



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

EL MARKETING EN LOS CLUBS DE FÚTBOL

PABLO GARCÍA MAZO

OVIEDO, 16 de enero de 2023

**DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL REGLAMENTO SOBRE
LA ASIGNATURA TRABAJO FIN DE GRADO**

(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo)

Yo [Pablo García Mazo](#), con DNI

DECLARO

que el TFG titulado [El marketing en los clubs de fútbol](#) es una obra original y que he citado debidamente todas las fuentes utilizadas.

[16 de enero de 2023](#)

EL MARKETING EN LOS CLUBS DE FÚTBOL

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de fin de grado es realizar una revisión de las particularidades que presenta el marketing deportivo y, más en concreto, el marketing desarrollado por los clubs de fútbol. La doble vertiente económica y social que tienen las competiciones profesionales genera un escenario con implicaciones significativas para la aplicación de las técnicas de marketing. Se profundizará de manera especial en las posibilidades que ofrece un enfoque de *inbound* marketing en este ámbito. De forma adicional, el trabajo incluirá una propuesta de plan de *inbound* marketing para un club de fútbol real, el CD. Tuilla.

MARKETING IN FOOTBALL CLUBS

ABSTRACT

The aim of this final degree project is to review the particularities of sports marketing and, more specifically, the marketing developed by football clubs. The double economic and social aspect of professional competitions generates a scenario with significant implications for the application of marketing techniques. Special attention will be paid to the possibilities offered by an inbound marketing approach in this field. In addition, the work will include a proposal for an inbound marketing plan for a real football club, CD. Tuilla.

ÍNDICE

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	EL MARKETING DE LOS CLUBS DE FÚTBOL PROFESIONALES.....	2
2.1.	El fútbol profesional en España y en el mundo	2
2.1.1.	<i>Principales magnitudes del fútbol profesional</i>	2
2.1.2.	<i>Efectos de la crisis del coronavirus y de la guerra en Ucrania</i>	6
2.1.3.	<i>El auge del fútbol femenino profesional</i>	10
2.2.	El marketing de los clubs de fútbol profesionales	13
2.2.1.	<i>Tipos de clientes de un club de fútbol. Importancia de las emociones y del factor social</i>	13
2.2.2.	<i>El “producto” que ofrece un club de fútbol. Importancia de la marca y el branding</i>	17
2.2.3.	<i>La distribución. Importancia de los canales de comercialización digitales.</i> 19	
2.2.4.	<i>El precio. La financiación en el fútbol profesional y los derechos de imagen y el patrocinio deportivo.</i>	20
2.2.5.	<i>La comunicación. El auge de la comunicación online.</i>	25
3.	LA ESTRATEGIA DE INBOUND MARKETING EN EL FÚTBOL.....	29
3.1.	¿Qué es el inbound marketing?	29
3.2.	Las etapas de una estrategia de inbound marketing.	31
3.2.1.	<i>Atraer. Las estrategias de atracción</i>	31
3.2.2.	<i>Convertir. Estrategias de conversión de visitas en leads.</i>	34
3.2.3.	<i>Cerrar. Estrategias de conversión de leads en clientes</i>	35
3.2.4.	<i>Fidelizar y deleitar. Estrategias de fidelización</i>	37
4.	PROPUESTA DE UN PLAN DE INBOUND MARKETING PARA EL C.D. TUILLA 38	
4.1.	Historia del C.D. Tuilla	38
4.2.	Análisis de situación del club. Análisis DAFO.	40
4.2.1.	<i>Análisis del entorno. La situación de la Tercera División</i>	40
4.2.2.	<i>Análisis interno del C.D. Tuilla.</i>	42
4.3.	Definición de objetivos	51
4.4.	Formulación de estrategias: Atracción, conversión, cierre y fidelización. 51	
4.5.	Plan de acción: programación y presupuesto	53
4.6.	Medición de resultados. KPIs a utilizar.	55
5.	CONCLUSIONES.....	55
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	57

Índice de tablas.

Tabla 2.1. Estructura del fútbol masculino senior.....	2
Tabla 2.2. Evolución de los Ingresos Totales (€M).....	9
Tabla 2.3. Patrocinadores oficiales de bebidas de LaLiga Santander y LaLiga Smart Bank para la temporada 2021/2022	23
Tabla 4.1. Clasificación de los equipos	42
Tabla 4. 2. Clasificación por goles en contra.....	42
Tabla 4.3. Clasificación por goles a favor.....	43
Tabla 4.4. Recaudación media de una temporada.2022/2023	46
Tabla 4.5. Recaudación media de la temporada con COVID con restricciones (no se permite la entrada al estadio) 2019/2020	47
Tabla 4.6. Recaudación media de la temporada con COVID con alguna restricción.2020/2021	47
Tabla 4.7 Ingresos en taquilla en las diferentes temporadas.....	48
Tabla 4.8. Comparación de Fortalezas y debilidades.....	50
Tabla 4.9. Presupuesto	54

Índice de Ilustraciones

Ilustración 2.1. Equipos de la primera división española.....	2
Ilustración 2.2. Límite coste plantilla 22/23 de primera división y de segunda división ..	3
Ilustración 2.3. Ranking de equipos de fútbol por valor de marca en el mundo en 2022 (en millones de euros)	3
Ilustración 2.4. Impacto de la industria del fútbol profesional en el PIB y en el empleo nacional	4
Ilustración 2.5. Tamaño del mercado del fútbol europeo: 2016/17 – 2020/21 (€bn)	6
Ilustración 2.6. El coronavirus en las cuentas de los más ricos.....	7
Ilustración 2.7. El impacto del Covid-19 en las finanzas del fútbol español.....	8
Ilustración 2.8. Resumen en cifras de la temporada 2020/21.....	8
Ilustración 2.9. Integrantes de la selección ucraniana cantando el himno.....	9
Ilustración 2.10. Líneas de acción e impacto de la sección de fútbol femenino en la LaLiga.....	11
Ilustración 2.11. Número de licencias deportivas de mujeres de la Federación Española de Fútbol de 2014 a 2021.....	11
Ilustración 2.12. La brecha de género en el fútbol.....	13
Ilustración 2.13. El Área Movistar LaLiga.....	15
Ilustración 2.14. Ingresos en millones de euros por venta de derechos audiovisuales de LaLiga.....	20
Ilustración 2.15. Reparto de los derechos de TV Temporada 2020/2021	21
Ilustración 2.16. Porcentaje de reparto de derechos de televisión.....	21
Ilustración 2.17. Criterios de reparto de los ingresos audiovisuales según puesto en la clasificación.....	21
Ilustración 2.18. Gestión de patrocinios.....	22
Ilustración 2.19. Ejemplos de patrocinios.....	23
Ilustración 2.20. Evolución de los ingresos por patrocinios	24
Ilustración 2.21. Patrocinios internacionales.....	24
Ilustración 2.22. LaLiga en redes sociales.....	27
Ilustración 2.23. Cuenta oficial del Real Madrid.....	27
Ilustración 2.24. LaLiga innova con Twitch e Ibai Llanos en una retransmisión	

“histórica”	28
Ilustración 2.25. Anuncio de la primera retransmisión de un partido en Twitch.	28
Ilustración 2.26. Virtual ADS (Realidad aumentada)	29
Ilustración 2.27. Realidad aumentada durante la pandemia	29
Ilustración 3.3. Estrategias inbound marketing	38
Ilustración 4.1. Campo de fútbol El Candín.	39
Ilustración 4.2. Nueva disposición de las categorías.	40
Ilustración 4.3. Grupos de la Tercera División RFEF	41
Ilustración 4.4. Equipos de tercera RFEF asturiana	41
Ilustración 4.5. Análisis DAFO.....	50

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1. N.º de socios de los 9 equipos con más socios de 3ªRFEF grupo 2.	40
--	----

1. INTRODUCCIÓN

No cabe duda de que el fútbol es uno de los deportes más importantes en la actualidad, ya sea por su presencia mediática a nivel mundial, por el dinero que genera con las apuestas, o por la involucración personal y emocional que muestran sus millones de seguidores. Baste señalar, a modo de ejemplo, algunas de las cifras que ha supuesto la reciente Copa del Mundo de Fútbol celebrada en Catar, de acuerdo con un artículo publicado por Brad Adgate (2022) en la revista Forbes: 229.000 millones de dólares invertidos por Catar para acoger la Copa del Mundo, aumento de ingresos estimado de 17.000 millones de dólares que obtendrá Catar por acoger el Mundial, 7.000 millones de dólares de ingresos estimados para la FIFA, 3 millones de entradas vendidas, 1,2 millones de visitantes recibidos en el país anfitrión, 5.000 millones de espectadores, o 1.000 millones de dólares como tarifas de derechos que Fox Sports y Telemundo han pagado para emitir y transmitir la Copa del Mundo de 2018 y 2022.

De este modo, dentro de este deporte es posible distinguir una doble vertiente: la comercial/económica y la social. La **dimensión comercial/económica** está vinculada a la generación de ingresos derivados de las diversas actividades que desarrollan los equipos y a las marcas que patrocinan a un club o a una selección, que buscan generar beneficios a partir de sus acciones de patrocinio. La **dimensión social** hace referencia a la relación que se genera entre el fútbol y la sociedad.

El éxito económico y financiero de los clubs de fútbol se debe en gran parte a la estrategia de marketing que lleven a cabo. Y la relevancia de este tipo de actividades se ha hecho cada vez mayor, puesto que, si bien el marketing siempre ha hecho de los deportes y de los atletas una de sus plataformas de referencia, actualmente esta colaboración está aumentando con la llegada del marketing online y de sus herramientas, que hacen que el alcance conseguido se multiplique exponencialmente gracias a la repercusión que se genera a través de las redes sociales y de internet.

A su vez, dentro del marketing digital está creciendo con fuerza un tipo de enfoque que se conoce por el nombre de “*inbound marketing*”. Bajo esta metodología se pretende generar relaciones intensas, significativas y duraderas con los clientes. Tal y como lo define la empresa especializada en este ámbito Hubspot (s.f.), “*el inbound marketing es una metodología comercial que apunta a captar clientes mediante la creación de contenido valioso y experiencias hechas a medida. Mientras que el outbound marketing (métodos de marketing tradicionales) irrumpe de manera directa presentando al público contenido que no siempre desea, el inbound marketing forma conexiones útiles para el cliente en la resolución de problemas reales*”.

Bajo este escenario, el objetivo del presente trabajo se centrará en analizar las posibilidades que ofrece el marketing digital bajo un enfoque *inbound* a los clubs de fútbol, aportando adicionalmente una propuesta de plan de *inbound marketing* para un club de fútbol asturiano, C.D. TUILLA.

Tras este primer apartado de introducción, el trabajo se estructurará en cuatro capítulos adicionales. En primer lugar, y tras ofrecer una panorámica de las principales magnitudes económicas del fútbol profesional y destacar algunas de las tendencias más reseñables en este campo, en el Capítulo 2 se sintetizarán las características que presenta el marketing enfocado a los clubs de fútbol profesionales. A continuación, el Capítulo 3 abordará los principios y herramientas que definen a una estrategia de *inbound marketing*, para pasar seguidamente, en el Capítulo 4, a analizar la situación actual del club de fútbol C.D. TUILLA y realizar una propuesta de plan de *inbound marketing* adaptado a la situación concreta de

este club. El trabajo finalizará con un último capítulo donde se expondrán las principales conclusiones derivadas de todo el Trabajo Fin de Grado.

2. EL MARKETING DE LOS CLUBS DE FÚTBOL PROFESIONALES

2.1. El fútbol profesional en España y en el mundo

2.1.1. Principales magnitudes del fútbol profesional

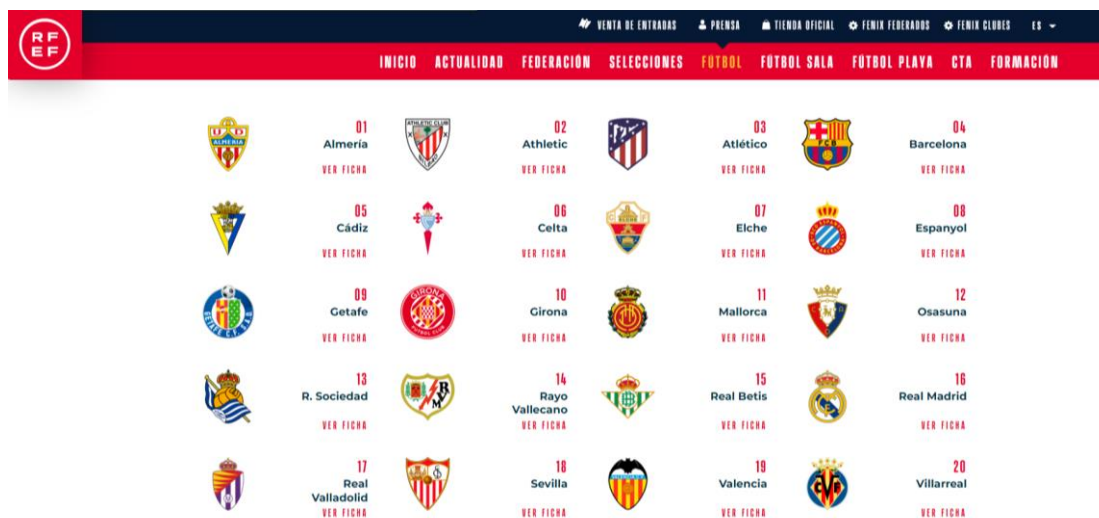
El fútbol profesional español se creó en 1902, existiendo actualmente 460 clubs profesionales y semiprofesionales entre sus diferentes categorías, como podemos observar en la Tabla 2.1. El fútbol profesional en España está controlado por la Real Federación Española de Fútbol (Federación Española de Fútbol, o RFEF para abreviar). Por su parte, la máxima categoría del fútbol profesional español es LaLiga Santander, que cuenta en estos momentos con 20 equipos, tal y como se refleja en la Ilustración 2.1. De todos ellos, destacan especialmente dos por las magnitudes que mueven: Real Madrid y F.C Barcelona.

Tabla 2.1. Estructura del fútbol masculino senior.

NIVEL	ESTATUS	CATEGORIA	N.º EQUIPOS
1	PROFESIONAL	PRIMERA DIVISION	20
2	PROFESIONAL	SEGUNDA DIVISION	22
3	SEMIPROFESIONAL	PRIMERA RFEF	(*2 grupos de 20) 40
4	SEMIPROFESIONAL	SEGUNDA RFEF	(*5 grupos de 18) 90
5	SEMIPROFESIONAL	TERCERA RFEF	(*18 grupos de 16) 288
TOTAL	-	-	460

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de LaLiga.com

Ilustración 2.1. Equipos de la primera división española.



Fuente: Página web de la RFEF.es

El fútbol profesional genera millones de euros cada año en España. Durante el ejercicio 2021/2022, LaLiga ha percibido la cantidad de 14.981.000 euros, provenientes de la recaudación del porcentaje correspondiente de la Quiniela, siendo considerados 850.000 euros subvenciones para LaLiga (LaLiga.com). Sin embargo, los jugadores de LaLiga

Smartbank (segunda división) están comparativamente mal pagados, como se puede ver en la Ilustración 2.2, porque la mayoría de ellos dependen del patrocinio de grandes empresas.

Ilustración 2.2. Límite coste plantilla 22/23 de primera división y de segunda división

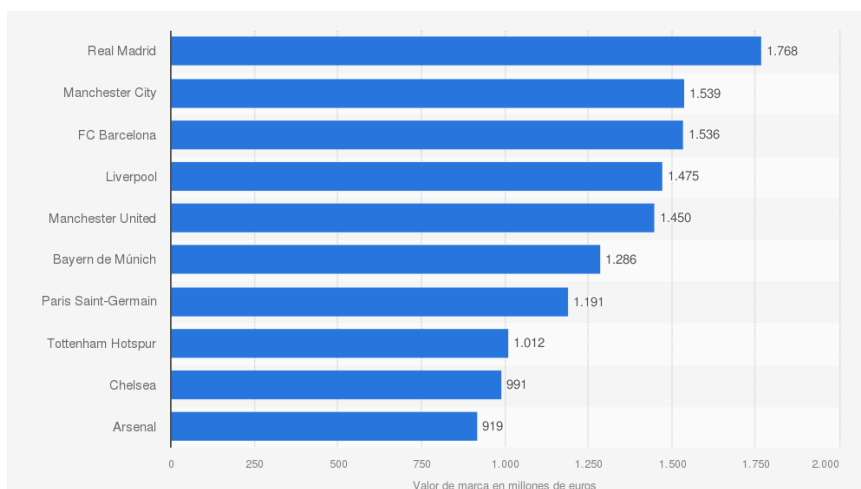
LaLiga Santander		TEMPORADA - 2022/23 -		LaLiga SmartBank	
	LCPD (Mcd. verano)				LCPD (Mcd. verano)
ATHLETIC CLUB	127.120	REAL SPORTING DE GUJÓN			8.564
FC BARCELONA	656.429	LEVANTE UD			11.948
RCD ESPANYOL	72.737	REAL RACING CLUB DE SANTANDER			8.505
REAL MADRID	683.462	DEPORTIVO ALAVÉS			9.811
ATLÉTICO DE MADRID	341.040	SD PONFERRADINA			6.181
SEVILLA FC	199.855	CD TENERIFE			10.056
REAL BETIS	96.725	REAL OVIEDO			9.757
REAL SOCIEDAD	134.199	CD MIRANDES			6.174
CÁDIZ CF	45.977	C.D. LEGANÉS			19.522
RCD MALLORCA	49.692	GRANADA CF			29.126
VALENCIA CF	75.835	REAL ZARAGOZA			10.124
C.A. OSASUNA	52.134	SD EIBAR			13.208
ELCHE CF	42.672	ALBACETE BALOMPIÉ			5.749
VILLARREAL CF *	151.206	FC ANDORRA			6.529
RC CELTA	63.855	UD LAS PALMAS			11.522
RAYO VALLECANO	49.903	CD LUGO			4.277
R. VALLADOLID CF	46.686	SD HUESCA			8.102
GIRONA FC	42.724	BURGOS CF			6.313
GETAFE CF	69.070	MÁLAGA CF			11.500
UD ALMERÍA	50.749	FC CARTAGENA			6.416
		VILLARREAL CF "B"*			-
		UD IBIZA			7.482
	TOTAL: 3.052.069				TOTAL: 210.866

Datos en miles de euros. (*) Villarreal CF "B": sus datos se presentan agregados junto con los de Villarreal CF, perteneciente a LaLiga Santander.

Fuente: Página web de LaLiga.com

En la Ilustración 2.3 se puede observar que, aunque el Real Madrid está en cabeza en valor de marca en 2022, seguido de cerca del FC. Barcelona, la realidad es que del top 10 de los equipos por valor de marca en el mundo, únicamente dos son españoles, mientras que hay seis ingleses (Manchester City, Liverpool, Manchester United, Tottenham, Chelsea y Arsenal). Estos datos evidencian que en España dominan dos equipos por encima del resto, mientras que en otros países, como el Reino Unido, el valor de marca de los equipos está mucho más repartido.

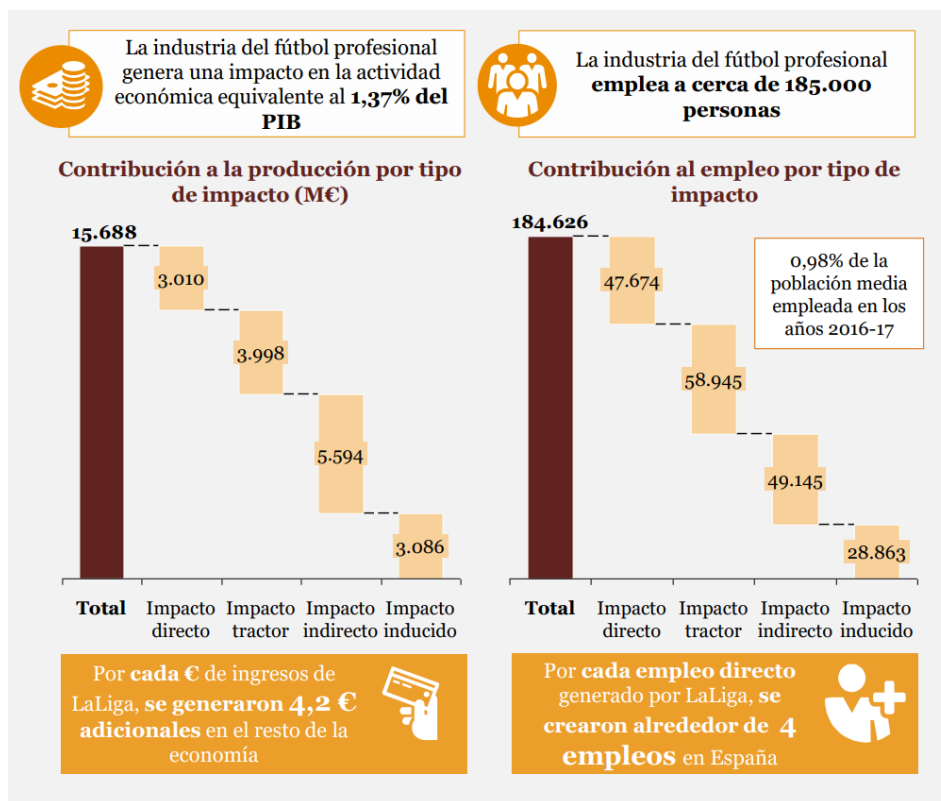
Ilustración 2.3. Ranking de equipos de fútbol por valor de marca en el mundo en 2022 (en millones de euros)



Fuente: Brand Finance, statista (2022)

Atendiendo al informe “*Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*”, elaborado por PWC (2018) para LaLiga antes de la llegada de la pandemia, la **industria del fútbol profesional supone un 1,37% del PIB**. Con un impacto directo de 3.010 millones de euros, genera una actividad económica de 15.688 millones de euros, **empleando a cerca de 185.000 personas**, 1 de cada 100 personas ocupadas en España (ver Ilustración 2.4).

