



PROYECTO DE FIN DE GRADO

MARKETING

*"CLUBES DE FÚTBOL COMO MARCAS, APLICADO
AL SEVILLA FC"*

Autor: Mario Asencio Ordax
Tutor: Rafael Cano Tenorio

Junio de 2025

“Ni un balón de oro vale tanto como la estima de tus propios compañeros”

-Vicente del Bosque

Índice

Introducción	Pág 4
Objetivos TFG	Pág 5
Marco Teórico	Pág 6
Historia y Evolución del Fútbol	Pág 6
Historia y Evolución del Marketing en el Fútbol	Pág 7
La Marca y su Rol en el Marketing Deportivo	Pág 9
Branding en el Fútbol	Pág 10
SEVILLA FC. Tú, Yo y la Marca	Pág 14.
SEVILLA FC. Orígenes del Club	Pág 15.
SEVILLA FC. Identidad y Cultura	Pág 16
SEVILLA FC. Estrategias de Marketing y Comunicación	Pág 21
Presencia en Redes Sociales	Pág 21
Estrategias de Patrocinio y Colaboración	Pág 23
Merchandising	Pág 40
Plan de Marketing	Pág 43
Metodología	Pág 47
Análisis Externo	Pág 48
Macroentorno	Pág 48
Microentorno	Pág 55
Análisis Interno	Pág 64
Recursos del Club	Pág 64
Capacidades del Club	Pág 70
Análisis DAFO	Pág 73
Amenazas	Pág 74
Oportunidades	Pág 74
Fortalezas	Pág 75
Debilidades	Pág 75
Objetivos	Pág 78
Estrategias de Marketing	Pág 79
Plan de Acción	Pág 81
Presupuesto	Pág 95
Seguimiento y Control	Pág 113
Conclusiones	Pág 115

Resumen (Abstract).

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar y diseñar un plan de marketing para el Sevilla FC, abordando su rol como marca global dentro del contexto competitivo. A través de un enfoque mixto, que combina el análisis cuantitativo y cualitativo, el proyecto analiza la situación actual del club relevando las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la propia empresa y del entorno en el que compete así como las estrategias necesarias para consolidar su posición nacional e internacional.

El marco teórico, incluye un análisis detallado de la evolución histórica del fútbol y del propio club. Asimismo, se exploran conceptos clave como la fidelización de abonados, diversificación de ingresos y la internacionalización de la marca.

El plan de marketing presentado se estructura en objetivos SMART enfocados en la fidelización de abonados, alcance internacional, mejorar la comunicación de la marca, diversificar las fuentes de ingresos e impulsar la innovación tecnológica. Se destacan acciones clave como la creación de campañas emocionales, producción de una serie documental y el desarrollo de merchandising exclusivo entre otras.

El presupuesto asignado y las herramientas de monitoreo como Hootsuite, Google Analytics y el desarrollo de CRM especializados, garantizan un seguimiento exhaustivo de las estrategias implementadas. Además, se incorporan indicadores de éxito (KPI's) para evaluar la eficacia de cada acción y poder potenciar las positivas y corregir las negativas.

Finalmente, este proyecto no solo resalta la importancia del marketing como eje estratégico para el Sevilla FC, sino que ofrece un modelo replicable para otras entidades deportivas que compartan los mismos intereses que el club protagonista del proyecto.

Glosario

Definiciones de conceptos utilizados en el proyecto.

Término	Definición
Blockchain.	Tecnología que registra transacciones de forma segura y descentralizada.
Brand/Branding.	Identidad de una marca y gestión estratégica de su percepción.
BigData.	Análisis de grandes volúmenes de datos para obtener información valiosa.
Engagement.	Nivel de interacción y conexión emocional de los usuarios con una marca.
KPL's.	Indicadores clave para medir el rendimiento de objetivos.
Merchandising.	Estrategias para promover productos en puntos de venta o escaparates.
Placement.	Colocación estratégica de un producto en medios o espacios clave.
Price.	Valor monetario asignado a un producto o servicio.
Product.	Bien o servicio ofrecido para satisfacer necesidades.
Promotion.	Acciones para comunicar y vender productos o servicios.
Scouting.	Búsqueda activa de talento o recursos específicos.
SEO.	Optimización de sitios web para mejorar su visibilidad en buscadores.
Sponsor.	Entidad que financia o apoya un evento a cambio de visibilidad.
Know-How.	Conocimiento práctico y experiencia técnica en un área específica.

