



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Marketing Deportivo. El Patrocinio en el Club Deportivo Numancia

Presentado por: Guillermo Vergaz Benito

Tutelado por: Blanca García Gómez

Soria, marzo de 2019

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

Introducción.....	1
Bloque 1. Orígenes y dimensiones del fútbol.....	3
1.1. Evolución histórica del fútbol	4
1.2. Las dimensiones del fútbol	5
1.2.1. El fútbol como fenómeno social.....	5
1.2.2. El fútbol como fenómeno político.....	5
1.2.3. El fútbol como fenómeno cultural y educativo	6
Bloque 2. Aproximación al concepto de marketing deportivo. El papel del patrocinio.....	7
2.1. Concepto y tipos de marketing deportivo.....	7
2.2. Las variables de marketing operativo en el deporte	9
2.2.1. El producto fútbol y sus atributos.....	9
2.2.2. El precio en el fútbol	13
2.2.3. La comunicación del producto fútbol	16
2.2.4. La distribución del fútbol	21
2.3. El patrocinio deportivo	22
2.3.1. Concepto de patrocinio deportivo	22
2.3.2. Ventajas del patrocinio	23
2.3.3. Objetivos del patrocinio	23
2.3.4. Modalidades de patrocinio deportivo	24
Bloque 3. El patrocinio de Erreá y Soria Natural en el Club Deportivo Numancia de Soria	26
3.1. La empresa Erreá y su labor de patrocinio dentro del Club Deportivo Numancia	26
3.1.1. Origen y evolución de Erreà. El público objetivo de la marca.....	26
3.1.2. La estrategia de comunicación de Erreà. El patrocinio del Club Deportivo Numancia	27
3.2. La empresa Soria Natural y su labor de patrocinio dentro del Club Deportivo Numancia.....	30
3.2.1. Origen y evolución de Soria Natural. El público objetivo de la marca.....	31
3.2.2. La estrategia de comunicación de Soria Natural. El patrocinio del Club Deportivo Numancia	31
3.3. Importancia relativa del marketing para el Club Deportivo Numancia ...	34

Bloque 4. Conclusiones.....36

Bibliografía.....37

Introducción

Es bien sabido que el fútbol se ha convertido en un deporte completamente global, seguido por millones de personas en todo el mundo. Esta importancia que, por otro lado, no deja de crecer, ha hecho que muchos clubes incorporen en sus filas un departamento de marketing. En la actualidad, cualquier equipo que se precie, cuenta con un equipo de profesionales que le asesore en aspectos tan decisivos como la maximización de ingresos, la expansión internacional del equipo, así como en la imagen más adecuada para llegar a los aficionados.

Si tuviésemos que resaltar alguna peculiaridad del fútbol sería su enorme factor emocional. Esto, junto con la lealtad del consumidor, configuran dos de los más sólidos pilares en los que basar las diferentes estrategias operativas de los equipos, en especial la de comunicación e imagen.

En el presente trabajo pretendemos hacer más consciente al lector sobre la importancia de contar con un adecuado departamento de marketing en el club. Para ello trabajaremos sobre las ya conocidas 4Ps del marketing, adaptando cada una de ellas al caso concreto del fútbol y ejemplificando las mismas para facilitar su comprensión.

De forma más particular, nos centraremos en la importancia del marketing en el Club Deportivo Numancia. El motivo de esta elección obedece a que dicho equipo resulta ser el club local de referencia en la ciudad de Soria; donde he cursado el presente grado universitario. Durante este tiempo, el club no solo ha conseguido llamar mi atención, sino también despertar en mí un sentimiento de pasión y pertenencia por el mismo.

Asimismo, resulta interesante poder estudiar la importancia del marketing para un equipo como el CD Numancia, que nada tiene que ver con los grandes clubes de nuestra Liga.

El objetivo principal del trabajo es analizar el impacto de las diferentes estrategias de marketing en el fútbol, haciendo especial hincapié en el patrocinio como estrategia de comunicación entre empresas. Como en cualquier empresa, el objetivo principal de esta es la maximización de ingresos. En este trabajo, estudiaremos cómo conseguirlo gracias a las diferentes herramientas ofrecidas por el marketing: explotación de los estadios, fijación de precios y descuentos, fortalecimiento de la imagen de marca, etc.

De manera más particular, analizaremos el estado del patrocinio deportivo, su impacto para el club, así como su trascendencia en la sociedad. Por otro lado, intentaremos conocer las motivaciones que pueden llevar a determinadas empresas a ser partícipes de dichas estrategias.

En lo referente a la metodología nos hemos servido del método del caso, apoyados por una revisión de la literatura, a través de fuentes secundarias; que nos han permitido plantear el marco teórico sobre el que se sustenta el presente trabajo.

Asimismo el trabajo recogido en las presentes páginas está estructurado en cuatro bloques. El primero de ellos recoge una breve descripción del entorno social, político y cultural-educativo en el que se encuentra actualmente el fútbol como deporte de referencia. Así como una breve evolución histórica desde el nacimiento del mismo hasta nuestros días.

En el segundo epígrafe, estudiaremos el concepto de marketing deportivo y analizamos las diferentes estrategias a tener en cuenta desde el punto de vista del marketing; concretamente, las ya mencionadas 4Pes aunque con una especial mención al patrocinio deportivo.

En el tercer bloque abordamos nuestro caso práctico objeto de estudio. Con la finalidad de estudiar la importancia del patrocinio deportivo para el Club Deportivo Numancia, hemos elegido dos de sus grandes patrocinadores y analizado su estrategia de comunicación, aportaciones económicas e importancia relativa para la entidad numantina.

Por último, y para terminar esta memoria, mostraremos al lector las principales conclusiones extraídas a lo largo de todo el presente trabajo.

Bloque 1. ORÍGENES Y DIMENSIONES DEL FÚTBOL

El fútbol es mucho más que un deporte capaz de distraer a toda una sociedad. Antiguamente era una actividad mal vista, cuya práctica se atribuía a personas de muy bajo estigma social. Con el paso del tiempo, esta concepción ha ido evolucionando y cambiando hasta llegar a considerar el fútbol, en algunas culturas, un pilar básico de su economía. Roger Milla, ex futbolista camerunés, lo definió como una oportunidad para los países en vías de desarrollo para ganarse el respeto a nivel internacional: *“Gracias al fútbol un pueblo pequeño puede ser más grande”*.

Por tanto, el fútbol es un fenómeno social, político, económico, cultural, solidario y educativo puesto que supone: trabajo en equipo, generosidad y compañerismo, poner en práctica valores éticos, etc.

En la actualidad hay en torno a 270 millones de personas envueltas en el mundo del fútbol. Es decir, personas que practican dicho deporte; profesionalmente o no, árbitros y oficiales. Así lo demuestra el último informe FIFA: *“Big Count 2006”*.

Tabla 1: Evolución del impacto del fútbol.

	Big Count '06	Big Count '00
Jugadores totales	265	242
Masculino	238.6	220.5
Femenino	26.0	21.9
Jugadores registrados	38	31
Masculino	34.2	28.3
Femenino	4.1	2.7
Jugadores no registrados	226	211
Masculino	204.4	192.2
Femenino	21.9	19.2
Personas totales envueltas en el fútbol	270	247
Total jugadores	264.6	242.4
Total árbitros	0.84	0.72
Total oficiales	4.2	3.6

Fuente: Informe Big Count 2006 (FIFA)

Tal y como se puede observar en la tabla, la repercusión mundial del fútbol es inmensa; y más si tenemos en cuenta, que en estos informes, no se tienen en cuenta a los millones de seguidores de dicho deporte.

1.1. Evolución histórica del fútbol

No resulta sencillo situar los orígenes de este deporte puesto que se ha ido desarrollando de forma paralela a la sociedad de tiempos incluso prehistóricos.

Resulta imposible situar el momento en que alguien diese una patada a un objeto esférico. No obstante, parece que sí existen ciertas referencias en situar la prehistoria de este deporte en la civilización China, ya que durante la dinastía Han (203 a.C. - 220 d.C) es originario el “Tsu-Chu” (Tsu significa golpear, mientras que Chu puede traducirse como balón). Posteriormente, surgen fenómenos parecidos en civilizaciones como la japonesa (“kemari”) y la griega (“Episkyros”).

Las siguientes referencias acerca del fútbol datan del año 1314 en Londres, cuando su alcalde desautorizó su práctica dentro de la ciudad. En 1365, Eduardo III, publicó un edicto en Wesminster por el que prohibía “jugar a los bolos, football y otros estúpidos juegos que no son de ninguna utilidad”.

Con el paso del tiempo, esta mala imagen del fútbol no mejoró: en 1531 Sir Thomas Eylot publicó un libro en el que decía que dicha actividad estaba adornada de una furia enorme y que, por tanto, debería ser silenciada. Isabel I también se pronunció en contra de este deporte, al igual que la iglesia anglicana. A pesar de tales restricciones, el fútbol nunca llegó a desaparecer.

El nacimiento real del fútbol, así como su historia, no se consideran como tal hasta 1863; año de fundación de *The Football Association*, aunque los códigos de dicho deporte sí son anteriores. Los primeros códigos que dieron origen al fútbol fueron los británicos, y se caracterizaban por su extrema violencia. Si bien, tales códigos fueron evolucionando hacia variantes menos violentas y más organizados. En 1848, representantes de varios colegios ingleses, se dieron cita en la Universidad de Cambridge para crear el Código Cambridge; que funcionaría como la nueva base para la creación del fútbol moderno.

Finalmente, en 1863, se oficializan las primeras reglas del fútbol. Desde entonces, el crecimiento del mismo ha sido incesante; hasta convertirse en el deporte más popular del mundo, con más de 270 millones de personas involucradas, como mencionábamos anteriormente. Con la primera reunión de la *International Football Association Board* y la fundación de la FIFA, este deporte se ha expandido a todos los rincones del mundo sin excepción.

A partir de 1930, comenzó a disputarse la Copa Mundial de Fútbol, que se convertiría en el evento deportivo de mayor audiencia a nivel mundial de todos los tiempos.

Desde sus inicios, el fútbol ha estado muy ligado a la sociedad. Se ha convertido en algo más que un simple deporte o un mero juego. Se trata de una forma de vida, que independientemente de nacionalidad, religión, origen étnico ó nivel cultural, cada persona ha hecho suya.

El lema “*Living football*” desarrollado por la FIFA, es algo más que una reivindicación o eslogan. Es una manera de entender el compromiso con el deporte rey, y fomentar el respeto y universalidad del mismo.

“El fútbol es, para algunos un juego, mientras que para otros es una forma de vida. Hay quien lo usa como negocio o lo sigue como ideología. Hay quien lo considera una pasión e incluso quien lo entiende como una “religión”. Forma parte de nuestra sociedad moderna. Un deporte de masas que todo puede y que incluso llega a cobrar más importancia y trascendencia para un país que su propia situación política” (Flores, 2018).

1.2. Las dimensiones del fútbol

Vista de forma breve la evolución de este deporte, nos ocupamos ahora de analizar sus principales dimensiones: social, política y cultural.

1.2.1. El fútbol como fenómeno social

Tal y como dijo un periodista alemán: “El mundo es redondo porque Dios es hincha del fútbol”. Independientemente de la exageración, el fútbol es, sin lugar a duda, el deporte más popular a nivel mundial. Esto se debe principalmente a que se trata de un deporte barato, simple e imprevisible en su desenlace. Además, el fútbol es capaz de generar opinión y debate en torno a un partido en todos los rincones del mundo, y es un elemento generador de ilusión. El fútbol es también un fenómeno capaz de relevar a un segundo plano, al menos durante 90 minutos, cualquier problema de la sociedad.

Toda esta evolución nos lleva a entender este juego no solo como un deporte, sino como un espectáculo social capaz de identificar mejor los valores que comprende nuestro mundo.

En algunos países de Sudamérica, el fútbol es capaz de delegar a un segundo plano situaciones de verdadera necesidad. El hambre, la penuria y la miseria se olvidan para disfrutar de un partido de su selección o de su equipo favorito. En estos casos, muchas de estas familias solo contemplan como única salida de este entorno, el fútbol.

En Europa, a pesar de no sufrir estas situaciones de necesidad, el fútbol también se considera un fenómeno social implacable. El fútbol no representa solo 90 minutos de juego, sino mucho más. Existe un verdadero negocio alrededor de tales eventos.

Tal es la trascendencia y repercusión de un partido, que puede llegar incluso a paralizar un país entero. Asimismo, el fallecimiento de alguna gran estrella del fútbol se convierte en un evento conmemorable a nivel global; en el que millones de personas lloran su muerte, sin apenas conocerla.

1.2.2. El fútbol como fenómeno político

Tradicionalmente, las dictaduras han servido en muchos casos para transmitir la fortaleza de un régimen y de su poder militar e institucional al resto del mundo.

