



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS (MBA)**

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE CRECIMIENTO DEPORTIVO DEL
C.D. LA PAZ**

C.D. LA PAZ SPORTS DEVELOPMENT PLAN

AUTOR:

FRANCISCO CERRO OLARREAGA

TUTORES:

ÁNGEL AGUDO SAN EMETERIO
JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ SÁNCHEZ

Febrero 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANÁLISIS INTERNO	7
2.1. EL CLUB	7
2.2. OBJETIVOS DEL CLUB	8
3. ANÁLISIS EXTERNO	9
3.1. DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL	9
3.1.1. El deporte en Cantabria	9
3.1.2. Evolución del deporte femenino	10
3.1.3. Repercusión de la igualdad de género en las empresas	12
3.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA	12
3.2.1. Inversión pública en deporte	12
3.2.2. Patrocinios deportivos	14
3.3. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	16
3.3.1. Pabellones	16
3.3.2. Oficinas	17
3.3.3. Estructura organizativa	18
4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES	19
4.1. 1ª DIVISIÓN NACIONAL FEMENINA (1NF)	19
4.2. LIGA FEMENINA 2 (LF2)	20
4.3. LIGA FEMENINA ENDESA (LFE)	22
4.4. CONSIDERACIONES DEL ANÁLISIS	23
5. ANÁLISIS DAFO	24
6. CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING A LA GENERACIÓN DE INGRESOS	25
6.1. POLÍTICA DE PRECIOS	25
6.2. RELACIONES DE PATROCINIO	27
6.2.1. Instituciones públicas	27
6.2.2. Empresas	29
6.3. TIPOS DE RELACIONES DE PATROCINIO	30
6.4. MERCANDISING	32
6.5. MODERNIZACIÓN DE LA IMAGEN	34
6.6. COMUNICACIÓN	35
6.7. PERFIL DE PATROCINADORES INTERESANTES	38
6.8. ANÁLISIS DE INGRESOS	39
7. PLANIFICACIÓN DEL ASCENSO	40

8.	ESTUDIO ECONÓMICO	42
8.1.	NECESIDADES DE PERSONAL	43
8.1.1.	Jugadoras	43
8.1.2.	Cuerpo Técnico	43
8.1.3.	Dirección	44
8.2.	NECESIDADES DE MATERIAL	45
8.3.	PRESUPUESTOS	45
8.3.1.	Análisis de sensibilidad	47
9.	CONCLUSIONES	50
10.	BIBLIOGRAFÍA	51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Equipo de 1ª Nacional Femenina de La Paz (fuente: C.D. La Paz)	7
Ilustración 2 - Pabellón María Pardo (fuente: cesa2020)	16
Ilustración 3 - Pabellón La Habana Vieja (fuente: Club Voleibol Torrelavega)	16
Ilustración 4 - Pabellón Vicente Trueba (fuente: mondoiberica.com)	17
Ilustración 5 - Equipos de 1ª Nacional Femenina (Elaboración propia)	20
Ilustración 6 - Equipos de Liga Femenina 2 (Elaboración propia)	21
Ilustración 7 - Equipos LFE (Elaboración propia)	22
Ilustración 8 - Definición del nuevo logotipo (Fuente: Natalia Andueza Dosal)	35
Ilustración 9 - Organigrama del club (Elaboración propia)	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Inversión pública destinada al deporte en M€ (Fuente: Palco23)	12
Tabla 2 – Precio de las entradas (Elaboración propia)	26
Tabla 3 – Precio de los abonos de temporada (Elaboración propia)	26
Tabla 4 – Comparación de ingresos por asistencia (Elaboración propia)	27
Tabla 5 – Comparación de ingresos por simpatizantes (Elaboración propia)	27
Tabla 6 – Comparación de gastos por promociones (Elaboración propia)	27
Tabla 7 – Ingresos por patrocinio 1NF (Elaboración propia)	32
Tabla 8 – Ingresos por patrocinio LF2 (Elaboración propia)	32
Tabla 9 – Ingresos por patrocinio LF2A (Elaboración propia)	32
Tabla 10 – Ingresos por patrocinio LFE (Elaboración propia)	32
Tabla 11 – Precio de venta de textil (Elaboración propia)	33
Tabla 12 – Precio de compra de textil (Elaboración propia)	33
Tabla 13 – Beneficios por venta de textil 1NF (Elaboración propia)	33
Tabla 14 - Beneficios por venta de textil LF2 (Elaboración propia)	34
Tabla 15 - Beneficios por venta de textil LFE (Elaboración propia)	34
Tabla 16 – Comparación de ingresos (Elaboración propia)	39
Tabla 17 – Situación inicial de las cuentas del club (Fuente: CD La Paz)	42
Tabla 18 – Gastos de material (Elaboración propia)	45
Tabla 19 – Actividad externalizada (Elaboración propia)	45
Tabla 20 – Gastos de personal (Elaboración propia)	46
Tabla 21 – Desplazamiento (Elaboración propia)	46
Tabla 22 – Amortizaciones (Elaboración propia)	46
Tabla 23 – Ingresos (Elaboración propia)	46
Tabla 24 – Resultado (Elaboración propia)	46
Tabla 25 – Evolución de las cuentas en los primeros 5 años (Elaboración propia)	47
Tabla 26 – Escenario: Aumento de fichajes (Elaboración propia)	48
Tabla 27 – Escenario: Descenso al final del año 4 (Elaboración propia)	49

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 - Equipos de 1ª División Femenina (Elaboración propia)	19
Cuadro 2 - Equipos de Liga Femenina 2 (Elaboración propia)	21
Cuadro 3 - Equipos LFE (Elaboración propia)	22
Cuadro 4 - Análisis DAFO (Elaboración propia)	24
Cuadro 5 - Calendario de publicaciones (Elaboración propia)	37

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo consiste en la propuesta de un plan de crecimiento deportivo para el C.D. La Paz de baloncesto, a fin de definir de qué forma podría conseguir ascender a Liga Femenina Endesa y consolidar una posición entre la élite del deporte femenino español.

Inicialmente, se presentarán las características del club y se analizará su capacidad para poder desarrollar el proyecto de manera eficiente. Para ello, se estudiarán los recursos internos del club, así como el entorno en el que se mueve y la posible competencia que encontrará en cada una de las fases del desarrollo.

Posteriormente, expondremos las medidas por medio de las cuales las acciones de marketing pueden aportar los resultados económicos necesarios para que el proyecto siga adelante. Una de las principales acciones a llevar a cabo es la creación de una gran comunidad deportiva a la que pertenezcan todos los grandes clubes de Torrelavega, haciendo que la colaboración beneficie a todos los integrantes creando sinergias.

También se presenta una renovación la imagen del club, así como una nueva forma de llevar la comunicación enfocada a los aficionados, usando las redes sociales como plataforma.

En la última parte del proyecto, llevaremos a cabo un estudio económico del proyecto. En él se valorará la situación que se debería afrontar en cada una de las etapas para poder determinar si el proyecto es viable económicamente y si nos permitiría movernos en cifras similares a las de la competencia. A este apartado le acompaña un estudio de sensibilidad en el que comprobamos el impacto que tendrían en las cuentas alguno de los escenarios alternativos y no ideales más probables que se podrían presentar.

Finalmente, se presentarán las conclusiones a las que llegaremos una vez presentados los datos y estudiado las variables, así como las dificultades a las que se han tenido que afrontar a lo largo del trabajo.

ABSTRACT

The purpose of the following paper is to carry out a business plan for the future development of C.D. La Paz basketball, so we can define how to reach the promotion to Liga Femenina Endesa and establish the club as part of Spanish women sport's elite.

Firstly, we will present the club's main characteristics and analyze its capacity to develop the project efficiently. To do so, we will study the club's inner resources, its environment and the competitors it may have in each of this plan's phases.

Subsequently, we will show how we plan to make use of marketing actions to reach the economics results needed for the project to go on. One of the most important strategies is the creation of a sports community formed by Torrelavega's biggest clubs, so that collaboration benefits each of its members by creating synergies.

Other important aspect of this project is the proposal of a new corporative image and a new communication strategy, making use of the social media to do so.

Later, we will run an economic study where we will analyze the situation that will be faced during each of the phases, so we can decide whether the project is viable, and we could be moving around the same digits as our competitors. Here, we will check how the arrival of alternate scenarios would affect the budget.

Finally, we will present our conclusions we will reach once the data is exposed and we have studied all the possibilities, as well as the troubles that have showed up during the project.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace ya bastantes años, las competiciones deportivas de élite han trascendido la mera práctica deportiva y se han convertido en una fuente de entretenimiento para millones de personas alrededor del mundo. El que sea algo tan consumido y demandado, hace que aumenten los beneficios obtenidos de dichas competiciones, tanto para deportistas como directivos y empresas relacionadas.

En dicha situación hemos visto cómo los clubes deportivos han pasado de ser grupos de amigos que se juntaban para jugar a grandes empresas que facturan millones año tras año, y como tal deben ser dirigidas para alcanzar grandes objetivos.

El objetivo del presente trabajo consiste en la formulación y presentación de un plan de desarrollo deportivo del Club Deportivo La Paz. La meta final del proyecto sería que el equipo femenino ascendiera a Liga Femenina Endesa, devolviendo así el baloncesto de élite a Torrelavega. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo se basa en definir de qué manera debería actuar el club para continuar potenciando su sección femenina.

Dentro del plan de desarrollo incluimos un plan de marketing y la valoración de los distintos escenarios que nos encontraremos durante el proyecto, junto con su presupuestación.

Debemos mencionar entre las principales razones para la elección del club: el estatus de este como histórico del deporte cántabro, habiendo sido durante años referente en las categorías inferiores y la formación de los jóvenes, y el beneficio social que genera el apoyo al deporte femenino en general. Por lo tanto, se cree que el C.D. La Paz podría conseguir unos mejores resultados tanto por la base que tiene como por la afición que hay al baloncesto en la zona. Además, es necesario destacar que el darse a conocer fuera de su zona de actuación actual propiciaría tanto su futura evolución como la del municipio.

Para llevar a cabo este trabajo hemos utilizado varios métodos para poder desarrollar un análisis interno del club y de su entorno. Para el estudio de la competencia hemos realizado un análisis de los competidores potenciales que nos podríamos encontrar, siguiendo las limitaciones que produce el sistema de competición al separar algunas divisiones en grupos y haber variaciones de los competidores cada año. A la hora de estimar los presupuestos para cada una de las fases del desarrollo hemos recopilado información del funcionamiento de otros clubes para poder plasmar una imagen realista de la repartición de gastos e ingresos en este tipo de actividad deportiva. La principal limitación que nos encontramos en esta parte es que el horizonte temporal del proyecto debe ser a medio-largo plazo, por lo que los presupuestos proyectados para las últimas etapas llevan asociada una volatilidad importante y será necesario revisarlos según se vayan acercando en el horizonte de actuación.

El trabajo está compuesto por 10 capítulos. Para empezar, se hace una presentación del club y su situación actual, así como los objetivos marcados por ellos mismos en su actuación. Posteriormente, se realiza un estudio de ese entorno y su competencia potencial según la fase del proyecto. Para el entorno se tiene en cuenta tanto la situación de Cantabria como la del deporte femenino en general, al considerar el fomento de este como un factor de gran importancia dentro del trabajo. Tras ello, se establecen unas guías de actuación para dar a conocer y hacer atractivo el proyecto, tanto para aficionados (quienes serían los clientes si lo viéramos desde la perspectiva usual de una empresa) como para patrocinadores e instituciones (que actúan como los inversores). Finalizamos con el apartado económico, donde cuantificamos los gastos que generaría el proyecto y la forma en la que se sufragan para cumplir con el horizonte previsto de evolución del proyecto.

2. ANÁLISIS INTERNO

2.1. EL CLUB

El club nace hace más de 50 años en el colegio Nuestra Señora de La Paz, en Torrelavega, con el objetivo de que los alumnos pudiesen participar en competiciones de categorías escolares. Poco a poco se fue abriendo el acceso a los jugadores de toda la comarca del Besaya y se pasó a crear equipos senior federados.

En la actualidad el club se mantiene como uno de los equipos clásicos y más laureados del baloncesto cántabro. Tras la marcha del Lobos a Santander en la época en la que disputaban ACB, se planteó el objetivo de conseguir ascender divisiones, manteniendo la estructura básica de la cantera. En la temporada 2011-2012 se consiguió el ascenso a liga EBA (4ª categoría del baloncesto masculino español), a donde no se ha podido volver debido a la filosofía del club de no arriesgar su viabilidad económica.



Ilustración 1 - Equipo de 1ª Nacional Femenina de La Paz (fuente: C.D. La Paz)

En la temporada 2016-2017 se creó el equipo femenino para dar un impulso al baloncesto torrelaveguense y dar salida a las jugadoras cántabras que terminan su etapa de formación tengan la opción de competir en liga nacional, actualmente 1NF.

Como ya se ha comentado, el club se basa principalmente en una estructura de cantera, donde tiene un total de 19 equipos que nutren a los 2 senior, siendo estos equipos:

- 1 equipo en Primera División Nacional Femenina
- 1 equipo en Primera División Autonómica Masculina
- 1 equipo junior masculino
- 1 equipo junior femenino
- 1 equipo cadete masculino
- 1 equipo cadete femenino
- 2 equipos infantil masculino

- 1 equipo infantil femenino
- 3 equipos alevines masculinos
- 1 equipos alevín femenino
- 3 equipos benjamines masculinos
- 1 equipo benjamín femenino
- 4 equipos baby

Dichos equipos están formados por 22 monitores y entrenadores de primer y segundo nivel y 274 jugadores/as. (C.D. La Paz, 2019)

Cabe también destacar que el club se hace cargo actualmente de las Escuelas Deportivas Municipales de baloncesto del Ayuntamiento de Torrelavega.

Podemos ver que los valores del club se basan principalmente en la formación de los jugadores de temprana edad, no sólo de cara a mejorar su nivel competitivo, sino a aportar en su desarrollo como personas, ya que el deporte es una vía que ha probado ser de gran éxito para aportar a los jóvenes valores como la disciplina, el sacrificio o el trabajo en equipo. También ha tomado fuerza en los últimos años el afán de apoyar en el movimiento de igualdad de género, poniendo de su parte para que se desarrolle el deporte femenino, el cual, tanto en Cantabria como el resto de España, ha estado siempre a la sombra del masculino, a pesar de cosechar triunfos equiparables.

2.2. OBJETIVOS DEL CLUB

En la actualidad el club tiene fijados una serie de objetivos a corto plazo:

- Potenciar el deporte base.
- Seguir fomentando el baloncesto.
- Participar en los campeonatos regionales y nacionales.
- **Potenciar el primer equipo femenino.**
- Potenciar los valores del deporte.
- Fomento del asociacionismo.
- Respeto de normas.
- Trabajo y esfuerzo.
- Crear un buen ambiente en los partidos.
- Ocupar a los niños/as en una actividad deportiva en sus ratos de ocio.

(C.D. La Paz, 2019)

3. ANÁLISIS EXTERNO

Para llevar a cabo el análisis externo del club vamos a estudiar la situación en Cantabria y España, que es donde pretendemos actuar. En un futuro se podría plantear el llegar a jugar competiciones europeas, pero creemos que es un objetivo lejano y no es adecuado que sea objeto de estudio en este trabajo.