1. Introducción

Actualmente, los clubes de fútbol han dejado atrás su enfoque puramente deportivo para reconvertirse en marcas con objetivos comerciales. Este fenómeno está directamente ligado a la filosofía del marketing deportivo, donde, los clubes, ya no sólo se centran en tener buenos resultados a nivel de equipo, también a nivel de marca. Esto en parte se consigue gracias la historia del club y su reconocimiento que influyen directamente en factores como las estrategias de patrocinio, marketing, branding y presencia en medios digitales.

El Sevilla FC ha desarrollado una identidad de marca y presencia sólida en la cara comercial de fútbol sabiendo aprovechar sus hitos nacionales e internacionales de la última década, posicionándose como un club con reconocimiento internacional.

Este proyecto de investigación está centrado en el análisis sobre cómo el club hispalense se ha desarrollado como marca a lo largo del tiempo, evaluando estrategias de marketing implementadas para llegar a donde están ahora. A través de la literatura del marketing deportivo, se investigará acerca de cómo el club ha sabido comercializar su historia, logros y valores, además se analizará el mercado para detectar oportunidades y amenazas que enfrenta el Sevilla FC como empresa.

1.1 Planteamiento del problema.

En la actualidad, el fútbol está evolucionando hacia una cara más comercial donde el rendimiento deportivo debe ir de la mano con el rendimiento empresarial.

El caso del Sevilla FC destaca por su constante búsqueda de equilibrio entre la historia del club y de la ciudad con el mercado actual manteniendo presente en todas sus campañas la esencia de su origen (se hablará de esto más adelante).

Pero conseguir esto no es nada fácil, pues ¿Cómo un club puede mantener la identidad de origen y a su vez evolucionar como una marca competitiva en el mercado actual?

1.2. Justificación Personal y Profesional.

Para abordar la temática de mi proyecto de fin de grado, que explora el impacto del marketing deportivo y el patrocinio en los clubes de fútbol como marcas, he considerado tanto motivos personales como profesionales.

Desde la perspectiva personal, el fútbol es una de mis pasiones, y como aficionado, he experimentado de primera mano como los vínculos emocionales y comerciales con un club pueden influir en las percepciones de los seguidores y en la reputación de la entidad. Mi amor por el Sevilla FC, un club que ha logrado reconocimiento internacional y una notable proyección de marca en los últimos años, ha sido también el motor que me ha inspirado a profundizar en este ámbito del marketing,

A nivel profesional, esta temática está directamente alineada con mis estudios, mi carrera universitaria y mi deseo de especializarme en el marketing deportivo. El entorno competitivo actual exige que los clubes de fútbol adopten estrategias de marketing innovadoras para atraer patrocinios significativos, consolidarse en el mercado global y construir comunidades con sus seguidores leales.

Estudiar estas estrategias en el contexto de un club como el Sevilla FC, que ha implementado campañas de patrocinio y colaboración relevantes, no solo me permite aprender sobre casos concretos de éxito, sino también poner en práctica todos mis conocimientos adquiridos hasta ahora con la elaboración de un Plan de Marketing profesional.

Con este TFG, espero contribuir a la comprensión de cómo el marketing puede fortalecer la identidad de marca de un club y generar un impacto positivo tanto en la economía como en la base de seguidores.

2. Objetivos e hipótesis

Objetivo General.

Como objetivo general se pretende responder a la cuestión planteada en el apartado anterior. De este modo, se pretende arrojar información sobre cómo el club es capaz de mantener su esencia y valores a la vez que evoluciona como una marca comercial.

Objetivos Específicos.

