segunda-b/felices-20170628233850-nt.html> (Consulta: abril de 2018)
- Blog de la facultad de empresa y comunicación de la Universidad central de Cataluña.
<http://usr.uvic.cat/bloc/2013/04/15/introduccion-la-comunicacion-2-0-dentro-del-futbol/>
(Consulta: febrero de 2018)
- Díaz, J. (13 de marzo de 2017). Herramientas y aplicaciones para elaborar modelos de negocios. Plantilla de Business Model Canvas.
<https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/12/aplicaciones-para-hacer-business-model-canvas-de-empresa.html> (Consulta: abril de 2018)
- IESPORT/ Instituto de Estudios deportivos. El área de comunicación del club deportivo.
<http://www.iesport.es/faq/245.html> (Consulta: marzo de 2018)
- Manuel, J. (11 de junio de 2015). ¿Qué es la comunicación 2.0?
<https://laculturadelmarketing.com/que-es-la-comunicacion-2-0/> (Consulta: marzo de 2018)
- Martín, J. (16 de enero de 2014). La sombra de la desaparición vuelve a la Gimnástica Segoviana. *El Adelantado de Segovia*.
http://www.eladelantado.com/noticia/deportes/184769/la_sombra_de_la_desaparicion_vuelve_a_la_gimnastica_segoviana (Consulta: febrero de 2018)
- Matarranz, D. (21 de junio de 2017). La Segovia amortiza deudas y aprueba subida de precios. *Radio Segovia – Cadena Ser*.
http://cadenaser.com/emisora/2017/06/21/radio_segovia/1497996831_041452.html
(Consulta: febrero de 2018)
- Sáez, N. (30 de agosto de 2012). La Gimnástica Segoviana estrena un nuevo canal de radio y televisión. *El Norte de Castilla*.
<http://www.elnortedecastilla.es/20120830/deportes/gimnastica-segoviana-estrena-nuevo-201208301755.html>. (Consulta: febrero de 2018)

-Sanz, M. Diferencias entre marketing online y offline. Pymrang.
<http://www.pymrang.com/marketing-y-redes/marketing/tecnicas-de-marketing/promocion-y-comunicacion/282-diferencias-entre-marketing-online-y-offline>
(Consulta: marzo de 2018)

Publicaciones

- Cuenca, A. (2017). Dossier Gimnástica Segoviana
- Kotler, P. (2013). Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z". ED. Pearson.
- Mayodormo, J.L. (2003) "E- Marketing". Ed. Gestion 2000.