Ilustración 2.4. Impacto de la industria del fútbol profesional en el PIB y en el empleo nacional



Fuente: PWC (2018)

Desde un punto de vista fiscal, su contribución a la recaudación se estima en alrededor de **4.100 millones de euros en impuestos en España**. Por su parte, y bajo una perspectiva social, este informe destaca que (1) de cada 100 euros que ingresa LaLiga, invierte 1,72 en proyectos de Responsabilidad Corporativa, (2) 2,96 millones de españoles practican el fútbol, lo que incrementa su bienestar subjetivo (estimado en aproximadamente 3.630 millones de euros), (3) a través de los diferentes proyectos puestos en marcha, LaLiga lucha contra el racismo, la homofobia, la discriminación contra las minorías étnicas, así como la falta de diversidad, y (4) el fútbol representa uno de los principales motores para atraer a aficionados a las ciudades y acercarlos a su arte, cultura, gastronomía y estilos de vida.

A la hora de cuantificar el impacto del fútbol profesional, además de los impactos directos en la forma de sueldos y salarios, beneficios de los negocios y tributos, el informe de PWC (2018) reconoce su capacidad para generar una serie de “efectos tractores” sobre la actividad económica de otros sectores:

- **Hostelería y restauración:** consumo alrededor de los estadios (alimentos, bebidas y otros productos por parte de los aficionados el día de partido).
- **Transporte y alojamiento:** gastos de desplazamiento y alojamiento para acudir a un

partido de fútbol.

- **Prensa escrita y publicidad:** ingresos de diarios, radio, TV, internet por ventas y publicidad derivada de los contenidos de fútbol.
- **Apuestas deportivas:** Juegos de azar y apuestas deportivas, incluyendo las apuestas online.
- **Paquetes TV con fútbol:** Canales de televisión de pago o paquetes de telefonía+TV que incluyan contenidos de fútbol.
- **Venta de videojuegos relacionados con el fútbol:** Videojuegos en cualquier dispositivo (PC, tablet, móvil o consola).

A nivel internacional, el Informe Anual del Fútbol 2021 elaborado por la FIFA muestra una **estructura del fútbol profesional mundial** que se caracteriza por los siguientes rasgos (FIFA, 2021):

- Existen cerca de 130.000 jugadores profesionales y más de 4.400 clubs profesionales a lo largo de todo el mundo.
- El 91% de las asociaciones miembro han implementado un sistema de licencias nacional.
- El 65% de las competiciones nacionales de primer nivel están organizadas por la respectiva federación de fútbol, en lugar de la liga.
- El 54% de las competiciones domésticas siguen el tradicional formato de ida y vuelta.
- El 88% de los organizadores negocian sus derechos televisivos de forma colectiva.

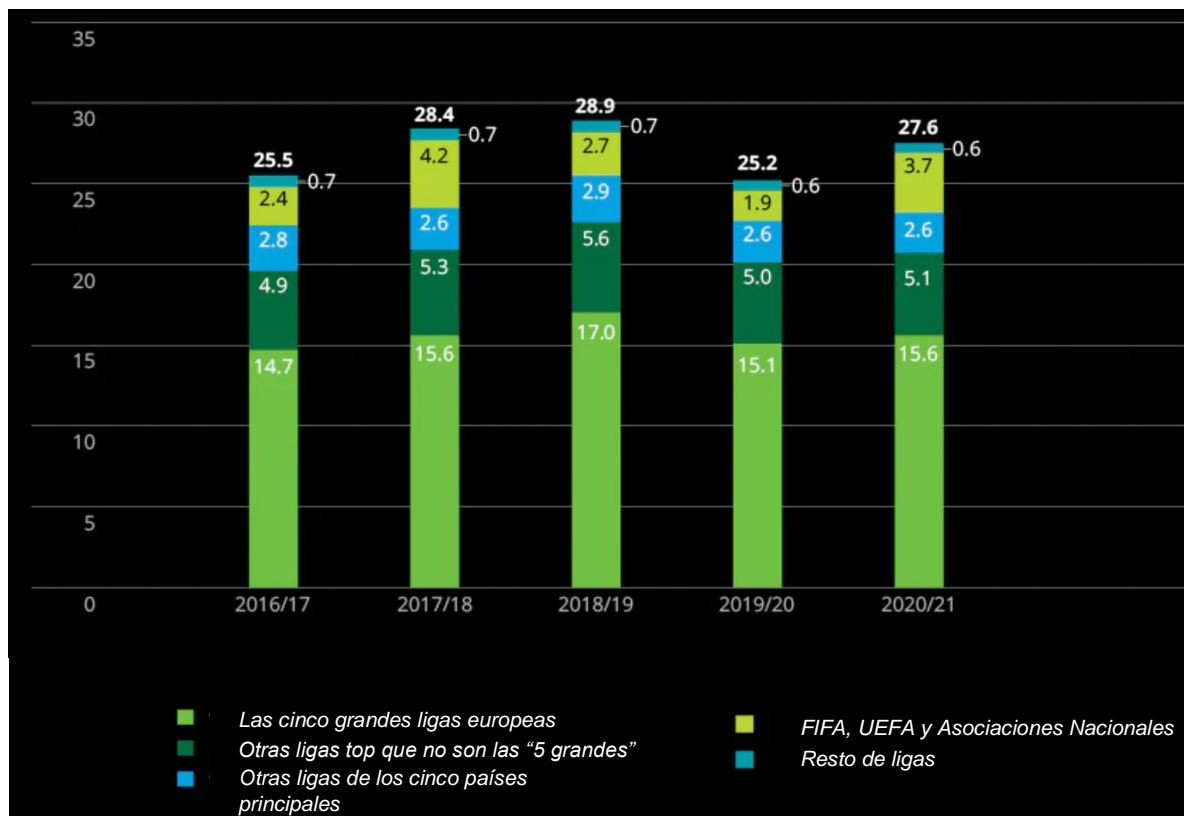
En cuanto a la **situación de los clubs de fútbol europeos**, Deloitte (2022), en su informe “Annual Review of Football Finance 2022” (que analiza la temporada 2020/21) destaca lo siguiente:

- A pesar de una pérdida casi total de ingresos en la temporada 2020/21 debido a la situación de pandemia, el mercado del fútbol europeo creció en 2020/21 un 10% en términos de ingresos (hasta los 27.600 millones de euros), impulsado por el torneo UEFA EURO 2020 y los ingresos diferidos de la temporada 2019/20 (Ilustración 2.5). Se espera alcanzar los niveles de ingresos pre-COVID en la temporada 2021/22.
- En 2020/21, las cinco grandes ligas europeas generaron 15.600 millones de euros en ingresos totales (Ilustración 2.5), lo que supone un incremento de un 3 % con relación a la temporada anterior, aunque significativamente por debajo de los ingresos observados antes de la COVID-19 (17.000 millones de euros en 2018/19).
- El fútbol femenino ha entrado en una etapa de rápido crecimiento, de forma que los clubs y ligas de fútbol femenino están creando un sistema de identidades, bases de fans y modelos comerciales únicos, sin las restricciones de las estructuras heredadas del fútbol masculino. El fútbol femenino representa un “producto” diferenciado.

Tal y como apuntan los datos anteriores, los últimos años han venido marcados por una serie de factores que han tenido o están ejerciendo un impacto notable sobre la situación del fútbol profesional, a nivel nacional e internacional. En los epígrafes siguientes se destacan dos. El primero recoge los efectos que de los dos grandes “*shocks*” externos acontecidos a nivel

mundial: la crisis del coronavirus y la guerra en Ucrania. El segundo hace referencia al crecimiento del fútbol profesional femenino.

Ilustración 2.5. Tamaño del mercado del fútbol europeo: 2016/17 – 2020/21 (€bn)



Fuente: Deloitte (2022)

2.1.2. Efectos de la crisis del coronavirus y de la guerra en Ucrania

Las **pérdidas económicas en el mundo del deporte debidas a la pandemia han sido enormes**. Según un informe de la consultora de negocios Duff & Phelps, el sector deportivo global ha perdido alrededor de US\$ 6.000 millones en ingresos en 2020 como consecuencia de la crisis sanitaria. Concretamente, esta pérdida se ha debido a los siguientes factores:

- **Cese de actividades deportivas por el confinamiento:** las competiciones deportivas fueron suspendidas por las restricciones de movimiento, las actividades de entrenamiento se vieron canceladas y las reuniones de clubs y federaciones pospuestas.
- **Pérdidas de ingresos para las televisiones:** las televisiones perdieron ingresos por la cancelación de las competiciones deportivas y el cese de actividades.
- **Pérdidas de ingresos para los anunciantes.**
- **Pérdidas de ingresos para las organizaciones deportivas.**
- **Pérdidas de ingresos para los deportistas.**

Poniendo ya el foco en el fútbol profesional, los dos últimos informes de la consultora Deloitte

“Football Money League 2021” y “Football Money League 2022” muestran cómo han evolucionado los 20 clubs de fútbol más importantes por volumen de ingresos a nivel mundial en las temporadas 2019/2020 y 2020/2021. Al igual que ha ocurrido con otros sectores, la pandemia supuso para el fútbol profesional uno de sus momentos más difíciles, ante los estadios vacíos, el aplazamiento y cancelación de partidos, los descuentos para las emisoras y la necesidad de hacer frente a sus compromisos comerciales.

Concretamente, según el primero de esos informes, en la temporada 2019/2020 los 20 mejores clubs de fútbol del mundo generaron un total de 8.200 millones de euros, un 12% menos que la temporada anterior, como consecuencia de las caídas en los ingresos por retransmisiones y los ingresos de las jornadas.

Por su parte, entre otras evidencias, la edición del informe correspondiente a 2022 (análisis de la temporada 2020/2021) confirmó que (1) los clubs analizados perdieron más de 2 mil millones de euros en ingresos durante las temporadas 2019/20 y 2020/21 como resultado de la COVID-19, (2) los aplazamientos de las transmisiones de la temporada 2019/20 hicieron que los ingresos ascendieran a 4,5 mil millones de euros en 2020/21, recuperando esta partida su posición anterior a la pandemia como la fuente más significativa de los ingresos totales, (3) nueve clubs aparecen recurrentemente en cada edición del informe durante los últimos 25 años (representantes de cuatro de las cinco grandes ligas de Europa, siendo la Premier League inglesa la que cuenta con un número mayor), (4) en esos 25 años han formado parte del informe 45 clubs distintos, procedentes de 11 países diferentes, 10 de ellos europeos (de nuevo, destacan los clubs ingleses, con 15 representantes, aunque no todos compiten actualmente en la Premier League), (5) el Manchester City, Real Madrid, Bayern Múnich, Paris Saint-Germain y Juventus fueron los clubs que más ingresos generaron en cada una de las cinco grandes ligas de Europa, (6) por primera vez los 20 clubs tienen un equipo femenino (únicamente el 30% de los 20 mejores clubs tenían un equipo femenino en la primera edición).

Según la UEFA, el deterioro acumulado de la facturación en las dos temporadas (2019 y 2020) con COVID en el fútbol profesional europeo asciende a 7.000M€. La Ilustración 2.6 recoge una estimación detallada del recorte de los ingresos bajo diferentes escenarios de recuperación que experimentarían los principales clubs de fútbol a nivel internacional.

Ilustración 2.6. El coronavirus en las cuentas de los más ricos.

EL CORONAVIRUS EN LAS CUENTAS DE LOS MÁS RICOS				
Estimación de recorte de ingresos, según diferentes escenarios.				
	Facturación 2018-2019 (millones €)	Estim. pérdidas por el Covid-19 2019-2020	Escenario rápida recuperación 2020-2021	Escenario crisis prolongada 2020-2021
 1 FC Barcelona	841	[120; 260]	[30; 120]	[270; 450]
 2 Real Madrid	757	[100; 230]	[30; 110]	[240; 400]
 3 Manchester United	712	[90; 215]	[30; 100]	[215; 360]
 4 Bayern Munich	660	[80; 200]	[25; 100]	[195; 345]
 5 Paris Saint-Germain	636	[100; 195]	[30; 110]	[220; 360]
 6 Manchester City	611	[75; 185]	[25; 75]	[140; 270]
 7 Liverpool	605	[75; 185]	[20; 70]	[155; 280]
 8 Tottenham Hotspur	521	[70; 160]	[15; 60]	[135; 235]
 9 Chelsea	513	[60; 155]	[20; 65]	[135; 245]
 10 Juventus	460	[65; 140]	[15; 55]	[120; 215]
TOTAL		[13%; 30%]	[4%; 13%]	[27%; 48%]

Fuente: Deutsche Bank (2020)

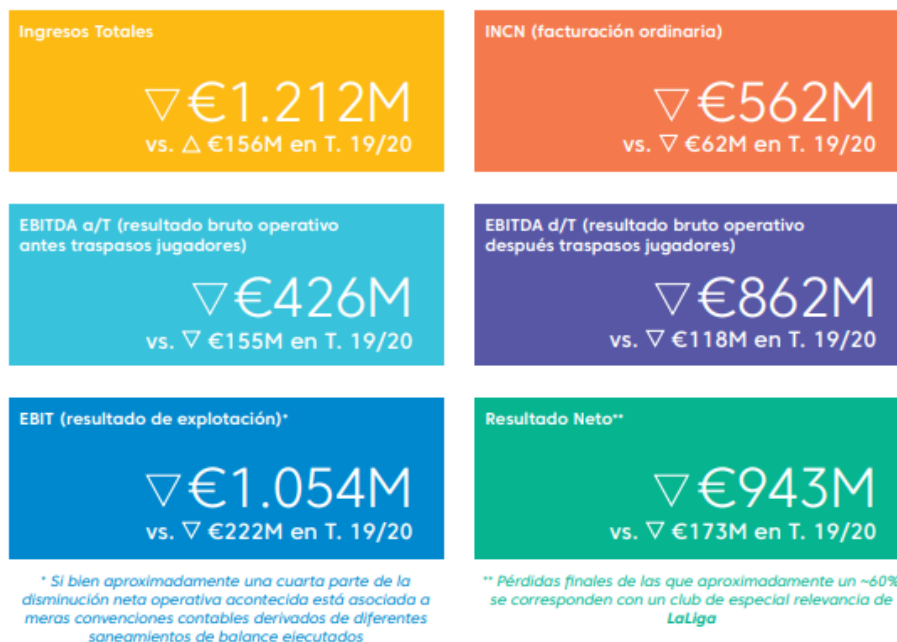
Por su parte, en las Ilustraciones 2.7 y 2.8 se aprecia el impacto de la COVID-19 en los ingresos y resultados económicos del fútbol español.

Ilustración 2.7. El impacto del Covid-19 en las finanzas del fútbol español.



Fuente: Página web de LaLiga.com y PWC, Belén Trincado / Cinco días (2021)

Ilustración 2.8. Resumen en cifras de la temporada 2020/21.



Fuente: Página web de LaLiga.com

En la Tabla 2.2 se puede observar una reducción notable (24%) en los ingresos totales debido a la pandemia.

Tabla 2.2. Evolución de los Ingresos Totales (€M)

LaLiga	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
Ingresos Totales	3.211	3.712,8	4.437,9	4.873,5	5.029,2	3.817,7
Variación anual %	-	15,6%	19,5%	9.8%	3.2%	-24.1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la página web de la LaLiga.com

El impacto derivado de la COVID-19 ha sido notablemente menor en la temporada 2021/22, gracias a la celebración sin interrupciones prevista de los encuentros en las competiciones y a la vuelta gradual del público a los estadios, así como a la favorable evolución de otras partidas.

Cuando la crisis del coronavirus estaba siendo superada, la economía mundial se vio sacudida por el estallido de la guerra en Ucrania, que también ha generado consecuencias para el mundo del fútbol.

Por lo que respecta a la competición ucraniana (ver Ilustración 2.9), el deporte, incluido el fútbol, regresa a la “normalidad” 6 meses después de la invasión del país por parte de Rusia (EIPais.com, 2022). La mayoría de los partidos ahora se celebran en la capital y, por razones de seguridad, no se permite la asistencia de público. Tampoco están en este torneo Desna Chernihiv y Mariupol, cuya infraestructura fue destruida en la guerra. Además, en todos los encuentros se ha puesto a disposición una sirena de emergencias que, en caso de ser activada, obligará a parar el partido y evacuar a todas las personas del estadio en refugios situados en los alrededores. Otra consecuencia reseñable es que Ucrania experimentó un aumento del 5% en los ingresos generados por la venta de jugadores de fútbol.

Ilustración 2.9. Integrantes de la selección ucraniana cantando el himno.



Fuente: Twitter FC SHAKHTAR

Por otra parte, las sanciones futbolísticas a Rusia fueron inminentes. La UEFA excluyó a los equipos de Rusia de todas las competiciones europeas a nivel de clubs, incluyendo a los equipos masculinos juveniles y femeninos. También la selección rusa fue excluida del mundial de Catar y, además, la candidatura rusa para la Eurocopa de fútbol de 2028 y 2032 fue denegada.

La FIFA impuso sanciones a Rusia estableciendo que no se puede disputar ninguna competición internacional en territorio ruso y que se deben jugar sus partidos de local en una sede neutral sin espectadores en las tribunas. Los equipos competirán con el nombre de Unión de Fútbol de Rusia en vez de Rusia, por lo que no podrán utilizar ni la bandera ni el himno nacional.

Estas sanciones han provocado importantes repercusiones económicas. Por ejemplo, la eliminación del Spartak de Moscú de la Champions League supone entre unos 60 y 70 millones de euros que no percibirá la ciudad por albergar el partido, ya que San Petersburgo iba a ser la sede de la primera final de la Champions después de la pandemia (Iusport.com, Manuel Sánchez Gómez, 2022). Al eliminar a la selección nacional rusa del mundial de Catar, perderá la posibilidad de obtener 440 millones de dólares si se hubiese clasificado. Todos los equipos que hubieran pasado de fase de grupos recibirán 8 millones de dólares en premios, así como 1,5 millones para cubrir los costes de preparación, es decir que todos los equipos que participan en el mundial al menos tienen garantizados unos ingresos de 9,5 millones de dólares los cuales no percibirá la selección rusa.

2.1.3. El auge del fútbol femenino profesional

De acuerdo con Marinocio.com (2022), los orígenes del fútbol femenino se remontan a finales del siglo XIX. La activista feminista Nettie Honeyball fundó el primer club deportivo femenino, el British Women's Football Club, para restaurar el papel de la mujer en la sociedad británica. Años más tarde, después de la Primera Guerra Mundial, hubo un período de tremendo crecimiento para los deportes femeninos con muchas mujeres ingresando en la fuerza laboral. El fútbol se convirtió en una distracción durante los descansos debido a la falta de mano de obra masculina. Los trabajadores de la fábrica se unieron y compitieron entre sí, creando una gran expectativa y reuniendo a miles de espectadores.

A partir de la década de 1970, la UEFA y la FIFA reconocieron la realidad del fútbol femenino e iniciaron el proceso de organización y profesionalización del sector. El desarrollo y la formalización del juego nacional se han producido a ritmos diferentes en cada país, según las tradiciones futbolísticas y el papel de la mujer en la sociedad. En los últimos años, el fútbol femenino ha experimentado un gran crecimiento y se ha convertido en un fenómeno de masas. Actualmente, es un segmento mercantilizado muy pequeño. Sin embargo, empresas y patrocinadores empiezan a interesarse por él. Hasta hace unos años, el fútbol femenino se veía como una inversión de imagen; ahora se paga a los inversores por sus patrocinios. La apuesta por el fútbol femenino empieza a ser económicamente viable y rentable.

El fútbol femenino solía sufrir por la falta de cobertura. Sin embargo, la Copa Mundial Femenina de la FIFA popularizó el deporte en todo el mundo, especialmente entre mujeres y niñas. Siguiendo esta filosofía, actualmente *“desde LaLiga se intenta lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. LaLiga se ha convertido en un potente visibilizador de la mujer y del empoderamiento femenino ayudando a cuestionar los estereotipos y papeles social es que se asocian comúnmente a la mujer”* (LaLiga, 2021). La Ilustración 2.10 resume las líneas de acción desarrolladas por LaLiga en este ámbito:

Ilustración 2.10. Líneas de acción e impacto de la sección de fútbol femenino en la LaLiga

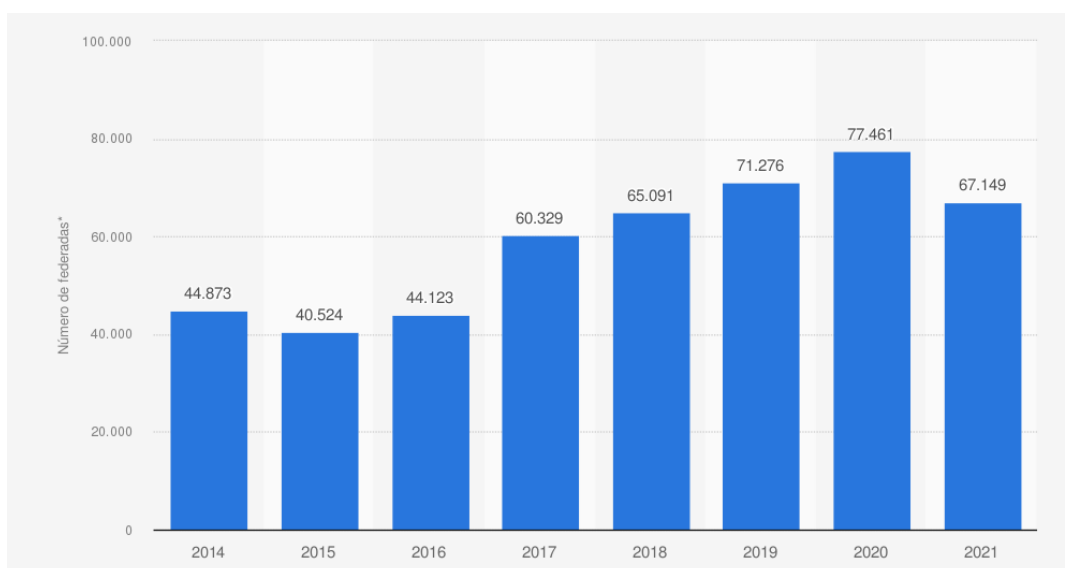


Fuente: LaLiga.com

- **Impulsar y profesionalizar:** desarrollo de encuentros formativos para los clubs.
- **Aumento de visibilidad:** difusión de contenido con relación a la competición (horarios, fichas de los equipos, clasificaciones, jugadoras...).
- **Creación de valor:** apoyo a los patrocinadores con la inclusión de jugadoras en campañas promocionales.
- **Expansión internacional:** alianzas con ligas, federaciones, e instituciones internacionales y proyectos de asesoramiento y acciones sociales.