- Investigar acerca del club (orígenes, historia y tradiciones) para poder comprender el por qué de los valores de la marca.
- Analizar estrategias de marketing tradicional y digital a nivel deportivo.
- Análisis externo e interno de la entidad así como incorporar recomendaciones para mejorar el club a nivel de marca.
-

3. Marco teórico

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

En base a los fundamentos teóricos se pretende asentar una base sólida para el proyecto respaldada por la filosofía del marketing deportivo y el branding. En este apartado se pretende contextualizar el trabajo plasmando información sobre el concepto más puro del fútbol y el marketing deportivo.

3.1. Historia y evolución del fútbol.

Su origen se remonta a la Edad Media donde la práctica de este deporte se consideraba de clase baja debido a su escasa organización y violencia durante el juego. No obstante, esta interpretación del deporte rey no era la mejor ni la única. Había diferentes estilos de practicar este deporte, uno de los más conocidos en la época era el fútbol de corte florentino, un tipo de fútbol organizado y regulado para limitar la violencia en las jugadas.

En el siglo XIX (19), en Inglaterra, tuvo lugar la asamblea de escuelas deportivas inglesas para establecer el “Código Cambridge” lo cual sentaría las bases de lo que ahora conocemos como el fútbol moderno.

Desde aquel entonces, el fútbol ha ido formalizando y experimentando un continuo auge de seguidores alrededor de todo el mundo hasta convertirse en el deporte más practicado con más de 270 millones de personas.

El fútbol, se ha convertido en un factor fundamental para la globalización de todas las naciones. Así lo afirmaba Pelé, quien decía que “El fútbol es un lenguaje universal, une a las personas de todo el mundo, sin importar la raza, religión o condición social”.

Esta globalización por parte del fútbol va más allá de lo sentimental. Genera un impacto positivo en aspectos como la economía, sociedad y cultura.

3.1.1. El fútbol como fenómeno económico. “El fútbol no es solo un deporte, es un negocio global que mueve millones y crea oportunidades a nivel mundial.” -David Beckham.

Los efectos económicos que el fútbol produce a nivel internacional son muy significativos. Para contextualizar este hecho, si el fútbol fuese un país, sería la 12º economía del mundo. Actualmente, solo hay 30 países en todo el globo que superen el PIB que el fútbol genera por sí mismo.

Volviendo a simular el fútbol como un país, este tendría una densidad de 330 millones de habitantes, situándose como el 5º país más poblado del mundo. (FIFA, 2016).

Vinculando el fútbol con el empleo, este deporte genera cada año más de 140.000 puestos de trabajo a jornada completa de los cuales, más de 60.000 son directos, otros 60.000 indirectos y 20.000 puestos inducidos. (KPMG, 2013).

3.1.2. El fútbol como fenómeno social. “El fútbol es el deporte más social que existe, no importa si eres rico o pobre, todos pueden jugarlo en cualquier parte del mundo.”-Maradona

Una de las cosas que se pueden destacar de este deporte, es su impacto social. La capacidad que tiene para unir sociedades, generar amistades, debates y experiencias, en resumen crear una comunidad global.

De este modo, debido a su impacto social, es una herramienta imprescindible para luchar contra temas que dividen el mundo, como la desigualdad de género, el racismo, la pobreza y cualquier tipo de desigualdad. Por ejemplo, los Green Rovers, equipo inglés completamente vegano y sin uso de carbono o la “*Homeless World Cup*”, un torneo para ayudar a las personas sin hogar o la organización Football for Water, una entidad que utiliza el fútbol como herramienta para hacer llegar agua potable a diferentes zonas sin recursos del mundo. (Angel Bonet, 2023).

3.1.3. El fútbol como fenómeno cultural. “El fútbol no es solo un deporte, es parte de la cultura y el alma de las personas. En cada rincón del mundo hay historias conectadas al fútbol.” -Eric Cantona.

Es un fenómeno que conecta a la gente, une a las personas por una pasión en común y rompe con las barreras sociales. Es un lenguaje universal que cualquier persona, independientemente del país que sea, entiende. Va más allá de ganar o perder, esto va de las experiencias que cada persona ha vivido gracias a este deporte, cada amistad nueva, cada memoria...