Uno de los primeros hombres en darse cuenta de esto fue Mussolini, quien utilizó el Mundial de 1934 para mostrar al mundo el potencial de ideología fascista, así como su poderío militar. De manera similar, Hitler también quiso apaciguar los ánimos en su territorio, sobre todo tras la conquista de Austria, promoviendo la construcción de una gran selección de fútbol. A pesar de los

esfuerzos del dictador, dicha idea fracasó por la negativa de muchas superestrellas austriacas a vestir una camiseta de la Alemania nazi de Hitler.

En España, Francisco Franco también se sirvió del fútbol para ocultar la precariedad y el hambre sufrida por la población tras la Guerra Civil. Por ello reanudó los Campeonatos de Liga y Copa que ayudaban a la población a olvidar tales situaciones.

También se ha utilizado el fútbol como forma de reivindicar la independencia de ciertos territorios; como ocurre en España con Cataluña y el F.C. Barcelona o en Euskadi con el Athletic o la Real Sociedad.

1.2.3. El fútbol como fenómeno cultural y educativo

Tradicionalmente el fútbol ha sido despreciado y prohibido, tanto por monarcas como por intelectuales, por tratarse de una afición burda y vulgar, poco creativa, etc.

Esta situación ha ido evolucionando con el paso del tiempo, siendo hoy en día bastante común que se relacione dicho deporte con el cine, la literatura, la música o la pintura. Aunque existan referencias hacia el fútbol en la gran pantalla, en pinturas o esculturas; han sido la música y la literatura las artes que más han estrechado lazos con este deporte. Mario Vargas Llosa o Gabriel García Márquez, grandes genios de la literatura han escrito sobre el fútbol; y cantantes y compositores como Plácido Domingo o Sabina también han hecho lo propio dentro de su género. Incluso “El Arrebato” ha compuesto un himno futbolístico muy mediático y conocido como es el himno del Sevilla.

Respecto al ámbito educativo, el fútbol no es solo dar patadas a un balón, sino que de manera intrínseca supone mucho más. Fabio Celestina, exjugador del Getafe apuntaba muy acertadamente que: “El fútbol no es sólo correr detrás de un balón. Significa mucho más. Es un poco como la propia vida y si consigues desde pequeño inculcar valores participativos, de trabajo en equipo y respeto por las reglas, estás contribuyendo a hacer mejores personas en el futuro”. De la misma forma, Valdano - exfutbolista argentino - apuntaba que “el fútbol enseña desde la práctica y por eso resulta tan pedagógico. Tiene la facultad de enseñar sin que el beneficiado sea consciente de ello. Aprendes mientras juegas”.

Sin embargo, no solo se puede extraer de este deporte un carácter pedagógico, sino que la presencia del mismo en las aulas es cada vez mayor. Cada vez más se intenta compaginar deporte y estudios, creándose incluso centros deportivos que faciliten la compaginación de dichas actividades.

Bloque 2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DEPORTIVO. EL PAPEL DEL PATROCINIO

En este bloque abordaremos el concepto de marketing deportivo. Dado que nos encontramos ante un servicio consideramos conveniente repasar también el concepto de marketing de servicios.

Seguidamente estudiaremos las variables operativas de marketing adaptadas al producto fútbol centrándonos en la comunicación, especialmente a través de la herramienta del patrocinio deportivo, ya que este resulta ser el principal objeto del trabajo.

2.1 Concepto y tipos de marketing deportivo

Antes de adentrarnos en el concepto de marketing adaptado al deporte consideramos conveniente recordar la definición de marketing en general y para ello haremos uso de Kotler (2001) al decir que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

Así, el marketing puede entenderse como un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización (Stanton y otros, 2007).

La aplicación del marketing al deporte en general y al fútbol¹ en particular requiere del repaso del concepto de marketing de servicios para tener en cuenta las peculiaridades inherentes a la comercialización de intangibles. Y es que de acuerdo con la Asociación Americana de Marketing los servicios son aquellas "actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen para la venta o se proporcionan en relación con la venta de los productos".

De hecho resulta complicado aplicar este concepto a una actividad tan emocional como el fútbol que es un servicio, cuyas características intrínsecas deben ser tenidas en cuenta para diseñar una estrategia adecuada.

En la siguiente tabla reflejamos las principales diferencias entre bienes y servicios, como anticipo del concepto de marketing de servicios que abordaremos seguidamente.

¹ Nos referimos a estas actividades ya que son el objeto principal de estudio de este Trabajo Fin de Grado.

Tabla 2.1: Paralelismo entre bienes y servicios

PRODUCTOS	SERVICIOS	IMPLICACIONES
Tangibles	Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios no pueden inventariarse - Los servicios no pueden patentarse - Los servicios no pueden presentarse fácilmente - Es difícil determinar el precio de un servicio
Estandarizados	Heterogéneos	<ul style="list-style-type: none"> - La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado - La calidad y satisfacción del cliente dependen del servicio prestado por el empleado - No existe certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente
Inseparable	Producción y consumo simultáneo	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes participan en las transacciones - Los empleados afectan el resultado del servicio - La descentralización puede ser fundamental
No perecederos	Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> - Es difícil producirlos masivamente - Difícil sincronización oferta y demanda en los servicios - Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: Parasuraman y otros (1985)

Muchos autores coinciden a identificar el marketing de servicios con el proceso de intercambio entre consumidores y organizaciones basado en estrategias de marketing, enfocadas a conseguir una mayor y mejor competitividad entre las empresas que comercializan bienes intangibles; y cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades y demandas de los usuarios.

Para comprender plenamente el significado de marketing de servicios es necesario tener presentes sus peculiares características que, por otro lado, ya hemos mencionado en la anterior tabla: intangibilidad, inseparabilidad, propiedad y heterogeneidad. Estas particularidades son las culpables de la especial complejidad de las estrategias a aplicar.

Asimismo, dentro del marketing de servicios, nos encontramos con el marketing deportivo o *sport marketing*, que podemos definir como la disciplina basada en técnicas de comercialización, *pricing*², comunicación y distribución aplicado al ámbito deportivo.

Uno de los fundadores de este tipo de marketing (*sport marketing*) es, uno de los fundadores de Nike; Philip Knight. Este ha sido uno de los grandes "culpables" de los contratos millonarios de los grandes atletas y el impulsor y conversor de la ropa y calzado deportivo en artículos de verdadero "lujo".

Así, el marketing deportivo es aquel que emplea las diferentes herramientas para dar a conocer el deporte y sus diferentes tipos, los beneficios derivados de su práctica y aspectos clave para desarrollarlo de manera más adecuada (Corredor, 2017).

El marketing del fútbol se encuadra dentro del marketing deportivo, sin embargo, debido a su especial trascendencia, diremos que este se ve influenciado por otros tipos de marketing, como son el de eventos o el cultural.

² Kent Monroe definió *pricing* como "el arte y la ciencia de comprender cuánto un cliente estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio, intentando obtener el máximo posible de este".

De esta forma, la intersección entre marketing deportivo, cultural y de eventos será la definición perfecta para marketing del fútbol.

Según AGETEC, podemos entender el marketing cultural como la estrategia de difusión de los proyectos culturales y las comunicaciones de acciones culturales que realizan las organizaciones con el fin de generar una imagen positiva en sus públicos. La función de este tipo de marketing es la de posicionar los servicios que ofrece nuestra organización dentro del mercado cultural, a través de la difusión y publicidad.

Por último, definimos el concepto de marketing de eventos. Este está relacionado con la planificación, organización y ejecución del plan de una exhibición (Siskind, 2007). Es del departamento de marketing de eventos el encargado de supervisar que todo el espectáculo se desarrolle como se había previsto, buscando así la fidelización del aficionado

2.2 Las variables de marketing operativo en el deporte

En este epígrafe, desarrollaremos en profundidad las cuatro variables del marketing mix. Se trata de las 4p del marketing, que en nuestro caso, se encuentran totalmente relacionadas. La correcta aplicación de estas variables serán las responsables de atraer e influenciar al consumidor en sus decisiones.

Para facilitar su comprensión, abordaremos cada una de estas variables por separado. Bien es cierto, que aunque su análisis es individual, tal y como acabamos de señalar; resulta imposible proceder a un análisis estrictamente particular, ya que existen partes coincidentes en todas y cada una de las diferentes variables.

2.2.1 El producto “fútbol” y sus atributos

El fútbol no es un producto corriente. Habíamos mencionado su marcado carácter emocional, sin embargo, este puede identificarse más como un servicio que como un producto en sí mismo por la naturaleza de sus características. Estas características son las siguientes (James y otros, 2007):

- El partido de fútbol es incierto: esto quiere decir que cada partido, a pesar de que sus elementos no varíen, es distinto. Nadie sabe con certeza lo que va a ocurrir durante los 90 minutos de partido.
- Otro elemento clave radica en la experiencia de acudir al estadio. En el fútbol, la asistencia a un estadio no debe ser solo eso, sino que debe existir una mayor red de ofertas de espectáculos, previos al partido, durante el mismo y tras su finalización. Es por ello que los diversos clubes deben maximizar el concepto de experiencia, tratarla como un beneficio y poner en el centro de la misma al consumidor, de forma que se sienta totalmente partícipe de la actividad y se consiga dar vida a las promesas por medio de experiencias organizadas que tienen lugar antes, durante y posteriormente a la compra (Lenderman y otros, 2008). Un gran ejemplo de todo esto, es la Superbowl, que aparte de un gran espectáculo deportivo, ofrece conciertos de música previos, oportunidad de conocer a grandes estrellas deportivas, etc.

- No se puede influir directamente sobre el partido, por ello, los responsables de marketing deberán centrar su atención en las extensiones del producto. Es decir, centrarse en todo lo que gira en torno al partido, con el fin de atraer al aficionado y maximizar los beneficios derivados de su actividad.

2.2.1.1 El estadio como atributo del producto fútbol

En este apartado trataremos uno de los principales elementos de atracción de los consumidores: el estadio. Un estadio ya no es solo el lugar dónde jugar un partido, sino que es mucho más. Los expertos en marketing se han percatado de ello, y por eso se están convirtiendo en verdaderos lugares de ocio. “El partido de fútbol en sí mismo es únicamente el corazón del producto al que le rodean un conjunto de elementos que forman parte también del producto y a los que el consumidor se acostumbrará y en consecuencia exigirá” (Kotler y otros, 2011).

La gama de servicios adicionales que se pueden ofrecer en un estadio es muy amplia: restaurantes, tiendas del club, tiendas ajenas, franquicias, centros comerciales, hoteles, etc. El objetivo en este sentido es claro: que el aficionado pase el máximo tiempo posible en sus instalaciones, ya que casi con total seguridad esto revertirá en forma de ingresos extra para el club.

Antes de adentrarnos en el interior del estadio creemos conveniente reseñar la influencia de aspectos tales como los accesos a las instalaciones o la seguridad, que también resultan fundamentales a la hora de explotar un estadio. Aunque también puedan incluirse en el apartado distribución, hemos decidido incluirlos aquí, para desarrollar de forma más completa los argumentos expuestos.

Una adecuada accesibilidad al estadio resulta muy relevante a la hora de decidir acudir a ver un partido. Asimismo, la cercanía de éste al centro urbano es otro factor a tener en cuenta por los aficionados; de manera que cuanto más céntrico y mejores accesos, mayor será su afluencia. De la misma forma que la cercanía al caso urbano incentiva la asistencia, también lo hace la disposición de parkings en los alrededores del estadio. La seguridad, por su parte, también puede resultar relevante a la hora de decidir acudir; sobre todo, cuando existen grupos ultras. La asistencia de dichos ultras tiene además un doble perjuicio a parte de la menor asistencia de aficionados, puesto que muchas veces, el comportamiento de estas personas genera sanciones económicas abonadas subsidiariamente por el club.

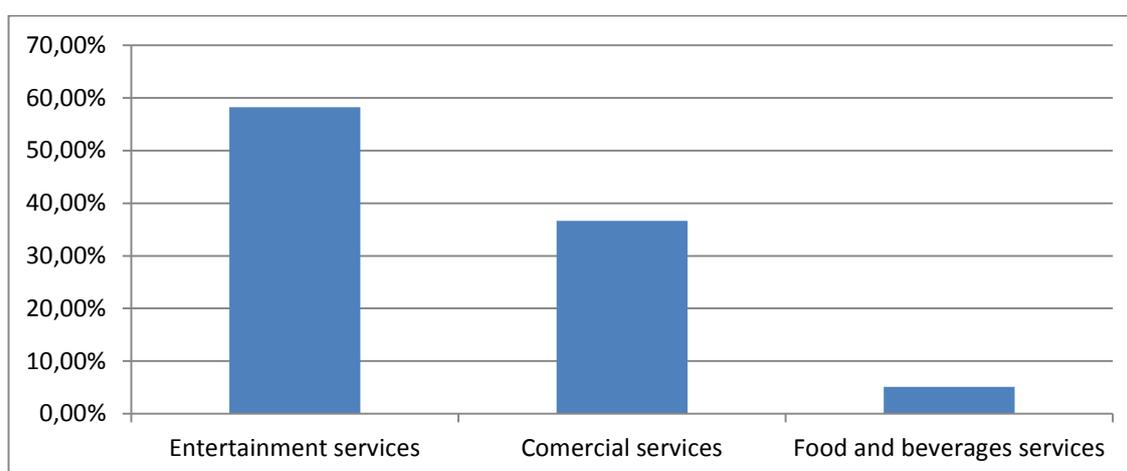
Una vez dentro del estadio, el primer aspecto a tener en cuenta, es la mayor presencia de zonas VIP. De esta forma, los clubs consiguen mejorar su caja; pero también crear un centro de negocios desarrollado paralelamente al trascurso del partido.