3.1. DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

3.1.1. El deporte en Cantabria

Cantabria es una de las comunidades autónomas más pequeñas de España y hace frontera con el País Vasco, habiendo solamente una distancia de 109 km entre Santander y Bilbao. Esto hace que, por lo general, Cantabria pase más desapercibida en varios aspectos, siendo uno de ellos el deporte. Dentro de las grandes competiciones deportivas españolas no encontramos actualmente gran representación de equipos cántabros.

Fútbol: El Racing, club más grande de la región, pasa por una etapa de inestabilidad y en la temporada 2020-2021 disputa la 2ªB. Por su parte, el Racing Femenino disputa la Segunda División.

Baloncesto: Desde la desaparición del Lobos no ha vuelto a haber ningún equipo cántabro en las primeras divisiones españolas. Actualmente, el C.D. Estela compite en LEB Plata con un proyecto para ascender categorías. En cuanto a los equipos femeninos, La Paz se encuentra en 1ª División Nacional dentro del Grupo A, marcando el máximo escalón del baloncesto femenino en Cantabria.

Balonmano: Quizás el deporte colectivo que más resultados ha dado en Cantabria. Más allá de los títulos nacionales e internacionales que consiguiera el ya desaparecido Club Balonmano Cantabria, tenemos en la actualidad al Cantabria Sinfín en Liga Asobal y al Torrealonmano en División de Honor. Los equipos femeninos de Cantabria se encuentran en Primera Nacional, que es de ámbito autonómico.

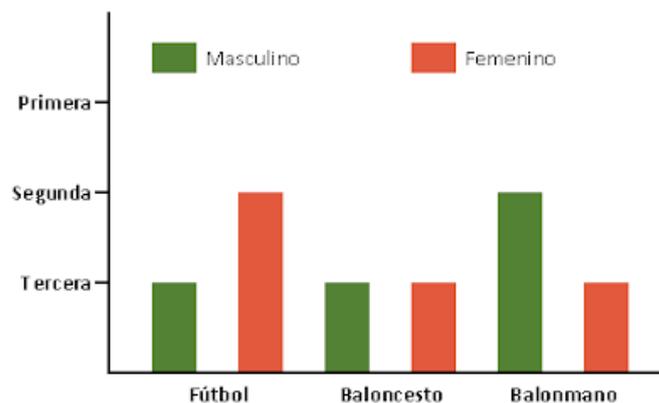


Gráfico 1 - División actual de los equipos cántabros (Elaboración propia)

En cuanto a deportistas individuales sí vemos varios cántabros en la élite, como Sergio Canales, Fernando San Emeterio o Beatriz Pérez, quienes han acudido a las selecciones españolas de sus respectivas disciplinas, y otros clasificados para los Juegos Olímpicos de Tokio, como Virginia Díaz y Diego Botín.

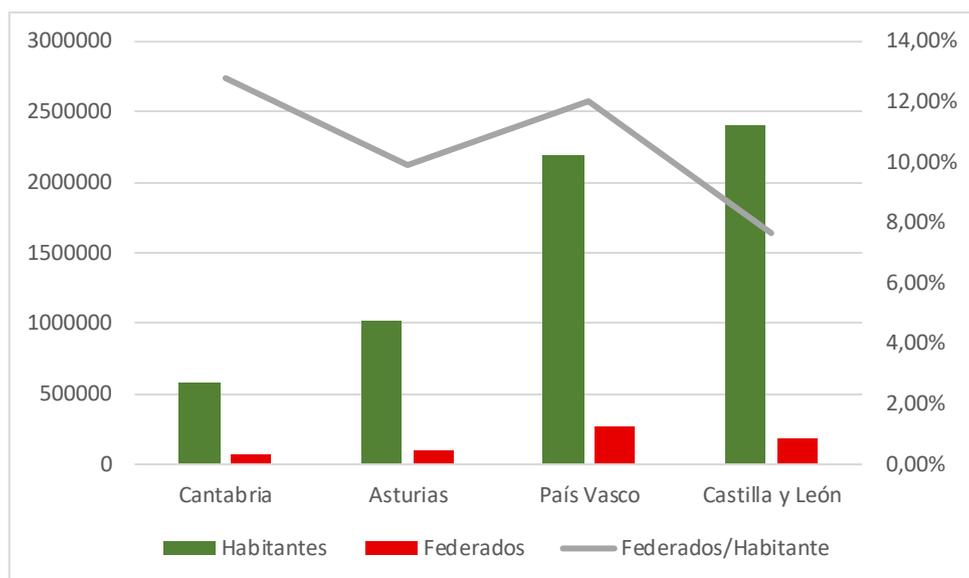


Gráfico 2 - Relación de habitantes y federados por comunidad (Elaboración propia)

Cabe destacar también la cantidad de federados comparado con otras comunidades. Vemos en el gráfico que Cantabria se encuentra claramente por debajo de sus vecinos en cuanto a licencias. Sin embargo, tiene el porcentaje de federados por habitante más alto de entre ellos. Esto implica que, a pesar de ser una comunidad más pequeña, tiene una mayor presencia del deporte entre la población.

A la vista de los datos mostrados vemos que, si bien no podemos decir que Cantabria sea una potencia en cuanto a deporte, podemos conseguir resultados y tener equipos y deportistas asentados en la élite. Lo cual hace que creamos posible que nuestro proyecto pueda salir adelante.

3.1.2. Evolución del deporte femenino

Hasta no hace mucho, se tenía el deporte como algo que practicaban los hombres, sobre todo los deportes de equipo, y para las mujeres se limitaba a ser una actividad para hacer ejercicio en la etapa escolar. Actualmente esa tendencia está cambiando. De la mano de un nuevo impulso al movimiento de igualdad de género, se está potenciando el deporte femenino en España. Hasta esta década, se puede decir que las deportistas que llegaban a la élite lo hacían en deportes individuales y minoritarios, pero ya tenemos ejemplos de selecciones españolas femeninas con grandes éxitos internacionales, tales como las de baloncesto y balonmano, y se está desarrollando

mucho el fútbol femenino español, habiendo ya partidos en los que se han llenado grandes estadios y ofrecido retransmisiones televisivas en directo.

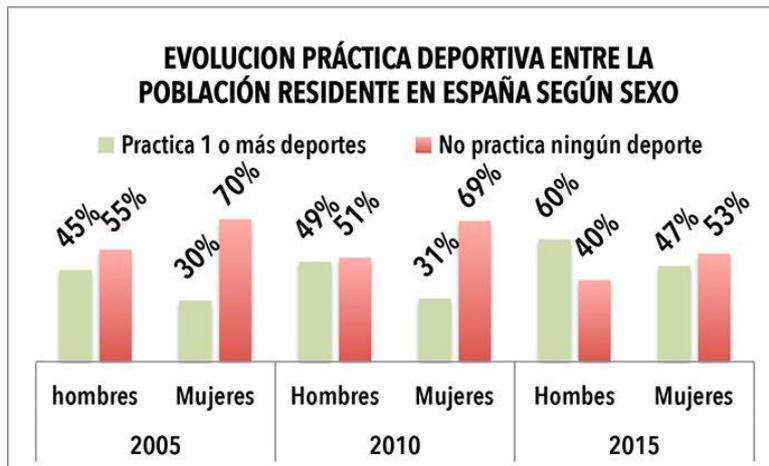


Gráfico 3 - Evolución de la práctica deportiva por sexos (Fuente: cmdsport.com)

Para dar números al respecto, vemos que en 2018 tenemos cerca de 900.000 deportistas federadas, consiguiendo un crecimiento del 5,7% (casi cuadruplicando el crecimiento de las licencias masculinas). (López, 2019)

Además, podemos ver que el deporte femenino ofrece unos éxitos a España que se equiparan a los de los hombres. En los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016, España consiguió un total de 17 medallas, siendo 9 de ellas conseguidas en disciplinas femeninas. Esto se traduce en el hecho de que, en una encuesta realizada por Europa Press este mismo año, en 44,2% de los españoles afirman ser seguidores de un deporte femenino, lo que era impensable hace unos años. (Europa Press, 2020)

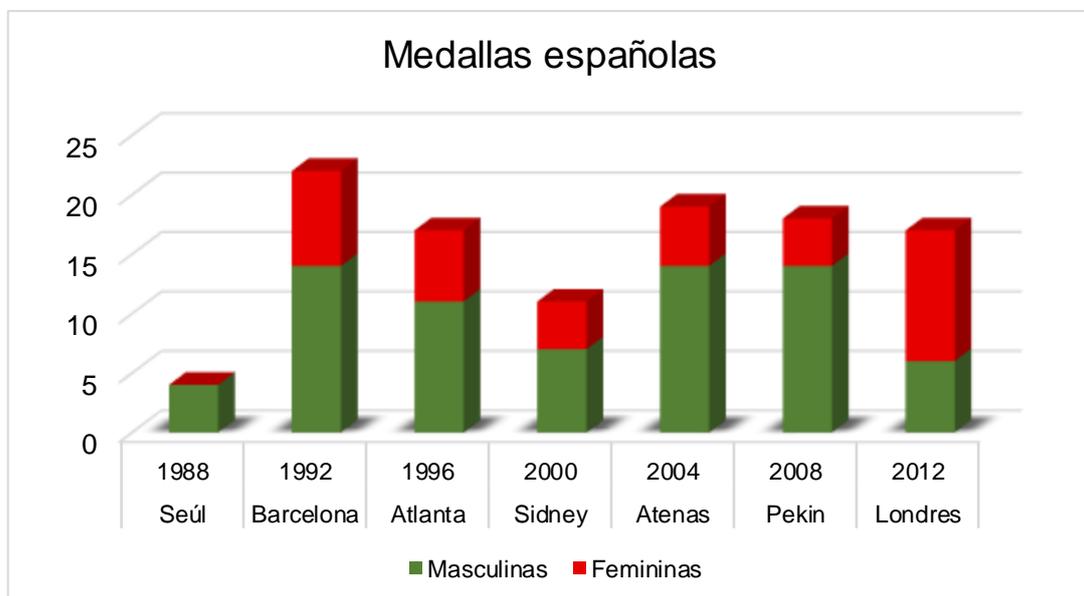


Gráfico 4 - Evolución del medallero olímpico español (Elaboración propia)

Como ya hemos dicho, esto viene influenciado por la nueva oleada feminista que se está apoderando de la conciencia colectiva en occidente. Cada vez se ven menos mujeres cuyo único desempeño sea el ser ama de casa y ya es habitual verlas dirigiendo grandes empresas. Siendo esta la nueva realidad que estamos viviendo, no sería

extraño pensar que en un futuro se vivan las competiciones femeninas con la misma intensidad que las masculinas.

Esto se puede traducir en que el deporte femenino se convierta en una inversión de futuro apetecible bajo una mentalidad empresarial. Lo podemos ver en el hecho de que los grandes clubes de fútbol españoles tienen su sección femenina y los mejores (Barcelona, Atlético y Real Madrid) tienen sus objetivos puestos en las grandes competiciones europeas y en las mejores jugadoras del mundo.

3.1.3. Repercusión de la igualdad de género en las empresas

Ya hemos hablado del movimiento feminista y el hecho es que la sociedad empieza a ver con buenos ojos cualquier iniciativa empresarial que fomente la igualdad de género.

Como ya se ha mencionado anteriormente que el deporte de élite se ha convertido en un gran negocio de entretenimiento, por lo que vive la misma situación que otras empresas. Remar en la misma dirección que el feminismo aporta una mejor reputación social, a la vez que permite mejorar el ambiente dentro de la propia organización.

Sodexo, en colaboración con SoTogether, aportan ejemplos del impacto que pueden tener los planes de igualdad dentro de las organizaciones:

- **Crear un ambiente de trabajo inclusivo** discutiendo los problemas de género en un foro interno.
- **Ofrecer oportunidades de crecimiento personal y profesional.**
- **Aumentar el compromiso de los empleados con la empresa.**
- **Reforzar la imagen de la compañía.**
- **Mejorar la atracción de talento.**
- **Empoderar a la mujer.**

(Sodexo, 2021)

3.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

3.2.1. Inversión pública en deporte

AÑO	ESPAÑA	UE
2008	4.800	49.213
2009	5.172	49.996
2010	5.727	52.285
2011	5.040	51.232
2012	3.857	49.493
2013	3.766	48.363
2014	3.807	48.890
2015	4.202	49.474
2016	4.202	49.247
2017	4.316	51.207

Tabla 1 - Inversión pública destinada al deporte en M€ (Fuente: Palco23)

En cuanto a la cantidad de dinero destinada al deporte español, vemos una situación que ha ido cambiando en la última década. En 2005 se inició la llamada “Edad de Oro del Deporte Español”, donde los éxitos de nuestros deportistas se fueron masificando. Si bien en los resultados olímpicos se seguía sin destacar demasiado, en los deportes más mediáticos era habitual ver a los equipos y deportistas españoles luchar por los campeonatos. Esto podría hacer pensar que la inversión pública en deporte habría crecido con el tiempo para acompañar este auge, pero no ha sido del todo así.

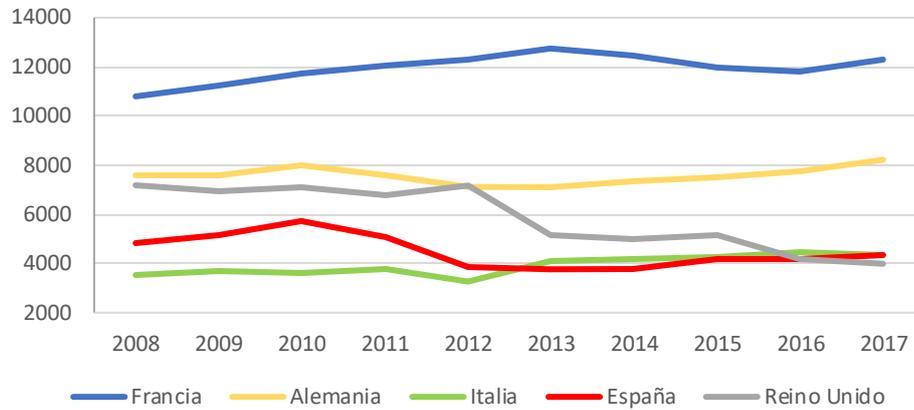


Gráfico 5 - Evolución de la inversión pública destinada a deporte en M€ (Fuente: Palco23)

Podemos apreciar que la inversión pública fue subiendo durante los primeros años de este periodo, incluso tras la crisis, sin embargo, fue bajando progresivamente, desde los 5.172 M€ en 2009 a los 3.807 M€ en 2014, punto más bajo de esta década. A partir de ahí se ha ido recuperando un poco la inversión, hasta el punto de que en 2019 el CSD ha presentado la mayor partida presupuestaria de su historia, con 204 M€. (López, 2019)

Con estos datos podemos ver que estamos en una situación en la que se trata de aumentar el apoyo económico al deporte en España, aunque estos datos nos mantienen por debajo de los países europeos con los que debemos competir (Francia, Alemania, Italia y Reino Unido). Si bien en 2017 España se colocaba en cuarta posición en inversión, también lo hacía en cuanto a población y en inversión relativa sale mal parada. La media de la Unión Europea se colocaba en 100 € por ciudadano, mientras que en España estaba en 92,7 €, estando en la duodécima posición del ranking y muy lejos de los 183 € por habitante del líder (Francia).