El fútbol, es para cientos de millones de personas, tradición, emociones y por qué no “Un interminable desfile de héroes y villanos, figurantes y gestas, un espectáculo que quizás merezca la pena tomarse en serio.” (Javier Marias, 2000).

3.2. Historia y evolución del marketing en el fútbol.

El marketing como concepto deportivo, es un fenómeno reciente el cual ha experimentado un desarrollo progresivo hasta convertir el fútbol en una de las industrias más globalizadas y remuneradas del mundo.

El marketing deportivo ha pasado por varias fases desde su origen en el siglo XX hasta llegar a lo que es ahora en la actualidad, un elemento indispensable para cualquier entidad deportiva.

Fase 1. Fútbol y Auge del Marketing (1920-1940).

Según diversos estudios, el marketing como concepto se originó en Estados Unidos en el año 1902 pero no es hasta la década de 1920 cuando aparece en el mundo del fútbol con las primeras promociones en camisetas y estadios por parte de empresas locales que compartían ciudad con el club.

Fase 2. Aparición de la Televisión (1950-1960).

Con la llegada de la televisión, el fútbol comenzó a ser más accesible para todos sin tener que limitarlo a la presencia física en los estadios.

Posteriormente, los clubes comenzaron a negociar con las grandes cadenas los derechos televisivos generando mayores ingresos y procedentes de nuevas fuentes. Este suceso fue el inicio de lo que conocemos como el marketing deportivo moderno.

Fase 3. Globalización y Auge de las marcas (1970-1980).

Con la globalización de las naciones por el fútbol y La Copa del Mundo de México de 1970 (Brasil campeona), tanto clubes como empresas comenzaron a ver el potencial del marketing en el mundo del fútbol para alcanzar audiencias globales.

Empezaron los primeros patrocinios hacia clubes y jugadores por parte de las Marcas para asentar las bases de su presencia en este deporte.

Fase 4. Modernización y Digitalización del Marketing (1990-2000).

Es una época marcada por la aparición de los primeros departamentos de marketing de cara al desarrollo de estrategias comerciales. Esto se vio impulsado por la mejoría de recursos tecnológicos como internet y las primeras redes sociales.

El valor de los patrocinios con futbolistas de renombre se disparó dando lugar al cierre de acuerdos multimillonarios.

Por ejemplo, Ronaldo Nazario x Nike (1996, 180.000\$ anuales)

David Beckham x Adidas (1997, 13.000.000\$/varios años). El contrato más grande de la década.

Eric Cantona x Nike (1996, 1.000.000\$ anuales).

Michael Owen x Umbro (1998, 1.000.000\$ anuales).

Fase 5. Actualidad y Futuro del marketing deportivo. (2010 en adelante).

Desde la última fase, las tecnologías y la globalización han crecido de una forma exponencial, pudiendo permitir que cualquier club del mundo, hasta el más humilde, pueda ofrecer una experiencia personalizada para cada aficionado según las preferencias de este.

Responsabilidad social. Cada vez más clubes se suman a iniciativas sostenibles o vinculadas con la protección de derechos fundamentales como el rechazo al racismo o la desigualdad de género con el objetivo de mejorar su imagen de marca.

Actualmente, las colaboraciones entre futbolistas y marcas han alcanzado niveles inimaginables en lo que a cifras y alcance se refiere debido a la popularidad del deporte y la concepción de los jugadores como celebridades y embajadores de las propias marcas.

Por ejemplo, Lionel Messi x Adidas (2017, 12.000.000\$ anuales).

Cristiano Ronaldo x Nike (2016, 1000.000.000\$ anuales).

3.3. La marca y su rol en el marketing deportivo.

Una marca, independientemente del fútbol, va más allá que un mero logotipo o emblema. Es un activo intangible de gran valor. “Una marca es un conjunto de elementos que permiten diferenciar productos o servicios, generando un valor emocional y funcional en el consumidor.” (Kotler & Keller, 2016).

Si abordamos ahora el concepto de marketing deportivo, es complejo dar una sola definición sobre este, pero, una que lo hace a la perfección, es la siguiente. “El marketing deportivo consiste en la aplicación de principios y procesos de marketing a productos deportivos y comercialización de productos no deportivos a través de asociaciones con el deporte.” (Mullin, Hardy & Sutton, 2014).