Otro aspecto a tener en cuenta, aunque no repercuta de forma directa en los ingresos del club, es el diseño de las instalaciones (accesos, transporte...), limpieza y calidad de las instalaciones. Se trata de una estrategia en auge, puesto que permite exteriorizar una mejor imagen de la entidad, y que los aficionados y asistentes al estadio sientan mayor deseo de acudir al mismo, y por tanto de pasar allí más tiempo.

Servicios como museos, cines, guarderías o gimnasios son algunos de los servicios más demandados por los consumidores, y por tanto; una importante fuente de ingresos para los clubs capaces de dar cabida a dichos complejos.

Desbordes, (2007) estudió la importancia de estos servicios, tomando como referencia 150 personas que acudieron a ver un partido de fútbol de la liga italiana. Los resultados son muy claros: los servicios más demandados son los de entretenimiento, tales como museos, cines, gimnasios o guarderías. En segundo lugar nos encontramos con los servicios comerciales donde englobamos principalmente tiendas, tanto deportivas como de otros tipos. Por último, se encuentran los servicios de restauración, tales como servicios de bares y restaurantes. Así se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.1. Importancia de los servicios adicionales en los estadios



Fuente: Desbordes (2007).

Dentro de los *entertainment services*, los museos se llevan el premio gordo. No solo repercuten beneficios a las arcas del club, sino que también refuerzan la imagen de marca y el sentimiento de apego al club. Asimismo, estos museos se han convertido en muchos casos en atracciones turísticas a nivel nacional. En Madrid, por ejemplo, el tercer museo más visitado, por detrás del Prado y del Reina Sofía es el del Santiago Bernabéu, con más de un millón de visitantes al año (más que el Thyssen y sus 998.000 visitas). El tour hace un recorrido por todo el estadio, ofreciendo unas grandes vistas panorámicas, enseña los palcos de honor, el vestuario, los banquillos, el terreno de juego, la sala de prensa y termina, como no podría ser de otra forma, con la tienda oficial del Real Madrid

Como curiosidades y aspectos a tener en cuenta para el futuro, se puede mencionar que tanto Barça como Real Madrid ya tienen aprobados nuevos proyectos para sus estadios, donde además de todas estas zonas de ocio, tecnologías, etc. tienen previsto construir hoteles con la finalidad de que los aficionados puedan pasar allí las noches previas a los partidos, alojarse y vivir una experiencia única. Para los más fans del club, existen iniciativas como las llevadas a cabo por el FC Barcelona, que permiten (cuando el estadio está desocupado), la celebración de bodas. Esto permite, por un lado, cumplir el sueño de aquellos aficionados cuyo máxima aspiración es la celebración de su

boda en las instalaciones del club de su vida; y por otro, reforzar los lazos de apego entre afición y club

En segundo lugar hablaremos de la venta de entradas y demás productos ofrecidos por el club.

Siempre que queramos acudir a un estadio a presenciar algún evento deportivo, tendremos que comprar la entrada. Independientemente del canal que utilicemos, este resulta un producto imprescindible para cualquier entidad futbolera. Para hacernos una ligera idea de su importancia, haremos referencia a los ingresos obtenidos por tales entradas por parte de los grandes clubs europeos. Es el Manchester United quien lidera el ranking de ingresos europeo, con casi 700 millones de euros por temporada. De esos casi 700 millones, aproximadamente un 20% corresponde única y exclusivamente a la venta de dichas entradas. En torno a un 30% corresponde a los derechos televisivos y el resto pertenece a publicidad, patrocinio y venta de productos del club; comúnmente conocido como *merchandising*. En lo referente a la Liga Española, el top de ingresos se lo lleva el FC Barcelona, seguido muy de cerca por el Real Madrid CF. En tercer lugar, aunque a gran distancia, se encuentra el Atlético de Madrid.

Gráfico 2.2: Comparativa de ingresos Atlético de Madrid, FC Barcelona y Real Madrid CF



Fuente: Elaboración propia

Tal y como podemos apreciar en las gráficas, las diferencias en cuanto a cantidad de ingresos de los dos grandes equipos de la Liga española son muy significativas con respecto a los demás clubs, sin embargo, si comparamos el porcentaje de ingresos por entradas de dichos clubs con el resto, estas diferencias son mínimas.

Con estos casos, vemos que aunque esta no sea la principal fuente de ingresos de un club, si aporta un porcentaje significativo de los mismos.

Respecto al *merchandising*, término vulgarmente empleado para referirse a los productos con la marca, nombre y colores del club, destacamos las camisetas, polos, chaquetas, pantalones, calcetines, bufandas, bolígrafos, carpetas, carteras, relojes, vasos, etc.

De entre toda esta gama de productos, hay uno que destaca por encima del resto: las camisetas. Se estima que la venta de las mismas suponga un 50% de las ventas respecto al total de productos.

En la venta de cualquier tipo de artículo, resulta fundamental que el club sea mediático. Esto se consigue incluyendo grandes estrellas en la plantilla, obteniendo éxitos deportivos, haciendo giras por países emergentes, trabajando con grandes marcas como proveedores (Nike, Adidas...)

Para concluir este apartado, apuntaremos que la forma de vender, así como los medios empleados; resultan una herramienta imprescindible para conseguir maximizar los ingresos del club. Sin embargo, este tema será abordado en su correspondiente apartado (distribución).

2.2.2 El precio en el fútbol

En esta segunda variable analizaremos el impacto del precio, principalmente en las entradas a los partidos futbol, en el consumidor. Para los clubs esta tarea resulta muy complicada, ya que debe ofrecerse un precio justo, que maximice los ingresos de la entidad; sin olvidar todos los productos extra, así como servicios adicionales asignados a la venta de entradas que estos ofrecen.

Todos los productos tienen un precio y un valor. Las empresas fijan el precio en función del valor que tiene el producto para intercambiarse en un mercado, es decir; lo atractivo que sea para un posible comprador. (Monferrer, 2013).

En primer lugar, para la asignación de un precio, debemos tener en cuenta que se trata de un servicio y que lo más probable es que el aficionado no se sienta retribuido o satisfecho si su equipo pierde por goleada, pero en cambio sí lo haga si sucede lo contrario. Es por esto por lo que este precio de las entradas se basa en función de las expectativas del club; sin embargo, este no es el único aspecto a tener en cuenta. Como ya hemos mencionado anteriormente, el sentimiento de pertenencia o el aspecto emocional pueden llevarnos a pagar un precio mayor que el que de verdad cuesta nuestra entrada. De igual manera que si hay un derbi o un enfrentamiento entre grandes equipos como pueden ser un Sevilla vs. Real Betis, Real Madrid vs Atlético de Madrid, FC Barcelona vs Español o Real Madrid vs FC Barcelona.

En segundo lugar, se deberá tener en cuenta la competencia que hay en el "mercado". Entendiendo este mercado no solo como el territorio donde cohabitan diferentes aficiones y equipos, sino también otros espectáculos y actividades que puedan restar asistencia a dichos partidos. Es decir, si una persona duda entre ver un partido de fútbol (por mero espectáculo) o ver un musical, el precio de las entradas será clave para la decisión final de dicho individuo. Sin embargo, la principal competencia que existe no es el teatro o el cine, sino los bares; que además son los que más afectan a la asistencia a estadios de espectadores y aficionados. Por tanto, el departamento de marketing de los equipos deberá tener en cuenta estos aspectos así como los horarios de emisión y de juego de los partidos y el resto de alternativas culturales ofertadas (musicales, ferias, corridas de toros, cine, etc.) a la hora de fijar el precio definitivo de la entrada.

En tercer lugar, se debe tener en cuenta la imagen que el equipo busca transmitir al aficionado y al mundo en general. Clubes como el Real Madrid defienden una imagen prestigiosa y de calidad y, consecuentemente, el precio de las entradas debe ser acorde a la imagen de dicha entidad. Por otro lado,

clubes como el Leganés o el Rayo Vallecano, no podrían aplicar estas políticas de precios por entrar en disonancia con los valores humildes que estas entidades defienden.

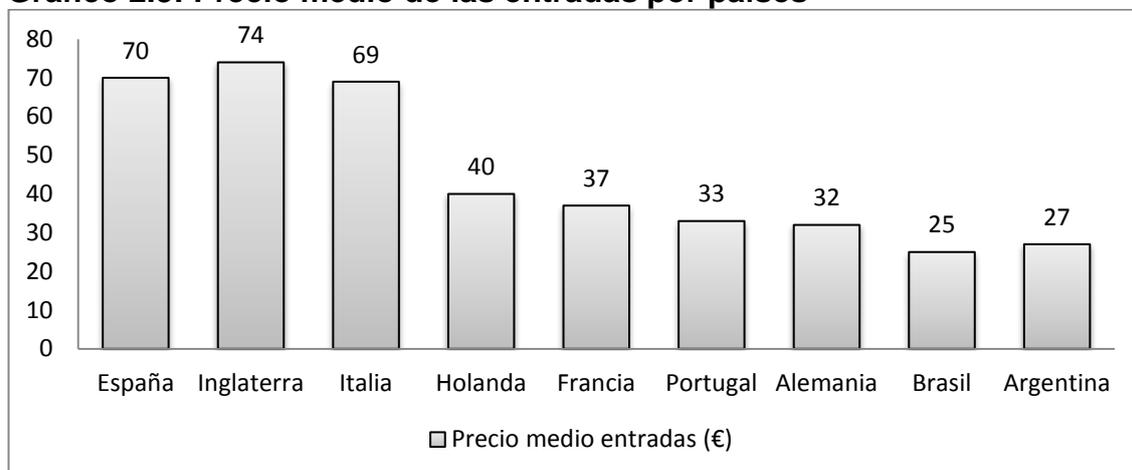
En cuarto lugar hablamos del entorno. En este caso lo que se tiene en cuenta es la historia o situación del club. Si históricamente somos un club con gran palmarés, arrastraremos a un gran número de personas en cada partido, teniendo el precio de la entrada menor relevancia que si somos un equipo con resultados mediocres. Partiendo de esta premisa, cada entidad adaptará sus estrategias en función de los resultados obtenidos, siendo el objetivo común perseguido por todos los clubes, la masificación de afluencia al estadio con todo lo que esto conlleva. Incluyendo el aumento del consumo durante el partido.

Por último, debe existir coherencia con las diferentes estrategias ajenas al marketing llevadas por el equipo; es decir, si se ficha a una super estrella y la calidad del equipo aumenta, se puede suponer también que sucederá lo mismo con la calidad del espectáculo y consecuentemente, también con el precio de las entradas.

A pesar de todas estas estrategias, tenidas en cuenta hoy en día por todos los equipos, en España se cuenta con un problema añadido, y es que los estadios no se llenan al completo. Esto se debe a que aquí resulta mucho más caro ver un partido que en Alemania o Reino Unido (países donde las tasas de asistencia son mucho mayores) a pesar de que en dichos países exista una mayor renta per cápita. Un estudio elaborado por GoEuro.es en colaboración con Onefootball demuestra que España es uno de los países más caros para ver el fútbol en directo, concretamente el segundo de Europa.

Una entrada media en Inglaterra ronda los 74€ (país a la cabeza en cuanto a precios). Un poco más barato sale la entrada en España (70). Completando el podio se encuentra Italia con un precio medio de 69€. Echando la vista a otras ligas, no menos importantes, encontramos buenos ejemplos como los de Alemania, con un precio medio de 32€, Portugal (33), Francia (37) u Holanda (40). Además, países como Argentina o Brasil, donde la pasión por el fútbol llega a extremos casi inexplicables, ofrecen un precio medio por entrada de 27 y 25 euros respectivamente.

Gráfico 2.3: Precio medio de las entradas por países



Fuente. Elaboración propia a partir de GoEuro.es, Onefootball.es

A continuación explicaremos algunas de las herramientas de precios empleadas en este sector. Una vez establecido el precio base a aplicar, en función a la oferta o demanda o a las circunstancias que el club considere, este podrá optar también por modificaciones en los precios a los usuarios que cumplan determinados requisitos.