Estos datos reflejan la situación antes del COVID-19, por lo que es de suponer que la tendencia que había de intentar recuperar la inversión se frene y baje el nivel.

3.2.2. Patrocinios deportivos

También debemos tener atención en un hecho que nos repercute directamente, la inversión en patrocinios deportivos está en riesgo. Esta situación es debida a la pandemia mundial de COVID-19 y es que el 62,9% de los patrocinios deportivos en España vienen de sectores con un nivel de riesgo económico medio y otro 30,8% con riesgo alto. Alguno de estos sectores son el turismo, la automoción y la energía. (Menchén, 2020)

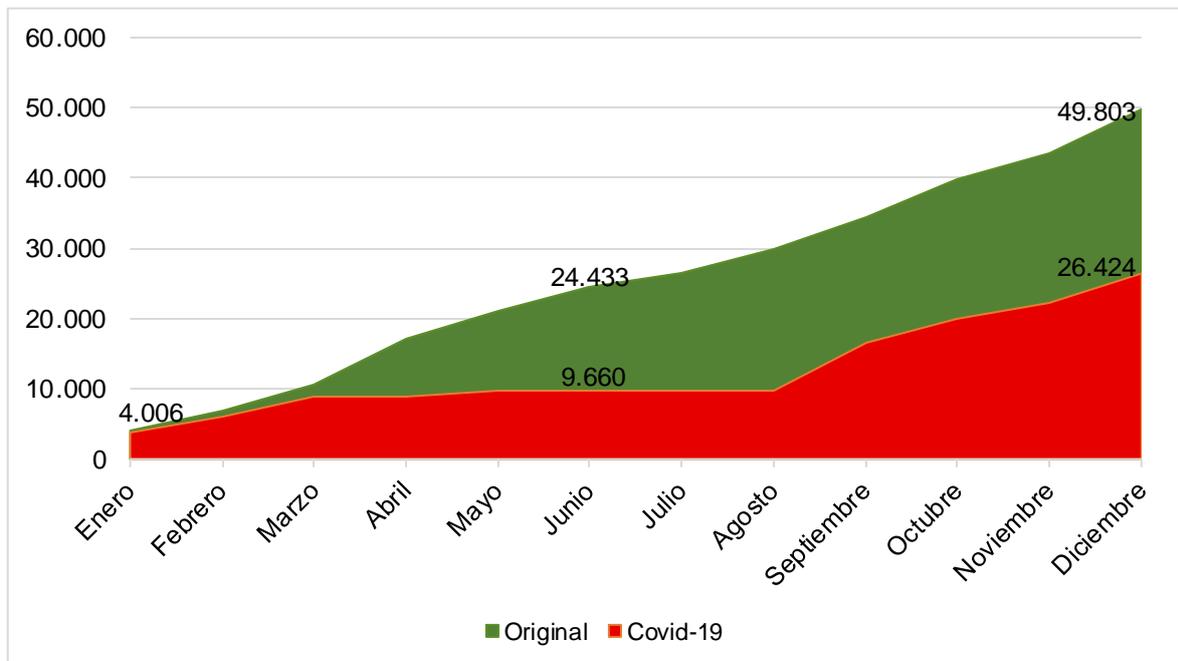


Gráfico 6 - Evolución de la inversión pública destinada a deporte en M€ (Fuente: Palco23)

Esta no es una situación que afecte sólo al deporte. La empresa Relevance aporta datos en un estudio que indican que en 2020 el deporte y la cultura tenían previstos unos ingresos totales de 1.100 M€ en 2020. Ante la situación actual están apareciendo muchos conflictos debido a la cancelación de competiciones deportivas y la ausencia de público en las mismas. Tal es así, que en mayo ya se habían cancelado el 41,7% de las competiciones deportivas en España, habiendo estado afectadas por el COVID-19 el 51,9%, suponiendo ello el 19,1% de la inversión de las marcas en patrocinio y que el 79,8% de las aportaciones por parte de empresas al deporte esté en una situación de incertidumbre. (EFE, 2020)

En el caso del deporte, los patrocinadores trabajan en reajustar los contratos para adaptarse a la pérdida de notoriedad derivada de la falta de público y suspensiones. En las competiciones más mediáticas no hay tanto problema, ya que la publicidad fija se puede seguir manteniendo, sin embargo, en competiciones más pequeñas, donde lo más importante es el retorno tangible, sí que se presentan grandes problemas.

Actualmente ya se está trabajando en un protocolo para la vuelta del deporte no profesional. El ministro Rodríguez Uribes indica que la voluntad política es que vuelva el deporte por razones de salud pública y bienestar social. También puntualiza que en los primeros meses nos vamos a enfrentar a una gran incertidumbre, sobre todo hasta que no tengamos una vacuna. (Marca, 2020)

Esto hace que se dificulte llegar a acuerdos por contratos de patrocinio ordinarios, por lo que ya se han empezado a dar los primeros pasos para la reconversión de estos.

Como ya hemos visto en muchos ámbitos de nuestra rutina diaria, los soportes digitales van a cobrar una gran importancia en el tiempo que dure esta pandemia. Muchas de las grandes empresas ya están trabajando en formas de reconvertir la publicidad y las actividades que se llevaban a cabo en los recintos deportivos para llevarlos al mundo digital.

Estas iniciativas conseguirían amortiguar el impacto económico del virus, el cual se ha estimado en dos escenarios diferentes: pandemia controlada en 2021 o en 2022. En el primer caso se estima que las pérdidas en inversión serían del 27% en 2021 y del 10% en 2022, pasando a ser del 40% del 32% respectivamente si la situación se alarga. A estos datos habría que sumarle el 46% de pérdida potencial proyectada para este año. (20minutos, 2020)

Además de aliviar el daño producido por la pandemia se puede obtener un gran beneficio de este proceso de reinversión, y es algo que se suele apreciar en tiempos de cambios, que el que primero consigue posicionarse en el nuevo paradigma crea una gran ventaja con respecto a sus competidores. Con esto vemos que el esfuerzo que se realice en esta materia puede ser diferencial de cara a un futuro a corto y medio plazo.

En el próximo gráfico vemos tanto la distribución de los patrocinios por sector como la inversión en los últimos años en el deporte global.

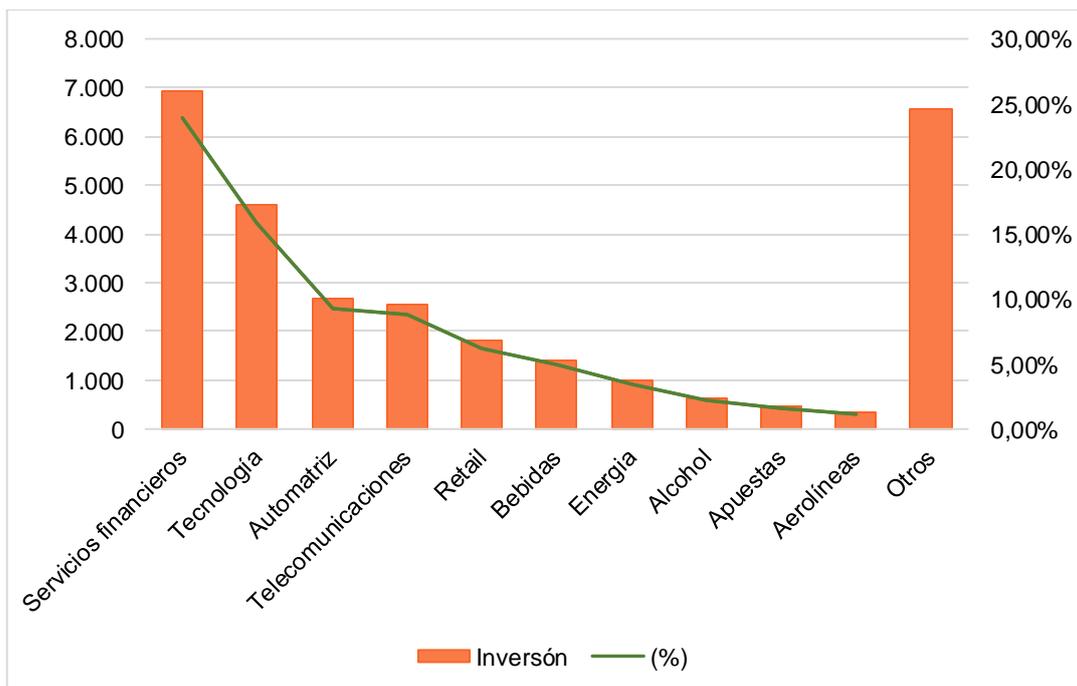


Gráfico 7 - Inversión en el deporte por sectores en M\$ (Fuente: El Economista)

Además de para visualizar lo expuesto anteriormente, nos sirve para ver que el patrocinio deportivo lleva teniendo una progresión alta en los últimos años, por lo que es de asumir que se recupere el nivel de inversión en cuanto se normalice la situación.

3.3.DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

3.3.1. Pabellones

Como infraestructura entendemos las canchas de juego y entrenamiento, además de unas oficinas.

Actualmente hay varios pabellones polideportivos en Torrelavega y alrededores de los que el club hace, o puede hacer uso para sus equipos.

Los más pequeños entrenan en las canchas del patio del colegio “Nuestra Señora de La Paz” y suelen ser alumnos del colegio.

Cuando van creciendo ya necesitan unas canchas con otras características, la cuales no se encuentran dentro del recinto del colegio, por lo que el club opta por alquilar otros pabellones, siendo los principales el del instituto “Garcilaso de la Vega” y el pabellón “María Pardo” (antiguamente conocido como “Río Viar”). También está disponible “La Habana Vieja”, un pabellón situado en la entrada norte de Torrelavega con instalaciones polideportivas del que también se suele hacer uso.



Ilustración 2 - Pabellón María Pardo (fuente: cesa2020)



Ilustración 3 - Pabellón La Habana Vieja (fuente: Club Voleibol Torrelavega)

Finalmente, para los equipos de mayor categoría del club se alquila la pista del pabellón Vicente Trueba, en el cual se han llegado a disputar partidos de Liga ACB y que cuenta con las instalaciones necesarias para poderse albergar competiciones deportivas de máximo nivel.



Ilustración 4 - Pabellón Vicente Trueba (fuente: mondoiberica.com)

Con esto vemos que el club tiene disponibilidad de instalaciones deportivas suficientes para abordar el proyecto de crecimiento sin necesidad de construir nuevos pabellones ni buscarlos fuera de Torrelavega.

3.3.2. Oficinas

El club no tiene en la actualidad una sede ni oficinas a parte del colegio Nuestra Señora de la Paz. De cualquier manera, no creemos que esto sea un gran problema, ya que hemos visto durante los últimos meses que el teletrabajo ha resultado ser una herramienta muy útil y eficiente para las empresas.

Lo que proponemos es seguir sin tener oficinas presenciales y trabajar lo necesario de manera remota y coordinada entre los integrantes de la dirección.

Los archivos del club (como contratos, informes y demás) se almacenarían en algún servicio online, como Google Drive o Dropbox. Esto, además de ahorrar dinero en papel, tinta y mantenimiento de un espacio de almacenamiento físico, permitirá que la dirección tenga acceso a los archivos en tiempo real y en cualquier momento. Esto consigue que el trabajo sea más flexible y se fomente la cooperación con la posibilidad de que varias personas tengan acceso y la posibilidad de editar documentos.

Finalmente, para las reuniones que sea necesario o más conveniente hacerlas de modo presencial, se puede usar alguna de las salas de reuniones de las que dispone el colegio.

3.3.3. Estructura organizativa

Actualmente, la estructura del club es la siguiente:

- Presidente
- Secretario
- Tesorero
- 2 vocales

Para la actualidad es suficiente, pero si queremos profesionalizar el club debemos contratar más personal, como se indicará en la sección correspondiente.

4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES

Al hablar de una entidad deportiva su competencia serán los demás equipos de su liga y, ya que el objetivo es ascender, los de las ligas de superior categoría.

Al no haber ligas privadas en España, al estilo NBA, el siguiente análisis es una aproximación, ya que los ascensos y descensos hacen que cada año cambien los competidores. Esta aproximación es más válida para las divisiones partidas en grupos regionales, ya que los desplazamientos y el perfil de los equipos será más constante en el tiempo. En el caso de Liga Femenina Endesa, se pueden dar más variaciones, las cuales explicaremos en su sección.

4.1. 1ª DIVISIÓN NACIONAL FEMENINA (1NF)

Actualmente en 1ª División Nacional Femenina se compete en un grupo formado por los equipos de las federaciones cántabra, asturiana, castellanoleonesa y gallega. Para la temporada 2020/21 se separarán los equipos en 2 grupos, teniendo la siguiente disposición:

1ª NACIONAL FEMENINA	
GRUPO A	GRUPO B
Codigalco Carmelitas Ourense	La Paz Torrelavega
Peleteiro Hyupersa Santiago	Ventanas Arsan
Arxil Mafari Café	Tirso Igualatorio
Seis do Nadal – Coia	Universidad de Burgos-GJ Automotive
A.D. Universidad de Oviedo	San Isidro
CDB Fodeba	Universidad de Salamanca
Cafetería-Cervecería La Biblioteca Innobasket	C.D. Universidad de Valladolid
Universidad de León B.F. León	Ponce Valladolid
Patatas Hijolusa	C.B. Villamuriel

Cuadro 1 - Equipos de 1ª División Femenina (Elaboración propia)

Siendo su disposición territorial:



Ilustración 5 - Equipos de 1ª Nacional Femenina (Elaboración propia)

Para ascender de categoría hay que acabar entre los mejores del subgrupo, superar eliminatorias directas cruzadas para determinar el campeón del grupo, el cual pasa a competir con equipos del resto de grupos de la división en la fase de ascenso a LF2.

En esta primera fase son encontramos con equipos de una entidad similar a la nuestra y no hay equipos con una estructura profesional muy marcada. Sin embargo, la cosa cambia un poco al acceder a la fase de ascenso, donde nos encontraríamos con equipos de otras comunidades más potentes, como podrían ser los madrileños, catalanes y andaluces. Aunque a priori esos clubes sean más potentes de base, no hay un salto de calidad demasiado grande entre los campeones de cada grupo y no sería necesario subir mucho el nivel de la plantilla para conseguir el ascenso.

En esta categoría, la media de las cuentas de ingresos de los equipos está en torno a 42.000 €. Generalmente, se puede llegar a encontrar algunos clubes con una partida mayor, ya que aquí se juntan clubes aficionados con unos pocos que tienen sus objetivos puestos en Liga Femenina 2, pudiendo llegar a casi 80.000 €. (García, 2020)

4.2. LIGA FEMENINA 2 (LF2)

Al ascender se accede a la LF2, la cual ya tienen un nivel de competitividad bastante mayor y constituiría el principal cambio de nivel competitivo a superar. Esta división consta actualmente de 3 grupos de 14 equipos cada uno.