El mayor apoyo se ha traducido en un **aumento del número de licencias deportivas de mujeres**, tal y como se puede apreciar en la Ilustración 2.11.

Ilustración 2.11. Número de licencias deportivas de mujeres de la Federación Española de Fútbol de 2014 a 2021.



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Statista (2022)

Las mujeres ahora representan aproximadamente uno de cada diez jugadores a nivel profesional. Nunca habían jugado más mujeres al fútbol en comparación con hace dos décadas, según la UEFA. Los datos presentados por Statista sobre licencias deportivas de mujeres en la Federación muestran que en 2014 eran 44.873 las mujeres federadas en España, mientras que en 2021 la cifra ascendió a 67.149, más de 20.000 licencias de diferencia. No obstante, la mayor cantidad alcanzada fue en 2020 con 77.461 mujeres, aunque la pandemia influyó en el descenso posterior de los datos. En cualquier caso, **el fútbol ocupaba en 2021 el cuarto puesto entre los deportes con más mujeres federadas**. Solo el baloncesto, la montaña y el golf se encuentran por encima, con 98.483, 96.474 y 79.094 licencias respectivamente (Statista, 2021).

Hasta no hace mucho los partidos de fútbol femenino se retransmitían por YouTube y en canales menores, muchas veces en streaming. DAZN posee los derechos de la Champions League, por lo que estos partidos se vienen emitiendo en formato de pago. El fútbol femenino está experimentando un crecimiento en popularidad en las últimas décadas y esto se ha hecho evidente a medida que el premio en metálico correspondiente a las Copas Mundiales Femeninas ha aumentado a 30 millones de dólares. Adicionalmente, Alexia Putellas ha ganado el día 17/10/2022 su segundo balón de oro. En la historia de este premio España se lo ha llevado 3 veces. Luis Suarez en 1960 y los otros 2 los ha ganado Alexia Putellas, lo que significa que la mejor jugadora del mundo por segundo año consecutivo es española. Entre las 5 primeras hay otra jugadora española, Aitana Bonmatí, lo que demuestra el crecimiento del fútbol español.

De este modo, hoy en día, los clubs de fútbol se han extendido a los clubs de fútbol femenino, cuyo objetivo es asegurarse de que brinden a LaLiga nuevas operaciones y una mejor experiencia. De hecho, las integrantes de los equipos femeninos son muy activas en la comercialización de su equipo, ayudan a ampliar la base de aficionados y promocionan su club de nuevas formas. El fútbol femenino también se enfrenta a menos prejuicios, habiéndose reducido el porcentaje de personas que entienden el fútbol como un deporte masculino, que ven "mujeres jugando con hombres" como algo degradante.

No obstante, y a pesar del continuo auge del fútbol femenino, sigue habiendo una **brecha salarial** con respecto al fútbol masculino, motivada básicamente por las diferencias existentes en el impacto económico generado. En la Ilustración 2.12 podemos observar la notable diferencia en cuanto a premios entre las competiciones masculinas y las femeninas.

Ilustración 2.12. La brecha de género en el fútbol.



Fuente: Statista 27 jul 2022, Stéphanie Chevalier Naranjo

2.2. El marketing de los clubs de fútbol profesionales.

2.2.1. Tipos de clientes de un club de fútbol. Importancia de las emociones y del factor social.

Un club de fútbol puede relacionarse con diferentes tipos de “clientes”. Todos tienen sus propias necesidades, pero todos comparten un factor importante: las emociones.

Existen clientes que solo están interesados en comprar entradas y ver partidos cerca del estadio. Son los llamados **amantes del fútbol**. Su fidelidad hacia el club no está tan arraigada, pero sí les gusta ver a los grandes equipos y a sus jugadores, simplemente por disfrutar. La intención de los clubs es conseguir que estos clientes quieran convertirse en socios evitando así que vean el partido por otros medios, como pueda ser desde un bar o desde su casa (Agudo y Toyos, 2003).

Otros clientes pueden estar interesados en comprar productos de recuerdo, como camisetas, pantalones y banderas y disfrutar más del espectáculo que del propio partido en sí. Son **clientes casuales**, que no tienen una fidelidad con el club, e ir al estadio es otra alternativa para pasar un buen rato. A estos clientes se les dedica menos importancia y menos tiempo desde los departamentos de marketing ya que no se cree que cambien de opinión y acudan con más asiduidad a los estadios.

Una tercera tipología incluye a aquellos que pueden querer convertirse en socios del club de fútbol invirtiendo dinero en él. Son los llamados **hinchas del club**, los cuales muestran una fidelidad alta hacia su club, lo defienden y tienen una pasión hacia un único club. Más que importarles el espectáculo del partido, lo que quieren es ver ganar a su equipo. Las marcas se aprovechan de esta alta fidelidad para crear productos sabiendo que sus hinchas pagarán más de lo que tenían pensado solo por su amado club. Como ejemplo para entender esto, el club puede subir el precio de los abonos sabiendo que un gran porcentaje, por no decir la mayoría de sus clientes, va a seguir pagando dicho abono. Las marcas hacen algo parecido

con el precio de las camisetas y de todos los accesorios del equipo, sabiendo que muchos hinchas querrán ir con la última equipación al estadio mostrando así su fidelidad con el club. (Gil, 2007).

El éxito de un club de fútbol no depende únicamente de las habilidades o los resultados deportivos obtenidos, sino también de la **gestión de las emociones** que genera en los aficionados. La emoción del directo es un gran valor del deporte. Los clubs de fútbol nunca se olvidan de su factor social; por lo general, invierten mucho en esto porque saben lo importante que es para administrar su marca y su base de seguidores.

El deporte, y particularmente el fútbol, es uno de los ámbitos donde el denominado **marketing de experiencias y emociones** tiene un gran desarrollo. En este sentido, se puede entender la experiencia del cliente (CX) como la **percepción que un cliente tiene de todas las interacciones y contactos que mantiene con una marca a lo largo del “customer journey”**. Estas interacciones pueden producirse en diferentes puntos del “viaje” (en el momento de informarse sobre el producto/servicio, durante el proceso de compra, al utilizar el producto o recibir la prestación del servicio, o en la etapa posterior).

De acuerdo con la plataforma especializada en gestión deportiva Gestión Sport (2020), a diferencia de lo que ocurre en el marketing tradicional, que está centrado en aspectos intrínsecos del producto/servicio como su calidad, sus características y sus beneficios, el marketing experiencial se centra en el propio cliente y las experiencias que éste obtiene durante la comercialización y uso del producto o servicio, de forma que busca productos, comunicaciones y campañas de marketing que ilusionen a los clientes, les despierten sentimientos y estimulen su mente. El objetivo del marketing experiencial es precisamente sumergir a los consumidores en el producto mediante la generación de distintos tipos de conexiones: emocionales, sensoriales, mentales, de comportamiento o relacionales. Crear en el consumidor el **efecto WOW**, convirtiendo cualquier interacción entre el club y el cliente en una experiencia positiva memorable y digna de ser contada. Así, se suele decir habitualmente que el fútbol levanta pasiones. Tal y como reconoce EAE Business School (2020), la adhesión sentimental a una marca es mayor en este caso, trascendiendo lo puramente comercial.

En general, de acuerdo con la consultora KPMG (2018), existen seis pilares básicos de la excelencia en la CX: (1) **personalización** (ofrecer un producto o servicio diferenciado para el cliente y/o adaptar la atención individualizada para humanizar al máximo cada interacción a raíz del conocimiento y comprensión de las características individuales de los consumidores), (2) **integridad** (alineación entre lo que una marca piensa, lo que dice y lo que hace, para generar confianza), (3) **expectativas** (manejar, cubrir y sobrepasar las expectativas del cliente), (4) **resolución** (convertir una experiencia a priori deficiente en una experiencia grandiosa), (5) **tiempo y esfuerzo** (minimizar el esfuerzo del cliente y crear procesos sin fricciones) y (6) **empatía** (comprender las circunstancias del cliente).

Las experiencias pueden ser de muy variado signo. Normalmente, dentro del marketing de emociones y experiencias se distingue entre experiencias sensoriales, intelectuales, sociales, pragmáticas y emocionales (Sanzo y Cachero, 2022).

- **Experiencia sensorial**

La experiencia sensorial es aquella que se obtiene a través de los sentidos. Las experiencias sensoriales pueden ser **visuales, olfativas, auditivas, de sabor, táctiles o multisensoriales**.

Un ejemplo de esta clase de experiencias es el espacio creado en las ciudades de Madrid, Elche, Bilbao, Valencia, Granada, San Sebastián, Málaga, Oviedo, Valladolid o Badajoz en el área de Movistar LaLiga, que se divide en 2 plantas y ofrece, como se puede observar en la Ilustración 2.13, proyecciones multimedia, un área de realidad virtual, exposición de camisetas, se puede probar la experiencia de ser comentarista de un partido y hay salas gaming donde poder disfrutar de las diferentes actividades.

- **Experiencia intelectual**

La experiencia intelectual es aquella que está relacionada con la **mente** de los consumidores, haciendo que estos desarrollen en mayor medida la capacidad creativa, así como incitarles a pensar. Para ello, es importante tener en cuenta aspectos como el razonamiento y la innovación. Se pretende en este caso generar interacciones que generen experiencias cognitivas (ampliar el conocimiento, enriquecer la capacidad de comprensión, ...)

El fútbol y el turismo últimamente van de la mano, personas de todas partes del mundo se desplazan a diferentes lugares para participar en eventos deportivos o para presenciarlos. Los clubs aprovechan esta pasión y abren museos que sirven de reclamo, combinando la exposición de los objetos (trofeos, camisetas, botas, balones...) con representaciones escenográficas que ayudan a interpretarlos.

Ilustración 2.13. El Área Movistar LaLiga.



Fuente: ABC.com, Juanjo Gonzalo, 2020

Algunos de los museos más conocidos son los siguientes:

- ❖ *FIFA Museum* (<https://www.fifa.com/es/static-pages/fifa-world-football-museum>).
- ❖ *El Museo de la Selección Española* (<https://rfe.es/es/museo-de-la-seleccion-espanola>).
- ❖ *El Tour del Bernabéu* (<https://www.realmadrid.com/tour-bernabeu>).
- ❖ *El Camp Nou Experience* (<https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/camp-nou-experience>).
- ❖ *Legends. The Home of Football* (<https://legends.football/>), un museo dónde se exhiben las camisetas que utilizaron todos los campeones y subcampeones año por año de todas las competiciones internacionales (Copa Mundial FIFA, Champions League, LaLiga, Eurocopa, Copa América, Copa Libertadores, JJOO, Mundial de Clubes, UEFA Europa League, Copa Intercontinental). En él se puede disfrutar de la historia

del fútbol mundial a través de interacciones. También cuenta con un “game área metaverse”, una innovadora tienda de fútbol, un cine 4D, juegos de realidad virtual, exhibiciones temporales y una sala llamada Football Art donde el fútbol se entrelaza digitalmente con el arte.

- **Experiencia social**

La experiencia social implica la dimensión social que tenemos las personas, la capacidad (y necesidad) que tenemos de relacionarnos. Las empresas, por medio de este tipo de experiencias, buscan potenciar los vínculos sociales con los clientes, ya seas a través de sus empleados o mediante la interacción con otros consumidores.

Jugar al fútbol supone para las personas que practican este deporte, ya sea de forma federada o en la calle, una forma de relacionarse, de socialización. Los aficionados animan y forman parte de un colectivo al hacerse seguidores de un equipo, lo que hace que crezca un sentimiento de pertenencia al grupo, de identidad e identificación con unos valores conjuntos. El fútbol presenta en todo momento valores educativos, como el respeto y la deportividad hacia el adversario, que son elementos claves para el desarrollo y el crecimiento de la socialización.

De acuerdo con el trabajo “*Creating a fan bond with a football club on social media: a case of Polish fans*” (Krzyżowski y Strzelecki, 2022), que examina los factores que influyen en la conexión de los aficionados con los clubes de fútbol en las redes sociales, el mejor predictor de esa conexión es la interacción social.

- **Experiencia pragmática**

La experiencia pragmática está relacionada con las características prácticas (funcionalidad, usabilidad, utilidad) y no por el aspecto o por la percepción de la belleza que se tenga. Es decir, los criterios de elección están vinculados con el ahorro en costes, comprar productos o servicios que sean prácticos y de calidad, además de tener otros aspectos en cuenta como el tiempo, el esfuerzo y la eficacia en la búsqueda de información y en el proceso de compra.

En el fútbol la experiencia pragmática podríamos encontrarla en aquellas situaciones en las que se apuesta por jóvenes canteranos, que además de tener calidad supondrán un ahorro en costes para el club. Pasa lo mismo con jugadores muy veteranos que costarán menos dinero y contarán con la experiencia de toda una carrera deportiva.

- **Experiencia emocional**

Las emociones representan una conexión afectiva con los consumidores, creando así una relación más cercana y profunda. Lo que buscan las empresas con este tipo de experiencias es propagar los valores de la empresa, haciendo que los consumidores perciban la marca como algo suyo y se sientan parte de ella, con el fin de fidelizar a los consumidores.

El fútbol puede causar muchas emociones:

- ❖ **Pasión:** los aficionados sienten más pasión que los jugadores, ya que los aficionados defienden unos colores, un equipo, durante toda la vida, mientras que los jugadores suelen cambiar de equipo durante su carrera futbolística.
- ❖ **Euforia:** esta emoción es parecida a la alegría, pero más intensa y corta, se puede decir que viene en el instante después de cumplir un objetivo.

- ❖ **Frustración:** cuando los aficionados ven que no se consiguen los objetivos.
- ❖ **Alegría:** cuando el equipo consigue la victoria de un partido o se logran los objetivos de final de temporada, se gana algún título se mantiene o se asciende de categoría.
- ❖ **Locura:** suele ser característica de los aficionados cuando su equipo gana un partido o un título, son emociones sin pensar en las consecuencias.
- ❖ **Tristeza:** la tristeza también entra dentro de estas emociones y puede surgir por diferentes razones: cuando se pierde un partido, cuando no se cumplen los objetivos o cuando se desciende de categoría, entre otras.

Otras emociones que no tienen que ver con los resultados deportivos pueden aparecer al llegar al estadio de fútbol y disfrutar de poder ver el partido soñado, al conocer o saludar al jugador favorito, ver las instalaciones deportivas o ver los entrenamientos del club. Otro ejemplo lo encontramos en el caso de Bill Shankly, el mítico entrenador del Liverpool, que es recordado por hacer colocar el famoso cartel de «This Is Anfield» que preside el túnel de vestuarios de Anfield.

2.2.2. El “producto” que ofrece un club de fútbol. Importancia de la marca y el branding.

Se tiende a pensar que el "producto" que ofrece un club de fútbol está conformado por el equipo y sus jugadores, con la idea de que ese "producto" es lo que la gente irá al estadio a ver y a disfrutar. El partido es su producto principal. Es variante, ya que ningún partido es igual a otro, lo que hace que sea atractivo. Los resultados deportivos tienen, por tanto, un impacto significativo en el éxito del club.

Sin embargo, desde una perspectiva centrada en el cliente es importante comprender que el “producto” que ofrece un club de fútbol va más allá del partido o los jugadores. Está constituido por **todos aquellos aspectos, tangibles o intangibles, que generan valor para el “cliente” o aficionado**. Adicionalmente, también hay que tener en cuenta que se trata de un **servicio** que, consiguientemente, presenta las características habituales de esta clase de productos: **intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad** (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

Así, los trabajos que han evaluado la calidad del servicio en los deportes bajo esta perspectiva han encontrado que se trata de un **fenómeno multidimensional** integrado por aspectos como el servicio básico (el partido), la calidad del staff, las instalaciones y facilidades (accesos al estadio, parking, limpieza, aspectos estéticos, comodidad de los asientos, accesibilidad dentro del estadio, seguridad, etc.), servicios secundarios como bebidas y comida durante los partidos, el ambiente y contacto con otros aficionados, el trato y actitud del personal o el *merchandising* del equipo (Tsitskari, Tsiotras y Tsiotras, 2006). Adicionalmente, como se ha tenido ocasión de comentar en el apartado anterior, las experiencias añadidas que ofrezcan los clubs para generar *engagement* y conexión con los aficionados, haciéndoles ver que forman parte del espectáculo, también forman parte del “producto”.

Dentro de ese “producto” la **marca** juega también un papel esencial como generadora de ingresos a través de publicidad o patrocinios y confianza en los consumidores de deportes. Equipos como Barcelona, Benfica y Ajax son algunos de los equipos que incluyen una amplia gama de jugadores y son populares en muchos mercados diferentes. Estos equipos no solo tienen fanáticos de todo el mundo, sino también patrocinios para diferentes productos y empresas.

Una marca representa el conjunto de significados que se atribuyen a una oferta y que genera una predisposición hacia la misma, tal y como la define la empresa especializada en branding Summa (www.summa.es). Desde una óptica de gestión, la marca constituye una herramienta que genera vínculos con las personas y crea valor para la empresa y para la sociedad. El término *branding* se vincula con esta óptica y engloba todo aquel conjunto de acciones necesarias para la creación de una marca y la generación de valor de marca sostenible en el tiempo. Una gestión estratégica de marca eficaz permite atraer a más clientes, obtener mayores márgenes, capacidad de resiliencia, motivación de los empleados y orgullo de pertenencia, atracción de inversores y *partners*, y valor patrimonial.

La **estrategia de marca** contiene la proposición de valor que la empresa puede ofrecer a sus clientes y a la comunidad, que debe estar alineada con la visión y estrategia de negocio, y basada en la identidad, competencias y cultura de la empresa. Al final, la estrategia tiene que especificar el **propósito** (valor esencial en que cree y su razón de existir), la **propuesta de valor** (aquello que hace a la marca diferente y relevante en el tiempo), la **personalidad** (tono y estilo de cómo habla y se comporta), los **pilares** (elementos tangibles en los que la marca se apoya para legitimar su idea), y los **territorios de marca** (espacio donde la marca hace tangible su propuesta de valor en la mente del cliente o consumidor). Todo ello debe quedar luego materializado en la **identidad de marca**, entendida como el conjunto de rasgos que distinguen a una marca, normalmente haciendo referencia a los elementos que permiten identificarla y diferenciarla a nivel verbal y sensorial. Fundamentalmente, aquí habría que decidir sobre la identidad verbal (nombre, estilo verbal), la identidad visual (parte gráfica y recursos visuales), la identidad sonora y la identidad olfativa.

En la práctica, para materializar las normas que deben regir a la hora de enfocar correctamente la imagen de marca se elaboran dos tipos de documentos: el Libro de Marca o *Brand Book* y el Manual de Identidad de Marca o *Brand Guidelines*. El **Libro de Marca** es el documento que contiene la misión, visión y valores de la empresa, la historia de la empresa y de la marca, la filosofía, personalidad y promesa de la marca, el manifiesto de marca, así como la propuesta de valor al empleado y a los restantes *stakeholders*. El **Manual de Identidad de Marca** es una guía de instrucciones que ayudan a comprender la parte tangible y racional de la marca. Es decir, los elementos, pautas, usos y aplicaciones previstas para la misma.

Dadas las implicaciones emocionales que genera el fútbol, para los clubs es de enorme valor convertir su marca en lo que se conoce como una **love brand**. De acuerdo con Sanzo y Cachero (2022), se trata de marcas que se convierten en parte del estilo de vida del consumidor. **Son marcas que emocionan** y que provocan un “efecto *WOW*”. El consumidor no sólo las compra y consume, sino que también actúa de prescriptor de las mismas. Esta clase de marca pone tanto énfasis en la experiencia que gira alrededor del producto o servicio como en los atributos funcionales del mismo. Una idea clave que está detrás de ellas es la de **conexión** o **engagement** entre el consumidor y la marca.

En la página web de la consultora Deloitte se puede consultar un artículo escrito sobre esta cuestión en 2016 por Andrés Martínez Verde, gerente de Deloitte Digital, y publicado en el Diario de Mallorca, en la que se explica que son marcas capaces de *“levantar pasiones y emocionar a sus clientes más allá de lo estrictamente racional. Marcas que más que clientes tienen creyentes que no se cuestionan los precios ni las bondades del producto; además, lucen orgullosos el merchandising de la marca como si de publicidad andante se tratase”*.

De acuerdo con un artículo publicado por AECOC sobre este tema (<https://www.aecoc.es/articulos/c84-lovebrands-marcas-que-emocionan/>), en un entorno tan

competitivo como el actual, en el que la calidad se da por supuesta, las *love brands* son marcas que aportan **honestidad, coherencia, confianza, autenticidad, transparencia** y una **historia detrás**. Y también **experiencias y emociones**.

Por su parte, Andy Stalman, CEO de TOTEM BRANDING y autor de algunos de los manuales de referencia en este ámbito (*Brandoffon, Humanoffon y Totem*), en un artículo publicado en 2020 también en la web de AECOC resalta que la pandemia provocará un giro de 180° en las empresas, que tendrán que afrontar una reinención en la que el branding desempeñará un papel fundamental, **buscando convertir a los clientes en “creyentes”**. En ese artículo se destacan diez tendencias post cuarentena:

- Los consumidores son más conscientes, observadores y detallistas.
- Son más exigentes: buscan marcas cercanas, locales, digitales y que incluyan en su proceso de producción la sostenibilidad.
- Compran menos, pero mejor. Son más cuidadosos sobre cómo invierten su dinero.
- Disfrutan la experiencia de la compra física.
- Quieren lo mejor de ambos mundos: la facilidad del online y la experiencia del offline. El off y on cada vez más integrados.
- Son consumidores que necesitan más acciones que palabras.
- Buscan empresas transparentes, claras, justas y honestas.
- Buscan empresas que estén comprometidas no sólo con el medio ambiente sino también con la sociedad.
- Las marcas locales tendrán un valor adicional para los usuarios.
- Las marcas necesitan comunicarse y crear relación cercana con las personas, conectarse con lo emocional.