Existen multitud de formas de discriminar al conjunto de consumidores, sin embargo son tres los motivos que tiene un club a la hora de realizar esta discriminación: discriminación para seguir un patrón de conducta, maximizar ingresos o aumentar asistencia (Clowes y Clements, 2003). Por ello vamos a analizar las siguientes posibilidades.

a) Discriminación de precios. Descuentos en un segundo mercado

No es nuevo que los clubs ofrezcan descuentos a niños, a personas mayores, a aquellas que lleven muchos años adscritos al club como premio a su fidelidad, a familias, etc.

Los descuentos en los niños tienen un objetivo a largo plazo, ya que pretenden que los padres o adultos acudan al estadio con sus niños y así éstos se familiaricen y habitúen a ir al campo y vayan desarrollando una respuesta afectiva positiva hacia el club, de manera que en el futuro puedan hacer con sus hijos lo mismo que hicieron con ellos.

Por otro lado, los clubs también suelen otorgar importantes descuentos a personas mayores de 65 años, ya que este colectivo no suele asistir con demasiada frecuencia a los partidos.

Respecto al género, el fútbol ha sido históricamente un deporte practicado y seguido por hombres. Sin embargo, esta ya no es la realidad. Cada vez podemos ver a más mujeres en un campo de fútbol; así como vistiendo con la indumentaria del club. Los descuentos para este colectivo, se han convertido en un recurso habitual que busca romper la disparidad entre hombres y mujeres en los estadios.

Además de a los colectivos mencionados, también existen estrategias de marketing encaminadas a las familias. En este ámbito, grandes clubs como el Real Madrid o el Atlético de Madrid, han sido pioneros en fomentar la asistencia a estadios en familia. Para ello han creado espacios sin humo dentro del estadio e incluso parques infantiles y monitores para los instantes previos o incluso durante el propio partido.

Por último, discriminar en función de la lealtad permite favorecer positivamente a aquellas personas que llevan más años.

b) Precio por servicio y frecuencia de uso

La fijación de precios diferentes en función de los servicios extra demandados o del grado de asistencia pueden resultar útiles para la entidad, además de para el aficionado.

En función del servicio, podemos destacar los servicios de catering, butacas VIP, gradas con calefacción, palcos, etc. Permite a los clubs atraer gente importante y económicamente potente, amén de multitud de empresas, que suelen ser una de las principales fuentes de ingreso de los equipos a final de año.

La discriminación en función del grado de asistencia es una alternativa muy buena para aquellas personas que no rentabilizan un abono, pero sí asisten con determinada frecuencia al estadio. Para ello existen los abonos de media temporada o packs con determinadas entradas. En Estados Unidos, ya se están ofertando pequeños abonos que permiten al consumidor elegir un número de partidos de entre todas las jornadas ligeras, lo cual resulta tremendamente beneficioso para atraer a este tipo de “consumidores”.

c) Descuentos

Realizar descuentos en los precios con el fin de atraer a los consumidores potenciales puede tener un efecto positivo para el club, sin embargo, también puede desencadenar en el aficionado que lleva muchos años en el club un sentimiento de pasividad hacia él, de forma que se vuelva más sensible a los precios y se desencadene su pérdida por el mencionado efecto ingratitud (Buhler y otros, 2009). Por esta razón es muy importante tener en cuenta las políticas de precios y decidir paralelamente que si ofrecemos un descuento para captar nuevos clientes, premiar a los más leales.

2.2.3 La comunicación del producto “fútbol”

En este apartado analizaremos el concepto de comunicación. Asimismo explicaremos las diferentes herramientas empleadas por el marketing para llevar a cabo dicha actividad. Una vez aclarados dichos conceptos al lector, explicaremos los diferentes pasos a seguir para desarrollar una adecuada estrategia de comunicación. Por último, distinguiremos dos tipos de medios de comunicación; personales e impersonales, y analizaremos su calada en la sociedad española.

Cabe añadir; que aunque por contenido, deberíamos analizar en este presente apartado el patrocinio deportivo; lo trataremos en otro independiente para resaltar la importancia del mismo dentro de la comunicación.

2.2.3.1 La comunicación y sus herramientas

La comunicación es la “P” más visible del marketing. Trata de informar y convencer al mercado sobre el producto o servicio que se está lanzando con el objetivo de alcanzar notoriedad, crear una imagen, posicionar al producto y mantener su posición, y marcar una diferencia respecto de su competencia (Noriega, 2016).

Según Kotler (1984), la variable comunicación se compone de cinco herramientas: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo. Una empresa puede utilizar una, varias o la totalidad de estas herramientas en función de la estrategia que pretenda desarrollar, en base a los objetivos a conseguir, el producto a ofrecer o los clientes a los que se dirija, entre otros aspectos.

A continuación, explicaremos algunos de los principales rasgos de cada una de ellas.

Tabla 2.2: Las herramientas de comunicación

HERRAMIENTA	CONCEPTO	EJEMPLO
PUBLICIDAD	<p>Es la herramienta más conocida de comunicación informativa y persuasiva, financiada por un anunciante que utiliza algún medio de comunicación, para difundir sus bienes o servicios con el objetivo de que los consumidores los adquieran. La publicidad puede darse en diversos medios tales como: televisión, prensa, vallas publicitarias, internet, etc. y consecuentemente en diversos formatos: audio, imagen, vídeo, etc.</p> <p>Generalmente, el efecto de la publicidad; por los medios empleados, suele darse a largo plazo.</p>	<p>Un claro ejemplo es el anuncio que lanzó el Atlético de Madrid: "Papá, y nosotros, ¿por qué somos del Atleti?"</p> <p>El Atlético de Madrid, es uno de los clubes pioneros en publicidad futbolística. Gracias a este spot consiguió aumentar el número de abonados de la entidad, tras su paso por la división de plata española.</p>
PROMOCION DE VENTAS	<p>Son los incentivos otorgados al consumidor en el momento de su compra. Nos sirven para estimular las compras rápidas o grandes de algún producto o servicio en particular. A diferencia de la publicidad, su efecto es inmediato. Asimismo la promoción de ventas nos permite contar con una alta flexibilidad, puesto que existen múltiples técnicas de promoción, así como una alta personalización. Son un importante elemento de creación de valor añadido.</p> <p>Las técnicas de promoción más comunes son: muestras gratuitas, cupones de descuento, regalos, concursos y sorteos, programas de fidelización, productos gratuitos (3x2), descuentos por compra sucesiva, etc.</p>	<p>Un claro ejemplo sobre promoción de ventas lo encontramos en clubes como el Real Valladolid o el Getafe. Estos clubes ofrecen a aquellos aficionados abonados al club en su paso por la Segunda División, el mismo precio de dicho abono en el caso de que el equipo ascienda a la categoría reina del fútbol.</p>
MARKETING DIRECTO	<p>Se da en los casos en los que la empresa o entidad se comunica directamente con el consumidor.</p> <p>En estos casos, la empresa busca ponerse en contacto con el consumidor para ofrecer algún tipo de información, vender algún producto o incluso fidelizar al consumidor. De esta manera se consigue un feedback instantáneo.</p> <p>Este tipo de comunicación nos permite un tratamiento completamente adaptado y personalizado al consumidor, aunque un abuso de estos medios puede saturar a dichos consumidores</p>	<p>Son muchos los clubes que ofrecen a sus aficionados la suscripción a sus canales de información. De esta forma los aficionados reciben información del club periódicamente, en forma de boletines informativos, correos electrónicos, revistas o catálogos, etc.</p>
RELACIONES PUBLICAS	<p>Entendemos por relaciones públicas la función directiva que establece y mantiene las relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso (Cutlip, 2001). El objetivo de las RR.PP. es la organización, no los productos o servicios que esta ofrece. Su misión será por tanto, la de velar por la imagen de estas; ya sea creándola, manteniéndola o modificándola. El efecto de las relaciones públicas suele ser a largo plazo; y los ejemplos más conocidos serían la presencia en ferias, eventos, ruedas de prensa, patrocinio deportivo, etc.</p>	<p>Un claro ejemplo de relaciones públicas fue el vivido durante el Mundial de Fútbol de Brasil. En este caso, medios de comunicación, jugadores, y referentes a nivel mundial contribuyeron al desarrollo del evento, haciendo una llamada al respeto y la cordura para el correcto transcurso del mismo.</p> <p>Campañas como la conocida "NO TO RACISM" son un claro ejemplo de relaciones públicas desarrolladas por los futbolistas más influyentes del momento.</p>
FUERZA DE VENTAS	<p>Hace referencia a la capacidad de los vendedores de persuadir en la población para lograr las ventas. El efecto de este tipo de comunicación es inmediato</p>	<p>Este tipo de herramienta está más vinculada a los productos, tal y como acabamos de referir. En este caso, podemos encontrar un ejemplo de fuerza de ventas asociado a la labor de azafatos/as en las tiendas físicas de los clubes; incentivando la compra de equipaciones o complementos pertenecientes al club.</p>

Fuente. Elaboración propia

2.2.3.2 Estrategia de comunicación en el fútbol

Una adecuada campaña de comunicación es vital para cualquier entidad futbolística; en especial, para aquellas cuya imagen no está tan arraigada ni es tan conocida y prestigiosa como la de equipos como: Real Madrid, FC Barcelona, Atlético de Madrid u otros grandes clubes a nivel mundial como Manchester United, Bayern de Munich o Paris Saint-Germain entre otros.

Si una organización desea alcanzar ciertos objetivos, deberá hacer llegar este mensaje a medios de comunicación, inversores, patrocinadores, clientes, aficionados, etc. Sin embargo, para desarrollar una buena estrategia de comunicación debemos tener presentes aspectos, tales como qué decir, a quién dirigirnos, qué canal utilizar, en qué contexto realizar dicha comunicación y qué objetivos perseguimos con las acciones desarrolladas.

Gráfico 2.4. Fases de implementación de la estrategia de comunicación



Fuente: Elaboración propia

El primer paso para conseguir una buena comunicación es precisamente delimitar y concretar los objetivos perseguidos que deben fijarse en función de variables como los segmentos en que se pueda dividir el público objetivo, el momento, etc. El club puede estar interesado en captar nuevos espectadores, ganando asistencia a los partidos; en promocionar la venta de productos de *merchandising*; en fidelizar a los socios actuales, más aun si cabe; etc. Por tanto en función de qué quieran conseguir se llevará a cabo una estrategia comunicativa u otra. Por ejemplo, el Getafe C.F, llevó a cabo en la temporada 2011/2012 un anuncio que le hizo merecedor de múltiples premios en el Festival de Publicidad "El Sol". El objetivo del club era aumentar el número de abonados y para eso ideó un agresivo mensaje, en el que a través de zombies se invitaba a la afición del Getafe a procrear más para aumentar el número de

hijos con el fin de llenar las gradas del estadio en el futuro. José Antonio Cuétara Pride, director de marketing del Getafe durante la campaña, calificó el resultado de su anuncio como un éxito rotundo. Consiguieron incrementar el número de abonados, así como abrirse paso en importantes espacios publicitarios de forma gratuita, como telediarios y programas deportivos. Todo esto repercutió positivamente en el club, otorgando gran notoriedad a la marca.

Una vez delimitados dichos objetivos, será preciso dejar trabajar al departamento de marketing y determinar el eje de la campaña; es decir, pensar cómo diferenciarse del resto. Si, por ejemplo, somos un equipo como el Atlético de Madrid, que quiere transmitir los mensajes de humildad, coraje y sacrificio; deberá basar sus estrategias en potenciar dichos valores y afianzar así el sentimiento de pertenencia de sus seguidores.

Uno de los anuncios más conocidos en este caso es ese en el que un padre y un hijo van en un coche y el niño pregunta: “¿Papá, por qué somos del Atleti? El padre no responde, pero intenta hacernos ver la grandeza del club, su espíritu de lucha y sacrificio por conseguir unos objetivos deportivos con el que muchos podrán sentirse identificados. La realidad era que el club estaba jugando en segunda división por segundo año consecutivo, a pesar de ser el club con más presupuesto de dicha división, y estaban perdiendo gran cantidad de abonados. Este fue el principal motivo por el que lanzaron dicho mensaje, apelando al sentimiento de pertenencia del club para intentar frenar esta espantada de socios.

Sin embargo, estos mensajes no están ideados al azar ni sirven para todo. Los directores de campaña crean estos mensajes a partir de las directrices previstas, adaptándose a los medios de difusión y al propio público objetivo. Por ello, en función del medio que se pretenda utilizar se emplearán unas estrategias u otras. Por ejemplo, si se utiliza la radio, se deberá buscar un mensaje o slogan que permanezca en la mente del consumidor; pero si se emplea la televisión, se deberá dar más relevancia al impacto visual y a la presencia de signos identificativos del club o de la marca. Además, también se deberá decidir si lanzar un mensaje más emocional o racional.

En última instancia, corresponde al club controlar la continua evaluación de la campaña; así como los resultados. De esta manera la entidad podrá obrar en consecuencia y ajustar y mejorar todo aquello que no sea satisfactorio.