Con el actual sistema de competición, se tendría que competir, presumiblemente, en el Grupo A. Este grupo está formado para la temporada 2020/21 por equipos de la zona norte de España, Extremadura y Canarias, por lo que ya vemos una ampliación de territorios.

Los equipos que forman el grupo esta temporada son:

LIGA FEMENINA 2
HGB Aussarta Barakaldo E.S.T.
Magectias Contra Violencia
Agrupación Deportiva
Osés Construcción Ardoi
Baxi Ferrol
Maristas Coruña
Celta Zorka Recalvi
Ulla Oil Rosalía
C.B. Arxil
AD Cortegada
Extremadura Miralvalle
Vega Lagunera Adareva Tenerife
Añares Rioja ISB
GDKO Ibiazabal

Cuadro 2 - Equipos de Liga Femenina 2 (Elaboración propia)

Siendo su disposición territorial:



Ilustración 6 - Equipos de Liga Femenina 2 (Elaboración propia)

La aparición de equipos vascos y canarios supone que tenemos que competir contra dos nuevas zonas de España con un nivel económico alto. La media en cuanto a ingresos de esta división la estimamos en unos 350.000 €. Ahora, tendremos que diferenciar entre las zonas baja y alta de la clasificación y reflejar las 2 fases del proyecto que tenemos contempladas en esta división. En la parte baja se estiman los ingresos en torno a 300.000€ y en la parte alta en 400.000€. (García, 2020)

4.3. LIGA FEMENINA ENDESA (LFE)

Aquí ya llegamos a primera división, donde solamente hay un grupo de 14 equipos, por lo que la competencia pasa a ser toda España. Sin embargo, al ser el objetivo de este proyecto el asentarse en la élite, no necesitamos llegar inicialmente al nivel competitivo de luchar por el título. Los equipos que conforman la liga este año son:

LIGA FEMENINA ENDESA
Alter Enersun Al-Qázeres Extre
Cadí La Seu
Campus Promete
Casademont Zaragoza
Ciudad de La Laguna Tenerife
Durán Maquinaria Ensino
Embutidos Pajariel Bembibre PDM
IDK Euskotren
Kutxabank Araski
Lointek Gernika Bizkaia
Movistar Estudiantes
Perfumerías Avenida
Quesos El Pastor
Spar Girona
Spar Gran Canaria
Valencia B.C.

Cuadro 3 - Equipos LFE (Elaboración propia)

Siendo su disposición territorial:



Ilustración 7 - Equipos LFE (Elaboración propia)

Para esta temporada vemos que más de la mitad de la liga pertenece a zonas que corresponden al grupo A de LF2. Como ya hemos hablado, la existencia de ascensos y descensos hace que esta disposición pueda variar en un futuro y que aparezcan equipos de zonas que no tienen representación, como Andalucía o Islas Baleares. En principio,

esto no afectaría gravemente a la competitividad, sin embargo, sí nos influye a la hora de estimar los gastos de desplazamiento que podríamos tener.

Para esta división nos centraremos únicamente en los ingresos de la parte baja de la tabla, ya que el objetivo de este proyecto abarca hasta llegar a ella y los datos de los grandes clubes cambian mucho la estadística, sin ser nuestros competidores reales. Se estima que los clubes de la parte baja de la tabla generan unos ingresos de en torno a 600.000€ anuales, llegando esta media hasta el décimo clasificado. (García, 2020)

4.4. CONSIDERACIONES DEL ANÁLISIS

La naturaleza de las ligas en las que se deben participar hace que no sea posible analizar la competencia a largo plazo y haya que hacer un análisis anual de los rivales.

Lo que sí nos sirve es para poder hacernos una idea del perfil de los principales rivales que tendremos. No llevará la misma planificación una temporada en la que se esté todo el año compitiendo contra los rivales de una zona de España y una fase de ascenso contra el resto que la de una liga que comprenda a todo el país en un grupo.

A nivel deportivo también nos sirve para definir el perfil de plantilla que nos dé más posibilidades de alcanzar los objetivos. Esto se debe a que el estilo de juego general puede variar de unos grupos a otros, por ejemplo, en el grupo norte más pausado y físico y en el mediterráneo más rápido.

5. ANÁLISIS DAFO

Teniendo ya presentado el proyecto, su entorno y habiendo explicado el plan a llevar a cabo, podemos pasar a realizar el análisis DAFO que resume todo lo anterior.

Las amenazas y oportunidades hacen referencia al análisis externo, pudiendo actuar en consecuencia de las amenazas y explotar las oportunidades en nuestro beneficio.

Las debilidades y fortalezas hacen referencia al análisis interno, detectando los puntos en los que debemos mejorar y los factores diferenciales con respecto a la competencia.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de una estructura totalmente profesionalizada en la actualidad	Estructura de cantera importante y con tradición
Falta en la actualidad de jugadoras profesionales	La estructura de cantera favorece crear una base de aficionados jóvenes Política de club que huye de abordar proyectos demasiado arriesgados
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Situación económica complicada en base al COVID-19	Apoyo social a las iniciativas que ayuden al feminismo
Incertidumbre respecto al desarrollo de las competiciones deportivas en un futuro cercano	Ausencia de grandes competidores en Cantabria
Posible disminución de los patrocinios deportivos	Necesidad de la gente de entretenimiento para evadirse un poco de la situación actual Ciudad con gran afición al baloncesto Ayuntamiento y comunidad con interés en impulsar el turismo

Cuadro 4 - Análisis DAFO (Elaboración propia)

6. CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING A LA GENERACIÓN DE INGRESOS

En este capítulo detallaremos cómo el marketing que proyectamos generará los ingresos necesarios para que el proyecto sea viable. También mostraremos algunas medidas que no están dirigidas a generar ingresos directamente, sino a hacer al club más atractivo y darle a conocer a la comunidad.

El proyecto se divide en 4 etapas distintas:

- 1ª Nacional Femenina (1NF).
- Luchar por la permanencia y asentarse en Liga Femenina 2 (LF2).
- Luchar por el ascenso a Liga Femenina Endesa (LF2A).
- Luchar por la permanencia en Liga Femenina Endesa (LFE).

Se divide el proyecto en función de la división en la que se compita y la situación competitiva dentro de ella (luchar por permanencia o ascenso).

6.1.POLÍTICA DE PRECIOS

Para definir la política de precios debemos tener en cuenta que la misma variará en función de la división en la que compita el club. Esto se debe a que una división más alta implica un nivel mayor en los partidos, lo que atrae a un mayor público potencial.

En la actual división los partidos no tienen una gran afluencia de público. Esto se debe a que es un equipo totalmente amateur y suelen ir a verlo, sobre todo, familiares y amigos de las jugadoras y niños pertenecientes a las categorías inferiores del club. Según datos aportados por los clubes y la FEB podemos hacernos una idea de la asistencia aproximada de público a los partidos en cada división, siendo en LF2 una media de unos 600 espectadores aproximados y de 1.000 en LFE.

Cabe resaltar que estos datos son de la asistencia actual, pero se espera que en los próximos años vaya subiendo en gran medida. Poniendo un ejemplo, tenemos que en marzo de 2019 se llegó a alcanzar el récord de asistencia a un partido de LF2 con 13.472 espectadores en un Movistar Estudiantes – Magec Tías. (FEB, 2019) Claro está que esa asistencia es un dato puntual, pero nos permite ver que un partido de 2ª división con una buena promoción por parte de un equipo con afición detrás puede congregar ya a mucha gente.

A esto hay que añadir las retransmisiones de los partidos por televisión e internet. Los partidos de LFE se retransmiten por Teledeporte y en streaming por los canales de la FEB, como pasa con los de LF2. Los partidos retransmitidos por Teledeporte tuvieron esta temporada una audiencia media de 50.217 espectadores (0,43% de share), habiendo experimentado un crecimiento de un 0,7% en 2 años, el cual se espera que siga teniendo un crecimiento sostenido en los próximos años. (FEB, 2020)

Por otra parte, los partidos en streaming los retransmite gratuitamente la FEB en su página oficial y en las cuentas de Twitter @BaloncestoESP (297.000 seguidores) y @CompeticionesFEB (29.000 seguidores).

Además, el transcurso de las competiciones está cubierto por varios medios de prensa y televisiones autonómicas, estimándose un seguimiento de 70.000 personas por jornada.

Pasamos a detallar los precios de las entradas y de las principales ventas de merchandising proyectadas del club. Para ello nos hemos basado en los precios de las entradas que suelen tener eventos deportivos similares y los dispuestos por otros clubes de estas ligas. El precio lo hemos adaptado un poco debido a que empezamos sin ser una referencia en cuanto a ocio en el municipio, por lo que intentaremos mantener unas tarifas económicas que nos puedan ayudar a atraer espectadores.

Competición	Precio
1ª Nacional Femenina	Gratis
Liga Femenina 2	5€ - 6,5€
Liga Femenina Endesa	7,50 €

Tabla 2 - Precio de las entradas (Elaboración propia)

Hasta no lograr el ascenso mantendremos la entrada libre por no ser una competición profesionalizada y para ir aumentando la cantidad de espectadores.

En LF2 se nos presentan 2 escenarios. Nada más subir se buscará asentarse en la categoría y se cobrarán 5€ para ayudar a cubrir la subida de gastos que supone esta categoría. Cuando ya se plantee el proyecto para subir de categoría se aumentará el precio de la entrada, ya que los gastos de plantilla aumentarán.

Para fijar los precios no diferenciamos en principio por zonas del pabellón al no esperar una afluencia de público tal que haga necesaria la utilización de las partes con menos visibilidad.

Ofreceremos abonos de temporada para poder asistir a todos los partidos. Este presentará un descuento sobre el precio de las entradas de un 15%.

Competición	Precio/Partido
Liga Femenina 2	4,23€ - 6,38€
Liga Femenina Endesa	6,40 €

Tabla 3 - Precio de los abonos de temporada (Elaboración propia)

Otra medida propuesta es el carné de simpatizante del club, el cual tendrá un precio de 15€ para los adultos, 7€ para menores de 14 años y gratuito para los integrantes de los equipos del club. Las ventajas obtenidas de su adquisición serán la prioridad en la compra de entradas de fases finales y de copa, descuentos en la adquisición de ropa del club y la participación en sorteos a lo largo del año. Cabe resaltar que estas ventajas también están incluidas en los abonos de temporada.

El objetivo es que una gran parte de los asistentes a los partidos sean abonados, lo que proporcionaría un público fiel y que se sienta identificado con el equipo, además de unos ingresos fijos por partido durante toda la temporada, a los que se deberán añadir los ingresos de las entradas normales. A continuación, mostramos unos objetivos de ingresos por venta de entradas y abonos por temporada:

	Asistencia	Asistentes abonados	Asistentes descuento	Ingresos entradas	Ingresos abonados	Ingresos con descuento	Ingresos/partido	Ingresos temporada
Liga Femenina 2	300,00	60%	16%	360,00 €	900,00 €	240,00 €	1.500,00 €	19.500,00 €
Liga Femenina 2 (ascenso)	600,00	65%	16%	741,00 €	2.535,00 €	624,00 €	3.900,00 €	50.700,00 €
Liga Femenina Endesa	1000,00	70%	20%	750,00 €	5.250,00 €	1.500,00 €	7.500,00 €	112.500,00 €

Tabla 4 - Comparación de ingresos por asistencia (Elaboración propia)

Los % de abonados los obtenemos a partir de datos que nos proporcionan clubs en una situación similar a las proyectadas, mientras que los de asistentes con descuento en las entradas es un objetivo que nos marcamos nosotros, intentando ser lo más realistas posible. Los descuentos que se plantean en las colaboraciones con otros clubs los estimamos en un 10% sobre el precio de la entrada.

En cuanto a los carnés de simpatizantes, nos planteamos los siguientes objetivos anuales en base a los que consideramos realista. En estos datos están recogidos los carnés repartidos a los integrantes de los equipos del club, cuyo precio viene incluido en la cuota de inscripción en los mismos.

	Simpatizantes	Simpatizantes menores	Ingresos
Liga Femenina 2	50	30	960,00 €
Liga Femenina 2 (ascenso)	80	40	1.480,00 €
Liga Femenina Endesa	180	70	3.190,00 €

Tabla 5 - Comparación de ingresos por simpatizantes (Elaboración propia)

En cuanto a las promociones con los establecimientos colaboradores, podemos suponer que un 30% de los asistentes a los partidos del club harán uso de la promoción. Si el club se hace cargo de un 3% del descuento y de media calculamos que cada persona se gastaría unos 10€ podemos estimar los gastos por temporada.

	Promociones
Liga Femenina 2	351,00 €
Liga Femenina 2 (ascenso)	702,00 €
Liga Femenina Endesa	1.350,00 €

Tabla 6 - Comparación de gastos por promociones (Elaboración propia)

6.2.RELACIONES DE PATROCINIO

6.2.1. Instituciones públicas

Además de las subvenciones que se dan al deporte anualmente, la idea es que el Ayuntamiento de Torrelavega esté interesado en el proyecto de la creación de la comunidad deportiva conjunta, la cual ayude a revitalizar la ciudad y darles un impulso a los negocios locales.

Además de eso, actualmente el Ayuntamiento de Torrelavega está interesado en dar a conocer más a la ciudad para atraer turismo y nuevos habitantes para revitalizarla. Ante este objetivo, el deporte puede aportar una ayuda, ya que en torno al 3,9% de los viajes que se hacen dentro de España tienen como motivo el deporte. (Porrás Núñez, 2019)

El hecho de que el deporte profesional sea tan popular y reciba más atención que otras fuentes de entretenimiento, como el cine o la música, se debe a que es algo en lo que el público se siente participe. La gente que va a los estadios a ver partidos de su equipo no lo hacen simplemente por verlos jugar, sino para animar, vivir el ambiente que se genera y hacer también suyas las victorias.

Si bien lo que ofrecemos es un espectáculo, sería más conveniente y acertado tratarlo como una experiencia. Cuando la gente acuda al pabellón queremos que lo haga como si fuera un integrante más del club y que hablen entre ellos sobre los partidos, incluso fuera de ellos; en los bares, el colegio, las redes sociales... No queremos atraer público a los partidos, queremos que se genere una comunidad en torno al equipo.

Al no ser Torrelavega una gran ciudad, la capacidad para crear una comunidad importante dentro del municipio es más reducida, por lo que nuestra propuesta sería integrar el club dentro de un proyecto de colaboración entre los clubes deportivos más importantes de la ciudad.

Actualmente en Torrelavega hay 2 clubes con proyectos deportivos importantes: el Torbalonmano, que está asentado en la mitad alta de la clasificación de División de Honor Plata, y el Estela de baloncesto, que ha llegado a Torrelavega con un proyecto para subir desde la parte alta de LEB Plata. También sería interesante introducir a la Gimnástica, por ser el fútbol el deporte mayoritario del país. A pesar de no estar en una división donde salgan de Cantabria, este año han estado cerca de subir y, con la nueva reforma planeada para la 2ªB, pueden tener más opciones de mantenerse de forma consistente en una categoría superior cuando consigan subir y construir desde ahí.

Con esto buscamos generar esa experiencia de la comunidad a una escala mayor, implicando a la mayor parte de la ciudad y haciendo que el deporte torrelaveguense sea algo que estimule el ocio de esta.