Los clubes como marcas son productos que se miden en base a otro parámetros ya que en mayor parte, los consumidores son sus propios aficionados. Es decir, el valor de la marca se verá afectado en función de la situación de club, resultados e historia. Es por esto que los ingresos o los patrocinadores dependen del prestigio de la marca en el momento.

3.4. El Branding en el fútbol.

Antes de abarcar el concepto de branding en el fútbol, es necesario contextualizar lo que verdaderamente significa este término por sí solo. El término *Branding* proviene de la palabra *Brand* (Marca). Es por esto que se puede entender cómo la gestión estratégica de una marca está asociada a la creación y gestión del valor que posee la misma.

Una vez aclarado esto, vamos a vincular el *branding* con el fútbol en un ejemplo. En este caso, quiero usar al FC Barcelona. Más allá de jugar partidos y competiciones, el club catalán es un claro ejemplo de marca. Su lema “más que un club” es conocido a nivel mundial pasando a ser un tópico general en el mundo del fútbol, creando una conexión tanto con los consumidores como con sus aficionados.

El branding deportivo no es simplemente un escudo como logo o un lema como slogan, ya que “se basa en la creación de lealtad, donde los consumidores no solo compran un producto, sino que se identifican profundamente con la cultura y los valores del equipo.” -Meaney

3.4.1. Identidad de Marca en el fútbol.

La identidad de marca de un club es un concepto que va más allá de lo deportivo, atribuyéndose no solo el valor futbolístico sino también unos determinados valores, sentimientos y cultura. La identidad de un club es la base de la conexión emocional con los aficionados y/o consumidores transformando esa lealtad del seguidor en ventas.

La identidad de marca es “El conjunto único de asociaciones que el dueño de marca aspira a crear o mantener” -Aaker. Si contextualizamos esta definición en el mundo del fútbol, vemos que la identidad se compone de un escudo, lema, colores, valores y cultura que generan una conexión con los seguidores.

Es más, ya lo decía Kotler, “El valor de una marca no está en el producto, sino en la conexión emocional que este genera”.

3.4.1.2. Elementos Clave de la Identidad de Marca. (Aplicado a clubes de fútbol).

1.Historia. Los grandes clubes como el Real Madrid o el Manchester Utd han creado a lo largo del tiempo un legado histórico en cuanto a títulos, récords, superestrellas y más lo que ha permitido que puedan capitalizar todo su reconocimiento para crear una sólida identidad de marca basada en el éxito. Por ejemplo, el Manchester Utd, basa su identidad en ser “el club con más aficionados del mundo” lo que hace que, aunque el club inglés no esté pasando por su mejor momento, siga siendo una marca de alto valor.

2. Valores. Cuando hablamos de identidad propia y valores, tenemos que pensar directamente en el Athletic de Bilbao, un club que está fuertemente vinculado a su ciudad y orígenes resumiendo todos sus valores en esta sin importar los títulos.

Es un club fuertemente comprometido con la identidad vasca siendo el único club que no ficha a jugadores que no hayan nacido en la región.

Con su filosofía de cantera y exclusividad, aporta un sentimiento de intimidad y privilegio al aficionado por pensar que no todo el mundo puede ser del Athletic.

3.Identidad visual. Cuando hablamos de identidad visual, nos referimos al logo, colores, slogan y cualquier elemento visual que en su conjunto, conforman la identidad de una marca. Podemos destacar el caso de la Juventus, quienes en 2017 llevaron a cabo un *rebranding* del club cambiando totalmente el enfoque y diseñando un escudo totalmente diferente.

Otro ejemplo es el Liverpool CF con su cántico “*You’ll Never Walk Alone.*”

3.4.2. Creación de valor en la marca.

La creación de valor consiste básicamente en aumentar la perspectiva positiva que los consumidores tienen de una marca.

“El valor de una marca es el conjunto de activos y pasivos asociados a una marca, nombre o símbolo, que añaden o sustraen valor a un producto o servicio.” -Aaker.