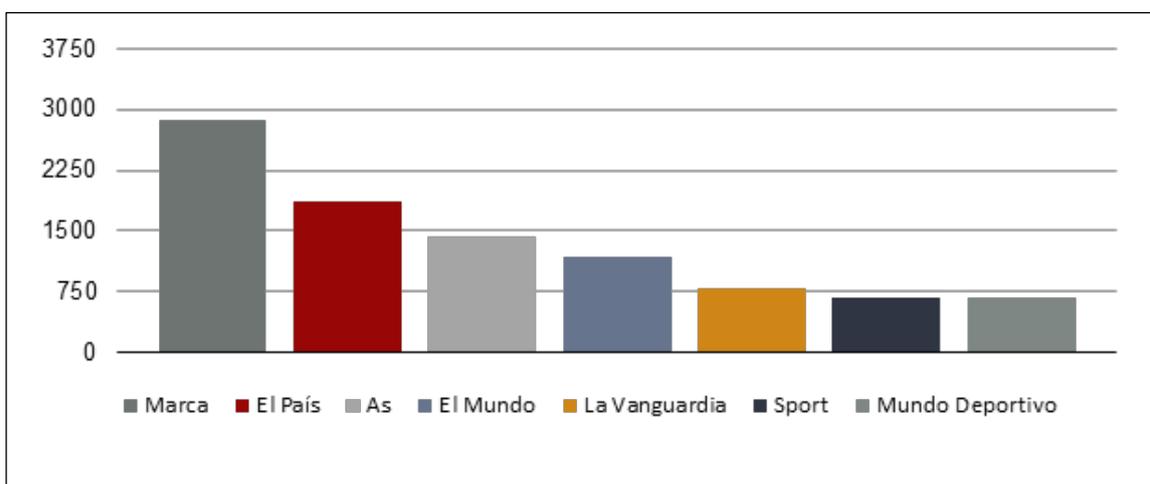
2.2.3.3 Tipos de medios: personales e impersonales

Un aspecto clave a tener en cuenta, es el tipo de medio utilizado para la comunicación; es decir, si utilizamos una comunicación personal o impersonal. La comunicación personal hace referencia a la comunicación de forma directa. Por su parte, la comunicación impersonal transmite mensajes sin establecer un contacto directo a través de prensa, radio y sobre todo televisión. Asimismo, medios como Internet también están evolucionando hacia este ámbito, ganando una importancia vital para los clubs de fútbol.

Los periódicos, y más concretamente los deportivos, cuentan en España con una gran difusión. Este medio, gana aún más fuerza si al propio interés mediático que produce el fútbol, se suman noticias propias de los equipos como posicionamiento político, social o económico. Además en nuestro país,

cuatro diarios deportivos ocupan las siete primeras plazas de periódicos no gratuitos más leídos. El siguiente gráfico recoge el detalle.

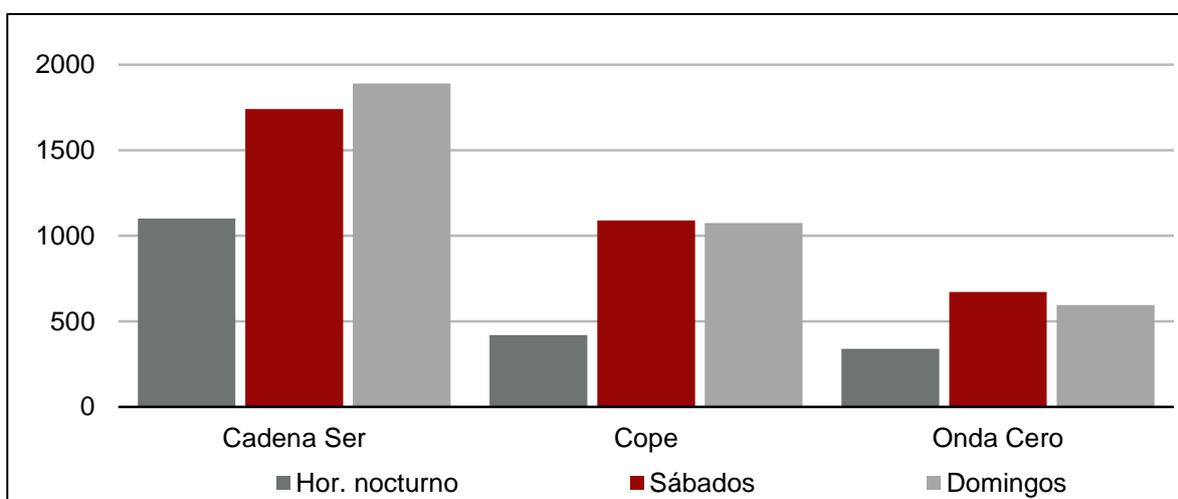
Gráfico 2.5: Número de periódicos vendidos diariamente



Fuente: Elaboración propia a través de EGM 2018

Respecto al medio radio, tiene una gran capacidad de penetración e impacto puesto que es más complejo obviar un mensaje difundido de este modo que si se transmite vía televisión o prensa. Existen emisoras dedicadas exclusivamente al deporte, sin embargo, las de mayor audiencia son aquellas dedicadas a una programación de información general que cuentan, a mayores, con programación deportiva cuando se celebran partidos y resúmenes nocturnos de las jornadas o noticias deportivas más importantes. Así se aprecia en el siguiente gráfico, en la que vemos como varían las audiencias en función de si se emiten o no dichos programas, del horario de los mismos o del día de la semana, como se concentran mayor expectación en fines de semana. Estos programas, suelen aprovechar estos picos de audiencia para lanzar publicidad o incluso mejorar la imagen de determinados equipos.

Gráfico 2.6: Número de oyentes de programas deportivos al día



Fuente: Elaboración propia a través de EGM 2018

Por su parte, la televisión es un medio que aúna imagen y movimiento. En el caso del fútbol es el medio por excelencia, capaz de llegar a grandes masas de la población. Este es el medio más caro, pero también el que mejores resultados reporta. Es el más utilizado por los clubs de fútbol y su forma más común es el spot publicitario, ya que permite reflejar el sentimiento del club sin aumentar más gastos que el empleado en crearlo.

Por último, destacaremos la aparición de internet en los medios de comunicación impersonales por su alto grado de uso entre la población y por su sencilla segmentación, lo que le sitúa como un recurso bastante recurrido y utilizado por los clubs. Todos los clubs, independientemente de su categoría, poseen una página web donde se promocionan y donde anuncian sus productos, si bien estas páginas tienen un problema similar al de los canales televisivos propios de un club (Real Madrid TV, Barça TV, etc); que solo llegan a los hinchas o público más fan del equipo.

2.2.4 La distribución del “fútbol”

Por último, en esta cuarta “P”, analizaremos las distintas formas de distribución del producto.

El primer aspecto a destacar es la venta de entradas. Como ya hemos señalado anteriormente, suponen una parte importante de los ingresos de un club, pero también son una forma fácil de incluir publicidad. Cualquier empresa colaboradora con el club podría serigrafiar su logo en las entradas y conseguir publicitar su marca. Sin embargo, en este capítulo, nos centraremos en la forma de adquisición de aquéllas.

La adquisición de entradas, sirve para potenciar la asistencia de gente al estadio; sin embargo, con la llegada de internet, ya no resulta tan necesario desplazarse al estadio para comprar una. Asimismo, internet posee ventajas añadidas, tales como elegir el asiento del que deseas disponer, simular la asistencia de aficionados al estadio, e incluso simular tu visión desde el asiento elegido.

La adquisición de entradas también puede darse vía telefónica, recogiendo en cajeros especificados por la entidad, o bien directamente en aquellos cajeros autorizados para ello.

A pesar de la variedad de opciones, es una asignatura pendiente para muchos clubs españoles, que siguen estancados en lo tradicional, ofreciendo como único punto de venta el estadio.

En segunda opción, vamos a tratar todos los productos con la marca o logo del club, tales como camisetas, pantalones, bufandas, bolígrafos, etc. Estos productos son vulgarmente conocidos como *merchandising* y también son una importante fuente de ingresos para los clubs, tal y como hemos reflejado anteriormente. En función de los distintos tipos de canales elegidos para la venta de tales productos, obtendremos unas ventajas u otras:

- La venta en tienda oficial supone un mayor control de la demanda de los consumidores, sin embargo, este tipo de tiendas vende mayoritariamente a los seguidores del club. En estos casos, será el propio club quien elija cómo mostrar sus

productos. Para ello deberá crear buenos accesos a la tienda, escaparates atractivos, un diseño acorde a la imagen que se pretende transmitir, etc.

- Otra opción bastante viable para el club es la apertura de franquicias. En estos casos se sigue manteniendo cierto control sobre la demanda de los consumidores, permitiendo además al club abaratar costes por el mantenimiento de la tienda. Sin embargo, existe el riesgo de que una mala gestión por parte de la franquicia dañe la imagen del club.
- Por último, destaca la tienda online. Este tipo de canales permiten no solo la venta de productos, sino también la expansión de la marca a nivel global. Asimismo, la venta online permite ahorrar a las entidades una gran cantidad de dinero en tiendas físicas y personal. Como principal desventaja podemos citar la desconfianza por parte del consumidor, aunque actualmente sea cada vez menor.

2.3 El patrocinio deportivo

Nos ocupamos a continuación de una de las herramientas de comunicación más usadas dentro del mundo del fútbol, el patrocinio deportivo. Abordaremos su concepto además de relatar las ventajas que presenta su uso y los objetivos vinculados a su uso para las empresas. Finalizaremos repasando los tipos de patrocinio más usados a día de hoy.

2.3.1 Concepto de patrocinio deportivo

Dentro de la variable de la comunicación, situamos la variable del patrocinio deportivo, una herramienta de gran importancia para cualquier entidad, especialmente para los clubes de fútbol, pues supone una parte importante de los ingresos a las arcas de estos equipos.

A través del patrocinio, las marcas buscan relacionarse con un tipo de evento o equipo con el fin de aumentar su valor y darse a conocer, normalmente a un segmento de nuevos clientes; y para ello, desembolsan grandes cantidades de dinero. Esto significa que las empresas ya no entienden las relaciones con el deporte o con determinados eventos como un gasto, sino más bien como todo lo contrario ya que el patrocinio se ha convertido hoy en día en una inversión. Por tanto, podemos decir que el patrocinio es una forma de darse a conocer a cambio de una cuantía económica.

Podemos encontrar una definición más completa de patrocinio deportivo en el art. 22, sección cuarta de la Ley General de Publicidad 34/1988, de 11 de noviembre. En dicho artículo, se define patrocinio como: “el contrato de patrocinio publicitario por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador. El contrato de patrocinio publicitario se regirá por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables”.

En definitiva; el patrocinio es la prestación que realiza una empresa, bien a través de medios materiales, económicos o de cualquier otro tipo, para la realización de una actividad, a cambio de un beneficio en forma, generalmente, de publicidad.

2.3.2 Ventajas del patrocinio

Comenzamos señalando las principales ventajas que aporta el patrocinio a las empresas; entre las cuales destacamos las siguientes (Mañas, 2015):

1. Mejora la notoriedad y la imagen de marca acercando la marca al consumidor.
2. Consigue mayor credibilidad que la publicidad convencional.
3. Se integra en la vida del ciudadano, el cual lo recibe con mayor amabilidad que otras acciones publicitarias.
4. Estrecha la relación con el público objetivo.
5. En ocasiones, su coste es menor que la publicidad convencional.

Uno de los patrocinios más famosos en el mundo del fútbol, es el de Heineken y la Champions League. En este caso, lo que la marca de cerveza pretende, es relacionar los valores de amistad, entretenimiento y diversión adscritos al fútbol con su marca. Además, aprovecha que dicha competición goza de gran audiencia para así llegar a un público objetivo mucho mayor. De esta manera, Heineken logra generar una ventaja competitiva frente a aquellas marcas que compartan público objetivo con dicho evento deportivo.

Como consecuencia de la gran competencia generada por este tipo de acuerdos surgen acciones, generalmente ideadas por la competencia, para contrarrestar el impacto de sus colaboraciones publicitarias. El término acuñado para estas acciones es conocido como *ambush marketing* o marketing desleal. Uno de los ejemplos más famosos de esta práctica lo encontramos en el pasado Mundial de Sudáfrica (2010). En este caso, Adidas se había convertido en el patrocinador oficial del evento, esperando obtener una gran rentabilidad por su masiva presencia en todo tipo de medios. Por su parte; Nike lanzó una campaña online denominada *Write the future* con algunas de sus grandes estrellas colaboradoras. El resultado fue la viralización de dicho spot, superando en mucho los niveles de notoriedad de su competidor. Adidas tuvo que ver como a pesar de su gran desembolso y esfuerzo por ser patrocinador oficial; eran sobrepasados por su principal competidor.