Estos tipos de colaboraciones generan sinergias entre los propios clubes al hacer que se compartan los aficionados y se interese más gente nueva en ellos. Las propuestas iniciales son:

- **Creación de ventajas para los abonados de alguno de los clubes:** Los abonos de temporada son una forma en la que los aficionados consiguen un descuento en las entradas al adquirirlas todas al principio del año. Para incentivar que los aficionados apoyen a varios equipos de la ciudad se les ofrecerían descuentos en las entradas y abonos en el caso de disponer ya del abono de uno de los clubes asociados.
- **Creación de paquetes de entradas de jornada:** Esta iniciativa se dirige a aquellos que no tienen el tiempo ni las ganas de ver muchos partidos a lo largo del año o simplemente quieren planear un fin de semana centrado en el deporte. Se trata de un paquete de descuento para los partidos de un mismo fin de semana, siendo el descuento acumulativo a la cantidad de partidos a los que se asista. Esta propuesta es más novedosa y complicada, ya que depende en gran medida de la creación de la comunidad conjunta, pero puede tener un gran impacto para todos los clubes.

Dentro de las colaboraciones también miraríamos más allá del deporte para poder completar la experiencia ofrecida. Se plantea buscar colaboraciones con los locales de hostelería de la ciudad de 2 maneras distintas:

- **Ofrecer ventajas a los asistentes a los partidos:** Ya hemos dicho que parte de la experiencia de los espectáculos deportivos reside en compartirlo con otros aficionados fuera del pabellón, ya sea en la previa o en el post-partido. Tanto los partidos de baloncesto como los de balonmano se celebran en el pabellón

Vicente Trueba, el cual se encuentra muy cerca de la zona de bares de la ciudad. El llevar a cabo colaboraciones con los bares y restaurantes de la zona haría que los aficionados tuvieran un incentivo para asistir a los mismos en los días de partido, consiguiendo que los establecimientos de la ciudad reciban un impulso y se potencie el sentimiento de comunidad que tanto favorecería a los clubes.

- **Establecimiento de puestos en el pabellón:** Al ser un pabellón municipal, esta propuesta tendría que pasar primero por el ayuntamiento, pero sería muy interesante. A parte de la colaboración con los hosteleros se podrían crear puestos de comida y bebida los días de partido, siguiendo un modelo similar a las casetas propias de las fiestas patronales. Con esto se conseguiría brindar de mayores comodidades a los aficionados y aumentar las opciones de ocio del resto de personas, ya que el Vicente Trueba se encuentra junto al parque Manuel Barquín. Mejoraría el ambiente de los partidos y de la ciudad en general.

Como parte de este proyecto, el ayuntamiento y la comunidad tendrían que proporcionar una aportación económica a los clubes para ayudarles en su desarrollo. En nuestro caso tenemos el siguiente objetivo de ingresos por subvenciones públicas en función de la categoría en que se compita, siendo estos en torno al 20% de los gastos proyectados en el ejercicio.

	Ayuntamiento	Comunidad autónoma	Total
Primera Nacional Femenina	11.000,00 €	5.000,00 €	16.000,00 €
Liga Femenina 2	35.000,00 €	25.000,00 €	60.000,00 €
Liga Femenina 2 (ascenso)	55.000,00 €	25.000,00 €	80.000,00 €
Liga Femenina Endesa	70.000,00 €	40.000,00 €	110.000,00 €

Tabla 7 - Comparación de ingresos por subvenciones (Elaboración propia)

Estos datos los obtenemos del club y corresponden a los % que suelen darse en estos casos como aportación por parte de las instituciones sobre los gastos del periodo, siendo del ayuntamiento un 13,75% del total y la comunidad un 6,25%. En principio no tenemos subvención por parte de la Federación Cántabra de Baloncesto, lo cual podría empezar a plantearse si el proyecto evoluciona satisfactoriamente y llegar a un acuerdo, ya que el desarrollo de este proyecto ayudaría a su vez a impulsar el baloncesto cántabro.

6.2.2. Empresas

Esta es una de las fuentes de ingresos más importante de cualquier club deportivo, y también la más compleja, por lo que vamos a explicarla más a fondo.

Queremos afrontar nuestra presentación a las empresas desde el punto de vista de qué podemos aportarles nosotros a ellas. Esto es muy importante, ya que verán como una acción más interesante el apoyarnos económicamente si nos perciben como un aliado y no como una asociación a la que ayudar de una forma casi altruista.

En principio, los patrocinadores no obtendrían una gran notoriedad, al ser un proyecto que empieza desde abajo. Una vez se consiguiera ascender de categoría sí se podría aportar esa notoriedad a las empresas que se asocien con el nombre del club.

En nuestro caso, estos beneficios se conseguirían principalmente por 2 vías: el apoyo a la comunidad y el apoyo a la mujer.

Estas 2 vías se enmarcan en la Responsabilidad Social Corporativa, que se define como “una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”. (Observatorio RSC, 2004)

Esto se ha establecido en el mundo empresarial moderno como un objetivo más allá del debido cumplimiento de las leyes y normas a las que debe acogerse. Hace referencia a preocuparse por el impacto que su actividad tenga sobre su entorno, buscando que sea positivo. Además, la RSC también busca proyectar los valores por los que se rige la empresa. Estas iniciativas son de carácter voluntario, pero ayuda a que la compañía tenga una buena imagen y a que su entorno sea mejor, lo que genera un beneficio a la compañía.

Como parte de sus proyectos de RSC, las empresas que pasasen a patrocinar al club estarían formando parte de la comunidad Torrelaveguense y podrían llegar a asentarse como una parte importante de la misma y alcanzar un estatus similar al de Solvay en el municipio (una de las empresas clave en el desarrollo inicial de la ciudad).

Por otro lado, como ya hablamos en el análisis externo, en la actualidad se está luchando por que las mujeres tengan igualdad con respecto a los hombres. Apoyar a un equipo femenino ayuda a dar una imagen a la sociedad de que se lucha por los derechos de las mujeres. Además, puede ser una herramienta para ayudar a generar un ambiente más amigable para las mujeres dentro de la propia empresa. Ese apoyo al deporte femenino hará que se sientan más valoradas en general y más candidatas tengan interés por trabajar en la empresa. Obviamente, se deben instaurar más cosas en la compañía para lograr este objetivo, pero un patrocinio deportivo es una forma de dar a conocer a los demás ese ambiente que se quiere generar.

Un ejemplo de empresa que lleva a cabo acciones de este estilo es Iberdrola, la cual tiene varios proyectos de apoyo al deporte femenino, como el patrocinio principal de la liga de fútbol femenina. Gracias a esos proyectos se ha conseguido crear una imagen de empresa comprometida con la igualdad y el desarrollo social, mostrando el camino de otras empresas que quieran luchar por los mismos objetivos.

6.3. TIPOS DE RELACIONES DE PATROCINIO

Este apartado lo dividiremos en 3 tipos principales:

Publicidad estática

Esta es la publicidad que se puede encontrar durante los partidos o en anuncios del equipo. Consiste en plasmar el logo de la compañía patrocinadora y, opcionalmente, un slogan, imagen o producto. Los posibles soportes son:

- Nombre oficial del club en la competición.
- Equipaciones de las jugadoras.
- Ropa del equipo (camisetas de calentamiento, sudaderas, toallas...)
- El parqué de la pista en los lugares permitidos para ello por la FEB.
- Vallas publicitarias en las gradas.
- Paneles publicitarios en dentro y a la entrada del pabellón.
- Carteles de promoción de partidos del club.
- Aparición en las publicaciones en redes sociales del equipo.
- Artículos de merchandising.

Este es el tipo de publicidad deportiva más tradicional. La visibilidad esperada por parte de los patrocinadores consiste en el público que vea los partidos en vivo o retransmitidos, así como en las fotografías de los partidos que aparezcan en prensa y redes sociales.

La aparición en las publicaciones del club puede ir desde la aparición del logo de la misma manera que se realiza en los carteles publicitarios hasta iniciar los vídeos de YouTube con un pequeño espacio publicitario asociado a la marca o la utilización de productos de esta. Un ejemplo de esto último sería que, durante la grabación de un vídeo, en el set hubiera una botella de agua del patrocinador (pongamos Solares) y los presentadores tomaran un poco en cámara.

Colaboraciones y eventos

Aquí nos referimos a acciones de publicidad en las que el equipo o gente del club participe junto al patrocinador en un evento que muestre su forma de trabajar o cómo es el negocio. Esto se puede dar de distintas maneras, como invitar al equipo a la apertura de un nuevo centro de trabajo o, lo que creemos que puede ser más efectivo, crear contenido para redes sociales que tenga como tema principal el cómo trabaja el patrocinador.

No hay que olvidar que una gran parte del público que esperamos atraer es gente joven asidua al uso de las redes sociales. Esto, junto al hecho de que son plataformas a la que es gratuito subir contenido con un alto índice de propagación, hace que sea una opción muy atractiva.

La forma más sencilla y eficaz de llevar esto a cabo es la creación de vídeos para el espacio dedicado a conocer al equipo dentro de la estrategia de redes sociales. Se puede hacer grabando una sesión de fisioterapia o preparamiento físico, explicando un poco cómo se lleva a cabo y con qué propósito, llevando a las jugadoras a probar coches de un posible patrocinador...

Otra solución que se suele llevar a cabo es poner a los deportistas durante un par de horas a trabajar de cara al público para que interactúen con los clientes.

Con esto el patrocinador consigue que la relación de su marca con el equipo se refuerce en gran medida de cara al público y que a los aficionados se les venga su nombre a la mente primero cuando requieren de un producto o servicio que ofrezcan.

Derecho de uso de la imagen del equipo y sus jugadoras

Esto implica básicamente que el patrocinador puede requerir de la aparición del equipo o alguna jugadora dentro de sus propios anuncios publicitarios. Se asemeja en cierta medida al punto anterior, sólo que esto se suele llevar a cabo en medios más tradicionales, como la televisión o radio. Alcanza el mismo propósito de unir la marca de la empresa a la imagen y reputación del club y las deportistas, sólo que de esta manera la marca tiene más control del contenido de la publicidad que el club.

Tipos de patrocinadores

No nos podemos poner simplemente el objetivo de tener un patrocinador principal y con él obtener todos los beneficios económicos deseados, sino que vamos a disponer de una serie de patrocinadores que aportarán una cantidad económica distinta, dependiendo de la relación de patrocinio.

Los más grandes serán los patrocinadores principales, aquellos con los que se trabaje de forma más estrecha, se pongan su publicidad en la ropa del equipo o en el nombre oficial de competición y se hagan más campañas publicitarias.

Los secundarios de grado I son patrocinadores con los que se hacen acciones similares a los principales, pero a menor escala. Su publicidad suele estar en pancartas, carteles del equipo y similares.

Los secundarios de grado II son empresas que aportan una cantidad menor o colaboradores con los que se llegan a acuerdos para trabajar de forma conjunta. Ponemos el ejemplo del servicio de fisioterapia y prevención. En club debe tener ese servicio contratado para llevar a cabo su actividad, pero se opta por llegar a un acuerdo con el proveedor para que pase a ser socio. Con esto, el club puede conseguir que el servicio le cueste menos dinero y el proveedor las ventajas propias de un patrocinador, además de fidelizar al club como cliente.

En los siguientes cuadros mostramos los objetivos de ingresos por patrocinios en cada fase del proyecto.

Concepto	Cantidad	Precio	Ingresos
Principales	1,00	25.000,00 €	25.000,00 €
Secundarios I	2,00	5.000,00 €	10.000,00 €
Secundarios II	10,00	2.000,00 €	20.000,00 €
Total			55.000,00 €

Tabla 7 - Ingresos por patrocinio 1NF (Elaboración propia)

Concepto	Cantidad	Precio	Ingresos
Principales	1,00	80.000,00 €	80.000,00 €
Secundarios I	2,00	35.000,00 €	70.000,00 €
Secundarios II	15,00	3.500,00 €	52.500,00 €
Total			202.500,00 €

Tabla 8 - Ingresos por patrocinio LF2 (Elaboración propia)

Concepto	Cantidad	Precio	Ingresos
Principales	1,00	90.000,00 €	90.000,00 €
Secundarios I	2,00	45.000,00 €	90.000,00 €
Secundarios II	20,00	4.500,00 €	90.000,00 €
Total			270.000,00 €

Tabla 9 - Ingresos por patrocinio LF2A (Elaboración propia)

Concepto	Cantidad	Precio	Ingresos
Principales	1,00	100.000,00 €	100.000,00 €
Secundarios I	3,00	55.000,00 €	165.000,00 €
Secundarios II	20,00	5.000,00 €	100.000,00 €
Total			365.000,00 €

Tabla 10 - Ingresos por patrocinio LFE (Elaboración propia)

6.4. MERCANDISING

Antes de poner a la venta más artículos, como llaveros, tazas, etc., queremos centrarnos en otros como camisetas de juego y sudaderas oficiales del equipo. Esto es principalmente debido a la estrategia proyectada con respecto a las equipaciones de los equipos.

El objetivo es llegar a un acuerdo con una marca deportiva de la región para hacer un pedido de ropa 2 veces al año. En verano se pediría la equipación y ropa necesaria para

todos los integrantes de los equipos inferiores que inicien en una nueva categoría. Ahí, como parte de la cuota de inscripción, se les dará una equipación personalizada con su nombre y número, camiseta de calentamiento y chándal. Las equipaciones tendrán una vigencia de 2 años (o hasta cambiar de categoría). A este pedido se le añade el de los equipos senior masculino y femenino, teniendo de reserva para nuevas incorporaciones.

Para los aficionados se abrirán en verano y antes de Navidad 2 periodos para solicitar estos artículos, por lo que el club venderá bajo demanda y no tendrá pérdidas en ningún caso.

Concepto	Precio
Equipaciones	35,00 €
Camisetas de calentamiento	25,00 €
Chándals	30,00 €
Polos de viaje	25,00 €

Tabla 11 - Precio de venta de textil (Elaboración propia)

Estos precios de venta los establecemos en base al dinero que cuestan normalmente estos artículos a los clubes comprando en grandes cantidades. Para obtener beneficio de las ventas, el club se guarda un margen de beneficio que ayuda a sufragar los gastos del proyecto. Los precios de compra serían:

Con esto, podemos establecer el margen de beneficio que nos aportaría esta actividad

Concepto	Precio
Equipaciones	25,00 €
Camisetas de calentamiento	15,00 €
Chándals	22,00 €
Polos de viaje	15,00 €

Tabla 12 - Precio de compra de textil (Elaboración propia)

en cada periodo del proceso.

Merchandising	Ventas previstas	Ingreso	Coste	Márgen	Márgen Ud.
Equipaciones	150	5.250,00 €	3.750,00 €	1.500,00 €	40%
Camisetas de calentamiento	45	1.125,00 €	675,00 €	450,00 €	67%
Chándals	30	900,00 €	660,00 €	240,00 €	36%
Polos de viaje	25	625,00 €	375,00 €	250,00 €	67%
Total		7.900,00 €	5.460,00 €	2.440,00 €	

Tabla 13 - Beneficios por venta de textil en 1NF (Elaboración propia)

Para los márgenes no hemos querido aumentar mucho el precio por no ser, en principio, productos de gran demanda, a la vez que queremos evitar precios muy caros para facilitar a los aficionados el identificarse como parte del club por medio de su ropa. Teóricamente, el precio de venta en prendas textiles debería ser el 220% del de compra (Gestión.org, s.f.), lo cual está muy lejos de lo que proyectamos al no ser esta la actividad principal del club.