2.2.3. La distribución. Importancia de los canales de comercialización digitales.

La distribución implica todas aquellas decisiones que permiten la accesibilidad de los clientes a un producto o servicio. En el caso de los servicios, como es el fútbol profesional, debido a sus características de intangibilidad e inseparabilidad, la producción, la distribución y el consumo se suelen solapar. Los canales pueden ser físicos o digitales.

Los **canales físicos** los constituyen las propias instalaciones del club o las posibles tiendas físicas que pueda tener abiertas para vender artículos de *merchandising* del equipo. Aspectos como la ubicación geográfica, la accesibilidad, el parking, o los alrededores de las instalaciones serán claves.

Por su parte, los **canales digitales** han ido ganando peso con el paso de los años. La web, las *apps*, las redes sociales o los correos electrónicos, entre otros, sirven a los clubs de fútbol para comunicarse e interactuar con los aficionados, poner a su disposición experiencias complementarias a las que pueden obtener simplemente asistiendo al partido o para la venta de entradas. Asimismo, además de las webs de los clubs y sus tiendas oficiales y de LaLiga.com, existen diversos intermediarios online que posibilitan la compra de entradas (entre otros, *viagogo.es*, *taquilla.com*, *ticombo.com*, *elcorteingles*, *sportevents365.es*, *stubhub.es*).

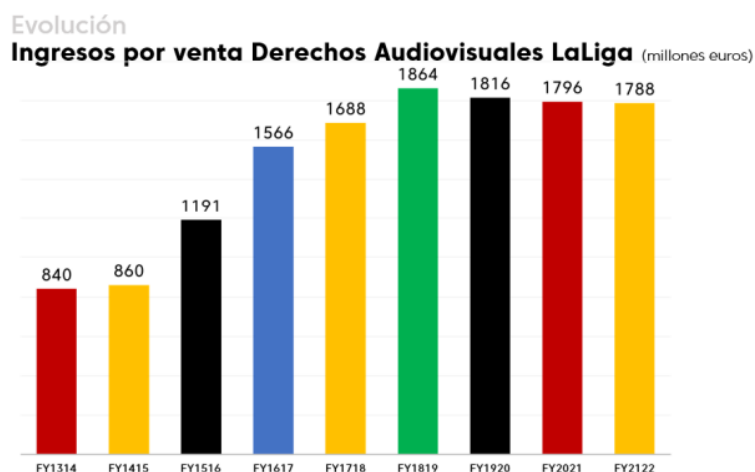
En este punto también se puede mencionar el tema de la comercialización de derechos audiovisuales. LaLiga comercializa conjuntamente los derechos audiovisuales de los clubs tanto de primera división como de segunda división, que representan la principal fuente de ingresos, superando el 60% para la mayor parte de ellos (ver Ilustración 2.14). Es probable

que esta tendencia se intensifique en el próximo ciclo audiovisual, como demuestra el aumento del 21% de los ingresos en España tras la resolución de la última licitación. En 2015 se inició la comercialización conjunta de derechos audiovisuales, lo que permitió a LaLiga incrementar el valor de los derechos audiovisuales en España un 1% en el periodo 2022-2025 (Estado de Información No financiero LaLiga, 2021).

2.2.4. El precio. La financiación en el fútbol profesional y los derechos de imagen y el patrocinio deportivo.

El fútbol tiene 1.042 millones de aficionados en todo el mundo (FORBES, 2022), lo que le da a una organización como LaLiga un enorme potencial para una revalorización internacional. De hecho, si uno toma como referencia los ingresos totales para la temporada 2019/2020 y se extrapolan a nivel de país y se correlacionan con la población de cada país, los resultados muestran que LaLiga genera 107€ por persona, muy por encima de los 86€ por persona de la Premier League en Reino Unido, los 52€ por persona de la Serie A y Serie B en Italia, los 46€ de la Bundesliga en Alemania y los 34€ por persona de la Ligue-1 y la Ligue-2 en Francia.

Ilustración 2.14. Ingresos en millones de euros por venta de derechos audiovisuales de LaLiga



Fuente: Página oficial de LaLiga.com

En general, y por lo que respecta a la financiación, todos los equipos deportivos profesionales dependen en gran medida de los ingresos procedentes de los acuerdos derivados de la **venta de sus derechos de imagen** para transmitir partidos en la televisión y obtener ingresos publicitarios a través de comerciales. Las **ventas de entradas y concesiones** también suelen ser una parte importante del presupuesto de un club, ya que estas fuentes pueden generar ingresos significativos cuando los equipos están teniendo una buena temporada.

El fútbol profesional está organizado de tal manera que cada club miembro tiene derecho a beneficiarse recibiendo un flujo de efectivo a través de la generación de ganancias y mediante una distribución acordada de esos ingresos entre los miembros. LaLiga reparte por derechos de televisión entre los equipos de Primera División 1.444.7 millones de euros (en la Ilustración 2.15 se muestra el detalle del reparto).

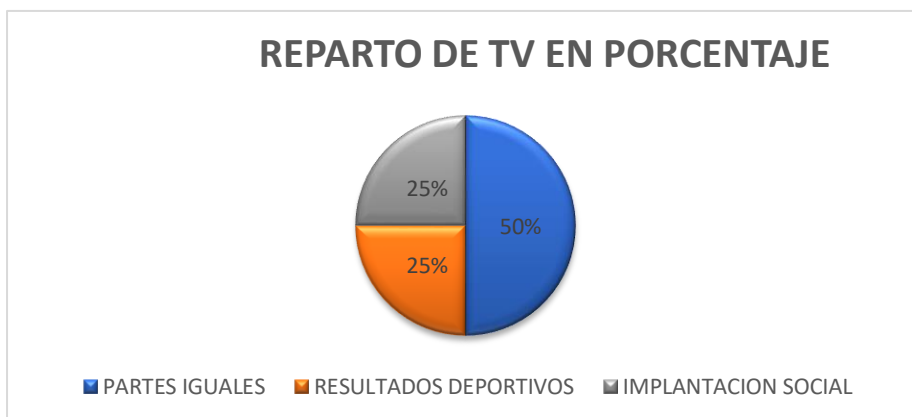
Ilustración 2.15. Reparto de los derechos de TV Temporada 2020/2021

LaLiga Santander	
	Ingresos Obligaciones
ATHLETIC CLUB	72,2 -6,1
FUTBOL CLUB BARCELONA	165,6 -14,1
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	163,0 -13,9
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	130,1 -11,1
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	84,2 -7,2
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	59,5 -5,1
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	66,4 -5,6
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	50,3 -4,3
CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,3 -4,0
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	73,3 -6,2
CLUB ATLETICO OSASUNA	49,7 -4,2
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	51,1 -4,3
ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,3 -4,0
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	73,3 -6,2
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	53,3 -4,5
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	48,5 -4,1
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	52,5 -4,5
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR S.A.D.	51,8 -4,4
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA, S.A.D.	46,8 -4,0
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	58,5 -5,0
TOTAL:	1.444,7 -122,8

Datos en millones de euros

Fuente: Página oficial de LaLiga.com Subvenciones recibidas.
En la Ilustración 2.16 y en la 2.17 se recoge la forma en la que se realizar este reparto.

Ilustración 2.16. Porcentaje de reparto de derechos de televisión.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del reparto televisivo

Ilustración 2.17. Criterios de reparto de los ingresos audiovisuales según puesto en la clasificación.

Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Porcentaje	15,45	13,64	11,82	10,00	8,18	6,36	5,23	4,55	3,86	3,18	2,73	2,50	2,27	2,05	1,82	1,59	1,36	1,14	0,91	0,68	0,45	0,23

TOTAL: 100%

Fuente: Página oficial de LaLiga.com

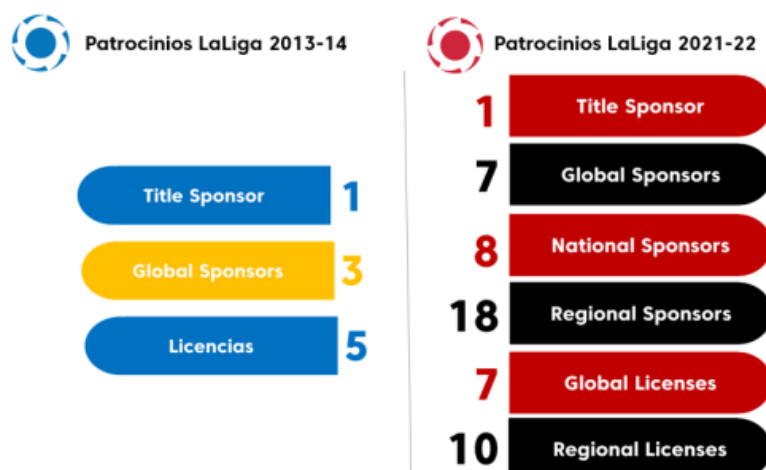
Los porcentajes distribuidos a los participantes en Primera y Segunda División A han sido 1/3 por la recaudación en abonos y por la media de la venta de entradas en taquilla en las últimas 5 temporadas y los otros 2/3 por la comercialización de los partidos y su retransmisión en las

televisiones.

Otra fuente muy significativa de ingresos es la derivada del **patrocinio deportivo**. La responsabilidad de la estrategia comercial y de marketing recae en el departamento de Desarrollo y Marketing Internacional de LaLiga, que identifica posibles acuerdos de marca compartida y patrocinio. Explora nuevos modelos de negocio y organiza eventos y otras actividades con patrocinadores. El esfuerzo de LaLiga se refleja en un aumento significativo del número de patrocinadores y licenciarios (Ilustración 2.18), lo que se traduce en la facturación generada por los patrocinios.

LaLiga facilita que marcas líderes se asocien con la excelencia del fútbol español y con la imagen de una competición líder a nivel global. Los propios clubs de fútbol también acuerdan los patrocinios y marcas que van a llevar en sus equipaciones durante la temporada. Estos acuerdos proporcionan una gran cuantía económica. Por ejemplo, Fly Emirates ha renovado una temporada más con el Real Madrid por 70 millones de euros, mientras que el Fútbol Club Barcelona cerró un acuerdo con Spotify por 435 millones por cuatro temporadas.

Ilustración 2.18. Gestión de patrocinios.



Fuente: Página oficial de LaLiga.com

Todo ello ha supuesto una facturación de 133 millones de euros para la temporada 2021/22.

Se pueden encontrar dos ejemplos de patrocinio en la Ilustración 2.19. Por su parte, en la Tabla 2.3 aparecen listados los patrocinadores oficiales de bebidas de LaLiga Santander y LaLiga Smart Bank 2021/22.

Ilustración 2.19. Ejemplos de patrocinios.



Fuente iagua.es

Tabla 2.3. Patrocinadores oficiales de bebidas de LaLiga Santander y LaLiga Smart Bank para la temporada 2021/2022

Equipo	Water	Beer	Soft Drink	Energy Drink	Wine	Coffee
Athletic Club		San Miguel	Coca - Cola			
Athelico de Madrid		Mahou	Coca - Cola			
CA Osasuna		San Miguel				
Cadiz CF			Coca - Cola	Eneryeti	Barbadillo	
D Alaves		Ambar	Coca - Cola			
Elche CF						
FC Barcelona		Estrella Damm	Coca - Cola	Gatorade		
Getafe CF		Mahou	Coca - Cola			
Granada	Lanjaron	Alhambra	Coca - Cola			
Levante		Amstel	Coca - Cola			
Rayo Vallecano		Mahou				
RC Celta	Cabreiroá	Estrella Galicia	Coca - Cola	Raw		
RCD Espanyol de Barcelona		Estrella Damm				
RCD Mallorca		Estrella Damm	Coca - Cola			
Real Betis		Cruz Campo	Coca - Cola	Vrauu		
Real Madrid	Solan de Cabras	Mahou	Coca - Cola			
Real Sociedad		Keler	Coca - Cola			
Sevilla FC		Cruz Campo	Coca - Cola			
Valencia CF		Amstel	Coca - Cola			
Villareal CF		San Miguel	Coca - Cola			

Fuente iagua.es

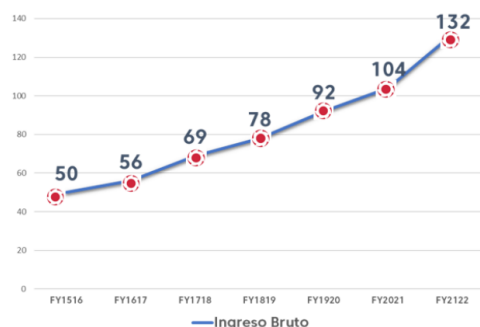
La Ilustración 2.20 muestra la evolución en millones de euros de los ingresos derivados del patrocinio a lo largo de los años. Estos ingresos se han visto incrementados con el tiempo, de modo que en la temporada 2020/21 se duplicaron con respecto a la 2015/16.

Ilustración 2.20. Evolución de los ingresos por patrocinios

Patrocinios

Evolución de ingresos

De FY1516 a FY2122 (millones €)



Fuerte crecimiento y expansión internacional de LaLiga de los ingresos procedentes de patrocinios deportivos.

Fuente: Página oficial de LaLiga.com

Igualmente, se puede consultar en la Ilustración 2.21 la comparación entre la relación de patrocinadores de las temporadas 2013/14 y 2021/22. Se observa el crecimiento de los patrocinadores internacionales. LaLiga cuenta con diferentes tipos de patrocinadores, divididos según la región en patrocinadores globales, nacionales (España) y regionales (mercados extranjeros). Para el final de la temporada 2021/22, la cartera global de patrocinadores de LaLiga consistirá en 51 marcas, frente a solo 9 patrocinadores en 2013.

Ilustración 2.21. Patrocinios internacionales.



Fuente: Página oficial de LaLiga.com

2.2.5. La comunicación. El auge de la comunicación online.

Las actividades de comunicación son una parte primordial de las campañas de marketing. Dentro de estas actividades cabe englobar los diferentes tipos de publicidad, las relaciones públicas, las promociones, la venta personal y el marketing directo. En general, la comunicación de los clubs de fútbol profesional ha evolucionado en el transcurso de las últimas décadas, pasando de emplear únicamente los métodos tradicionales a potenciar los medios digitales.

Así, un estudio llevado a cabo por Olabe Sánchez (2009) encontró que las herramientas que más utilizaban en esos momentos los clubs de fútbol profesionales españoles eran, en el caso de la comunicación externa, las ruedas de prensa (100%), la web corporativa (94%), los comunicados de prensa (90%), el correo electrónico (87,5%), la concertación de entrevistas (87,5%), las relaciones personales con los medios (75%) y la concertación de reportajes (66%). El tipo de comunicación que desarrollaban corresponde principalmente a la comunicación institucional (87,5%), al *merchandising* (50%) y la publicidad comercial (41%). En cuanto al empleo de las tecnologías de la información, se utilizaba mayoritariamente la web corporativa como herramienta de comunicación (96,9%), junto con el correo electrónico (93,75%), los SMS (81,25%) y la telefonía móvil (62,5%). Sin embargo, en aquellos años las herramientas de la comunicación 2.0 apenas están desarrolladas. Sólo un 9,4% tenía creado un blog corporativo.

Se observaba que, a final de la primera década del siglo XXI, si bien los clubs de fútbol profesionales habían ya apostado por profesionalizar la gestión de su imagen corporativa y creando departamentos específicos, seguían basándose en un modelo de relaciones públicas donde los medios de comunicación desempeñaban el papel central como transmisores de la imagen corporativa (el 97% de las acciones comunicativas estaban enfocadas a los medios de comunicación).

El escenario ha experimentado un cambio significativo en la última década. **Los medios sociales han revolucionado la comunicación de los clubs deportivos y de los propios deportistas.** Actualmente, los clubs, con sus propios medios (su página web, sus blogs y sus cuentas en RRSS), pueden intercambiar mensajes directamente con sus *stakeholders* para generar *engagement* y construir su reputación e imagen (Cano Tenorio, Cristófol Rodríguez y Paniagua Rojano, 2019). La cada vez mayor utilización de los medios digitales se debe en gran medida a la disponibilidad y accesibilidad de todo tipo de plataformas web y aplicaciones móviles. El objetivo para la mayoría de los clubs es proporcionar contenido que repercuta en ese público objetivo y, para ello, las redes sociales son una herramienta vital.

La literatura académica sobre deporte y redes sociales es amplia (se puede consultar Filo, Lock y Karg (2015) para una visión general). De la revisión de esta literatura se deduce que en la última década los departamentos de comunicación de los clubs de fútbol se han adaptado a la web 2.0, desarrollando estrategias de comunicación en las principales redes sociales. Los **tipos de contenidos** que se comparten pueden ser muy variados. Fundamentalmente, es posible identificar las siguientes categorías (Cano Tenorio, Cristófol Rodríguez y Paniagua Rojano, 2019):

- **Institucional:** contenido vinculado con cuestiones relativas a la junta directiva, relaciones con otros clubs de fútbol, otras empresas o instituciones públicas o privadas, declaraciones públicas del presidente o directivos, actos con las peñas, imagen del club, responsabilidad social corporativa, celebraciones, etc.

- **Entrenamiento:** publicaciones relacionadas con los entrenamientos o la organización del trabajo de las plantillas.
- **Prepartido:** contenidos que hacen alusión a la información previa de un partido, los anuncios y la promoción, planes de viaje para un partido concreto, o las convocatorias y la información relacionada con el equipo rival.
- **Partido:** publicaciones que se generan durante el transcurso de un partido.
- **Pospartido:** publicaciones que tienen relación con el análisis de un partido una vez finalizado (galerías de fotos y resúmenes de los partidos disputados, clasificaciones y estadísticas ...).
- **Rueda de prensa:** publicaciones relacionadas con todo lo que sucede en la sala de prensa del estadio o sede de entrenamiento del club de fútbol durante el prepartido y pospartido.
- **Entrevistas:** publicaciones alusivas a otras declaraciones. Incluye entrevistas a través de redes sociales y en los medios propios del club.
- **Cantera:** publicaciones referidas a los equipos y jugadores de la cantera o academia de formación.
- **Publicidad:** contenidos que intentan persuadir a los seguidores para que contesten y participen mencionando en su contenido a la cuenta oficial del club profesional de fútbol correspondiente. También se incluyen todas las publicaciones relacionadas con patrocinadores, sponsors y compromisos comerciales del club de fútbol.
- **Jugadores:** información relacionada con los miembros de la plantilla (convocatorias internacionales, firmas y actos públicos, premios individuales, estadísticas, ...).
- **Afición:** contenido referido a la venta o información de las entradas de un partido a disputar, los desplazamientos para acompañar al equipo a un partido como visitante. Se incluye contenido multimedia y agradecimientos a los seguidores.
- **Fichajes:** publicaciones alusivas a noticias o comunicados oficiales referidos a nuevas incorporaciones, renovaciones o bajas producidas en la plantilla o el cuerpo técnico.
- **Retuits:** esta categoría de contenido se refiere a la categoría de publicaciones que son copia de otros contenidos de una página web, otro usuario, u otro tweet.

Los tipos de mensajes más compartidos en las salas de prensa virtuales y cuentas oficiales en redes sociales de los clubs de fútbol y federaciones de fútbol nacionales, de acuerdo con Castillo, Fernández y Castillejo (2016), son las referidas a partidos, las ruedas de prensa y entrevistas. Estos autores destacan la preferencia por compartir entradas que aseguran un mayor nivel de seguimiento, repercusión mediática e información institucional, sin tener en cuenta la interacción con los seguidores. Por su parte, la investigación desarrollada por Cano Tenorio, Cristófol Rodríguez y Paniagua Rojano (2019), que ha analizado a los equipos Real Madrid Club de Fútbol, Fútbol Club Barcelona, Valencia Club de Fútbol, Athletic Club, Club Atlético de Madrid, Real Club Deportivo Espanyol de Barcelona, Sevilla Fútbol Club, Real Sociedad de Fútbol, Real Zaragoza y Real Betis Balompié, concluye que estos clubs se convierten en la principal fuente de información para sus *stakeholders* mediante a publicación de noticias, tweets y mensajes en sus salas de prensa y medios sociales, dando prioridad a contenidos relacionados con las actividades programadas por ellos.

Toda esta actividad se traduce en el incremento que ha experimentado el número de seguidores de los clubs en los diferentes medios sociales. En la Ilustración 2.22 se puede apreciar ese crecimiento en el caso de LaLiga. En ese caso, la comunidad digital ha crecido este curso en más de 18 millones de *followers*, hasta alcanzar la suma de 158 millones de

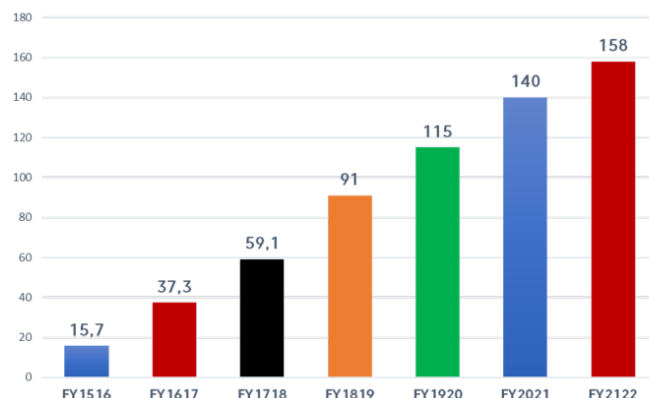
seguidores totales, repartidos en más de 17 redes sociales diferentes.

Ilustración 2.22. LaLiga en redes sociales.