De este modo, el valor de la marca de un club se verá determinado por, además del rendimiento deportivo, por la capacidad de conexión emocional que esta tenga.

3.4.2.1. Factores Clave en la Creación de Valor. (Aplicado a clubes de fútbol).

1. **Éxito deportivo.** Es la base del valor de un club, un equipo que es conocido por su facilidad de ganar títulos como Real Madrid, es un imán de aficionados, consumidores y patrocinadores.
2. **Diferenciación.** La diferenciación consiste en hacer que el consumidor se sienta especial por ser aficionado del club. Por ejemplo, cómo mencioné anteriormente, el Athletic Club con su filosofía local.
3. **Conexión emocional.** La conexión emocional no genera solo atracción, sino lealtad. Esto permite asentar una base de consumidores y aficionados sólida que generarán unos ingresos frecuentes. Esto va más allá de la fama y el rendimiento deportivo, esto va arraigado a la personalidad del aficionado. “Para mí, la Roma es la familia, la pasión, la vida.” -F.Totti.
4. **Estrategias de marketing.** Las alianzas con patrocinadores mundiales, productos licenciados y colaboraciones con celebridades son clave para aumentar el valor de la marca y por ende, generar un mayor volumen de ventas. También mencionar que, tener super estrellas en el equipo, aumenta exponencialmente el valor de la marca ya que estos, independientemente del club, tienen su marca personal y sus propios seguidores. Un claro ejemplo de esto es Cristiano Ronaldo quien dijo “Donde juego, llevo mi marca personal, y eso le suma valor a mi club. No solo lo que hago en la cancha, sino cómo representó los valores de mi equipo fuera de ella”. Y tiene toda la razón, ¿Quién conocía al club saudí Al-Nasr antes de la llegada del astro portugués?.

3.4.2.2. Globalización y Creación de Marcas.

La globalización juega un rol fundamental en la creación de valor de la marca. Los clubes más conocidos han expandido sus miras en mercados que antes de este fenómeno se consideraban inaccesibles. Grandes estrategias para la internacionalización de los clubes consisten en crear academias de fútbol, giras y campeonatos internacionales.

Ejemplo de esto es el Sevilla FC, el club protagonista de este proyecto, quien todos los veranos hace una gira por Asia o América Latina.

“El fútbol es el deporte más global y los clubes que entiendan esto serán los que dominen el mundo” -David Beckham.

3.4.2.3. Redes Sociales y Creación de marcas.

Estamos en plena era de la digitalización, donde todos nuestros entornos laborales, educativos y sociales pasan por el filtro de internet. Dónde puedes conectarte con la persona más remota del mundo en cuestión de segundos, donde puedes conseguir cualquier tipo de información con sólo un *click*. Aún no somos conscientes de la herramienta que manejamos y mucho menos del poder que tiene. Es por esto, que cualquier marca debería estar obligada a digitalizarse si quiere aumentar el volumen de ventas de una forma sencilla.

En el caso de los clubes de fútbol, cada vez son más los que optan por la creación de perfiles en las principales plataformas digitales como Instagram, TikTok y X con el objetivo de generar una conexión más cercana con los aficionados y tener un mayor alcance a nivel internacional, todo esto de una forma sencilla y económica.

“Actualmente, el Real Madrid es el club con más seguidores en RRSS de todo el mundo, superando los 400.000.000 de usuarios en todas sus plataformas.” (Flashcore, 2024).

3.4.3. Relación Marca-Cliente. (Aplicado a clubes de fútbol).

En el marketing, la relación marca-cliente, es uno de los activos más fuertes del mundo en el sector comercial. Si extrapolamos esto al fútbol, la mayoría de los clientes de los clubes son aficionados y su percepción de la marca es tan emocional que va más allá de una transacción económica.

El aficionado, no es un cliente promedio. Chadwick, experto en marketing deportivo sostenía que “Los aficionados del fútbol no son meros consumidores de un producto, son una comunidad leal, emocional y participativa que contribuye activamente al valor de la marca.”