Merchandising	Precio	Ventas previstas	Ingreso	Coste	Márgen
Equipaciones	35,00 €	180	6.300,00 €	4.500,00 €	1.800,00 €
Camisetas de calentamiento	25,00 €	50	1.250,00 €	750,00 €	500,00 €
Sudaderas	30,00 €	41	1.230,00 €	902,00 €	328,00 €
Polos de viaje	25,00 €	35	875,00 €	525,00 €	350,00 €
Total			9.655,00 €	6.677,00 €	2.978,00 €

Tabla 14 - Beneficios por venta de textil en LF2 (Elaboración propia)

Para hacer los cálculos tomamos en las prendas incluidas en la inscripción como una venta de merchandising, ya que su precio viene incluido en la cuota.

Merchandising	Precio	Ventas previstas	Ingreso	Coste	Márgen
Equipaciones	35,00 €	200	7.000,00 €	5.000,00 €	2.000,00 €
Camisetas de calentamiento	25,00 €	60	1.500,00 €	900,00 €	600,00 €
Chándals	35,00 €	40	1.400,00 €	880,00 €	520,00 €
Polos de viaje	25,00 €	30	750,00 €	450,00 €	300,00 €
Total			10.650,00 €	7.230,00 €	3.420,00 €

Tabla 15 - Beneficios por venta de textil en LFE (Elaboración propia)

Los artículos como tazas, bolígrafos y posters no se pondrán en un principio a la venta y serán distribuidos a la afición mediante sorteos periódicos.

6.5. MODERNIZACIÓN DE LA IMAGEN

En el deporte moderno estamos viendo que muchos equipos están optando por renovar su marca para hacerla más acorde a los nuevos tiempos. Esto lleva pasando desde el siglo XX, pero ahora vemos más clara la tendencia a escudos más simples y que no estén demasiado cargados de detalles innecesarios.

También ve que las redes sociales las imágenes de perfil de los equipos se ven muy pequeñas y hay detalles que pasan totalmente desapercibidos o dificultan el ver las imágenes, como los estilos de letra muy delgados.

Modificaciones:

El club forma parte del Colegio Nuestra Señora de Paz de Torrelavega y salvo la palabra "Paz" y el color rojo no se percibe ese vínculo en su actual logotipo. Por lo tanto, inspirándose en el logo del colegio y su color corporativo se han versionado sus dos corazones (elemento identificador) con un trazo más redondeado y fluido, además de reducir la distancia entre los mismos, aportando mayor protagonismo a uno de ellos, el cual, representa un balón de baloncesto.

El siguiente objetivo de la estrategia de restyling fue unificar las tipografías. Se optó por la tipografía sin serifa Century Gothic con dos pesos, regular y bold. Esta tipografía de trazo redondeado es más legible que la actual, es tendencia y va en consonancia de la estética del nuevo logotipo.

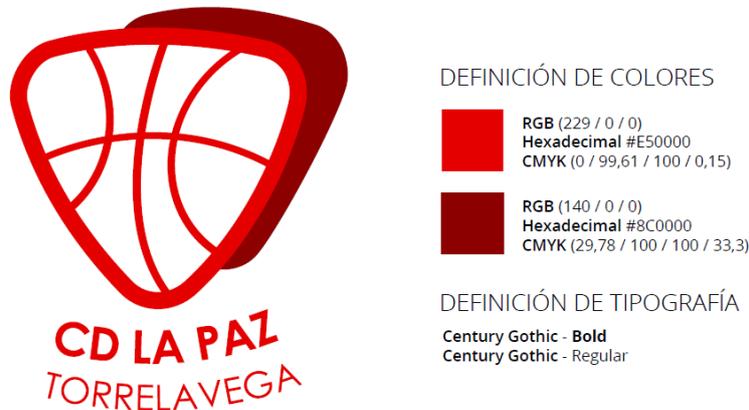


Ilustración 8 - Definición del nuevo logotipo (Fuente: Natalia Andueza Dosal)

Con este rediseño buscamos adaptarnos a los nuevos tiempos y mandar el mensaje de que somos un club que está en contacto con las tendencias actuales. Esto se hace realmente importante en un club como La Paz, que se basa en la cantera. La gente joven es la que impulsa el club y los que acuden principalmente a los partidos, con lo cual es más factible crear nuestra comunidad haciendo que el club sea más atractivo para ellos.

6.6. COMUNICACIÓN

La comunicación es una parte vital de este tipo de proyectos. Por muy bueno que sea la propuesta, está avocada al fracaso si la gente no sabe que existe.

Dentro de la propuesta de comunicación están los medios tradicionales, como los periódicos, la publicidad estática en forma de carteles, la televisión... Son vías de comunicación que no hay que dejar de lado y que no serían costosas si se llevan a cabo por medio del proyecto colaborativo.

Sin embargo, desde principios de siglo, con la aparición de las redes sociales, la sociedad tiene a su disposición nuevas y variadas plataformas con las que comunicarse con los demás.

Con ellas se ha favorecido que el marketing deportivo sea mucho más importante y visible que antes. En los últimos años las campañas de marketing deportivo en redes sociales han sufrido un aumento del 38% y suponen un 20% de la publicidad generada en todo internet en 2019. (Adglow, 2020)

Actualmente las redes sociales son el principal medio de comunicación de la gran mayoría de empresas en todos los sectores y una herramienta de uso obligatorio. La principal ventaja que aportan es la sencillez e inmediatez con la que se realiza todo, siguiendo la tendencia de consumo actual, donde se busca tener las cosas lo más rápido posible.

Actualmente el club cuenta con cuentas en redes sociales, pero su uso se limita a anunciar los resultados de sus equipos y anunciar algún partido. Para potenciar su uso seguiremos una serie de pautas:

- **Utilización de varias redes en función de su uso adecuado:** No todas las redes sociales son iguales ni favorecen el mismo tipo de contenido, por lo tanto, dividiremos las acciones entre cada una de la forma más eficiente posible.
 - **Facebook:** Es una red más usada por un espectro de la sociedad con mayor edad media y permite la fácil implementación de contenido más elaborado y extenso, por lo que la usaremos para publicar crónicas propias de los partidos, comunicados oficiales del club y noticias de diversa índole.
 - **Twitter:** La red se caracteriza por permitir publicaciones con un máximo de 280 caracteres, combinados con 4 fotos o 1 vídeo de un par de minutos. Aquí se busca dar poca información y rápido, además de que la mayoría de contenido deportivo lo generan los aficionados con sus comentarios de lo que acontece alrededor de su equipo. El principal uso que hacen los clubes de esta red es publicar los enlaces a los artículos y noticias más extensos, con un pequeño titular que indique de qué se trata, anunciar al momento los resultados de los partidos y mostrar algún video corto o fotografías del equipo.
 - **Instagram:** Se basa en las publicaciones audiovisuales y se usa de una forma similar a Twitter, pero sin el efecto de inmediatez tan elevado. Todo lo que se lleva a cabo aquí se apoya en fotos o vídeos además de las historias, que se pueden usar en cierta forma a modo de tuit. La gran diferencia es que no favorece tanto que los aficionados creen contenido por su cuenta en tiempo real.
 - **Tik-Tok:** Últimamente está creciendo mucho en popularidad, sobre todo entre la Generación Z. No está explotada aún por los clubes, pero es una nueva plataforma para publicar videos cortos que muestren la actualidad del equipo.
 - **YouTube:** Está infrutilizada por los clubes y el contenido deportivo que se genera es, en su mayoría, aficionados o periodistas que crean un canal para hablar de su equipo o la actualidad. Sin embargo, tiene potencial para dar a conocer mejor a las jugadoras ante los aficionados, pudiendo publicar entrevistas, sesiones de Q&A (preguntas y respuestas), sesiones de juegos o incluso partes de los entrenamientos. El caso de los Q&A es muy interesante realizarlos por medio de directos de Instagram y resubirlo a Youtube o recopilando las preguntas que hagan los aficionados en Twitter y grabar un video con las respuestas. Con esto conseguimos que los aficionados se sientan más cerca de las conozcan mejor, potenciando el sentimiento de afinidad con el club y la creación de la comunidad.
- **Imagen en las redes:** Ya hemos comentado que el rediseño del escudo tiene en cuenta este aspecto, pero hay otras consideraciones a tener en cuenta.
 - Usar la misma imagen (el escudo) en todas las redes.
 - Foto de portada que refleje el momento actual del club (inicio de la temporada de abonos, consecución de éxitos recientes...).

- Tener un estilo de comunicación acorde a la plataforma. En Twitter e Instagram se puede usar un estilo más desenfadado por lo general, apoyándose en los emoticonos y un estilo visual más dinámico y colorido, y en Facebook hacer publicaciones un poco más serias, sin llegar a resultar aburridas.

La dinámica de la comunicación en las redes sociales ve mostrada su efectividad en función de las interacciones de los usuarios con las publicaciones. Estas interacciones se favorecen en gran medida si se realizan de una forma periódica y ordenada. (agenciasdecomunicación.org, s.f.)

Para propiciar eso, proponemos un calendario de publicaciones para todas las redes sociales que maneje el club, como vemos a continuación:

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
	Crónicas	Jugadores de la semana	Día del fan	Promoción del próximo partido	Convocatorias	Resultados de la jornada	
		Jugadores de la semana	Día del fan	Promoción del próximo partido	Convocatorias	Resultados de la jornada (en tiempo real)	
		Jugadores de la semana	Día del fan	Promoción del próximo partido	Convocatorias	Fotos del partido de la jornada	
	El día después		Conoce al equipo		La previa		

Cuadro 5 - Calendario de publicaciones (Elaboración propia)

- **Crónicas:** Pequeños resúmenes escritos de los partidos de la jornada de los distintos equipos del club.
- **El día después:** Vídeo análisis de los partidos de la jornada anterior.
- **Jugadores de la semana:** Publicación de los premios a los mejores jugadores de cada equipo, mejor jugada... Se puede usar también como medio para educar a los jugadores más pequeños en los valores del club, dando premios al *fair-play* y similares.
- **Día del fan:** Dinámica en la que se busca la interacción directa con la comunidad, por medio de pequeños concursos o sorteos.
- **Conoce al equipo:** Vídeos con las jugadoras para fomentar el acercamiento de las mismas a la comunidad.
- **Promoción del próximo partido:** Publicación del cuándo y contra quién será el próximo partido del equipo, así como la salida a la venta de las entradas.
- **Convocatorias:** Publicación de las convocatorias de jugadoras para el próximo partido.
- **La previa:** Vídeo-análisis de la jornada, mostrando la actualidad de la plantilla durante la semana, los puntos clave para la victoria...
- **Resultados de la jornada:** Publicación de los resultados de los equipos el fin de semana, en Twitter se publican nada más acabar cada partido.
- **Fotos del partido de la jornada:** Publicación de fotos del partido del primer equipo con el resultado.

- **Publicaciones puntuales:** Dependen de sucesos imprevistos o no periódicos; anuncio de lesiones, comunicados oficiales, fichajes, felicitaciones de cumpleaños... Se publican de forma simultánea en redes el día que proceda.

El departamento de comunicación estaría pensado para que lo llevase Eolapaz, un proyecto juvenil del colegio La Paz dirigido a todos los estudiantes de E.S.O. y Bachiller (junto a alumnos ya egresados) con inquietudes en todos los ámbitos del periodismo.

Con esto se pretende ofrecer a los alumnos la oportunidad de adquirir experiencia en el mundo periodístico dentro del ámbito de su propio colegio. Debido a los gastos asociados a esta actividad, el club destinará una parte de su presupuesto anual a colaborar con el colegio en que salga adelante, aportando 800€ anuales para equipos, decorados y otros gastos. Debido a que es un proyecto de estudiantes no podremos ofrecerles un sueldo, pero, si en fases avanzadas del proyecto vemos que da buenos resultados, se podría aumentar la dotación para recompensarles de forma indirecta (como un viaje de final de temporada).

6.7. PERFIL DE PATROCINADORES INTERESANTES

Una vez definida las líneas a seguir en la promoción del club, pasamos a ver qué tipo de patrocinadores serían los que más se ajustarían a lo que se plantea.

Actualmente no se puede intentar atraer a empresas por la repercusión que obtendrían. Eso se podría alcanzar con el tiempo, al avanzar por las divisiones y obtener más seguimiento mediático.

Los puntos principales en cuanto a la captación de patrocinadores son el apoyo a la mujer y la integración dentro de la comunidad de Torrelavega. Básicamente se busca aportar a las empresas en el marco de la RSC, la cual ya hemos comentado anteriormente.

Dentro de las empresas de la zona que podrían encajar encontramos, por ejemplo, a Solvay. Es una compañía que ha estado fuertemente ligada al crecimiento como ciudad de Torrelavega durante el siglo pasado, así que las iniciativas propuestas de creación de una comunidad deportiva en Torrelavega estarían alineadas con el papel histórico de la compañía. Además, Solvay se caracteriza por querer reinventar el progreso para solventar desafíos industriales, sociales y medioambientales. (Solvay, 2021) Esos ideales se pueden relacionar con el desarrollo de la mujer que promueve este proyecto.

También podemos buscar asociaciones similares a la que tienen Perfumerías Avenida con el equipo homónimo de Salamanca, al que lleva años patrocinando. Se basa en encontrar una empresa con un público objetivo mayoritariamente femenino. Aquí encontramos el ejemplo de Cantabria Labs, una empresa líder en prescripción dermatológica con presencia en más de 80 países, con productos que abarcan tanto el cuidado como la estética del cabello y la piel. (Cantabria Labs, 2021) Estadísticamente, este tipo de productos atraen más a mujeres y cada vez más a los hombres, lo cual comparte con el deporte femenino. Esta similitud en cuanto a su situación en el mercado, que sea una empresa cántabra y que sea una empresa que busca mejorar la salud y calidad de vida de la gente (objetivo que se alcanza con el deporte) hacen que creamos que es una empresa con un perfil óptimo para este proyecto.

Siguiendo esta línea, también podemos poder como ejemplo empresas de estética de la ciudad, como centros de depilación o de estética en general, las cuales cada vez son más frecuentadas por hombres, por lo que no nos supondría centrar la captación de aficionados en un género en específico.

6.8. ANÁLISIS DE INGRESOS

Finalmente vemos un cuadro ilustrativo de todo el capítulo de ingresos, mostrando tanto la situación inicial como cada una de las situaciones presentes en las distintas fases del proyecto.

	Entradas-Abonos	Simpatizantes	Subvenciones	Patrocinio	Merchandising	Total
Situación inicial	- €	- €	4.000,00 €	29.000,00 €	- €	33.000,00 €
1ª Nacional	- €	- €	16.000,00 €	55.000,00 €	- €	71.000,00 €
Liga Femenina 2	19.500,00 €	960,00 €	60.000,00 €	202.500,00 €	7.900,00 €	290.860,00 €
Liga Femenina 2 (ascenso)	50.700,00 €	1.480,00 €	80.000,00 €	270.000,00 €	9.655,00 €	411.835,00 €
Liga Femenina Endesa	112.500,00 €	3.190,00 €	110.000,00 €	365.000,00 €	10.650,00 €	601.340,00 €

Tabla 16 - Comparación de ingresos (Elaboración propia)

A partir de estos datos podemos comentar varias cosas.