LaLiga en redes sociales

Evolución

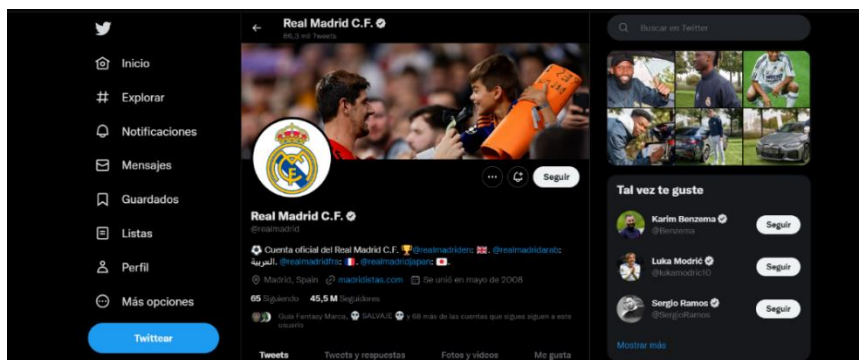
Seguidores de LaLiga en las Redes Sociales (millones)



Fuente: Página oficial de LaLiga.com

Si analizamos clubs de fútbol concretos, las cifras no han dejado de crecer. Así, según noticia de la Agencia EFE (2022), el Real Madrid anunció que había alcanzado los 40 millones de seguidores en la red social Twitter (Ilustración 2.23), convirtiéndose en la primera institución deportiva que logra tal cifra, con un acumulado de 384 millones entre todas sus RRSS.

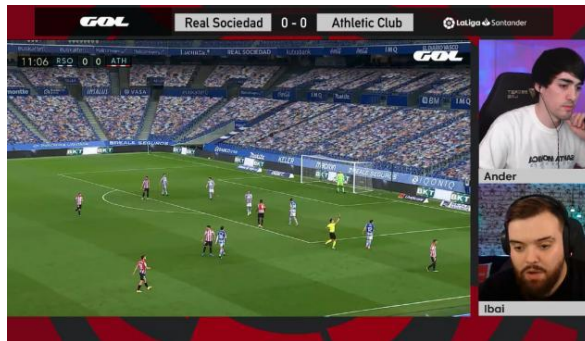
Ilustración 2.23. Cuenta oficial del Real Madrid.



Fuente: Twitter @RealMadrid

Algunos medios sociales están destacando por su gran potencial de futuro. En este sentido, las cifras de Twitch en España son espectaculares. Según datos de The Social Media Lab, el 78% de los espectadores de Twitch en España siguen partidos de fútbol. La cifra es muy superior a la de cualquier otra competición internacional. El fútbol es el deporte que más se consume en Twitch. La segunda competición deportiva más seguida es el baloncesto, con el 10% de los espectadores. Los partidos de LaLiga se transmiten en abierto en Twitch (Ilustración 2.24 y 2.25).

Ilustración 2.24. LaLiga innova con Twitch e Ibai Llanos en una retransmisión “histórica”.



Fuente: Reasonwhy.

Ilustración 2.25. Anuncio de la primera retransmisión de un partido en Twitch.



Fuente: Twitter Ibai Llanos

Esto abre una nueva oportunidad para que el fútbol llegue a nuevas generaciones que, ahora, tienen en Twitch y los streamers sus principales fuentes de entretenimiento. Además, la conectividad entre las nuevas plataformas y las emisiones tradicionales de los partidos es evidente, puesto que en los propios canales de audio de los partidos se puede seguir la retransmisión por parte de LaLiga Casters, una plataforma diseñada por comentaristas populares de las nuevas plataformas de Internet. Se trata de una nueva forma de consumir deporte, desde una plataforma de *streaming* y con nuevas caras visibles que transformarán la forma en la que se comunica el deporte hoy en día. El cambio ya ha empezado en canales como el de Ibai Llanos, pero solo es cuestión de tiempo que se vaya generalizando.

Igualmente, los **distintos formatos publicitarios están evolucionando para incorporar los nuevos desarrollos tecnológicos, como la realidad aumentada**. Es el caso, por ejemplo, de los *virtual ads*, un tipo de publicidad que mediante la realidad aumentada proyecta anuncios creados de forma digital sobre pantallas LED (Ilustración 2.26). Este tipo de vallas publicitarias pueden parecer vacías para los espectadores en el campo, pero para los televidentes que miran el evento en casa, son pantallas publicitarias. Una de sus principales ventajas es que permite la segmentación por países, mostrando diferentes anuncios en cada país.

Ilustración 2.26. Virtual ADS (Realidad aumentada)



Fuente: Google Imágenes.

Otra aplicación de la realidad aumentada la pudimos encontrar en los tiempos de pandemia, donde la mayoría de los estadios se encontraban vacíos. Para conseguir que en sus casas los espectadores percibieran un ambiente más natural, se aplicó otro tipo de tecnología parecida de realidad aumentada, la cual generaba un público virtual y un audio simulado, como podemos observar en la Ilustración 2.27.

Ilustración 2.27. Realidad aumentada durante la pandemia



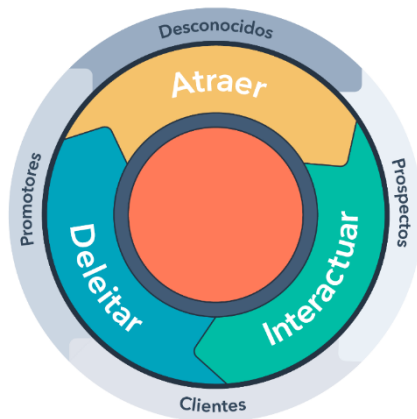
Fuente: Google Imágenes.

3. LA ESTRATEGIA DE INBOUND MARKETING EN EL FÚTBOL.

3.1. ¿Qué es el *inbound* marketing?

De acuerdo con la empresa especializada en *Inbound* Marketing HubSpot (2022), el *inbound* marketing es la principal tendencia en la que los especialistas en marketing invertirán en los próximos años. En la Ilustración 3.1 se representa la estructura del modelo *Flywheel* (o modelo basado en el ciclo del cliente) propuesto por esta empresa, mientras que en la Ilustración 3.2 se sintetizan las bases en las que descansa este enfoque.

Ilustración 3.1. El Modelo Flywheel



Fuente: Hubspot
<https://www.hubspot.es/flywheel>

Ilustración 3.2. Inbound Marketing



Fuente: posicionate.com

Se trata de un enfoque no intrusivo ni invasivo que pretende que sea el consumidor el que tome la iniciativa de acercarse hacia la comunicación de la empresa (y no al revés, como ocurre con la publicidad convencional), por medio de la creación de contenido que le resulte relevante y que le atraiga. Siguiendo a la agencia especializada en esta materia Inboundcycle (s.f.), se puede definir como *“una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final”*.

Sin ser necesariamente excluyentes, las principales diferencias entre este enfoque y el que tradicionalmente ha caracterizado al marketing (*“outbound”*) son las siguientes (Inboundcycle, s.f.):

- El *outbound* marketing suele utilizar medios tradicionales (radio, televisión o la prensa), mientras que el *inbound* marketing emplea medios digitales (blogs, redes sociales o buscadores).
- El *outbound* se centra mayoritariamente en la marca y el producto, mientras que el *inbound* se centra en el usuario y el cliente potencial.
- La comunicación es unidireccional en el *outbound* marketing, mientras que en el *inbound* marketing es bidireccional.
- Las campañas de *outbound* marketing suelen ser más masivas y dirigidas al gran público; las campañas de *inbound* marketing suelen ser más segmentadas.

El objetivo del *inbound* marketing es atraer potenciales clientes con el propósito de convertirlos en *leads*, luego en clientes, y más tarde en clientes fieles. Además, no sólo implica un gasto para las empresas, sino que también genera una serie de activos, contribuyendo a construir elementos que tienen un valor económico por sí mismos. Concretamente, destacan los siguientes tipos de activos (Inboundcycle, s.f.):

- Canal de captación de registros: la empresa es más visible en los buscadores y recibe visitas de los canales orgánicos y directos (canales naturales).

- Base de datos: la organización genera una base de datos propia y con registros cualificados.
- Alcance: los contenidos llegan a un público más amplio y se crea una comunidad alrededor de la marca.
- Contenido: la empresa genera contenidos que la posicionan como experta en su sector y que, posteriormente, puede comercializar.
- Branding: mejora la imagen de marca de la compañía.
- Proceso de automatización del marketing o *marketing automation*: entramado de procesos automatizados que aseguran la obtención de *leads* cualificados o clientes.

El *inbound* marketing se compone de 4 etapas, **atraer, convertir, cerrar y fidelizar**, que se analizarán en el siguiente epígrafe.

3.2. Las etapas de una estrategia de inbound marketing.

3.2.1. Atraer. Las estrategias de atracción.

El *inbound* marketing pretende atraer al cliente a través de técnicas como el **marketing de contenidos, las redes sociales, el SEO o los eventos**. En general, las estrategias de atracción se basan en **generar** contenido que se publica en la web, el blog, redes sociales u otros portales, y que, con el tiempo, se indexa con los buscadores. Este contenido es consumido por los usuarios, que lo pueden compartir y producir así más tráfico.

Seguendo a Inboundcycle (s.f.), esta fase consta de tres pilares fundamentales:

- **Blog**. Constituye la base de cualquier estrategia de *inbound* marketing, ya que es el lugar donde se crean contenidos de valor adaptados al *buyer persona*. La clave es conseguir una primera toma de contacto amigable, resolviendo las dudas, intereses e inquietudes del tipo de cliente que queremos atraer, por lo que los contenidos deberán ser informativos, alejándose de lo comercial. Deben contener consejos útiles, con imágenes de alta calidad, estructurados de manera adecuada y actualizarlos frecuentemente.
- **SEO (Search Engine Optimization)**. La estrategia SEO sirve para potenciar el contenido generado. Hace referencia a todas aquellas actividades que facilitan el posicionamiento del sitio web en los buscadores de una manera orgánica. Recoge las acciones encaminadas a que la página web sea comprensible y relevante para los algoritmos que utilizan los diferentes buscadores, que utilizan cientos de variables para determinar el orden en el aparecerán las páginas webs en los resultados de la búsqueda. Básicamente, el SEO se compone de dos tipos de actividades: *SEO on page* y *SEO off page* (Sanzo y Viejo, 2022):
 - ❖ El **SEO on page** incluye aquellas dirigidas a la optimización de los elementos internos de la propia página web, como la estructura (dominio, URL amigable, enlaces internos, arquitectura del sitio web, ...), el contenido (textos, etiquetado, metadatos, imágenes, ...), la indexación (cadencia de contenido, idiomas, ...) o el rendimiento (velocidad de carga en los diferentes dispositivos, servidor, ...). Por ejemplo, es importante que la página se encuentre indexada en los motores de búsqueda, que la estructura o arquitectura de la web sea clara y lógica, que

esté adaptada a los tipos de dispositivos y que se cargue rápidamente en todos ellos, que sea segura y que posea un certificado SSL, que utilice una URL amigable, que sus textos e imágenes estén optimizados, etc.

- ❖ El **SEO off page** engloba acciones que se realizan fuera de la página web dirigidas a conseguir que el motor de búsqueda interprete que la web es relevante. Con esta clase de acciones se pretende (Fernández Alonso, 2018): (1) generar una estructura de enlaces entrantes desde sitios web de relevancia, que le proporcionen autoridad y popularidad (además de convertirse en una fuente de visitas cualificadas), (2) obtener mayor visibilidad y notoriedad dentro de sitios web reconocidos afines a la actividad o al perfil del público objetivo, (3) conseguir difusión en las redes sociales que estén vinculadas a la actividad y público objetivo de la empresa y (4) contribuir a construir una marca de confianza. Se pueden mencionar, entre otras, las técnicas de *link building* (compra/intercambio de enlaces, inclusión en directorios de enlaces temáticos, notas de prensa o creación de fichas de usuario o empresa de tipo Google My Business), *link baiting* (estrategia de marketing de contenidos que buscan atraer enlaces a través de la creación de contenidos interesantes), difusión y promoción en redes sociales, o acuerdos de colaboración con otras empresas para la generación de contenidos.
- **Redes Sociales.** Potenciar la presencia en redes sociales permite atraer más tráfico a la web, así como mejorar la imagen de marca. Asimismo, las redes sociales también posibilitan crear una comunidad en torno a la marca, que va a seguir atrayendo a más personas. El **Plan de Social Media** recoge el análisis de la presencia en medios y redes sociales de la empresa, los objetivos que persigue en este medio, la estrategia de redes sociales y las acciones dirigidas a mejorar la imagen y la reputación de la empresa en Internet, el calendario de ejecución de estas, el presupuesto con el que se cuenta, la asignación de responsabilidades y los KPIs que se emplearán para valorar los resultados (Sanzo y Viejo, 2022). El Plan de Social Media deberá incluir los siguientes aspectos (America Retail, 2020):
 - ❖ **Selección de redes sociales.** El plan deberá seleccionar cuáles son las redes sociales más adecuadas para desarrollar las acciones, de acuerdo con toda la información que haya recopilado la empresa sobre su *buyer persona* y su *customer journey* y las características concretas que presentan las diferentes redes sociales. Para conocer la situación y tendencias en el campo de las redes sociales en España, se puede consultar los estudios anuales que elabora lab Spain junto a Eloia sobre este particular.
 - ❖ **Plan de contenidos y calendario editorial.** Por medio del plan de contenidos se define qué publicaciones se van a realizar en las diferentes redes sociales a lo largo de un periodo de tiempo. En él habrá que contemplar las siguientes cuestiones: (1) frecuencia de las publicaciones, (2) tipo de contenido y (3) lenguaje y formatos a utilizar en cada red social. Los contenidos a publicar pueden ser muy diversos e incluir tanto contenidos internos (por ejemplo, información sobre los productos y servicios de la empresa) como externos (por ejemplo, artículos de medios de comunicación) que potencien la credibilidad de la organización y de sus marcas y/o que aborden temas que pueden ser de interés para los usuarios y que les aporten una razón para seguir a la empresa (consejos,

trucos, temas de actualidad, ...), lo que facilitará que haya interacciones de los usuarios y que, además, los buscadores puntúen más alto la relevancia de la empresa. Será necesario igualmente disponer de una guía o manual de estilo para los contenidos (temáticas, tono, formatos a emplear, gama de colores, imágenes, vídeos, uso de hashtags y emojis, etc.).

- ❖ **Plan de gestión de crisis de reputación.** Normalmente, estos protocolos incluyen pautas para aplicar antes, durante y después de la situación de crisis, incidiendo en la importancia de tener preparado de antemano en plan estratégico de actuación (identificación de posibles situaciones de crisis, organigrama del equipo, responsabilidades).

- ❖ **Análisis de los resultados.** El Plan de Social Media debe incluir KPIs específicos para poder evaluar el desempeño y resultados conseguidos. Los KPIs de redes sociales suelen incluir indicadores que sirven para medir la visibilidad (cantidad de tráfico que llega a la página web), interacción (*engagement* de los usuarios a través de comentarios de los usuarios en las redes), influencia (análisis de los seguidores y de su alcance a través de la medición de las veces que se enlaza o comparte el contenido y la calidad de quién lo está enlazando, shares, RT, etc.) y popularidad (suscriptores de email, seguidores, fans).

En el caso concreto del fútbol español, **LaLiga ha desarrollado con Microsoft una alianza estratégica** para transformar digitalmente el fútbol a nivel mundial (Microsoft, 2021), centrada en el desarrollo de tecnología que mejore la experiencia de los aficionados (con un amplio ecosistema de aplicaciones basadas en los servicios de Microsoft Azure) y donde la creación de contenidos juega un papel central. La alianza se estructura en tres ejes: (1) aficionados, (2) empresas poseedoras de los derechos audiovisuales y otros socios comerciales y (3) gestores de recintos.

El eje enfocado a los aficionados se basa en el desarrollo de tecnologías que permiten, entre otras posibilidades, seleccionar ángulos de cámara durante las retransmisiones, interactuar con repeticiones 3D o acceder a nuevos datos y estadísticas. Las soluciones se sirven de la inteligencia artificial y de los datos para personalizar los contenidos atendiendo a las preferencias de los aficionados, así como de juegos y vídeos, para atraer a los aficionados durante y después del partido. Por ejemplo, LaLiga Official App permite a los seguidores estar al corriente de toda la actualidad relacionada con el fútbol español, incluyendo noticias, fichajes o resultados. La alianza permite que contenido generado por LaLiga se muestre en diferentes productos de Microsoft (Windows, el navegador Edge, la aplicación para móviles Microsoft News, Xbox Live y el buscador Bing), alcanzando una audiencia potencial de más de 500 millones de aficionados al fútbol en todo el planeta.

Concretamente, dentro de esta alianza se ha desarrollado el **proyecto “Fan Engagement”**, que, tal y como define LaLiga en su web, pretende *“establecer una fuerte relación con los aficionados. Para construir y ampliar la comunidad, LaLiga se centra, en primer lugar, en iniciar la conversación con los fans para crear una conexión con ellos y, en última instancia, para obtener un retorno de la inversión”*.

De acuerdo con la información publicada por LaLiga, el primer paso en esa estrategia es *“saber quiénes son y dónde están los fans, además de conocer sus intereses, una información clave que se extrae del trabajo diario desarrollado por LaLiga Global Network,*

que se puso en marcha hace más de 5 años y actualmente abarca 90 países e incluye 11 oficinas internacionales y Joint Ventures en Norteamérica y China”. Esta información permite la creación de contenidos a través de 17 plataformas de redes sociales diferentes, adaptando esos contenidos a cada mercado y plataforma (actualmente LaLiga genera regularmente contenidos en más de 20 idiomas). La conexión y el *engagement* se consiguen “poniendo en marcha una estrategia de contenidos que conecta con los aficionados de todo el mundo, les aporta valor y genera contenidos interesantes que les informan y entretienen. De este modo, recogemos el conocimiento de los aficionados sobre los contenidos que más les gustan y los métodos para convertirlos en fans acérrimos y consumidores de contenidos de LaLiga”, tal y como reconoce el director de estrategia digital de LaLiga en *Fútbol Global*, la Newsletter de LaLiga (28 de julio de 2022).

Estos contenidos se segmentan teniendo en cuenta las edades de los aficionados. De hecho, en los últimos años, LaLiga ha desarrollado diferentes planes de contenidos que buscan enganchar a las generaciones más jóvenes, que consumen el fútbol de una manera diferente. En este sentido, LaLiga ha comenzado a trabajar con TikTok y, según datos aportados por la propia organización, su número de seguidores creció en 4,5 millones en 2021/22, gracias a los contenidos personalizados que ofrece, a menudo protagonizados por influencers. Por ejemplo, LaLiga cuenta con un programa llamado Play LaLiga que se emite en exclusiva en TikTok y en formato vertical. Otro ejemplo: tras un acuerdo entre Mediapro, LaLiga y TikTok, el Real Sociedad-Real Betis fue en la temporada 21/22 el primer partido de fútbol de la historia de cualquier gran liga europea emitido por GOLTV en formato 9:16 en TikTok, obteniendo 733.000 visualizaciones, 68.000 comentarios en el chat, 7.000 compartidos y 1,2 millones de likes.

LaLiga también ha puesto en marcha en estos últimos años algunas iniciativas ligadas a los *eSports*, como la *Virtual LaLiga eSports Santander*, para probar nuevas formas de interacción más directas entre los aficionados y marcas como Santander o Visa. En este caso, se trataba de llegar a los *gamers*, de manera que en esa liga virtual no sólo competían los equipos de fútbol de Primera y Segunda División, sino también cualquier aficionado que dispusiera de una consola y el videojuego desarrollado por EA Sports, lo que hizo que en la última edición participaran 13.000 personas y que las audiencias fueran más altas, con 700.000 espectadores únicos durante la jornada final (Palco23, 2019). En la competición la audiencia tenía acceso a material especial y exclusivo, en la forma de secciones, clips patrocinados o videos donde se daba a conocer a los jugadores profesionales, cómo se entrenan, cuáles son sus objetivos, etc.

3.2.2. Convertir. Estrategias de conversión de visitas en leads.

Una vez que se ha conseguido atraer a una visita a la web, el siguiente paso es aplicar una serie de técnicas que **permitan convertir esas visitas en registros** para la base de datos de la empresa (los denominados *leads*). Se trata de acciones encaminadas a que los usuarios descarguen contenidos más complejos (llamados “imanes de leads”), a cambio de sus datos.

Dentro de esta etapa son fundamentales tres cuestiones (Inbouncycle, s.f.):

- **Llamada a la acción (*call to action*)**. Se trata de botones o enlaces que animan a las personas a realizar una acción. Estas llamadas a la acción hacen que los usuarios se “animen” a realizar aquello que la empresa desea. Es común utilizar botones webs que contienen texto que les invita o empuja a realizar la acción deseada (por ejemplo, “Descargar ebook gratis”).

- **Página de aterrizaje (*landing page*).** Al realizar un *clic* sobre un *call to action*, el visitante será trasladado a una página en la que la empresa le proporcionará más información sobre la oferta que le había propuesto y en la que el usuario podrá descargar algún contenido *premium* (que actuará como “gancho”) a cambio de sus datos. Es clave que esté bien diseñada y deje bien claro lo que se va a obtener (ebooks, webinars, videos, informes, historiales, pruebas o suscripciones gratuitas, promociones, etc.).
- **Formularios.** Las personas que entren en la *landing page* se encontrarán con un formulario que tendrán que rellenar con sus datos si desean obtener ese contenido que la empresa le había ofrecido. A través de formularios se pueden conseguir los datos de contacto como el correo electrónico o teléfono. Es importante que solicitemos únicamente los datos necesarios, así como que el formulario resulte fácil de rellenar. También es necesario que muestren las políticas de privacidad y protección de datos (Cyberclick, 2022).

3.2.3. Cerrar. Estrategias de conversión de leads en clientes.

En esta tercera etapa entraría en juego el **marketing automatizado**. Comprende los medios, métodos y soluciones para automatizar las acciones del marketing digital desde una perspectiva comercial.