Clubes y entidades patrocinadoras deben de ser conscientes de que estas estrategias no siempre son satisfactorias. Muchas veces, si la decisión no es acertada o el evento no se desarrolla de manera idónea, pueden ver dañada su imagen. No todos los acuerdos de patrocinio son convenientes, y debemos ser muy meticulosos eligiendo cuál de ellos nos conviene.

2.3.3. Objetivos del patrocinio deportivo

Una vez definido el concepto de patrocinio; así como sus ventajas, nos centraremos en sus características. Según Bigné (2007) el patrocinio es una de las herramientas de la comunicación comercial que realizan las empresas, persiguiendo un conjunto de objetivos:

- Notoriedad: es un objetivo vinculado con el conocimiento previo que se tenga de la empresa patrocinadora, lo que hace que no interese a todas las entidades previamente interesadas por los consumidores. El patrocinio en sí no genera notoriedad; para ello debe ir acompañado de campañas publicitarias que permitan comunicar más acerca del producto o servicio y de la empresa.

- Imagen: generalmente las empresas buscarán que a su imagen se asocien determinados eventos o personas. Para ello es imprescindible saber elegir un buen evento o persona.
- Objetivos asociados: generalmente relacionados con la publicidad, promociones de ventas y relaciones públicas.
- Publicidad: es necesario comunicar mensajes que describan los productos y manifiesten la relación entre patrocinador y patrocinado.
- Promoción de ventas: el patrocinio y más concretamente la promoción de ventas suele estar relacionado con la participación en concursos, regalos, etc.
- Relaciones públicas: estos objetivos son los que dan como resultado las notas de prensa, seminarios, etc.
- Mejora en el tratamiento fiscal de patrocinador y patrocinado

Por su parte Masterman y otros, (2006) concluyen que los objetivos de comunicación del patrocinio se concretan en: proporcionar información y a través de ello ganar conocimientos de marca, mejorar las actitudes a través de cambios en las percepciones de la organización, producto o marca, aumentar o estabilizar la demanda del producto e influir en las actitudes del consumidor mediante la construcción de categorías de productos.

Shank, (2005) realiza la distinción entre objetivos directos e indirectos. Los directos son aquellos que nos ayudan a lograr los efectos a corto plazo sobre el comportamiento de compra y por tanto sobre las ventas. Los indirectos, sin embargo, son a largo plazo y también podrían conducir a un aumento de las ventas en el futuro. En este último caso, el promotor tiene que generar conocimientos y crear la imagen deseada para su producto, para que los consumidores lo compren. Esto podría medirse por el aumento de los ingresos por ventas directamente en el corto plazo o indirectamente en el largo (Milne y otros, 1999).

2.3.4. Modalidades de patrocinio deportivo

En este último apartado, haremos referencia a las diferentes modalidades de patrocinio deportivo. En función de qué o quién sea el patrocinado, podemos encontrar la siguiente clasificación:

1. Patrocinio de un club

En la mayoría de casos, el patrocinador actúa como medio de financiación de un club. A cambio, el club transmite su mensaje a través de una rotulación en sus camisetas, de un logo, de una valla publicitaria, etc.

2. Patrocinio por nomenclatura de estadio

Es una forma de patrocinio importada de Norteamérica, especialmente de la NBA. Esta técnica hace referencia a la venta o cesión de los derechos de nomenclatura del estadio, y es más conocida como "naming right". Su función principal es la consecución de un ingreso extra para los clubs por parte de los patrocinadores, quienes a su vez se benefician con una mayor intrusión en la mente del consumidor. El último caso de "naming", es el del Wanda Metropolitano, que debe tal nombre a una

importante firma comercial (Wanda), que aportará a las arcas del club más de 10 millones de euros al año.

3. Patrocinio de los jugadores

En estos casos la marca retribuye exclusivamente al deportista por emplear y promocionar productos de su propia fabricación. No tienen por qué ser productos futbolísticos, sino que pueden ser de cualquier tipo. De esta manera encontramos ejemplos de patrocinio como Nike y Cristiano, Adidas y Messi o Griezmann y H&S.

4. Patrocinio de una competición

Es otra de las formas más comunes de patrocinio. Durante todo el trabajo venimos hablando del fútbol y de las grandes ligas europeas. Algunas de estas ligas están patrocinadas por grandes empresas, que consiguen poner su nombre a dichas competiciones. Así es el caso de la Liga Santander, BBVA o Barclays Premier League.

También es común, que aunque la competición no reciba el nombre íntegro de una marca a cambio de dinero y notoriedad; si haya una mención especial en tales eventos. Este es el caso de Heineken y la Champions League, donde las menciones a la marca de cervezas son muy recurrentes.

5. Patrocinio de federaciones

En ocasiones, las federaciones consiguen acuerdos con grandes marcas que facilitan la financiación de las mismas a cambio de la publicidad de estas marcas en sus equipaciones, estadios, pósters, etc.

Es común ver a la selección alemana vestida, tanto dentro como fuera del campo de Adidas, y la razón no es otra que el patrocinio deportivo.

Bloque 3. EL PATROCINIO DE ERREÀ Y SORIA NATURAL EN EL CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA

En este tercer y último bloque analizaremos el patrocinio que dos marcas consolidadas desarrollan dentro del Club Deportivo Numancia Erreà Sport SPA y Soria Natural. Aunque el Club tiene otros patrocinadores, éstos son los principales y es precisamente este hecho el que ha motivado su selección para este Trabajo Fin de Grado. Comenzaremos analizando el caso de Erreà.

3.1. La empresa Erreà y su labor de patrocinio dentro del Club Deportivo Numancia

Antes de adentrarnos en el estudio del patrocinio de Erreà en el Numancia creemos conveniente dar una pincelada sobre el origen y evolución de la empresa, así como desgranar el público objetivo al que se dirige debido a que es un factor clave para comprender la elección del Club como destinatario del citado patrocinio.

3.1.1. Origen y evolución de Erreà. El público objetivo de la marca

Erreà Sport es una empresa italiana especializada en equipamiento deportivo. Nació en 1988, como un pequeño taller textil. Desde sus inicios, la propia empresa confeccionaba sus diseños, elegía las telas y creaba sus prendas. Erreà crece progresivamente, llegando ese mismo año a firmar un gran acuerdo de patrocinio con Genoa Fútbol, lo que permite a la entidad afianzar su rápido crecimiento en el mercado nacional y debutar en el extranjero.

El patrocinio de eventos deportivos de importancia en los medios de comunicación, la colaboración con grandes ligas deportivas, la confección de la camiseta más grande del mundo, la creación de los *Erreà Points*³, el lanzamiento de la línea *3DWear*⁴, el certificado *Oeko-Tex Standard 100*⁵, la aplicación de nanotecnología a la confección de ropa deportiva o el lanzamiento de la marca más allá de las fronteras europeas; son solo algunas de las conquistas que han situado a la marca como una de las más potentes a nivel mundial.

La determinación y el esfuerzo, el amor por el producto y la atención al cliente infundidos por la marca; son las bases sobre las que asientan éxitos pasados y fijan metas futuras.

Además Erreà es una marca convencida de que la protección del medio ambiente que nos rodea es parte de las responsabilidades de una empresa

³ Red de concesionarios oficiales de Erreà, concebidos como punto de referencia para las asociaciones deportivas del territorio y para todos los amantes del deporte, que buscan productos técnicos deportivos

⁴ Nueva línea especial de ropa interior-técnica, sin costuras

⁵ Sistema independiente y homogéneo de pruebas que certifica y verifica la calidad del producto textil fabricado.

frente a sus clientes, consumidores y sociedad. Por esta razón, uno de los valores y objetivos básicos de la marca es dicha protección del medio ambiente; lo que también aporta un gran valor añadido.

En lo respectivo al público objetivo, compararemos el target de dicha marca con el del club numantino, y destacaremos las sinergias establecidas entre ambos. Erreà, tal y como venimos adelantando, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa deportiva, por lo que su principal target será el consumidor final. Estos consumidores serán, en su mayoría, personas deportistas, lo cual no quiere decir que sean aficionados al fútbol, y mucho menos al CD Numancia. Sin embargo el fútbol ha sido, es y será el deporte más practicando a nivel mundial, por lo que es muy probable que muchos de estos aficionados al deporte, sean al mismo tiempo, aficionados al fútbol.

Los aficionados del club numantino se localizan principalmente en la provincia de Soria, siendo su impacto y su notoriedad fuera de la provincia reducida. Por otro lado, los principales consumidores de la marca textil, se encuentran repartidos principalmente en Italia, aunque también en Francia, España, Reino Unido o EE.UU. No obstante, a pesar de las discrepancias geográficas y la no necesaria identidad de gustos, los públicos objetivos de ambas marcas tienen un elemento de unión: el deporte.

Dicho esto, cabe destacar que además del nexo de unión señalado en párrafos anteriores, gran parte del éxito de la marca textil deriva de sus diseños. La búsqueda incesante de tejidos cómodos y de calidad, unido al atractivo diseño de su ropa, posicionan a la marca como un gran referente de este mercado.

3.1.2. La estrategia de comunicación de Erreà. El patrocinio del Club Deportivo Numancia

En este epígrafe analizaremos las diferentes estrategias de comunicación seguidas por la marca textil italiana. Para ello nos apoyaremos en la siguiente tabla, donde explicaremos las diferentes herramientas empleadas por la entidad tal y como ya hicimos en el apartado correspondiente a la comunicación:

Tabla 3.1: Herramientas de comunicación empleadas por Erreà Sport

Herramientas	Método de aplicación
Publicidad	A través de su Web, vallas publicitarias, catálogos, etc.
Marketing directo	A través de suscripciones
Relaciones públicas	A través de grandes estrellas o equipos consolidados
Fuerza de ventas	A través de sus vendedores
Promoción de ventas	Mediante rebajas y promociones
Redes sociales	Facebook, twitter, Instagram, etc

Fuente: Elaboración propia

Resulta importante para cualquier empresa patrocinadora, desarrollar una adecuada estrategia de segmentación que nos permita adaptar las

herramientas de comunicación a los públicos objetivos, productos, complejidad del target, etc. A continuación, explicaremos con mayor lujo de detalles, las diferentes herramientas empleadas en la estrategia de comunicación de la entidad.

En primer lugar hablaremos de la publicidad. Es la herramienta más utilizada y conocida. Distinguiremos dos medios: offline y online. Erreà centra su estrategia, principalmente en medios offline, llevando su marca a vallas publicitarias, estampando su logo en todo tipo de productos, etc. También aparece en cuñas de radio y spots televisivos, aunque en estos casos, sus apariciones son mucho menores. En definitiva, Erreà apuesta por la publicidad estática.

Respecto a los medios online, la entidad está presente a través de su página web donde se promociona continuamente. Su diseño es simple e intuitivo y permite al internauta desenvolverse con facilidad, facilitando así la compra de productos, la obtención de información o el contacto con la empresa. Asimismo, Erreà también está presente en redes sociales tales como Facebook, Twitter, Instagram o su canal de YouTube. El ranking en función de su relevancia e impacto para la marca, en cuanto a redes sociales se refiere, es el siguiente:

El primer puesto, lo ocupa Facebook, donde cuentan con 187mil seguidores. A través de Facebook muestran sus nuevos lanzamientos, campañas publicitarias, modelos de sus nuevos productos, etc. Además, su perfil de Facebook está vinculado con la tienda oficial, lo que facilita la opción de compra de sus productos. Con la misma estrategia, aunque con menor número de seguidores (27mil), encontramos su Instagram. En esta red, se centran más en la promoción de sus productos, apoyándose en fotografías de deportistas profesionales y equipos de alto impacto mediático. Tal y como ya mencionábamos, sus productos también están vinculados con la página oficial de la marca. En tercer lugar, encontramos Twitter donde la empresa se muestra mucho menos activa. Por último, la Erreà posee su propia canal de YouTube, donde muestra principalmente sus spots y campañas publicitarias. Cabe destacar, que dicho canal está siendo eclipsado por las redes sociales anteriormente mencionadas, ya que estas permiten subir a la red archivos multimedia de larga duración; además de fotografías, comentarios, etc.

En segundo lugar, hablaremos de las estrategias de marketing directo. En este caso, la empresa ofrece a todos aquellos que lo desean la opción de suscribirse. De esta forma, bien a través del envío de su propio catálogo de productos, a través de su página web, o a través de emails, Erreà consigue un trato directo y personal con el cliente. El objetivo perseguido por la entidad con esta herramienta, es conseguir un contacto continuo con el cliente; informándole de todo aquello que pueda interesarles, el fin último siempre es fidelizar al consumidor ofreciéndole atributos de valor. Ahora bien, una buena atención al cliente es el primer paso hacia su fidelización. Así las cosas para lograr la fidelización es necesario primero tener clientes satisfechos y esto se logra con un buen producto, un excelente servicio y proporcionando experiencias de compra agradables.