Para que el proyecto empiece a andar hace falta que suba el nivel de ingresos a más del doble. Esto, en principio, puede parecer irreal, pero contamos con que el nivel inicial es bastante bajo y se enfoca la búsqueda de patrocinadores de una forma menos acertada de la que planteamos nosotros.

Cada vez que se sube de categoría se produce una variación elevada de los ingresos esperados. Esto se debe a que aumenta bastante la repercusión, el interés en el equipo... Todo ello se traduce en una mayor cantidad de ingresos por entradas, merchandising y más interés por patrocinar al equipo.

Un aspecto que destacar es la ausencia de derechos televisivos, eso es debido a que actualmente la LFE no recibe dinero de las televisiones por retransmisión, algo que están trabajando por cambiar y va por buen camino. (Carretero, 2019) Para el horizonte temporal que nos marcamos para llegar a LFE es probable que ya haya derechos televisivos y los ingresos serían mayores.

El menor aumento del nivel de ingresos se da al pasar de luchar por la permanencia al ascenso en LF2, ya que el proyecto en esa división se fundamenta en los primeros años. A partir de ahí el cambio se da en mejorar la plantilla principalmente, por lo que no se da un cambio tan grande en las necesidades financieras.

7. PLANIFICACIÓN DEL ASCENSO

Hablaremos ahora del horizonte temporal en el que se planea que el club consiga cada uno de los objetivos marcados.

Cabe resaltar que no se contempla la opción de buscar un comprador para el club que esté dispuesto a invertir dinero para facilitar el proceso. Desde su fundación el club ha formado parte del colegio Nuestra Señora de La Paz y consideramos que el hecho de que entre un inversor extranjero como propietario podría hacer que se perdieran por el camino los valores propios del club, además de correr el riesgo de que una mala gestión por parte de terceros haga que desaparezca el club, como lastimosamente ha pasado en varias ocasiones en los últimos años con equipos históricos del deporte español.

El primer paso es el ascenso a LF2. Hasta ese momento se planea contar con la base actual de la plantilla más 3 jugadoras de nivel superior, pudiendo incluso fichar a alguna de equipos de LF2, para aumentar el nivel competitivo del equipo. En principio, esta medida puede ser suficiente para tener un equipo que realmente luche por el ascenso, pero sería recomendable tomar un horizonte temporal de 3 años.

En ese tiempo podremos conseguir que las nuevas jugadoras ayuden a las actuales a desarrollar su juego y potenciar a las juveniles que vienen por detrás. En el primer año lo lógico sería que aumentase el nivel de la plantilla hasta estar luchando por las plazas superiores del grupo y el segundo y tercer año ya pelear por el ascenso.

Basándonos en el nivel actual del equipo comparado con el resto de la liga creemos que es un plazo temporal viable, que podríamos llegar a alargar hasta un 4º o 5º año sin tener que replantear el proyecto en gran medida. En esos años sí que se buscaría poder añadir alguna jugadora más de nivel.

Lo ideal de los fichajes sería que tuvieran un nivel que les permitiera competir de forma razonable una vez se haya ascendido para no tener que reconstruir toda la plantilla si se quiere mantener la categoría.

Una vez llegado el ascenso buscaríamos asentarnos en la categoría, con un plazo de 3 años en los que el objetivo sería convertirse en un buen equipo que no tenga problemas para mantenerse. Si se consigue llegar a ese punto ya se tendría una base estable sobre la que afrontar el nuevo ascenso.

Para entonces la plantilla contaría con 10 jugadoras profesionales de nivel junto con 2 plazas para jugadoras que lleguen desde las inferiores del club, las cuales puedan ayudar al equipo y proyectarse como futuras jugadoras importantes.

Con el desarrollo del equipo, esta etapa también traería el inicio del desarrollo de la entidad hacia una más profesionalizada. Aparecen los nuevos puestos de trabajo y el club necesitará también un tiempo de aprendizaje y adaptación.

Consideramos que esta es la etapa más complicada y la plantearemos como 2 fases distintas: la consolidación dentro de la categoría y la pelea por el ascenso.

Dentro de estas fases los gastos de desplazamiento y derivados de la actividad del equipo no varían, pero sí los de personal y material. Esta variación se debe al aumento del nivel del equipo (fichas de jugadoras, cuerpo técnico, mejores materiales...).

Teniendo esto en cuenta, creemos que un buen horizonte temporal para subir de nivel y luchar el ascenso son entre 5 y 7 años.

Al llegar a LFE no vamos a marcarnos de entrada el objetivo de ser un equipo de media tabla sin problemas para descender, ya que la liga ya es realmente profesional y la competencia es mayor. Aquí buscaríamos que el equipo compitiera lo mejor posible en

los primeros años para intentar mantenerse en ese nivel. Aquí cabe resaltar que un descenso no implicaría el fracaso del proyecto mientras se luche por subir inmediatamente.

8. ESTUDIO ECONÓMICO

En la actualidad, las cuentas del club para la actividad del equipo de 1NF de la temporada 20/21 son las siguientes:

Ingresos	€	%
Patrocinador principal	18.000,00	55%
Patrocinadores secundarios	11.000,00	33%
Subvenciones	4.000,00	12%
Total ventas del periodo	33.000,00	100,0%

Gastos		
Pabellones	2.500,00	7,8%
Fichas	3.000,00	9,4%
Árbitros	5.500,00	17,2%
Aval bancario	1.950,00	6,1%
Entrenadores	4.000,00	12,5%
Desplazamientos	12.000,00	37,6%
Material	3.000,00	9,4%
Total gastos del periodo	31.950,00	100,0%

Resultado previsto	1.050,00	3,3%
---------------------------	-----------------	-------------

Tabla 17 - Situación inicial de las cuentas del club (Fuente: CD La Paz)

Como vemos, son unas cuentas muy simples, debido a que es un club aficionado, y son necesarias algunas observaciones:

- Las jugadoras no cobran por jugar. Son estudiantes y tienen la práctica del baloncesto como una afición.
- El pabellón no es propiedad del club, sino que lo alquila para los partidos y entrenamientos.
- El apartado "Fichas" es el gasto federativo por inscribir a las jugadoras y cuerpo técnico en la competición.
- El apartado "Árbitros" es una aportación de los clubes para ayudar a pagar el sueldo de los árbitros.
- Los 3 entrenadores reciben del club simplemente una ayuda para cubrir gastos, por lo que no es su trabajo principal.
- Los ingresos actuales vienen dados enteramente por los patrocinios y las subvenciones.

Las cuentas mostradas corresponden a una actividad poco profesionalizada, la cual basta para competir en el nivel actual, pero que debe cambiar bastante si se quiere subir de categoría.

Pasamos ahora a definir los principales cambios que requiere el club para poder llegar a ser competitivo.

8.1. NECESIDADES DE PERSONAL

Aquí diferenciamos entre 3 partes de la plantilla del club: las jugadoras, el cuerpo técnico y la directiva.

8.1.1. Jugadoras

Aquí el cambio consistiría en crear una plantilla de mayor nivel que la actual. Esto no implica dejar de contar con las jugadoras actuales de manera inmediata. Mientras se siga compitiendo en 1ª División Nacional se puede seguir contando con las jugadoras actuales sin ningún problema. Sin embargo, sería necesario contar con, por lo menos, 3 jugadoras de un nivel mayor, ya sea de esta misma categoría o conseguir fichar a alguien de Liga Femenina 2 que pueda aportar un salto de calidad. Obviamente, para poder fichar a jugadoras de mayor calibre, tendría que pagársele un sueldo y manutención.

Al subir a Liga Femenina 2, ya cambia bastante la situación y se vuelve necesario tener un equipo totalmente profesional. Se tendría que analizar qué jugadoras de la plantilla que consiga el ascenso son válidas para el nuevo nivel y completar el equipo con fichajes.

Las necesidades de plantilla para Liga Femenina Endesa serían las mismas que en Liga Femenina 2, sólo que, requiriendo de mejores jugadoras, las cuales tendrán un sueldo mayor.

En todos los casos, las plantillas se conforman de 12 jugadoras, siendo 2 de esos puestos ocupados normalmente por juveniles con potencial para estar en el primer equipo.

Caben resaltar 2 aspectos en cuanto a la contratación de jugadoras profesionales:

- Además de su sueldo base, los clubes pagan el alquiler del piso donde residan y se les da una dotación mensual para manutención.
- La cantidad que se suele invertir en un fichaje es el equivalente a 2 ó 3 meses de sueldo de la jugadora adquirida. Proyectamos la amortización de estas inversiones en 3 años, que es más o menos la media de tiempo que suelen permanecer las jugadoras en un mismo equipo.

8.1.2. Cuerpo Técnico

En la actualidad se dispone del entrenador principal y 2 asistentes, que son suficiente para poder dirigir los partidos y entrenamientos, pero requieren de ayuda para otros aspectos. Los principales añadidos necesarios para el cuerpo técnico serían:

Fisioterapeuta: Persona que se encargue de la prevención y tratamiento de lesiones por parte de las jugadoras.

Nutricionista: Persona que se encargue de la planificación y seguimiento de la dieta de las jugadoras para que puedan dar el máximo nivel en su juego.

Psicólogo: Persona que se encargue de ayudar a las jugadoras a mantener un nivel de estabilidad mental acorde a las exigencias del campeonato y tratar problemas que se presenten y puedan afectar a su rendimiento.

Preparador físico: Asistente de entrenador que se encarga de mantener en buen estado físico a las jugadoras durante la temporada.

Scout: Asistente del entrenador que se encarga de realizar informes de los rivales y facilitarles los resultados al entrenador.

Médico asistente: Profesional sanitario que requiere la Federación Española de Baloncesto que esté presente en los partidos de ámbito nacional.

Uterero: Que se encargue de que el material necesario para los entrenamientos y partidos esté preparado y en buenas condiciones.

Estas necesidades de plantilla se dan realmente a partir de Liga Femenina 2, aunque sería bueno poder contar con la mayoría de ellos en cuanto la situación económica lo permita, sobre todo con el preparador físico y el scout, que son lo que tienen un trabajo más palpable en el día a día. En muchos casos, los preparadores físicos tienen conocimientos suficientes de fisioterapia para abordar los imprevistos y acudir al seguro médico de la Federación Cantabra de Baloncesto si fuera necesario un tratamiento mayor. En el caso del médico asistente, suele tratarse de un profesional afín al club que puede ocupar ese puesto aprovechando que va a ver los partidos o un profesional que trabaje con la Federación.

8.1.3. Dirección

Para tener una gestión profesionalizada se deberían incluir los siguientes puestos:

Director deportivo: Persona que se encargue de las responsabilidades del área deportiva. Es el encargado de la contratación de la plantilla y el cuerpo técnico.

Enlace: Persona que sirva de enlace entre la plantilla y la directiva para poder abordar más fácilmente los asuntos del día a día.

Ojeadores: Parte del cuerpo de *scouting* que se centran más en detectar posibles fichajes para el equipo, por lo que su trabajo es más cercano a la dirección deportiva que al del entrenador.

Gestores: Personas que se encarguen de gestionar las cuentas del club, tramitar los contratos, documentación federativa... Se suelen contratar los servicios de una empresa gestora.

Director de comunicación: Persona que se encargue de establecer la pauta a seguir en la comunicación externa del club. Esto implica tanto la estrategia de redes sociales y su gestión como la gestión de los comunicados oficiales, entrevistas, ruedas de prensa...

A continuación mostramos un organigrama que representa la situación jerárquica que tendría el club, contando con los servicios externalizados.

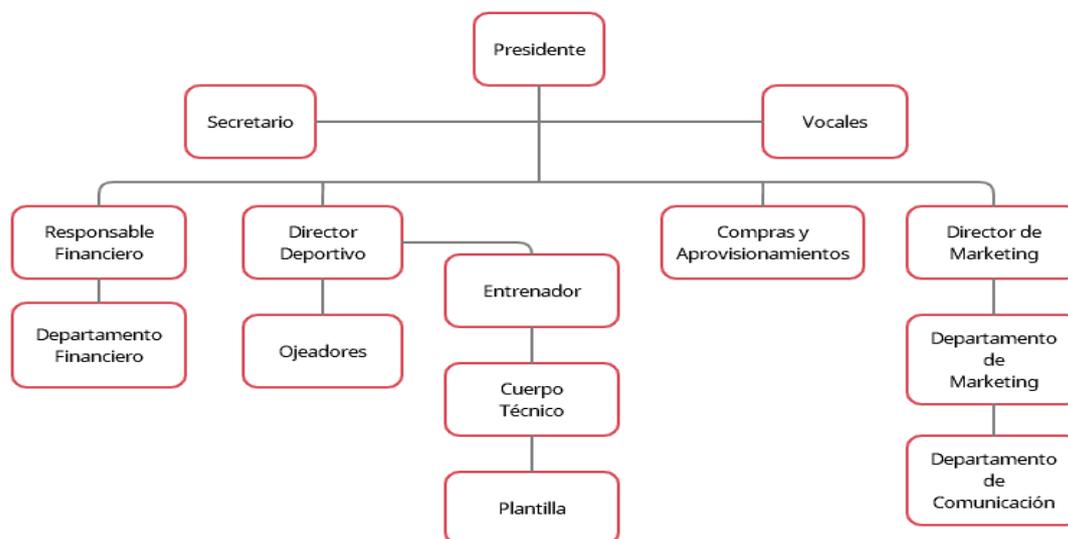


Ilustración 9 - Organigrama del club (Elaboración propia)

8.2. NECESIDADES DE MATERIAL

Para llevar a cabo la actividad necesitaremos principalmente material deportivo, siendo:

- Equipaciones de juego
- Camiseta de calentamiento
- Ropa de entreno
- Polo de viaje
- Sudaderas
- Botellas de agua

También necesitaremos otro tipo de material, los cuales vienen ofrecidos por los servicios externos contratados:

- Material de gimnasio
- Material de fisioterapia

8.3. PRESUPUESTOS

Pasamos a mostrar los presupuestos estimados. Al disponer ya de la mayor parte de las instalaciones necesarias para competir profesionalmente, no hará falta invertir en inmovilizado.

En cada una de las tablas siguientes mostramos cada uno de los tipos de gasto y los ingresos recogidos en el proyecto y su evolución en función de la etapa el proyecto.