El objetivo del marketing automatizado es convertir *leads* en suscripciones, descargas o ventas, sabiendo lo que cada usuario quiere y necesita en cada momento concreto o fase del embudo de ventas o de su *customer journey*. Concretamente, dos actividades claves de automatización de marketing son las denominadas *lead scoring* (calificación de leads) y *lead nurturing*.

La primera sirve para llevar a cabo una segmentación de usuarios. Permite calificar de manera automatizada a los *leads* de una base de datos en función de su grado de proximidad con el cliente ideal (*buyer persona*), su interacción con la empresa y el punto del proceso de compra en el que se encuentran. Tal y como explica Inboundcycle (s.f.), “*es lo que permite medir la "temperatura" de un contacto respecto a su intención de adquirir un producto o servicio y, al mismo tiempo, de saber cómo evoluciona la postura de nuestros clientes ideales*”.

Con este proceso, a través de algún método de *lead scoring* se podrán ordenar dinámicamente los leads que constituyen la base de datos. Por ejemplo, en el caso de Inboundcycle (s.f.), la ordenación tiene en cuenta, básicamente, tres clases de criterios: (1) **grado de afinidad entre el registro y el cliente ideal de la empresa** (en el momento en que el lead le facilita sus datos personales), (2) **grado de conocimiento de la empresa** (las herramientas de *inbound* marketing registran el número de interacciones que el registro ha llevado a cabo con la empresa; en general, se asume que a partir de tres interacciones — independientemente del tipo que sean, descargas, visitas a la web, etc.—, el usuario ya está familiarizado con la marca), y (3) **momento del proceso de compra en el que se encuentra el lead** (este dato se obtiene a partir de ciertos contenidos del sitio web de la empresa que consulta o visita el *lead*; por ejemplo, si alguien entra en la página de precios, es posible que esté planteándose la compra de alguno de los productos y servicios ofertados).

Normalmente, cuando la empresa pide los datos por primera vez, se recomienda que se solicite la información personal imprescindible y muy limitada, para evitar que se canse de completar el formulario. Cuantos menos datos se soliciten, mayores serán las tasas de

conversión. Pero una vez dado de alta en la base de datos, y mediante cadenas de correos electrónicos, se le puede ir solicitando gradualmente más información, invitándole para ello a descargarse nuevos contenidos para los que tendrá que facilitar estos detalles. Este proceso recibe el nombre de *scoring profiling*.

Una vez que los registros están ordenados y convertidos en usuarios que cumplen una serie de características, a través del *lead nurturing* es posible realizar interacciones personalizadas de forma automatizada con cada uno de ellos (por ejemplo, en función de cómo ha sido clasificado el usuario, se le envía una comunicación u otra totalmente diferenciada y personalizada). Su objetivo es contactar con los registros de la base de datos por email y de manera automática para hacerles avanzar en el proceso de compra hasta la compra. Primero el objetivo es que conozca y se familiarice con la empresa, para conseguir más adelante que empiece a considerar la adquisición de algunos de los productos y servicios, incluyendo ya argumentos comerciales que inciten a comprar (por ejemplo, descuentos).

En el mercado existen diferentes soluciones de marketing automatizado, tanto para grandes como pequeñas empresas. Algunas de ellas son Hubspot, Oracle Eloqua, Mailchimp, Marketing Cloud, Marketo, Zoho o Zendesk. En general, un software de marketing automatizado incluye, entre otras, herramientas como la construcción de formularios, el seguimiento de visitantes, la elaboración de workflows personalizados (serie de acciones automatizadas, enlazadas y secuenciales sobre un *lead* que se disparan dependiendo de su comportamiento o el perfil), la implementación de procesos de *lead scoring* y *lead nurturing*, el envío de correos electrónicos, y la sincronización con el sistema CRM de la empresa.

La empresa Oracle (s.f.) explica en su web el funcionamiento de un software de estas características a través de seis procesos o pasos:

- Recopila datos sobre clientes potenciales a través de visitas al sitio web, aplicaciones, clics en correos electrónicos, y otras interacciones de marketing digital.
- Según los datos recopilados, se crea contenido relevante y útil.
- Identifica, orienta y segmenta clientes potenciales.
- Diseña campañas utilizando segmentos de clientes potenciales para ofrecer experiencias personalizadas a través de varios canales de marketing digital, lo que incluye el correo electrónico, las redes sociales, los dispositivos móviles y el chat.
- Las acciones de los clientes y los programas predeterminados activan flujos de trabajo *cross-channel* para hacer dos cosas: guiar a los clientes por el embudo de ventas y/o nutrirlos hasta que se conviertan en oportunidades potenciales cualificadas de marketing.
- Analiza y hace un seguimiento de los resultados.

En la misma página se recoge una relación de las principales herramientas de las que se sirve el marketing automatizado:

- Herramientas de organización para crear campañas, optimizar su implementación y gestionarlas de un modo global y simplificado.
- Herramientas de segmentación que combinan datos del CRM y de otras fuentes para crear, filtrar y segmentar públicos y actualizar listas de destinatarios.
- Herramientas de puntuación de clientes potenciales y modelización.
- Diseño de editores para crear correos electrónicos de respuesta, páginas de destino y formularios sin necesidad de ayuda por parte de agencias o equipos de informática.
- Herramientas para gestionar contenidos y flujos de trabajo en procesos.

- Un soporte para contenido dinámico con el que poder adaptar y personalizar la mensajería.
- Herramientas para la optimización de la línea de asunto.
- Compatibilidad con el programa de marketing basado en cuentas (ABM).
- Integraciones que permitan compartir las actividades de marketing de los contactos y los datos de cuentas/perfiles con las ventas, en tiempo real.
- Integraciones de CRM nativas.
- Cuadros de mando y herramientas analíticas que aporten información para campañas, correos electrónicos, análisis de cuentas y asignación de ingresos.

3.2.4. Fidelizar y deleitar. Estrategias de fidelización.

Una estrategia de *inbound* marketing no se orienta únicamente a conseguir clientes finales, sino que debe hacer énfasis también en **mantener a esos clientes satisfechos, ofrecerles información que pueda resultarles útil en todas las fases, incluida la post-venta, y cuidar de aquellos registros que, aunque no llegan a ser clientes** (por ejemplo, por falta de poder adquisitivo), siguen todas las novedades de la marca y, consiguientemente, pueden convertirse en prescriptores en Internet.

Las estrategias de fidelización activan palancas como la tasa de repetición y el margen medio. Su objetivo es conseguir que los clientes repitan y vuelvan a adquirir productos o servicios de la empresa, convirtiéndose en clientes habituales y de valor e, incluso, en prescriptores. Es lo que se denomina **Marketing automation de fidelización**, el cual permite mantener el *engagement* con los clientes activos, conseguir renovaciones, ampliar los contratos y que los clientes vuelvan a comprar.

Además de cuestiones esenciales como disponer de una oferta adecuada de productos/servicios o mantener una escucha activa del cliente (para conocer sus necesidades, intereses y comportamientos), dentro de este grupo de estrategias se pueden incluir las siguientes:

- Los **programas de fidelización**, es decir las acciones que van encaminadas a proporcionar una serie de ventajas a los clientes en función de las compras que realicen. Los tipos de incentivos asociados a estos programas pueden ser muy variados, incluyendo tanto incentivos monetarios (por ejemplo, obtención de puntos dependiendo de las compras, canjeables por descuentos) como no monetarios (regalos, novedades, acceso a productos o servicios exclusivos, acceso a información de interés).
- La creación de una **comunidad de marca**, que sirva como una vía para generar *engagement* en los clientes, estrechar las relaciones que se mantienen con ellos y contribuir a que la marca se convierta en una *love brand*.
- Las **estrategias de up-selling** (ofrecimiento de un producto similar a aquel por el que el usuario se ha interesado, pero mejorado, con mayores prestaciones o con una calidad y precio superior o que permite conseguir a la empresa un mayor margen) y **cross-selling** (ofrecimiento de otros productos complementarios al que ha seleccionado o adquirido y que pueden ser de su interés).

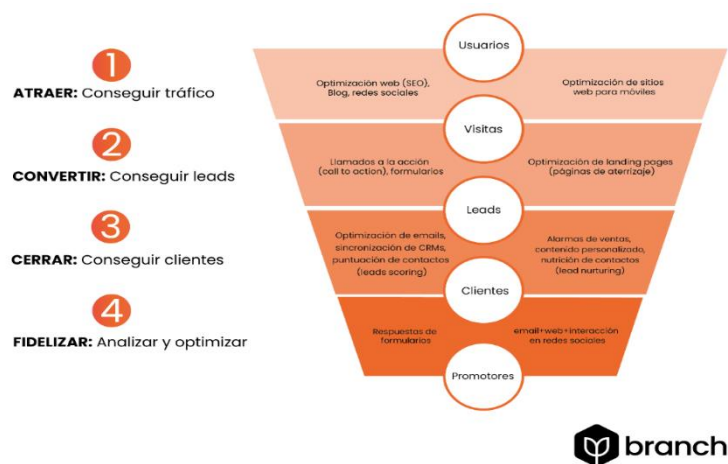
También dentro de esta etapa se pueden incluir los llamados ***inbound customer services*** o ***inbound services***. Incluyen el conjunto de contenidos, tecnologías y acciones destinadas a

dar cobertura a todas las necesidades informativas o de resolución de problemas que tiene un usuario a lo largo de todo su *customer journey*, ya sea como cliente existente o como cliente potencial. Aunque el cliente ya exista como tal, ya haya comprado, sigue requiriendo atención y un seguimiento cercano.

Para ello se puede seguir ofreciendo contenido útil y personalizado a partir de **FAQ, vídeos, secuencias de correos electrónicos, tickets de soporte** (registro de una solicitud de servicio generada dentro de una plataforma específica para este propósito, que lleva asignado un número que ayuda a organizar y controlar de forma más optimizada y precisa las llamadas o interacciones y que permite registrar todos los detalles del servicio prestado, incluyendo fecha, hora, negociaciones, ...), **chats en directo, bots conversacionales o encuestas**, entre otras medidas.

A modo de síntesis, en la Ilustración 3.3 se incluyen algunas de las principales herramientas que cabe utilizar en cada una de las fases de *inbound marketing*.

Ilustración 3.1. Estrategias inbound marketing



Fuente: Branch (2020)

4. PROPUESTA DE UN PLAN DE INBOUND MARKETING PARA EL C.D. TUILLA

4.1. Historia del C.D. Tuilla

El Club Deportivo Tuilla es un club de fútbol español de la parroquia de Tuilla, en el concejo de Langreo del Principado de Asturias. Fue fundado en 1952 y actualmente milita en la Tercera RFEF del grupo 2. Su estadio es El Candín, construido en 2007 con una capacidad aproximada de 2.800 espectadores y unas dimensiones de 105 metros de largo por 67 de ancho, con césped artificial. En la Ilustración 4.1 podemos ver las dimensiones del campo y su capacidad.

Ilustración 4.1. Campo de fútbol El Candín.



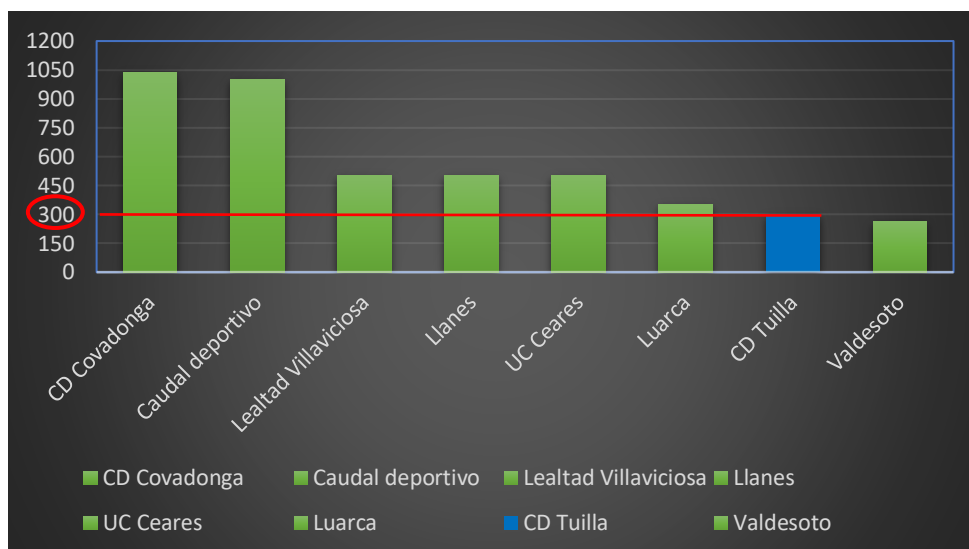
Fuente: Google imágenes.

Al inicio de su constitución se formó un comité profesional de cinco años, en colaboración con la empresa Duro Felguera, para promover y mejorar el campo. En este siglo XXI, el club vive su etapa más exitosa. En la temporada 2004/05 subió a la Tercera División, donde se ha consolidado. Se proclamó campeón de la Copa Confederaciones a nivel regional en la temporada 2007/08, tras eliminar al FC Laguna, Raimona de Coruña y San Sebastián de los Reyes. Posteriormente, alcanzó las semifinales a nivel nacional, aunque sería finalmente eliminado por el Club Deportivo Ourense. También repetirá su victoria en este campeonato en la temporada 2011/2012 con el técnico Abelardo Fernández como entrenador de Arlequín. De hecho, esa temporada 2012/13 se convirtió en la temporada más exitosa de la historia del club, ya que ganó por primera vez la Copa de la UEFA Regional y el título de Tercera División, aunque cayó en la primera jornada ante el Atlético de Madrid y el Real Deportivo Laco en los playoffs. Actualmente el Club Deportivo Tuilla está en la tercera RFEF asturiana.

El número de socios que tiene ahora mismo es de 300 (Gráfico 4.1). No obstante, a pesar de ser uno de los clubs más reconocidos de la categoría, no se encuentra entre los 5 primeros clubs con más socios actualmente.

Su plantilla está compuesta por un total de 26 personas (18 jugadores, entrenador, 2º entrenador, delegado, preparador físico, preparador de porteros, utillero y fisioterapeuta). Si hacemos referencia a todas las personas que integran o tienen algún cargo en el club, la cifra aumenta a 31 personas, ya que hay que añadir al director deportivo, al vicepresidente, al presidente y también a las 2 personas que se encargan de llevar el bar.

Gráfico 4.1. N.º de socios de los 9 equipos con más socios de 3ªRFEF grupo 2.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Besoccer.com

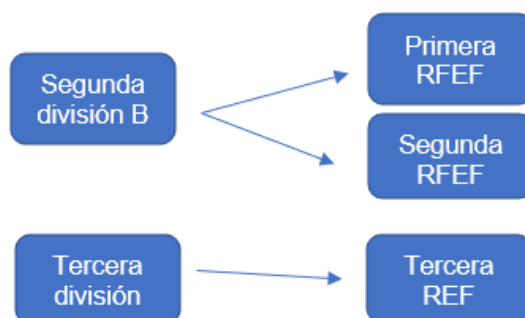
4.2. Análisis de situación del club. Análisis DAFO.

4.2.1. Análisis del entorno. La situación de la Tercera División

En el capítulo dedicado a analizar el fútbol profesional en España ya se han mencionado algunas de las tendencias y características del entorno general en el que se mueve el fútbol profesional, centrándose sobre todo en la Primera División. En el presente epígrafe se va a profundizar en los rasgos que presentan las categorías inferiores y, concretamente, la Tercera RFEF.

La Tercera Federación o Tercera RFEF es la quinta división del sistema de ligas de fútbol en España desde el año pasado (2021), cuando desaparecieron la Segunda División B y la Tercera División. Estas dos categorías se sustituyeron por otras 3, por lo que se impuso una nueva categoría. La Segunda División B se dividió en dos categorías (Primera Federación y Segunda Federación). La Tercera División antigua pasó a llamarse Tercera Federación (Ilustración 4.2). La Tercera Federación está integrada por un total de 288 clubs divididos en 18 grupos de 16 equipos cada uno.

Ilustración 4.2. Nueva disposición de las categorías.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4.3. Grupos de la Tercera División RFEF



Fuente: Wikipedia.com

Los grupos están distribuidos por comunidades autónomas, a excepción de Andalucía que presenta dos grupos, el IX (que incluye a Melilla) y el X (que incluye a Ceuta).

Todos los equipos deben de enfrentarse al resto de equipos en dos ocasiones, una jugando como local, y otra como visitante, por lo que suma un total de 30 jornadas. El calendario de los enfrentamientos se decide por sorteo y se disputa de la misma forma que el resto de las categorías, empezando en el mes de agosto y concluyendo en el mes de mayo del siguiente año. De acuerdo con el sistema de puntuación de la Liga, el equipo que gana el partido obtiene 3 puntos, el que pierde cero y en caso de empate ambos equipos obtienen 1 punto. Los ascensos y descensos de la categoría se distribuyen de la siguiente forma: ascenderán 27 equipos a Segunda Federación (los 18 campeones de cada grupo y otros 9 equipos que juegan un *play off* (parecido a un torneo) entre las posiciones segunda al quinto puesto de todos los grupos. Por otro lado, descenderán los últimos 3 equipos de cada grupo, es decir 54 equipos. En cuanto a la Tercera RFEF asturiana, el C.D. Tuilla compite con otros 15 equipos (Ilustración 4.4).

Ilustración 4.4. Equipos de tercera RFEF asturiana

16 EQUIPOS TERCERA FEDERACIÓN			
 Caudal Deportivo	 Luarca CF	 Avilés Stadium	 Lealtad Villaviciosa
 Real Sporting B	 Valdesoto	 CD Tuilla	 Real Titánico
 UD Llanera	 CD Colunga	 L'Entregu CF	 Llanes
 CD Covadonga	 CD Pravia	 Condal	 UCC Ceares

Fuente: Besoccer.com

4.2.2. Análisis interno del C.D. Tuilla.

A la hora de realizar el análisis interno del club, vamos a diferenciar entre su situación deportiva y sus actividades de gestión.

Por lo que respecta a la **situación deportiva** en la que se encuentra en estos momentos (20 de diciembre de 2022), en la clasificación de la Tercera RFEF ocupa el puesto 13º de 16 equipos (Tabla 4.1). Los resultados deportivos no son buenos. La Tabla 4.2 muestra con más detalle sus debilidades.

Tabla 4.1. Clasificación de los equipos

#	Equipo
1	C.D. Covadonga
2	Real Sporting de Gijón B
3	Caudal Deportivo de Mieres
4	LEntregu Club de Fútbol
5	UD Llanera
6	C.D. Colunga
7	Unión Club Ceares
8	C.D. Lealtad
9	C.D. Praviano
10	C.D. Llanes
11	Real Titánico de Laviana
12	Luarca CF
13	C.D. Tuilla
14	Condal Club de Fútbol
15	Avilés Stadium CF
16	Valdesoto CF

Fuente: Elaboración propia con los datos sacados de besoccer.com

Tabla 4.2. Clasificación por goles en contra

#	Equipo	Partidos Jugados esta temporada	Goles en Contra (GC).	Pts.	% Victorias
1	C.D. Tuilla	14	24	14	29%
2	Valdesoto CF	14	24	7	7%
3	Real Titánico de Laviana	14	23	17	36%
4	Avilés Stadium CF	14	22	8	14%
5	Unión Club Ceares	14	20	22	43%
6	Condal Club de Fútbol	14	20	10	14%
7	C.D. Llanes	14	16	20	43%
8	LEntregu Club de Fútbol	14	15	25	57%
9	C.D. Colunga	14	15	22	43%
10	C.D. Praviano	14	15	20	43%
11	UD Llanera	14	14	23	50%
12	Luarca CF	14	14	16	29%
13	C.D. Lealtad	14	10	21	36%
14	Caudal Deportivo de Mieres	14	8	26	57%
15	Real Sporting de Gijón B	14	7	30	64%
16	C.D. Covadonga	14	6	31	64%

Fuente: Elaboración propia con los datos sacados de besoccer.com

- ❖ Ha recibido un total de 24 goles esta temporada, siendo el equipo que encabeza el mayor número de goles encajados en lo que va de temporada.
- ❖ Tiene 14 puntos de 42 posibles, es decir, obtiene un punto por partido.
- ❖ Rendimiento muy pobre, ganando un 29% de los partidos.
- ❖ Recibe 1,71 goles por partido.
- ❖ Recibe un gol cada 53 minutos.

No obstante, cabe mencionar también las siguientes fortalezas:

- ❖ Los disparos generados por el equipo hacen una media de 12. De esos 12, 5 de ellos van a puerta.
- ❖ Marca 1,21 goles por partido.
- ❖ Marca un gol cada 74 minutos
- ❖ Es el sexto equipo con más goles marcados (Tabla 4.3)

Tabla 4.3. Clasificación por goles a favor

#	Equipo	Goles a Favor (GF).
1	Real Sporting de Gijón B	27
2	C.D. Covadonga	23
3	C.D.Colunga	20
4	Unión Club Ceares	20
5	Caudal Deportivo de Mieres	19
6	C.D. Tuilla	17
7	L'Entregu Club de Fútbol	16
8	C.D.Praviano	16
9	C.D.Lealtad	16
10	UD Llanera	14
11	Real Titánico de Laviana	14
12	C.D.Llanes	13
13	Luarca CF	11
14	Condal Club de Fútbol	11
15	Avilés Stadium CF	9
16	Valdesoto CF	7

Fuente: Elaboración propia con los datos sacados de besoccer.com

En las Ilustraciones 4.5, 4.6 y 4.7 se recogen otras estadísticas adicionales.

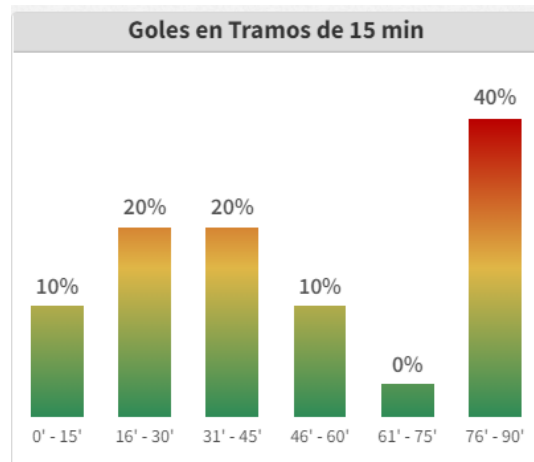
Ilustración 4.5. Estadísticas de disparos del C.D. Tuilla.