Respecto a la fuerza de ventas, Erreà cuenta con más 2000 puntos de venta física donde sus empleados desempeñan un papel clave incentivando la

venta de los productos de la marca. Estos empleados son los encargados de transmitir los valores de negocio familiar, así como la versatilidad y calidad de los productos ofertados; para ello se establece una metodología de trabajo que pone en contacto, a través de diferentes escalas jerárquicas, a los grandes directivos de la marca con dichos empleados. De esta manera, se les mantiene continuamente informados sobre la estrategia empresarial, los valores de la misma, las novedades de productos y las características de los mismos, etc. Gracias a este entramado jerárquico, los vendedores son capaces de informar y convencer a cualquier cliente sobre la compra de todo tipo de productos de la marca.

Por otro lado, destacamos la promoción de ventas. En este caso, la marca italiana realiza campañas de descuentos estivales. El objetivo de esta estrategia es dar salida a los productos más antiguos y poder renovar stock, beneficiándose asimismo de un aumento de las ventas.

Para finalizar nos referiremos a las relaciones públicas llevadas a cabo. En este sentido, Erreà se apoya principalmente en grandes equipos con los que colabora para dar a conocer su marca. En España destacan los casos del CD Numancia, del Unionistas Salamanca o del FC Zamora. Asimismo, también cuenta con el patrocinio por parte de grandes estrellas como Simone Giannelli ó Ivan Zaytsev. Dentro de la actividad de relaciones públicas son frecuentes las ruedas de prensa de la marca, donde siempre vemos estampado su logo en los diferentes *stands* o *photocalls*. Asimismo, Erreà está presente en ferias y salones de moda deportiva, como los celebrados en París durante las diferentes ediciones de “*Le Salon du Running*” donde la marca muestra al mundo sus nuevos productos.

En cuanto a patrocinadores se refiere, y centrándonos en uno de los casos que nos ocupan, el CD Numancia es una entidad comprometida con su entorno social y comercial. Por ello, el club es consciente de la importancia de crear fuertes vínculos con su tejido empresarial, ofreciendo oportunidades de colaboración a todas las empresas que lo deseen.

Las primeras negociaciones con la entidad numantina se remontan a la temporada 2006/2007, y actualmente se posee un acuerdo hasta 2021. Aquel acuerdo firmado hace ya trece temporadas, permitía a Erreà ser la primera marca italiana en estar presente en la Liga española de fútbol. Asimismo, el club numantino fue el primer equipo español al que la marca vestía.

Inicialmente el acuerdo se firmó única y exclusivamente para vestir al equipo numantino, sin embargo, la marca de Erreà ha ido creciendo y evolucionando en nuestro país, gracias en gran medida al CD Numancia y sus profesionales. Durante las primeras temporadas las aportaciones económicas por parte de Erreà eran mínimas, sin embargo, su marca aparecía tanto en la equipación del primer equipo, como la del filial. Esta situación se repite hasta la temporada 2014/2015; año crítico para el club soriano por la pérdida masiva de patrocinadores. Dicho año, Erreà renovó su colaboración con la entidad numantina, pero muchos otros patrocinadores no se mostraron tan leales al club. Por su parte, el CD Numancia tuvo que buscar nuevos patrocinadores como Soria Natural, del que luego nos ocuparemos.

Dada la difícil situación del club, Erreà decide empezar a colaborar con éste como uno de los patrocinadores oficiales de la entidad. Con los

respectivos contratos de patrocinio firmados, Erreà Sport se convierte en la marca oficial de equipaciones para el CD Numancia vistiendo y abasteciendo, en cuanto a equipación se refiere, al club en todas sus categorías. Además, la empresa italiana colabora económicamente desembolsando 154.250,00€ durante la temporada 2015/2016 y 159.303,86 durante la 2016/2017. Aunque actualmente no tengamos datos exactos de la cuantía desembolsada para la presente campaña y posteriores; se prorroga el acuerdo firmado durante las pasadas temporadas, por lo que se estima que dichas aportaciones no varíen sustancialmente en los próximos años. A cambio, Erreà Sport (además de incluir su logo en todas las equipaciones que el club viste), ocupa un espacio muy importante en los comunicados de prensa (detrás de los jugadores o entrenador), en vallas publicitarias, en las zonas más visibles del estadio, e incluso alguno de los jugadores participaron en actos promocionales de sus productos.

Imagen 3.1: Equipación CD Numancia (Temporada 2018/2019)



Fuente: CD Numancia

3.2. La empresa Soria Natural y su labor de patrocinio dentro del Club Deportivo Numancia

Al igual que hicimos en el caso de la empresa Erreà, antes de adentrarnos en el estudio del patrocinio de Soria Natural en el Numancia creemos conveniente dar una pincelada sobre el origen y evolución de la empresa, así como desgranar el público objetivo al que se dirige debido a que es un factor clave para comprender la elección del Club como destinatario del citado patrocinio.

3.2.1. Origen y evolución de Soria Natural. El público objetivo de la marca

Soria Natural, es una empresa soriana que nace para desarrollar el mercado de la medicina natural. Fue creada en 1982 por Antonio Esteban. En sus inicios, se trataba de una pequeña factoría que se encargaba de la recolección de plantas medicinales para su posterior transformación y venta. Se trataba de un proceso lento y rudimentario, que ha ido industrializándose y mejorando año a año.

Apoyándose en la distribución a través de herbolarios, cada vez más frecuentes en la economía española, y en la investigación de nuevas propiedades medicinales de las plantas, Soria Natural consigue asentarse como una de las empresas pioneras en fitoterapia.

En 1996 ya facturaba 11 millones de euros, en 2005 superaba los 35 y su tendencia al alza se ha mantenido hasta nuestros días.

Actualmente está presente en países como Alemania, EE.UU, Portugal, México o Marruecos, aunque su sede central sigue instalada en la localidad de Garray (Soria). Asimismo, Soria Natural exporta a muchos otros países gracias a su colaboración con distintos distribuidores comerciales.

Cabe reseñar que Soria Natural ha sabido adaptarse al mercado, y no solo se ha dedicado a la fitoterapia en exclusiva, sino que como podemos apreciar hoy en día, también se dedica a la elaboración y comercialización de productos de cosmética y alimentación.

Respecto al público objetivo de Soria Natural, podemos afirmar que se trata de un colectivo muy específico; representado principalmente por consumidores finales, es decir, personas interesadas en productos naturales, en un estilo de vida sana e implicada con el deporte y la actividad física. Asimismo, también se dirige a clientes intermedios, es decir, empresas de las que Soria Natural es proveedor, como herbolarios, tiendas de alimentación, cadenas de supermercados con secciones de comida ecológica, etc. Por último, Soria Natural también realiza importantes esfuerzos por dirigirse a sus prescriptores, y ganar importancia en congresos médicos, cursos de formación dirigidos a profesionales de la alimentación, del deporte, etc.

Paradójicamente – como también sucede en el caso de Erreà – el público objetivo de Soria Natural no coincide con el de la asociación numantina.

A pesar de las discrepancias entre target, Soria Natural y C.D Numancia han conseguido aunar posiciones y trabajar de manera conjunta en la defensa de los valores de una vida saludable y del fomento del deporte. De esta manera, ambas entidades consiguen beneficiarse complementándose mutuamente y consiguiendo su objetivo: financiación en el caso del CD Numancia, y notoriedad y presencia de marca en el caso de Soria Natural.

3.2.2. La estrategia de comunicación de Soria Natural. El patrocinio del Club Deportivo Numancia

Siguiendo la misma estructura que en el caso anterior, analizaremos la estrategia de comunicación de Soria Natural. Para ello nos apoyaremos en la siguiente tabla, que iremos desarrollando a lo largo del epígrafe.

Tabla 3.2: Herramientas de comunicación empleadas por Soria Natural

Herramientas	Método de aplicación
Publicidad	A través de su Web, vallas publicitarias, revistas, etc.
Marketing directo	A través de suscripciones
Relaciones públicas	A través de grandes referentes del mundo del deporte, medicina, etc.
Fuerza de ventas	A través de sus vendedores, azafatos, etc
Promoción de ventas	Mediante rebajas y promociones, descuentos por fidelidad de clientes, etc.
Redes sociales	Facebook, Twitter, Youtube e Instagram

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, analizaremos la estrategia seguida en lo respectivo a la publicidad. Para ello, diferenciaremos los dos principales medios de comunicación; offline y online.

En el primero de ellos, destacamos la apuesta de Soria Natural por conseguir ganar presencia en televisión, prensa y radio. A pesar de que la televisión es el medio con mayor repercusión de los tres mencionados, Soria Natural se centra mayoritariamente en radio y prensa.

En lo respectivo a la radio, cabe destacar la inserción de cuñas publicitarias en programas de emisión nacional como “Tiempo de Juego” (programa deportivo de Cadena Cope).

Respecto a la prensa, Soria Natural se centra en publicaciones en prensa especializada, donde inserta sus anuncios en medios relacionados con la alimentación, la homeopatía o el deporte. De esta forma, la marca se vale de artículos pagados en los que se incide sobre los diferentes beneficios de los productos naturales y se asocia a unos valores que la entidad está interesada en transmitir. Cabe señalar que tales artículos están respaldados por un gran equipo de expertos que prestan sus servicios a la entidad. Este equipo está formado por médicos, nutricionistas, científicos, etc., que no solo investigan e indagan sobre los beneficios de la medicina natural, sino que publican sus conocimientos y hallazgos a través de su revista “Mi herbolario”.

En cuanto a medios online se refiere, las principales herramientas de publicidad son Facebook, Twitter, Youtube e Instagram. Además también realizan inversión en campañas de Google Adwords con el fin de conseguir mayor visibilidad en la red y de conseguir mayor tráfico en su página web. Igualmente poseen una app móvil propia que cuenta con más de 25.000 descargas, donde aconsejan hábitos de vida saludable, informan sobre productos o promociones, etc.

En segundo lugar, hablaremos de las estrategias de marketing directo. En este caso Soria Natural se vale del uso del correo electrónico. Soria Natural brinda la oportunidad a todos aquellos que así lo deseen de suscribirse a su boletín digital, recibiendo comunicación directa a través de email o por correo ordinario.

Respecto a la venta personal, Soria Natural se sirve principalmente de profesionales sanitarios, quienes recomiendan y publicitan la marca, además de comercializarla. Para apoyar dicha venta, cuentan con folletos y documentos informativos que ilustran sobre el beneficio de los productos. Asimismo, también se realizan eventos donde con la ayuda de azafatos se incentiva y fomenta la compra de dichos.

Actualmente, debido a la controversia de este tipo de productos, se ha hecho aún más necesaria la labor de dichos profesionales, informando y fomentando la homeopatía y la medicina natural, así como subrayando los beneficios de estas técnicas.

Por otro lado, resaltamos el papel de la promoción de ventas. Soria Natural ofrece descuentos especiales a los clientes más fieles. Asimismo, también realiza importantes sorteos para lanzar nuevos productos al mercado y así asegurarse un *feedback* por parte de los clientes. Dicha entidad también edita y distribuye catálogos de sus productos por todos aquellos lugares en los que la marca tiene presencia. De esta forma, se pretende incrementar las ventas de todos aquellos productos ofertados. Cabe apuntar, que dichos catálogos son menos técnicos que los manejados por los profesionales sanitarios anteriormente mencionados, puesto que estos casos únicamente se pretende dar a conocer el producto y sus beneficios a una población, que por lo general, los desconoce.

En último lugar nos centramos en la importancia de las relaciones públicas, conformadas por un elenco de actividades entre las que se encuentra la que es objeto de este trabajo, el patrocinio.

Soria Natural está enfocada a la realización de eventos y colaboraciones con diferentes clubes y deportistas. Una de las colaboraciones más conocidas, es la de los "*Premios Forst Print*". Se trata de un premio jugador más enérgico, derivado del enfrentamiento entre FC Barcelona y RCD Espanyol. Jugadores como Jordi Alba o Pedro Martínez son algunos de los agraciados con dichos premios, lo que reporta a la marca grandes niveles de visibilidad.

Si nos centramos en el patrocinio, la relación entre Soria Natural y el CD Numancia, surgió tras un momento de coyuntura económica desfavorable. El club soriano se encontraba en búsqueda activa de patrocinadores y fue entonces cuando apareció Soria Natural. Estos se ofrecieron a intentar arreglar la situación del club y se comprometieron con la sociedad soriana.

Soria Natural vio en el club una excelente oportunidad de darse a conocer y relacionar su marca con la imagen de ejemplaridad que posee el equipo soriano, así como de relacionar sus productos con la práctica deportiva. Un estilo de vida saludable a través de productos ecológicos vaticinaban un patrocinio que encajaba a la perfección.

El acuerdo comenzó en la temporada 2015/2016, fecha a partir de la cual la empresa soriana se convertiría en uno de los patrocinadores principales del club. La cuantía del acuerdo, tal y como reflejan sus balances, fue de 50.000€ por temporada, durante dos temporadas prorrogables.