Concepto	1NF	LF2	LF2A	LFE
Equipaciones	500,00 €	3.000,00 €	4.500,00 €	5.500,00 €
Camisetas de calentamiento	300,00 €	900,00 €	900,00 €	1.050,00 €
Chándals	550,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.320,00 €
Polos de viaje	375,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Botellas de agua	103,20 €	129,00 €	129,00 €	172,00 €
Toallas	75,00 €	75,00 €	75,00 €	150,00 €
Material de tratamiento físico	50,00 €	5.954,00 €	7.454,00 €	322,00 €
Total	1.953,20 €	11.908,00 €	14.908,00 €	9.264,00 €

Tabla 18 - Gastos de material (Elaboración propia)

Concepto	1NF	LF2	LF2A	LFE
Gestoría	- €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Nutricionista	- €	2.800,00 €	2.800,00 €	2.800,00 €
Psicólogo	- €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
Comunicación	800,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	2.000,00 €
Preparador físico	- €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Total	800,00 €	12.100,00 €	12.100,00 €	12.500,00 €

Tabla 19 - Actividad externalizada (Elaboración propia)

PLAN DE CRECIMIENTO DEPORTIVO DEL C.D. LA PAZ

Concepto	1NF	LF2	LF2A	LFE
Jugadoras profesionales	21.000,00 €	98.000,00 €	182.000,00 €	238.000,00 €
Entrenador	1.330,00 €	6.650,00 €	15.400,00 €	16.800,00 €
Asistentes	2.660,00 €	13.300,00 €	26.600,00 €	28.000,00 €
Utillero	- €	6.300,00 €	6.300,00 €	6.300,00 €
Secretario	- €	13.300,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €
Director deportivo	- €	14.000,00 €	16.800,00 €	16.800,00 €
Preparador físico	1.050,00 €	- €	- €	- €
Total	26.040,00 €	151.550,00 €	261.800,00 €	320.600,00 €

Tabla 20 - Gastos de personal (Elaboración propia)

Concepto	1NF	LF2	LF2A	LFE
Transporte	4.500,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	13.500,00 €
Hotel	7.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	20.250,00 €
Total	12.000,00 €	18.900,00 €	18.900,00 €	33.750,00 €

Tabla 21 - Desplazamiento (Elaboración propia)

Concepto	1NF	LF2	LF2A	LFE
Amortización de fichajes	1.000,00 €	4.666,67 €	5.666,67 €	6.800,00 €

Tabla 202 - Amortizaciones (Elaboración propia)

Concepto	1NF	LF2	LF2A	LFE
Entradas	- €	19.500,00 €	50.700,00 €	112.500,00 €
Simpatizantes	- €	960,00 €	1.480,00 €	3.190,00 €
Merchandising	- €	7.900,00 €	9.655,00 €	10.650,00 €
Patrocinio	55.000,00 €	202.500,00 €	270.000,00 €	365.000,00 €
Subvenciones	16.000,00 €	60.000,00 €	80.000,00 €	110.000,00 €
Total	71.000,00 €	290.860,00 €	411.835,00 €	601.340,00 €

Tabla 23 - Ingresos (Elaboración propia)

	1NF	LF2	LF2A	LFE
Ingresos	71.000,00 €	290.860,00 €	411.835,00 €	601.340,00 €
Gastos	60.793,20 €	273.871,67 €	389.672,67 €	528.137,00 €
Resultado previsto	10.206,80 €	16.988,33 €	22.162,33 €	73.203,00 €

Tabla 22 - Resultado (Elaboración propia)

Podemos ver que los presupuestos presentados se encuentran en torno a las medias de los competidores en cada fase, las cuales se indican en el capítulo 4.

8.3.1. Análisis de sensibilidad

Algunos de estos presupuestos son a largo plazo, por lo que no debemos tomarlo como la realidad, sino como una estimación a futuro sujeta a posibles cambios. Al no ser realmente viable hacer una previsión a 11 años, que es lo que proyectamos para alcanzar la LFE, vamos a realizar una previsión a 5 años, en los que deberíamos haber alcanzado y mantenido la categoría en LF2.

Según los presupuestos proyectados anteriormente, la evolución de las cuentas en esos 5 años sería la siguiente:

Tesorería inicial = 2.800,00 €

AÑO 1		AÑO 4	
Ingresos	71.000,00 €	Ingresos	290.860,00 €
Gastos	- 60.793,20 €	Gastos	- 273.871,67 €
Resultado	13.006,80 €	Resultado	44.408,73 €
Amortizaciones	1.000,00 €	Amortizaciones	4.666,67 €
Inversiones	- 3.000,00 €	Inversiones	- 14.000,00 €
Tesorería año 1	11.006,80 €	Tesorería año 4	35.075,40 €
AÑO 2		AÑO 5	
Ingresos	71.000,00 €	Ingresos	290.860,00 €
Gastos	- 60.793,20 €	Gastos	- 273.871,67 €
Resultado	21.213,60 €	Resultado	52.063,73 €
Amortizaciones	1.000,00 €	Amortizaciones	4.666,67 €
Inversiones	- 3.000,00 €	Inversiones	- 14.000,00 €
Tesorería año 2	19.213,60 €	Tesorería año 5	42.730,40 €
AÑO 3			
Ingresos	71.000,00 €		
Gastos	- 60.793,20 €		
Resultado	29.420,40 €		
Amortizaciones	1.000,00 €		
Inversiones	- 3.000,00 €		
Tesorería año 3	27.420,40 €		

Tabla 24 - Evolución de las cuentas en los primeros 5 años (Elaboración propia)

Como podemos ver, la proyección se enfoca a ir aumentando la tesorería del club. Esto se debe a que la actividad depende mucho de terceros (patrocinadores, instituciones...), por lo que, en las primeras etapas, que son las que más podemos controlar, es aconsejable cerrar los acuerdos de patrocinio a medio plazo de tal forma que permita al club ir adquiriendo un colchón que pueda amortiguar cambios imprevistos en las cuentas.

A continuación, realizaremos un análisis de sensibilidad de las cuentas en 2 escenarios distintos, los cuales es crucial tener controlados en este proyecto.

Supongamos que en el tercer año se quiere asegurar el ascenso, aumentando la inversión en fichajes para tener hasta 5 jugadoras de nivel muy alto. Las consecuencias serían las siguientes:

- Aumento de la inversión máxima para fichajes en un 67%.
- Aumento de los gastos de explotación en un 35%.
- Aumento de los gastos de personal en un 54%.

Los resultados de las cuentas tras ese tercer año serían:

Tesorería inicial = 2.800,00 €

AÑO 1	
Ingresos	71.000,00 €
Gastos	- 60.793,20 €
Resultado	13.006,80 €
Amortizaciones	1.000,00 €
Inversiones	- 3.000,00 €
Tesorería año 1	11.006,80 €
AÑO 2	
Ingresos	71.000,00 €
Gastos	- 60.793,20 €
Resultado	21.213,60 €
Amortizaciones	1.000,00 €
Inversiones	- 3.000,00 €
Tesorería año 2	19.213,60 €
AÑO 3	
Ingresos	71.000,00 €
Gastos	- 82.174,80 €
Resultado	8.038,80 €
Amortizaciones	1.670,00 €
Inversiones	- 5.010,00 €
Tesorería año 3	4.698,80 €

Tabla 25 - Escenario: Aumento de fichajes (Elaboración propia)

Como podemos ver, en una temporada así se producirían pérdidas, reduciéndose la tesorería final en un 75%. Esto implicaría que, con casi total seguridad sería vital conseguir el ascenso ese año si no se quieren tener que retrasar los plazos del proyecto. Mantener una plantilla de ese nivel otro año en la misma categoría conllevaría entrar en tesorería negativa si no se aumentan los ingresos en 9.816€.

Se tendrían que encontrar dos nuevos patrocinadores secundarios o conseguir que, entre nuevos patrocinadores menores y las subvenciones aumentasen los ingresos en un 13,83% de un año para otro y dentro de la misma categoría. Lo que no es imposible, pero podría presentar problemas.

Por lo tanto, podemos determinar que fallar a la hora de conseguir el ascenso en 3 años con una apuesta de este calibre probablemente implicaría tener que retrasar 2 años los plazos del proyecto, lo cual podría ser perjudicial de cara a que los patrocinadores confíen en que el club sea realmente una buena plataforma para publicitarse.

El segundo escenario que estudiaremos es que en el cuarto año se juegue en LF2, según lo previsto, pero se descienda de categoría.

Este escenario implicaría que en el año 5 tendríamos que hacer una apuesta similar a la expuesta en el escenario anterior y, si se consigue volver a subir, aumentar los gastos para tener una plantilla más competitiva que en el año 4. Para ello, supongamos que:

- Las inversiones suben un 21%.
- Los gastos de explotación un 6%.
- Los gastos de personal un 4%.

Obtendríamos los siguientes resultados a 6 años:

Tesorería inicial = 2.800,00 €

AÑO 1		AÑO 4	
Ingresos	71.000,00 €	Ingresos	290.860,00 €
Gastos	- 60.793,20 €	Gastos	- 273.871,67 €
Resultado	13.006,80 €	Resultado	44.408,73 €
Amortizaciones	1.000,00 €	Amortizaciones	4.666,67 €
Inversiones	- 3.000,00 €	Inversiones	- 14.000,00 €
Tesorería año 1	11.006,80 €	Tesorería año 4	35.075,40 €
AÑO 2		AÑO 5	
Ingresos	71.000,00 €	Ingresos	71.000,00 €
Gastos	- 60.793,20 €	Gastos	- 82.174,80 €
Resultado	21.213,60 €	Resultado	23.900,60 €
Amortizaciones	1.000,00 €	Amortizaciones	1.670,00 €
Inversiones	- 3.000,00 €	Inversiones	- 5.010,00 €
Tesorería año 2	19.213,60 €	Tesorería año 5	20.560,60 €
AÑO 3		AÑO 6	
Ingresos	71.000,00 €	Ingresos	290.860,00 €
Gastos	- 60.793,20 €	Gastos	- 284.754,67 €
Resultado	29.420,40 €	Resultado	26.665,93 €
Amortizaciones	1.000,00 €	Amortizaciones	4.666,67 €
Inversiones	- 3.000,00 €	Inversiones	- 16.940,00 €
Tesorería año 3	27.420,40 €	Tesorería año 6	14.392,60 €

Tabla 26 - Escenario: Descenso al final del año 4 (Elaboración propia)

Observamos que en este escenario no tendríamos grandes problemas, ya que sólo demoraríamos los plazos del proyecto y acabaríamos el primer año de permanencia en LF2 con una tesorería un 58,97% más baja.

9. CONCLUSIONES

A la luz de los resultados obtenidos podemos determinar que el proyecto cumple con las necesidades para que el club sea competitivo en las distintas etapas y pueda evolucionar de forma favorable.

Cabe resaltar que el proyecto no está exento de limitaciones. Como hemos indicado antes, la naturaleza variable de los equipos de cada división dificulta el poder hacer una estimación totalmente fiable de la situación del entorno competitivo, aunque sí podemos llevar a cabo aproximaciones aceptables. Además, al ser un proyecto a medio-largo plazo, estará muy condicionado por la evolución del COVID-19. Hemos intentado estudiar los distintos escenarios buscando un equilibrio entre los posibles efectos económicos de la pandemia y la evolución que está experimentando el deporte femenino.

El estudio muestra que el equipo podría ser competitivo económicamente en cada etapa del proyecto, e incluso tendría margen para poder reconducirlo si se dieran circunstancias indeseadas, como descensos o no consecuciones del ascenso en el periodo establecido.

De todos los puntos abordados en la definición del proyecto, consideramos que el más importante y el que supondrá gran parte del éxito de este es la creación de la comunidad deportiva de Torrelavega. Esto es lo que generaría la mayor aportación de valor a la ciudad en general, lo que repercutiría en todos los demás aspectos (patrocinadores, aficionados...). Estratégicamente, nos aportaría una base de aliados que nos darían un apoyo muy importante, ya que hemos visto que la situación de Cantabria en lo deportivo no es puntera y, si queremos llegar a triunfar, tendrá que ser trabajando los distintos clubes en la misma dirección, consiguiendo generar sinergias que den el impulso necesario al deporte de Cantabria para tener más relevancia a nivel nacional.

10. BIBLIOGRAFÍA

- 20minutos, 2020. *20minutos*. [En línea] Available at: <https://www.20minutos.es> [Último acceso: 16 Diciembre 2020].
- Adglow, 2020. *Adglow*. [En línea] Available at: <https://www.adglow.com/es-blog/deporte-y-redes-sociales-el-equipo-perfecto> [Último acceso: 16 Diciembre 2020].
- agenciasdecomunicación.org, s.f. *agenciasdecomunicación.org*. [En línea] Available at: agenciasdecomunicacion.org/adcl/importancia-de-la-periodicidad-en-las-publicaciones-en-blogs-y-redes-sociales-empresariales.html#:~:text=Mejorar%20la%20reputaci%C3%B3n%20de%20marca,im%C3%A1genes%20necesarias%20para%20cada%20publicaci%C3%B3n [Último acceso: 29 Septiembre 2020].
- C.D. La Paz, 2019. *Dossier para inversores*, Torrelavega: s.n.
- Cantabria Labs, 2021. *Cantabria Labs*. [En línea] Available at: <https://www.cantabrialabs.es> [Último acceso: 2 Febrero 2021].
- Carretero, Á., 2019. *Palco23*. [En línea] Available at: <https://www.palco23.com/competiciones/endesa-logra-el-poquer-en-baloncesto-y-dara-nombre-a-la-liga-femenina.html> [Último acceso: 7 Noviembre 2020].
- EFE, 2020. *El Comercio*. [En línea] Available at: <https://www.elcomercio.es> [Último acceso: 12 Enero 2021].
- Europa Press, 2020. *Europa Press*. [En línea] Available at: <https://www.europapress.es> [Último acceso: 16 Enero 2021].
- FEB, 2019. *Liga Femenina 2*. [En línea] Available at: <http://www.ligafemenina2.es> [Último acceso: 7 Noviembre 2020].
- FEB, 2020. *Federación Española de Baloncesto*. [En línea] Available at: <https://www.feb.es/2020/5/15/baloncesto/concluye-liga-femenina-endesa-con-mas-repercusion-historia/82828.aspx#> [Último acceso: 7 Noviembre 2020].
- García, D., 2020. Torrelavega: s.n.
- Gestión.org, s.f. *Gestión.org*. [En línea] Available at: <https://www.gestion.org/margen-de-beneficio> [Último acceso: 7 Noviembre 2020].
- López, P., 2019. *Palco23*. [En línea] Available at: <https://www.palco23.com/>

López, P., 2019. *Palco23*. [En línea]
Available at: <https://www.palco23.com/>
[Último acceso: 7 Noviembre 2020].

Marca, 2020. *Marca*. [En línea]
Available at: <https://www.marca.com>
[Último acceso: 23 Diciembre 2020].

Menchén, M., 2020. *Informe COVID-19, el último disruptor de la industria del deporte*, Barcelona: Planeta Formación y Editoriales.

Observatorio RSC, 2004. *Observatorio RSC*. [En línea]
Available at: <https://observatoriosc.org/la-rsc-que-es>
[Último acceso: 10 Enero 2021].

Porras Núñez, C., 2019. *Hosteltur*. [En línea]
Available at: https://www.hosteltur.com/129025_el-turismo-deportivo-genero-mas-de-2440-m-en-espana-en-2018.html
[Último acceso: 7 Noviembre 2020].

Sodexo, 2021. *sodexo.es*. [En línea]
Available at: <https://www.sodexo.es/blog/impacto-igualdad-genero-empresas>
[Último acceso: 1 Febrero 2021].

Solvay, 2021. *Solvay.com*. [En línea]
Available at: <https://www.solvay.com/en/our-company/our-purpose>
[Último acceso: 2 Febrero 2021].