Otras Estadísticas - CD Tuilla	
Disparos por Partido	11
Tiros a Puerta / Partido	5
Tiros Fuera / Partido	6

	GF	GC	Media
General	1.21 / partido	1.71 / partido	2.93 / partido
Local	0.86	2.14	3.00
Visitante	1.57	1.29	2.86

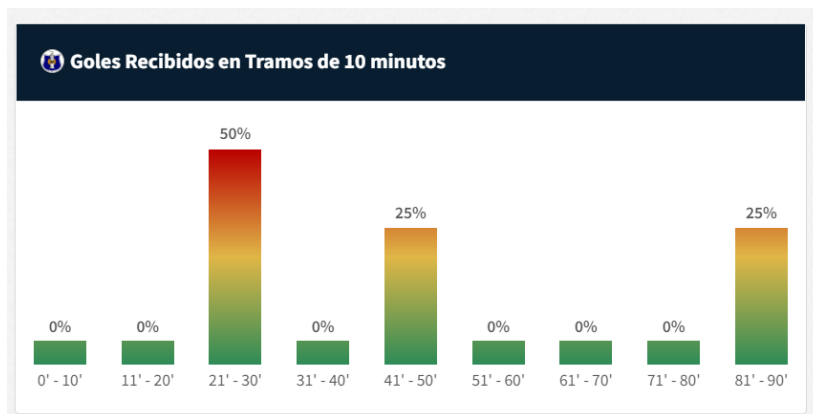
Fuente: <https://footystats.org/>

Ilustración 4.6. Goles en tramos de 15 minutos.



Fuente: <https://footystats.org/>

Ilustración 4.7. Goles recibidos en tramos de 10 minutos



Fuente: <https://footystats.org/>

Tal y como se aprecia, el club presenta una buena dinámica como equipo visitante, ya que en este caso se marcan más goles de los que se reciben, 1,57 goles a favor frente a 1,29 goles en contra. Además, en los tramos finales del partido es donde se generan la mayoría de los goles, por lo que si se mejora el aguante hasta dichos minutos es probable que se ganen los partidos. Por el contrario, marca 1,21 goles por partido, pero, recibe 1,71 goles por partido, siendo en el tramo de los 20 a los 30 minutos del encuentro donde se recibe el 50% de los goles.

Aparte de los resultados deportivos y estadísticas de la presente temporada, el análisis de los recursos y capacidades internas con las que cuenta el club en los **ámbitos comercial/aficionados, financiero, marketing, recursos humanos, tecnología y/o instalaciones** permite distinguir las siguientes fortalezas y debilidades.

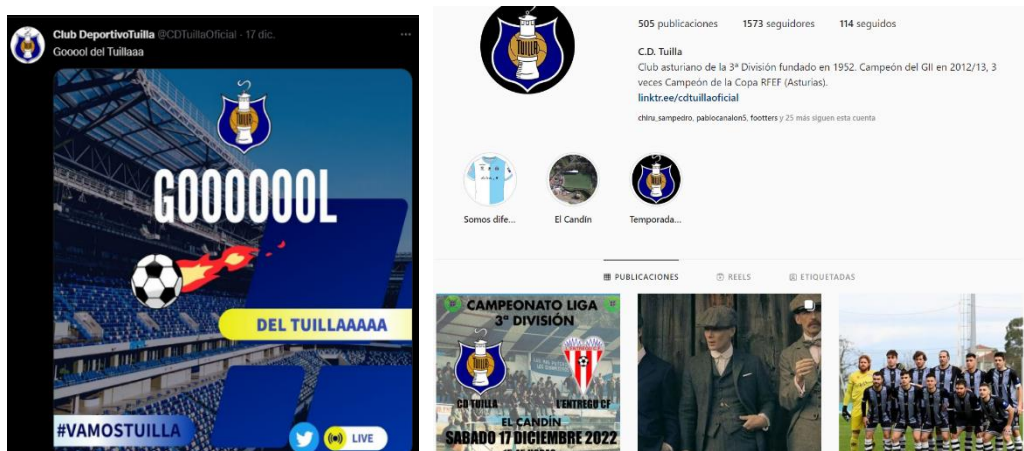
a) Fortalezas

- La **gran fidelidad que mantienen los aficionados por el club** debido al enorme sentimiento de pertenencia (*Sentimiento Dinamitero*) generado a lo largo de los años.

De hecho, y a pesar de llevar desde la temporada 2005/06 en Tercera División, el número de aficionados se ha mantenido durante los años e incluso crecido progresivamente durante los últimos. Actualmente hay 300 socios, que son cerca de 70 socios más que las temporadas anteriores (2018/2019).

- **Es uno de los principales, más míticos e históricos clubs de Asturias.** Este merecimiento se ha logrado gracias a que en su palmarés se incluyen los siguientes títulos:
 - ❖ Campeón de Tercera División en la temporada 2012/13.
 - ❖ 3 veces campeón de la Copa federación (fase autonómica de Asturias) en las temporadas 2007, 2011 y 2012.
 - ❖ Campeón del Regional Preferente en la temporada de 1990.
 - ❖ Campeón de Segunda Regional en 1954 y 1968.
 - ❖ Subcampeón de Regional Preferente en 1958,1986 y 1995.
 - ❖ Subcampeón de la Copa Federación (fase autonómica de Asturias) 1999, 2015 y 2019.
 - ❖ Subcampeón de Primera Regional en 1980.
 - ❖ Subcampeón de la Segunda Regional 1967.
- Actualmente el C.D. Tuilla tiene el **máximo goleador de la categoría**, con 9 goles de los 17 marcados en 14 partidos (el 53% del total de los goles marcados).
- Además de los jugadores, cuenta con un staff técnico de 7 personas (entrenador, 2º entrenador, delegado, preparador físico, preparador de porteros, utillero y fisioterapeuta). Se trata de un staff **bastante completo** si lo comparamos con otros clubs, que pueden tener un staff de 4 personas (caso del equipo rival Valdesoto).
- La **gestión de las redes sociales** es un punto a favor del club (no tanto la página web de la que carece y que se mencionará en el apartado de debilidades). Tanto Instagram como Twitter son redes que utilizan de manera continua mostrando toda la actualidad del club, como los resultados de los partidos, horarios de entrenamientos (Ilustración 4.8)

Ilustración 4.8. Instagram y Twitter de la cuenta del C.D. Tuilla.




Fuente: Redes sociales del C.D. Tuilla

b) Debilidades

- El club compite **en Tercera RFEF y no en una categoría superior, lo que limita considerablemente su presupuesto**. En el caso de que en la temporada pasada se hubiera ascendido de categoría, el club se hubiera llevado una considerable cantidad económica que hubiera solventado muchos de las debilidades hoy existentes.
- De hecho, uno de los principales problemas y, por tanto, debilidades del club, es el tema económico. Su **presupuesto es limitado, 130.000 €**, si bien supera el presupuesto mínimo para poder competir en la Tercera Federación, que ha de ser al menos de 80.000 €, según dicta el documento de “Normas reguladoras y bases de competición de Tercera División (Tercera Federación) para la temporada 2022/2023”.
- Aunque en términos comparativos con otros equipos de su categoría siempre ha sido un club que ha tenido una notable cantidad de dinero en sus cuentas, **la pandemia le ha supuesto un gran perjuicio**.

Como podemos observar en la Tabla 4.4, en una temporada normal hay una media de 50 personas no socias por partido que pagan la entrada a 12€. Puesto que se celebran 15 partidos al año como local, se recauden 600€ por partido y 9.000€ por temporada de personas que no son socios. Los socios pagan 90€ al año, a cambio de los cuales reciben un carnet para el acceso a los partidos que se juegan como local. Con un total de 300 socios, el C.D. Tuilla recauda 27.000€ por temporada provenientes de los socios. La suma de las dos partidas hace que la recaudación por taquilla del club sea de 45.000€ por temporada entre socios y no socios.

Tabla 4.4. Recaudación media de una temporada.2022/2023


	N.º de personas por partido	€ por partido	N.º de Partidos	Total € por persona por temporada	Total de € recaudado por partido	Total € recaudado por temporada
Socios	100	-----	15	90€	-----	300x90€=27.000*€
No socios	50	12€	15	180€	600€	9.000€
TOTAL	150	-----	15	-----	-----	45.000€

* El número de socios que acuden a los partidos es 100, pero el número total de socios que pagan el carnet es de 300. De media hay 200 aficionados socios que no van a los partidos.

Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por el club.

La pandemia, en la temporada 2019/2020, supuso un fuerte varapalo para las arcas del club. Las severas restricciones a la movilidad impuestas impidieron la asistencia al estadio, por lo que los ingresos de taquilla fueron cero. Al no poder acceder al estadio se redujo la cuota para los que quisieran seguir siendo socios en un 50%, es decir, pasaron de pagar 90€ a pagar 45€. Un 25% de los socios decidieron no seguir siéndolo. Esto supuso pasar de 45.000€ de ganancias por taquilla a 10.125€, tal y como refleja la Tabla 4.5.

Tabla 4.5. Recaudación media de la temporada con COVID con restricciones (no se permite la entrada al estadio) 2019/2020

	N.º de personas por partido	€ por partido	N.º de Partidos	Total € por persona por temporada	Total, de € recaudado por partido	Total € recaudado por temporada
Socios	-----	-----	15	45€*	-----	45€x225**=10.125€
No socios	-----	-----	15	-----	-----	-----
TOTAL	-----	-----	15	-----	-----	10.125€


* Se reduce el precio del abono a la mitad (45€) para todos aquellos que quieran seguir formando parte del club, pero sin poder acceder al campo.

** Ya no son 300 socios, sino que al no poder acceder al estadio solamente se mantienen el 75% de los socios, es decir 225 personas.

Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por el club.

En la temporada 2020/2021 seguía habiendo restricciones, pero más moderadas. Ya se permitía la entrada a las personas, pero con un aforo limitado. Éste era de 50 personas socias, de las 300 que tiene el club, y 25 no socias, lo que hacía un total de 75 personas por partido. Como se detalla en la Tabla 4.6, la cuota de los socios seguía siendo el 50% de la que corresponde a una temporada normal, es decir 45€, para todas aquellas personas que se habían mantenido siendo socios el año anterior (225 personas). Esta temporada las 75 personas que se habían dado de baja en la temporada de COVID (2019/2020) volvieron a hacerse socios, pero al precio de 90€, ya que no habían mantenido su fidelidad con el club y no se les aplicaba la rebaja del 50%. La entrada para las personas no socias seguía siendo de 12€ por partido, por lo que por partido se recaudaba 300€ y por temporada 4.500€. El importe final ascendió a 16.875€ de recaudación en taquilla.

Tabla 4.6. Recaudación media de la temporada con COVID con alguna restricción.2020/2021

	N.º de personas por partido	€ por partido	N.º de Partidos	Total € por persona por temporada	Total, de € recaudado por partido	Total € recaudado por temporada
Socios	*50	-----	15	45€	-----	225*45€ 75*90€ } 16.875€
No socios	**25	12€	15	€	300€	4.500€
TOTAL	***75	-----	15	-----	-----	16.875€

* Número máximo de socios permitidos que pueden acceder por partido (50)

** Número máximo de no socios permitidos que pueden acceder por partido (25)

*** Aforo máximo de personas permitidas en el estadio (75)

Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por el club.

Como resumen se muestra la Tabla 4.7 para ver las notables diferencias de ingresos en taquilla en las diferentes temporadas con pandemia y sin pandemia.

Tabla 4.7 Ingresos en taquilla en las diferentes temporadas.

TEMPORADA	INGRESOS EN TAQUILLA POR TEMPORADA
2019/2020	10.125€
2020/2021	16.875€
2022/2023	45.000€

Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por el club.

- Adicionalmente, durante estos años de pandemia sus jugadores no redujeron sus salarios y siguieron cobrando lo mismo que antes del COVID. Otros clubs bajaron un poco los sueldos de sus jugadores para adaptarse a la situación excepcional. Ahora los jugadores siguen cobrando relativamente bien respecto a otros clubs, pero los **servicios del club se han visto reducidos de cara a la afición y son menores que los de otros clubs en cuanto a instalaciones**. Esto ha provocado que se destine menos dinero a la tecnología, como es el caso de una página web, o a la renovación de asientos y ampliación de la grada.
- Las **instalaciones no son las mejores**. Por un lado, **no se dispone de gimnasio** y esto en esta categoría es uno de los pilares para conseguir buenos resultados, de cara a mejorar la preparación física de los jugadores. En cuanto al **campo de fútbol**, se trata de un campo sintético de reducidas dimensiones y que podría estar en mejores condiciones (por ejemplo, cuando llueve aparecen charcos en distintos lugares del campo).
- La **inexistencia de una página web propia** hace que el C.D. Tuilla se vea más atrasado tecnológicamente que sus rivales.
- La **profesionalización de la gestión del club** es otro de los factores que perjudican a la entidad. El club reparte las tareas de gestión administrativa, organización de la plantilla y staff, planificación de entrenamientos, control de redes y marketing entre los distintos directivos (presidente, vicepresidente), no hay una persona especializada en dichos campos.
- **No se dispone de un lugar físico donde se pueda adquirir las equipaciones del club**.

c) Amenazas

- El C.D. Tuilla compite en un grupo de 16 equipos que luchan por ganar los máximos partidos posibles. Hay equipos que luchan por quedar primeros o segundos para subir de categoría, otros luchan por mantenerse en una posición más cómoda de la clasificación, como puede ser mitad de tabla, y los equipos más humildes luchan por la permanencia. Esto quiere decir que hay 16 equipos que luchan cada uno por sus objetivos y que son rivales. Cada fin de semana se enfrentan entre ellos, lo que hace que **todos los equipos sean amenazas** para el club.
- En la temporada 2019/2020 y la 2020/2021 el **COVID** supuso una amenaza para la mayoría de los clubs, reduciendo sus ingresos y provocando que su presupuesto para el año posterior fuera muy inferior al que cabría esperar. A otros equipos de más renombre también les afectó el COVID, pero en el caso del C.D. Tuilla supuso una gran pérdida en sus fondos, lo que provocó no poder mejorar las instalaciones.

- En esta categoría, al igual que en otras, hay un ascenso y descenso de equipos. Este año descienden 3 equipos de manera fija y podría descender alguno más si bajarán más de 3 de la categoría superior (Segunda RFEF). Hay equipos que luchan por la permanencia, como es el caso este año del C.D. Tuilla, ya que no ha empezado bien la temporada y ahora lo que resta de ella tiene que luchar para mantener la categoría. **Aunque la opción de descenso siempre está presente, no entraba en los planes para inicio de temporada.**

d) Oportunidades

- El fútbol es un deporte popular desde hace mucho tiempo, tanto en términos de espectadores como de jugadores y de marketing. En pocas palabras, es uno de los deportes más seguidos del mundo. En los últimos años, esta tendencia ha crecido aún más, convirtiendo el **fútbol en una industria floreciente** y abriendo oportunidades tanto para los equipos profesionales como para los aficionados.
- La **proliferación de la tecnología digital** ha supuesto una gran ayuda para el fútbol. Aprovechar al máximo este potencial es crucial para atraer a nuevos aliados. Este crecimiento de la digitalización está ligado a la actual moda del fútbol. Las redes sociales, la retransmisión en vídeo de los partidos, el acceso en línea a los entrenamientos, los sitios web llenos de información, el merchandising y la información actualizada sobre el club son algunas de las posibilidades que la digitalización ha hecho posibles. De hecho, ante las fuertes restricciones presupuestarias a las que se enfrentan las divisiones inferiores, los clubs pueden encontrar en el desarrollo del marketing digital una oportunidad y alternativa valiosa a la hora de captar nuevos socios, potenciar su imagen y/o estrechar las relaciones con los aficionados.

Por ejemplo, entre estas nuevas tecnologías multimedia se encuentra la retransmisión de los partidos vía YouTube o por canales de pago, que son muy asequibles, como GolPlus.tv (Ilustración 4.9). Esto hace que los socios que no puedan ver el partido en directo, por la razón que sea, puedan ver a su equipo a través de sus teléfonos móviles o sus ordenadores, lo que acerca mucho más el fútbol amateur a la gente. Por otra parte, las redes sociales cuentan con numerosas herramientas gratuitas que posibilitan estrechar y gestionar las relaciones con los aficionados.

Ilustración 4.9. Página web de golplus.tv



Fuente: Golplus.tv

A continuación, la Tabla 4.8 muestra las diferentes fortalezas y debilidades del C.D. Tuilla en comparación con uno de los principales equipos rivales (Caudal).

Tabla 4.8. Comparación de Fortalezas y debilidades.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAUDAL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presupuesto ❖ Fidelidad, con más de 1.000 socios ❖ Tienda oficial (venta de productos) ❖ Página web ❖ Staff muy amplio ❖ Club profesionalizado ❖ Histórico ❖ Instalaciones (gimnasio, varios campos de entrenamiento) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Campo viejo
C.D. TUILLA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Máximo goleador ❖ Fidelidad ❖ Redes sociales (Instagram y Twitter) ❖ Staff amplio ❖ Histórico ❖ Venta de productos (en el campo) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presupuesto ❖ Inexistencia de página web ❖ Inexistencia de tienda oficial física ❖ Instalaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los clubs.

Finalmente, la Ilustración 4.10 sintetiza el análisis DAFO realizado.

Ilustración 4.5. Análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia.

Todo este análisis previo evidencia la **conveniencia de mejorar el volumen de ingresos, potenciar la digitalización del club e incrementar la conexión con los aficionados**. Teniendo en cuenta, por un lado, las restricciones financieras a las que se enfrenta el C.D. Tuilla y, por otro, la accesibilidad y el potencial que pueden suponer las herramientas de marketing digital (concretamente, bajo un enfoque de *inbound marketing*), en los apartados que siguen a continuación se planteará un plan de *inbound marketing* para la entidad.

4.3. Definición de objetivos.

Se plantean los siguientes objetivos:

- **Aumentar el volumen de ingresos**
 - ❖ Campaña de socios/as 2022-2023
 - ❖ Adultos 90€
 - ❖ Parados/as 45€
 - ❖ Infantil 15€
- **Nuevos socios.** Uno de los objetivos más importantes será captar nuevos socios, sin olvidar el mantenimiento de los socios actuales, que son los que sostienen en estos momentos al club en activo. Se pretende que el club pase de los 300 socios actuales a una cifra mayor (600), como la de otros clubs rivales.
- **Ventas de productos.** Otro fin del club es la venta de productos: merchandising del club, papeletas de la lotería de navidad o similares. Actualmente, la venta de camisetas, de papeletas y resto de productos se realiza en el campo de fútbol, no hay una tienda física ni online donde el aficionado pueda comprar dichos productos.
- **Mejorar la imagen del club.** Este objetivo es clave para poder mejorar la conexión entre el equipo y sus aficionados.

4.4. Formulación de estrategias: Atracción, conversión, cierre y fidelización.

El C.D Tuilla utiliza con periodicidad las redes sociales. Esta estrategia sirve para atraer a los aficionados (clientes) y mejora el posicionamiento en los buscadores, ya que con regularidad se sube contenido a dichas redes.

Tomando como base las acciones que ya lleva a cabo en este ámbito, la propuesta incluye las siguientes actividades de **marketing de atracción**:

- Aumentar el **contenido en las redes sociales**, con el objetivo de que haya más interacciones con los usuarios/clientes, atraer a los clientes potenciales, y para que así exista más tráfico en la web. Dentro del **plan de social media** se potenciarán dos redes sociales, **Twitter** e **Instagram**. Se define un **plan de contenidos** que incluirá el siguiente tipo de publicaciones:
 - ❖ Ruedas de prensa de los jugadores y del entrenador
 - ❖ Mostrar el acta arbitral y las alineaciones
 - ❖ Datos del partido en directo
 - ❖ Curiosidades del club
 - ❖ Cumpleaños de los jugadores
 - ❖ Videos de celebraciones de los jugadores en caso de que marquen golVideos de

- entrenamientos y de partidos
 - ❖ Equipaciones y productos en venta
 - ❖ Publicidad y patrocinios
 - ❖ Calendario
 - ❖ Número de socios y su antigüedad
 - ❖ Sorteos
 - ❖ Mostrar los ganadores del sorteo
- También sería interesante **lanzar ofertas de última hora**, por ejemplo, a la hora de sacar las entradas, siendo las 100 entradas primeras más baratas.
- Es importante añadir KPIs para disponer datos de toda la gente que entra en la página de las redes sociales, conocer todos los comentarios que realizan los usuarios, el contenido que se comparte, las veces que se clica en los diferentes productos, publicidad y enlaces o las veces que se retuitea si los seguidores o suscriptores que se tiene.

En cuanto a las **estrategias de conversión de visitas en leads**, aquí trataremos de ofrecer a los usuarios mejores contenidos a cambio de sus datos. Concretamente, se implementarán varias vías para ello:

- Para hacerse socio, lo pueden hacer de 2 maneras. Una es yendo directamente a las instalaciones del club y solicitándolo. Y la otra consistirá en rellenar un formulario donde el cliente dejará sus datos en una *landing page* para poder recibir el carnet.
- Conseguir valoraciones de los socios y mostrarlas en las redes.
- Para que las visitas se animen a dejar sus datos, se les ofrecerá a cambio la posibilidad de descargarse un dossier que muestra las mejores imágenes de la historia del club desde sus inicios, así como la posibilidad de personalizar varias de esas imágenes con una fotografía de esa persona o de aquella que desee (**imanes de leads**).