La relación que los clubes pueden sostener con los consumidores (aficionados) pueden durar toda la vida, es por eso, la importancia de una buena gestión de la marca, valores e historia, ya que no están tratando con sus percepciones comerciales, están haciéndolo con sus sentimientos. Sir Alex Ferguson lo resumió muy bien cuando dijo, “Los aficionados no vienen a vernos ganar, vienen a ser parte de algo más grande, a sentirse parte de la historia del club.” Y es así.

En este caso, quiero poner un ejemplo negativo fruto de una mala gestión de los valores del club por parte de sus dirigentes actuales. Es el caso del Valencia CF y el movimiento “*Lim Go Home*”, en español “Lim vete a casa”.

Es un claro ejemplo de la relación marca-cliente, solo que visto desde un aspecto negativo, que también puede darse. Esto sucede cuando los aficionados del club perciben que los valores de la marca (club) están comprometidos.

Nos remontamos a 2014, cuando el empresario asiático Peter Lim compra el club valenciano con el discurso de sacar a la entidad de la pésima situación que le asolaba. Pero muy lejos de eso, fue lo que pasó. El club comenzó a verse más como un negocio que como una entidad deportiva, priorizando lo económico y pasando al aficionado a un segundo plano. Comenzaron las ventas de los jugadores más relevantes, los fichajes de jugadores de “baja talla” para cubrir esas posiciones y generar beneficios por la venta de las estrellas.

Es ahí cuando surge el movimiento “*Lim Go Home*”, iniciado en 2019 por parte de la grada valencianista contra la gestión de Lim. Este caso, refleja cómo los aficionados son un activo de la marca. Para ellos, el Valencia no es una marca y mucho menos un negocio sino una representación de la ciudad, cultura, valores y un cofre donde se guardan todas las experiencias vividas por cada aficionado en las épocas estables del club.

Toda esta situación, la resumió el periodista deportivo Sid Lowe en una sola declaración. “El fútbol no es solo un negocio, es identidad, cultura y comunidad. Cuando un propietario se olvida de eso, inevitablemente pierde el alma del club, y con ella, a sus seguidores.”

3.5. SEVILLA FC. TÚ, YO Y LA MARCA.

Ya hemos pasado todo el marco teórico juntos, amigo lector. Toca hablar de lo que más me importa después de mi familia, amigos y círculo educativo/laboral, mi club, el Sevilla FC.

El principal motivo por el que decidí volcar toda la temática en mi equipo es porque como club, no estamos pasando por la mejor época. Esto se debe a la pésima gestión de la directiva, el aislamiento de los aficionados y la contraposición de intereses.

Es por eso que me veo en la obligación de analizar, evaluar y ayudar a mi club desde mi vocación, el marketing.

Este proyecto de investigación no es solo un trabajo académico, es una reflexión personal desde mi punto de vista como marketer *Novel* y una forma de expresión de lo que el aficionado siente. En este caso, en la relación marca-cliente, somos nosotros el ejemplo.

Te hablaré desde el punto de vista de un marketer pero con el trasfondo de un aficionado que simplemente quiere ser escuchado, que no quiere limitarse a comentar en alguna publicación

del club en redes sociales en contra de la gestión y de un aficionado, que como todos, siente impotencia por no poder hacer más que observar cómo tiran por la borda un proyecto que tardó años en llegar a ser lo que fue junto a todas las experiencias, vivencias y recuerdos que generó.

Espero que, a través de este proyecto de investigación, se pueda apreciar la importancia de la conexión club (marca)-aficionado (cliente) y el impacto que puede tener la construcción de una marca sólida y duradera.

3.5.1. Sevilla FC. Orígenes del club.

El Sevilla Fútbol Club es uno de los clubes con más historia y más significativos de todo el fútbol español. Una evolución llena de altibajos, desde pasar por épocas de descenso de la máxima categoría hasta ganar títulos europeos en repetidas ocasiones.

A continuación, se presenta un breve y resumido recorrido sobre la evolución del equipo hispalense para contextualizar el resto del proyecto de investigación.

Etapa 1. Fundación (1905-1940).

El club se fundó en 1890 pero no fue hasta 1905 que se oficializó. En sus inicios, el club destacó en Andalucía tras ser uno de los primeros equipos que contaban con una estructura profesional dentro de la Comunidad Autónoma.