En dicho acuerdo; Antonio Esteban (presidente de Soria Natural) y Francisco Rubio (presidente del CD Numancia), señalaron los espacios en los que la marca acompañaría la andadura del club. La marca estaría presente en

la camiseta, ocupando una buena parte del espacio delantero de la camiseta; siendo perfectamente visible y reconocible. Asimismo, el logotipo aparecería en todas las camisetas de los jugadores, así como en segundas y terceras equipaciones. De igual manera, este logotipo también se estamparía en la ropa de entrenamiento.

Otro de los grandes privilegios otorgado por el club, fue el de colocar en algunos de los espacios más visibles del estadio, la imagen de marca de la empresa soriana. También se acordó que su imagen aparecería en ruedas de prensa y conferencias.

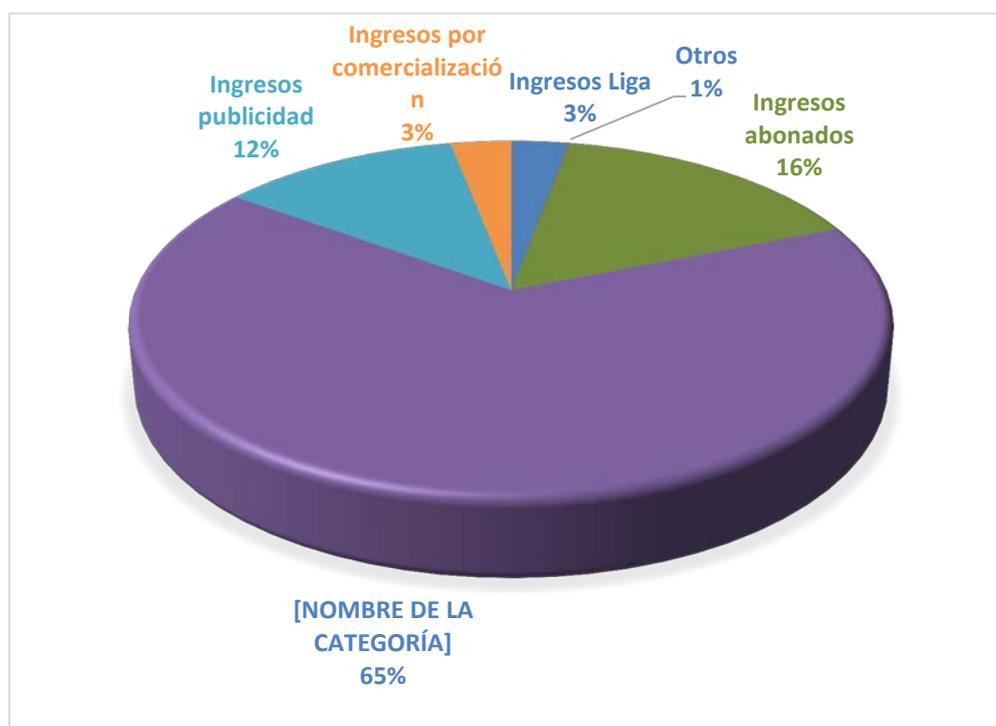
Por último, se acordó con algunos jugadores, la cesión de su imagen a la marca.

A pesar del acuerdo entre ambas sociedades, la escasa notoriedad conseguida por el club, llevó a la entidad a modificar su alianza. Desde entonces, ambas entidades colaboran aunque no de igual manera. El club ha eliminado la imagen de marca de sus camisetas, así como de vallas publicitarias y ruedas de prensa. Por su parte, Soria Natural ha reducido significativamente sus aportaciones económicas hacia el club.

3.3. Importancia relativa del marketing para el Club Deportivo Numancia

Tal y como venimos apuntando a lo largo de todo este proyecto, existen varias formas de generar ingresos para un club. Independientemente de su notoriedad y alcance, todos ellos siguen una estructura similar; sin embargo, nosotros nos centraremos principalmente en lo referente al club numantino.

Gráfica 3.1: Fuentes de ingresos CD Numancia (temporada 2017/2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de CA CD Numancia 2017/2018

En primer lugar, resaltamos la importancia de los ingresos generados por la venta de derechos televisivos. Actualmente constituyen la principal fuente de ingresos de la mayoría de clubes, aunque también suponen una gran fuente de conflictos por el reparto de los mismos. En los casos de clubes de menor envergadura, como el caso del CD Numancia, este porcentaje cobra más importancia si cabe, respecto al cómputo total de ingresos de la entidad.

La segunda gran fuente de ingresos deriva de la asistencia a los estadios. Estos ingresos pueden proceder de la venta de entradas en taquilla o de la venta de abonos. En este sentido, el objetivo de todo club es maximizar la venta de abonos, puesto que suponen un ingreso por adelantado y superior al obtenido por la venta de localidades individuales por partido.

En tercer lugar hablaremos de la publicidad. Este bloque ha ido evolucionado con el paso del tiempo, hasta convertirse en la tercera gran fuente de ingresos de muchos clubes; y más concretamente del CD Numancia. Conseguir una mayor lealtad por parte de los consumidores resulta imprescindible, ya no solo para ser menos vulnerable a la competencia, sino también porque hace que dichos consumidores sean menos insensibles a las variaciones de precio.

Una adecuada gestión estratégica puede hacer que se consigan los objetivos económicos, aun cuando los resultados futbolísticos brillan por su ausencia.

También vamos a hacer una mención aparte sobre los ingresos por *merchandising*. En el caso del CD Numancia, al tratarse de un equipo mayoritariamente local, y con escasas estrellas mediáticas, estos ingresos no suponen un porcentaje demasiado significativo en su balance de cuentas. Sin embargo, en clubes de gran calada, (como Real Madrid, FC Barcelona ó Manchester United) donde la venta de camisetas, equipaciones y demás productos de la entidad suponen un volumen mucho mayor; pueden suponer un porcentaje mucho más significativo.

En cuarto lugar, aunque con una relevancia menor, destaca el papel de Instituciones Públicas. En España, estas administraciones contribuyen de forma notable al sostenimiento económico de muchos clubes, incluido el que nos compete en este apartado.

Por último y a pesar de no aparecer reflejado en el gráfico, pueden darse importantes ingresos por la venta de jugadores. Esta fuente de ingresos puede proporcionar en ocasiones de extrema necesidad, el ingreso necesario para conseguir cuadrar las cuentas. En nuestro caso, no aparecen reflejadas en el gráfico mostrado a continuación, ya que al año en que nos referimos; no hubo importantes salidas de jugadores.

Bloque 4. CONCLUSIONES

El fútbol no solo es “El Deporte Rey”, sino también un negocio capaz de manejar cifras millonarias. Precisamente por su trascendencia en la sociedad, resulta imprescindible que los clubes de fútbol sepan otorgar la importancia que se merece al departamento de marketing, por su implicación directa en la obtención de ingresos que asimismo repercutirán en la mejora del producto, así como por las posibilidades de crecimiento derivadas de ello.

En el presente trabajo, se demuestra que el partido solo es una pequeña parte del producto, alrededor del cual giran todo tipo de posibilidades. Desde las tiendas físicas del club, hasta la música empleada en los intermedios; pasando por los productos de *merchandising*, licencias o creación de zonas de ocio para el disfrute del espectador. De esta forma, vemos que no hay una única política válida, sino un elenco de posibilidades cuyo objetivo es simple: “hacer que el espectador pase el mayor tiempo posible en las instalaciones del club”. Para ello resulta imprescindible un buen desarrollo del concepto de estadio, pues resulta ser una de las principales fuentes de ingresos para los equipos españoles.

Otra de las grandes conclusiones obtenidas a lo largo de estas páginas es que el consumidor de fútbol, resulta ser una persona emocional. Este aspecto debe ser explotado por los equipos, pues resulta ser un pilar fundamental sobre el que sustentar todas las estrategias a desarrollar por estos.

Por otro lado, resulta importante destacar el papel de patrocinio deportivo y de la trascendencia de las alianzas con empresas para el club. Debemos tener en cuenta que para el correcto funcionamiento de dichas alianzas, las empresas deberán cumplir con el perfil del club y así facilitar la creación de sinergias. Por ejemplo, en el caso del Real Madrid, sería conveniente elegir una empresa líder y puntera; de gran trascendencia. Por su parte; en el caso del CD Numancia, esto no funcionaría, y sería mejor opción apostar por una empresa autóctona o con cierto arraigo emocional con el club, como sería el caso de Soria Natural y Erreà Sport.

En definitiva, los clubes sí son conscientes de la importancia que se merece este departamento, algo que se exterioriza con la presencia de un área encargada de la realización de estas tareas en la totalidad de los clubes profesionales en España. Sin embargo, no cabe la menor duda de que se trata de un sector completamente infrutilizado, donde aún quedan muchos recursos que explotar y muchas posibilidades de crecimiento. Por este motivo, cabe concluir este apartado de conclusiones con la apuesta por una creciente tendencia de la importancia del marketing para todos estos clubes. Así como por las grandes diferencias entre grandes clubes y otros de recursos más limitados.

Para futuras investigaciones, resultaría interesante analizar una comparativa entre otros clubes fuera de la liga española; no solo a nivel de grandes clubes, sino también a más baja escala.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y REVISTAS DE REFERENCIA

- ALONSO, J. Y GRANDE, I. (2004):** *Comportamiento del consumidor*. Editorial ESIC, Madrid, 7ª edición.
- CALDERÓN, A. (2003):** *Factores determinantes de los resultados derivados de las actividades de patrocinio y mecenazgo*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- CORREDOR, A (2017).** *La estrategia de marketing digital. Análisis comparativo de los principales gimnasios de Soria*. Soria: UVa
- ESTEBAN, Á. (2013):** *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ESIC.
- FERNANDEZ-GOMEZ, E. (2016):** *El binomio marcas y fútbol a través del patrocinio deportivo*. UNIR.
- GRANDE ESTEBAN, I. (1996):** *Marketing de los servicios*. Editorial ESIC, Madrid.
- InfoAdex (2012).** *Estudio InfoAdex de la inversión Publicitaria en España 2012*. Información Útil InfoAdex. Madrid: InfoAdex S.A
- KUPER, S.; SZYMANSKI, S. (2010):** “¡El fútbol es así!” *Una explicación económica sobre los mitos y verdades del deporte* EMPRESA ACTIVA. Madrid
- LÓPEZ CAMPOS, C. (1997):** *Marketing y Patrocinio Deportivo*. Barcelona: Gestió i Promoció Editorial, S.A.
- AGUDO, A. (2003):** *Marketing del fútbol*. Pirámide
- RIVERA, J (2012):** *Marketing y fútbol: el mercado de las pasiones*. ESIC
- MUÑIZ, R. (2014):** *Marketing del siglo XXI*. Madrid. CEF
- NOGALES, J.F. (2006):** *Estrategias de marketing en clubes deportivos*. *Revista de Ciencias del Deporte*, vol 2, num 3.
- PÉREZ, I. (2014).** *El fútbol y su situación económica en España*. Análisis Económico-Financiero del Club Deportivo Numancia. Soria: UVa
- RIVERA CAMINO, J. (2012):** *Marketing y fútbol: el mercado de pasiones*. ESIC Editorial.

LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

España. Ley 10/1990 de 15 de Octubre. Ley del Deporte. Boletín Oficial del Estado. De 17 de Octubre de 1990.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS, INFORMES Y PÁGINAS WEBS

- FIFA Big Count 2006:** *270 million people active in football*. En <http://cort.as/-FU4G>
- Foromarketing:** *El marketing de servicios*. En: <http://cort.as/-FU4J>
- Informe cuentas anuales (2017):** Memoria anual CD Numancia. En <http://cort.as/-FU4N>
- MARCA.COM (2012):** “El fútbol más caro de Europa”. En <http://cort.as/-FU2D>
- MARKETINGXXI:** *Marketing de servicios*. En: <http://cort.as/-FU2M>

<http://www.csd.gob.es/>

Página Web UEFA: <http://www.uefa.com>

Página Web Erreà Sport Oficial: <https://es.errea.com>

Página Web Club Deportivo Numancia Oficial <http://www.cdnumancia.com>

Página Web Soria Natural <http://www.sorianatural.com>

Redes Sociales Erreà Sport:

<https://www.facebook.com/ErreaSportOficial/>

<http://cort.as/-FU2Q>

<https://www.youtube.com/channel/UCJGiETCU0DwdT0Px7tcfrbA>

Redes Sociales Soria Natural

<https://www.facebook.com/SoriaNatural.es/>

<http://cort.as/-FU2X>

Reglamento FIFA sobre estadios de fútbol (2007).

En https://issuu.com/andre10t/docs/reglamento_fifa_estadios_de_futbol

SPORTBUSINESS (2017): “El Wanda Metropolitano tiene el 80% de sus palcos para empresas ya reservados”. En <http://cort.as/-FU2d>

Transfermarkt (2018): La Liga: datos de los espectadores de la temporada 2017-2018. En <http://cort.as/-AkYI>