La estrategia de **cierre, conversión de leads en clientes** se implementará de la siguiente forma:

- Suscripción a los canales del C.D. Tuilla mediante una llamada a la acción (*call to action*), donde simplemente se realiza la acción de seguir los canales dándole un botón.
- Una vez estén suscritos y dados de alta en la base de datos, se les solicitará más datos para qué puedan descargarse o ver nuevos contenidos, como puede ser vídeos de los momentos previos antes de un partido. Utilizando así el proceso *scoring profiling* para clasificar a los leads según el mayor o menor apego o compromiso con el club o su probabilidad de convertirse en socios.
- Por último, se utiliza un *lead nurturing* ya que tenemos todos los datos y podemos personalizar las interacciones, creando así contenido más específico para un tipo de cliente y diseñando campañas con experiencias profesionalizadas.

En lo que se refiere a la estrategia de **fidelización**, se plantean acciones como las que se describen seguidamente:

- Desarrollo de **programas de fidelización** que ofrezcan descuentos por longevidad del socio, de tal modo que llevar más de 5 años implicará que la cuota de socio sea más barata.
- Otro programa de fidelización podría ser **acumulación de puntos por la compra de los productos del C.D. Tuilla**, es decir, si compras la camiseta oficial del club te regalan unos puntos canjeables por distintos productos (bufandas, pantalones, balones de fútbol...). Cuántos más puntos se acumulen, más productos se podrán obtener gratis. A este respecto, se tratará de desarrollar una **estrategia omnicanal**, combinando los canales digitales con los físicos, abriendo una **tienda física** donde el club pueda vender sus productos promocionales o desarrollar eventos con los socios.
- Otra forma de fidelización es crear una **comunidad**, ya sea de hinchas que animen en el campo o un grupo de Facebook, Instagram o Twitter que respalde al C.D. Tuilla para crear algo similar a una *love Brand*.

4.5. Plan de acción: programación y presupuesto.

El objetivo es que este plan de acción se inicie para la temporada 2023/24:

- **Contenido en redes sociales.** El contenido que se va a subir a las redes sociales abarcará la actualización de la plantilla, minuto y resultado de entrenamientos y partidos, sitios online donde se puede ver el partido, multimedia tanto de vídeos como de fotos de los goles de los partidos.
- **Nuevos productos.** El objetivo es ofrecer una nueva gama de productos manteniendo los actuales: camisetas personalizadas con número y nombre, polos, chaquetas, pantalón y chaquetón de invierno, todo ello con el escudo y la marca oficial. Aparte de la vestimenta, la idea es vender otro tipo de productos como gorras, bufandas, pines e, incluso, los balones de fútbol con los que el entrena el equipo.
- **Una página web más sofisticada.** En la página web se pondrá la actualidad tanto de noticias, cómo la clasificación y resultados, galería de fotos, quién integra la Junta directiva, la historia del club, los patrocinadores, la plantilla, horarios de torneos, partidos, entrenamientos, así como la tienda oficial online donde se podrá comprar las equipaciones y personalizarlas. Se pondrán los precios tanto de las entradas al campo de fútbol como el carnet de los socios. Se ha creado un modelo de página web a la que se puede acceder a través de este enlace. <https://c-d--tuilla7.webnode.es>.
- **Una tienda oficial.** El plan es abrir una tienda oficial física del club donde los aficionados puedan comprar la vestimenta como los jugadores, así como otros accesorios del club.

Para la realización de las acciones anteriores, se estima el siguiente **presupuesto** (Tabla 4.9):

Tabla 4.9. Presupuesto

ACCIÓN	RECURSO	MESES	COSTE UNITARIO	COSTE TOTAL
RRSS	Mantenimiento y mejora	12	1.000€	12.000€
Nuevos productos	Mantenimiento y mejora	9	111€	1.000€
Página web	Creación	12	83€	1.000€
	Personal	9	300	2.700€
Tienda oficial	Alquiler	12	450€*	5.400€
	Personal	9	650€	5.850€
TOTAL				27.950€

*Coste estimado según datos del portal inmobiliario idealista.

Fuente: Elaboración propia

- Contenido en redes sociales.** Actualmente las redes sociales las está llevando una persona que tiene otro cargo y no se dedica exclusivamente a este tema ni tampoco cobra por ello, de ahí que el contenido subido sea sencillo y no muy profesionalizado. La propuesta es contratar a una persona para que gestione de manera profesional las redes (lo que implicará el desarrollo de las acciones de *inbound* marketing) y ofrezca una mejor imagen del club. El gasto que esto supondrá será el equivalente a la nómina de la persona contratada a tiempo parcial, suponiendo un importe de 1.000€ brutos al mes, por 12 meses de competición (total de 12.000€).
- Nuevos productos.** Actualmente se dispone de la venta de camisetas de jugar por un precio de 50€ para adultos y 25 para niños. La segunda equipación cuesta 30€ socios y 37€ para no socios, según los datos proporcionados por el Club. Para la adquisición de todos estos productos se dispone de un capital de 1.000€ y se espera obtener unos beneficios de 2.000€. Los nuevos productos que podrían ponerse a la venta son gorras, bufandas, pins, chándal, banderines, calendarios.
- Una página web más sofisticada.** El C.D Tuilla no tiene una página web propia, sino que toda la información del club aparece en otras páginas de información y estadísticas. Para llevar a cabo la creación de una página web se estiman unos gastos de 1.000€ por temporada. A este gasto habría que añadirle el correspondiente al mantenimiento de la página web. A esto le debemos añadir un programa de gestión de *inbound* marketing para poder realizar acciones de marketing automatizado. En nuestro caso, el plan por el que se optaría sería el paquete “Starter” de HubSpot. El cual nos costaría 41€ al mes y nos ayudaría a la automatización de formularios y del correo electrónico entre otras funciones. Es una forma de captar leads y convertirlos en clientes.
- Una tienda oficial.** Crear una tienda oficial del club supone una mayor complicación y mayor gasto que los anteriores. Primero habría que buscar un lugar estratégico dónde situar el local. Después habría que pagar el alquiler del local. Habría que contratar solamente a una persona, un dependiente se hará cargo de todo el establecimiento ya que la tienda no será muy grande debido a que tampoco hay un elevado presupuesto para mantenerla. La tienda no abrirá todos los días, por lo que el trabajador únicamente trabajará 3 días por semana y el día del partido. De esos cuatro días trabajará 5 horas, por lo que a la semana hará unas 20 horas. El sueldo

de dicho trabajador se estima en unos 650€ al mes, lo que supondría al final de temporada 5.850 €.

4.6. Medición de resultados. KPIs a utilizar.

En el plan social media cuantificaremos el impacto de las acciones en las redes sociales, tanto en Instagram como en Twitter, principalmente midiendo el número de menciones, número de comentarios, número de publicaciones compartidas, número de *retuits*, número de “me gustas” y número de seguidores.

También se medirá la procedencia y el tráfico de las visitas a la página web del C.D. Tuilla a través de Google Analytics. Concretamente, utilizaremos:

- KPI de clientes: número de conversiones, número de veces que se da clic en los anuncios.
- KPI de contenidos, para saber el número de visitantes que tenemos a través de sus smartphones.
- KPI de email marketing: altas y bajas de socios por campañas de mailing.
- KPI de ventas para saber la satisfacción del cliente, el nivel de facturación.
- KPI de marketing digital para saber el tráfico de nuevos usuarios, usuarios recurrentes, el tiempo de permanencia en la página web.
- KPI financieros para saber el margen de utilidad (ROI) , el apalancamiento financiero y el punto de equilibrio.

5. CONCLUSIONES.

Una vez finalizado el análisis procedemos a exponer las conclusiones obtenidas.

En primer lugar, y por lo que respecta a la **situación actual del fútbol profesional**, se puede destacar que el fútbol profesional aporta miles de millones de euros anuales (14.981.000 euros en España), lo que equivale a un 1,37% de aportación al PIB. En 2020, el fútbol europeo tuvo unos ingresos de 27.600 millones de euros, presentándose como uno de los deportes más potentes.

Hay 130.000 jugadores profesionales y más de 4.400 clubes profesionales, lo que se traduce en un crecimiento progresivo de este deporte. Esto es especialmente cierto para el fútbol femenino, que pasó de 44.873 mujeres federadas en 2014 a 77.461 en 2020.

Lamentablemente, el coronavirus y la guerra de Ucrania han tenido efectos devastadores en el mundo del fútbol, provocando importantes pérdidas económicas. En la temporada 2020, los veinte primeros clubes ganaron un 12% menos que en la temporada anterior, y las dos temporadas con COVID costaron 7.000 millones de euros al fútbol profesional.

Las **estrategias y acciones de marketing** influyen de manera muy significativa en los resultados económicos y financieros de los clubs de fútbol. De hecho, el deporte, y concretamente el fútbol, es uno de los ámbitos donde el denominado **marketing de experiencias y emociones** juega un papel fundamental, ampliando el “producto” que ofrece un club a los aficionados con experiencias sensoriales, intelectuales, sociales, pragmáticas y emocionales.

Igualmente, la **tecnología** y los **medios sociales** han supuesto una revolución en la forma en la que los clubs se relacionan y comunican con los aficionados y sus restantes *stakeholders*, puesto que permiten interactuar directamente con ellos para generar *engagement* y construir su reputación e imagen. Bajo este escenario, la estrategia de ***inbound marketing*** supone un enfoque que combina marketing y publicidad no intrusiva con el objetivo de conectar con un usuario desde el principio del proceso de compra hasta el final, a través de cuatro tipos de estrategias básicas: **atracción de visitas, conversión de visitas en leads, conversión de leads en clientes y fidelización**.

El Trabajo Fin de Grado ha incluido una **propuesta de plan de *inbound marketing* dirigido a un equipo en concreto, C.D. Tuilla**, con el objetivo de mejorar la situación y la imagen del club. En esa propuesta, y tras plantear las estrategias correspondientes a las cuatro etapas fundamentales que se distinguen bajo este enfoque, se ha creado un plan de acción basado en la mejora de contenidos de las redes sociales, la venta de nuevos productos, la creación de una página web y la apertura de una tienda oficial del club. También se ha aportado un presupuesto y definido los principales indicadores de rendimiento (KPIs) que se emplearán para medir los resultados. Adicionalmente, en la propuesta se ha incorporado un proyecto de página web que incluiría todo el contenido necesario para dar al C.D. Tuilla un aspecto más profesional y que se puede visitar en el enlace <https://c-d--tuilla7.webnode.es>.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Agudo San Emeterio, A y Toyos Rugarcía, F. (2003). *Marketing del fútbol*, Pirámide, Madrid.
- Cano Tenorio, R., Cristófol Rodríguez, F.J. y Paniagua Rojano, F.J. (2019). *Los clubes de fútbol y sus medios de comunicación propios. Tipos de contenidos más compartidos*. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/336799585_Los_clubos_de_futbol_y_sus_medios_de_comunicacion_propios_Tipos_de_contenidos_mas_compartidos (Consultado: 12 diciembre, 2022).
- Chevalier Naranjo, S. (2022). *Infografía: La Brecha de Género en el Fútbol*, Statista Infografías. Disponible en <https://es.statista.com/grafico/18330/premio-monetario-otorgado-en-una-seleccion-de-campeonatos-de-futbol-por-genero/> (Consultado: 17 septiembre, 2022).
- Colprensa (2022). *Ucrania Inicia su temporada futbolística a pesar de la guerra*. Disponible en <https://www.elpais.com.co/deportes/futbol-internacional/ucrania-inicia-su-temporada-futbolistica-a-pegar-de-la-guerra.html> (Consultado: 7 diciembre, 2022).
- Confidencial Digital (2022). *El marketing digital y las oportunidades que ofrece el mundial de fútbol Qatar 2022*. Disponible en <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/an/marketing-digital-oportunidades-que-ofrece-mundial-futbol-qatar-2022-asombro-extremo/20220428080255387242.html> (Consultado: 28 noviembre, 2022).
- Deloitte United Kingdom (2022). *Annual Review of Football Finance 2022*. Disponible en <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> (Consultado: 25 octubre, 2022).
- Fernández Alonso, A. (2018). SEO OffPage: ¿qué es y cómo optimizarlo? Disponible en <https://www.webempresa.com/blog/seo-off-page-que-es-como-optimizarlo.html> (Consultado: 22 noviembre, 2022).
- Filip Krzyżowski & Artur Strzelecki (2022) Creating a fan bond with a football club on social media: a case of Polish fans, *Soccer & Society*, DOI: [10.1080/14660970.2022.2095619](https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2095619)
- Filo, K., Lock, D., y Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18(2), pp. 166-181. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>
- FORBES (2022). *LaLiga se posiciona como el torneo con mayor potencial de revalorización*. Disponible en https://forbes.es/newspack_sports/148609/laliga-el-valor-del-deporte/ (Consultado: 14 noviembre, 2022).
- Gil, G. (2007). *Hinchas en tránsito: Violencia, memoria e identidad en una hinchada de un club del interior*, editorial EUDEM, Argentina-
- Goixart, I.S. (2022) *El Agua y otras bebidas en el patrocinio deportivo*, iAgua. iAgua. Disponible en <https://www.iagua.es/blogs/ignasi-servia-goixart/agua-y-otras-bebidas-patrocinio-deportivo> (Consultado 16 noviembre , 2022).
- GOL CARACOL (2022). *Millonaria suma de dinero perderá San Petersburgo por no ser sede de la final de la Champions League*. Disponible en <https://gol.caracoltv.com/champions/millonaria-suma-de-dinero-perdera-san-petersburgo-por-no-ser-sede-de-la-final-de-la-champions-league> (Consultado: 2 diciembre, 2022).

- Gonzalo, J. (2020). *Una experiencia sensorial en tu ciudad para sentirte futbolista* ABC. Disponible en <https://www.abc.es/contentfactory/post/eslaliga/una-experiencia-sensorial-para-sentirse-futbolista/> (Consultado: 20 noviembre, 2022).
- HubSpot (sf). *Software de inbound marketing, ventas y servicio al cliente*. Disponible en <https://www.hubspot.es/> (Consultado: 10 noviembre, 2022).
- Junco, L. (2020) *Las secuelas del Covid-19 en las cuentas de los grandes clubes de fútbol*, EXPANSION. Disponible en <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/05/21/5ec5858d468aeb68688b46f3.html> (Consultado: 23 noviembre, 2022).
- Krzyzowski, F. y Strzeleck, A. (2022). *Creating a fan bond with a football club on social media: A case of Polish fans, Soccer & Society*, Disponible en <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14660970.2022.2095619> (Consultado: 22 noviembre, 2022).
- LaLiga (2022a). *Cómo LaLiga innova en su relación con los aficionados mediante nuevas fórmulas de fan engagement*, Fútbol Global. Disponible en <https://newsletter.laliga.es/futbol-global/como-laliga-innova-en-su-relacion-con-los-aficionados-mediante-nuevas-formulas-de-fan-engagement> (Consultado: 12 diciembre, 2022).
- LaLiga (2022b). *Subvenciones recibidas*. Disponible en <https://www.laliga.com/transparencia/subvenciones/subvenciones-recibidas> (Consultado: 3 diciembre, 2022).
- Llanos, I. (2021). *Por primera vez en la historia de la comunicación/retransmisiones, se podrá ver un partido de fútbol de manera totalmente gratuita desde twitch*. Twitter. Disponible en <https://twitter.com/ibaillanos/status/1379088091760197642?lang=es> (Consultado: 17 diciembre, 2022).
- Lorenzo (2022). *Fútbol femenino en España: Los hechos demuestran su auge imparable*. Disponible en <https://escuelabreogan.com/futbol-femenino-en-espana-los-hechos-demuestran-su-auge-imparable/> (Consultado: 15 septiembre, 2022).
- MARINOCIO (2022). *El primer equipo de fútbol femenino: British Ladies Football Club*. Disponible en <https://marinocio.com/el-primer-equipo-de-futbol-femenino-british-ladies-football-club/> (Consultado: 10 noviembre, 2022).
- Medina, K.R. (2022). *Las 3 etapas del inbound marketing: Atraer, interactuar y deleitar*, Branch Agencia. Disponible en <https://branch.com.co/marketing-digital/las-3-etapas-de-la-metodologia-de-inbound-marketing-atraer-interactuar-y-deleitar/> (Consultado: 12 diciembre, 2022).
- Menchén, M. (2019). *LaLiga utiliza los esports para encontrar nuevas fórmulas de activación*. Disponible en <https://www.palco23.com/competiciones/laliga-utiliza-los-esports-como-banco-de-pruebas-para-nuevas-formulas-de-activacion> (Consultado: 10 diciembre, 2022).
- Microsoft (2021). *LaLiga se alía con Microsoft para transformar digitalmente el fútbol a nivel mundial y reimaginar una nueva era en el deporte*. Disponible en <https://news.microsoft.com/es-es/2021/05/19/laliga-se-alia-con-microsoft-para-transformar-digitalmente-el-futbol-a-nivel-mundial-y-reimaginar-una-nueva-era-en-el-deporte/> (Consultado: Diciembre 11, 2022).
- Olabe Sánchez, F. (2009). *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. Pensar la Publicidad*, vol. III (1), 121-138. Disponible en <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0909120121A/15348> (Consultado: 12 noviembre, 2022).

- Oracle España (sf). *¿Qué es la automatización del marketing?* Disponible en <https://www.oracle.com/es/cx/marketing/automation/what-is-marketing-automation/#link4> (Consultado: 12 diciembre, 2022).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. Disponible en <https://doi.org/10.1177/002224298504900403> (Consultado: 16 diciembre, 2022).
- Pitta Bayona, M.A. (2020). *Marketing digital: conoce cómo crear una "estrategia de marketing" en Redes Sociales, América Retail*. Disponible en <https://www.america-retail.com/marketing-digital/marketing-digital-conoce-como-crear-una-estrategia-de-marketing-en-redes-sociales/> (Consultado: 12 diciembre, 2022).
- Prensario (2022). *Inbound marketing: ¿Qué es y cómo impactará en 2022?* Disponible en <https://prensariotila.com/inbound-marketing-que-es-y-como-impactara-en-2022/> (Consultado: 14 noviembre, 2022).
- PWC y Laliga (2018). *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*. Disponible en <https://files.laliga.es/201902/28181426impacto-econ--mico-fiscal-y-social-del-f--tbol-pr.pdf> (Consultado: 12 noviembre, 2022).
- Real Federación Española de Fútbol (sf). *Primera División*. Disponible en <https://www.rfef.es/es/competiciones/primera-division> (Consultado: 3 noviembre, 2022).
- Real Madrid C.F. (2021). *El Real Madrid es el club de fútbol con más seguidores en las redes sociales*. Disponible en <https://www.realmadrid.com/noticias/2021/01/26/el-real-madrid-es-el-club-de-futbol-con-mas-seguidores-en-las-redes-sociales> (Consultado: 25 septiembre, 2022).
- Roperó, J.G. and Días, B.T./ C. (2021) *El Barcelona acapara la mitad de los 733 millones que perderá el fútbol español esta temporada, Cinco Días*. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/21/companias/1624272060_002281.html (Consultado 12 diciembre, 2022).
- Sala, M. (2022). *Inbound marketing: tipos de formularios para tu página web, Cyberclick*. Disponible en <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/inbound-marketing-tipos-de-formularios-para-tu-pagina-web> (Consultado: 12 diciembre, 2022).
- Sánchez Gómez, M. (2022). *San Petersburgo pierde más de 60 millones al quedarse sin final de champions, IUSPORT*. Disponible en: <https://iusport.com/art/56644/san-petersburgo-pierde-mas-de-60-millones-al-que-darse-sin-final-de-champions> (Consultado: 5 diciembre, 2022).
- Statista (2022) *Los 10 equipos de fútbol más valiosos del mundo*. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/634710/valor-de-marca-de-los-principales-clubes-de-futbol-en-todo-el-mundo-en/> (Consultado: 17 noviembre, 2022).
- Statista (2022). *Fútbol en España: Número de mujeres federadas 2014-2021*. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1229465/futbol-numero-de-federados-en-espana/> (Consultado: 13 noviembre, 2022).
- Tsitskari, E, Tsiotras, D. y Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17:5, 623-631, DOI: [10.1080/14783360600588190](https://doi.org/10.1080/14783360600588190).
- TYC SPORTS (2022). *Pérdida millonaria para San Petersburgo por no ser sede de la final de la Champions League*. Disponible en <https://www.tycsports.com/champions->

[league/champions-league-san-petersburgo-final-sede-perdida-millones-id414825.html](https://www.abc.es/contentfactory/post/eslaliga/una-experiencia-sensorial-para-sentirse-futbolista/)
(Consultado: 6 diciembre, 2022).

- *Una experiencia sensorial en tu ciudad para sentirte futbolista* ABC. Disponible en <https://www.abc.es/contentfactory/post/eslaliga/una-experiencia-sensorial-para-sentirse-futbolista/> (Consultado 20 noviembre, 2022).
- Wikipedia (2022). Tercera Federación. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Tercera_Federaci%C3%B3n (Consultado: 15 diciembre, 2022).
- Zona Movilidad (2021). LaLiga y Twitch, una alianza que promete para la próxima temporada. Disponible en <https://www.zonamovilidad.es/deportes-y-tecnologia/laliga-y-twitch-una-alianza-que-promete-para-la-proxima-temporada-html> (Consultado: 22 octubre, 2022).

- **Páginas web**

- BESOCER. Disponible en <https://es.besoccer.com/equipo/tuilla> (Consultado: 20 octubre, 2022).
- Golplus.tv Disponible en <https://golplus.watch.pixellot.tv/home> (Consultado: 12 diciembre, 2022).
- Google imágenes. Disponible en <https://www.google.es/imghp?hl=es++%EF%83%98https%3A%2F%2Ffootystats.org%2F> (Consultado: 20 noviembre, 2022).
- Real Federación Española de Fútbol. Disponible en <https://www.rfef.es/> (Consultado: 10 enero, 2023).

- **Redes sociales**

- Twitter CD Tuilla Disponible en: https://twitter.com/CDTuillaOficial?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwtgr%5Eauthor (Consultado: 11 enero, 2023).
- Twitter FC Shakhtar Donetsk. Disponible en <https://twitter.com/fcshakhtar> (Consultado: 14 noviembre, 2022).