No mucho más tarde, el club comenzó a destacar tras ganar varios campeonatos regionales pero no fue hasta 1935 donde dio un salto de calidad a nivel nacional debido a la consecución de su primera Copa del Rey.

Etapa 2. Asentamiento nacional (1940-1950).

Durante esta década, el club andaluz logró asentarse como un clásico en la liga española, acostumbrando a todo el mundo a verlo temporada tras temporada. Tanto fue así, que en 1945 ganaron su primera Liga.

Etapa 3. Crisis institucional y deportiva (1950-1990).

La imagen y los resultados del club se vieron afectados tras sufrir durante esta época varios descensos a Segunda División. Tras ascender a la máxima categoría de nuevo, lograron establecerse pero solo aspirando a los puestos bajos de la clasificación.

Etapas 4. Resurgimiento y época dorada (2000-2010).

Esta época viene marcada por la llegada de José María Del Nido a la presidencia del Sevilla en 2002. A través de su mandato, se impulsaron políticas deportivas de revalorización de jóvenes talentos así como un ambicioso proyecto compuesto por los mismos.

Tanto fue así que esta etapa es conocida como la “primera era dorada del club” debido a su expansión a nivel europeo por la consecución de títulos como la Europa League en 2006 y 2007 y la Supercopa de España y Europa en 2006 y 2007.

Etapas 5. Internacionalización y marca global (2010 en adelante).

Durante esta década, la entidad ha experimentado una fase de internacionalización y expansión global en términos de marketing deportivo. Ha sabido capitalizar su éxito internacional para aumentar el número de seguidores y patrocinadores.

Uno de los factores clave fue la consecución en 2022 de su séptima Europa League, convirtiéndose en el equipo que más veces ha ganado esta competición, reforzando su presencia en el panorama internacional.

3.5.2. Sevilla FC. Identidad y Cultura.

Misión, visión y valores del club.

3.5.2.1. Misión.

Según Kotler, “La misión de una empresa describe la razón de su existencia, su propósito fundamental y lo que la diferencia de sus competidores.” De este modo, la misión del Sevilla FC es convertirse en uno de los clubes más reconocidos a nivel europeo por su rendimiento deportivo y empresarial, sin nunca dejar de lado la esencia sevillana que tanto les caracteriza.

3.5.2.2. Visión.

Collins resumió a la perfección la visión de las empresas cuando dijo: “La visión es la proyección a largo plazo de lo que una organización aspira a ser.” Podemos entender la visión como una variable para medir el futuro del club. La visión del Sevilla FC es ser un referente en el fútbol moderno tanto a nivel nacional como internacional por varios motivos. Descubrimiento de jóvenes talentos, como viene haciendo desde hace años, expansión internacional, gracias a la consecución de títulos y gestión empresarial, enfocándose en la

estabilidad económica y rentabilidad por la explotación y venta de las jóvenes promesas que descubren.

3.5.2.3. Valores.

“Los valores de una empresa definen su carácter y cultura. Son principios fundamentales que guían las decisiones y acciones.” -Hsieh, CEO de Zappos. Podemos entender que la misión y visión son el camino que se pretende recorrer mientras que los valores son la forma de recorrerlos.

1. **Esencia sevillana.** “Cuando saltamos al campo, llevamos al Sevilla en el corazón. El escudo no es solo un símbolo, es una forma de vida.” -Jesús Navas, capitán del club. Un club con fuerte arraigo a su cultura, sociedad e identidad es vital para una conexión emocional con la afición y el Sevilla FC está muy comprometido con eso. No hay ejemplo más claro que la identidad visual y branding del club donde cada detalle está vinculado con la ciudad de Sevilla. Su Web, packaging, equipaciones deportivas y demás poseen representaciones y simbología propia de los monumentos más representativos de la ciudad.
2. **Deportividad.** El club siempre ha estado muy comprometido con las políticas de juego limpio, abolición del racismo e igualdad de género. Por ejemplo, cada temporada el club lanza una campaña denominada “Vive el Fútbol con Pasión y Respeto” con el objetivo de evitar cualquier situación racista o machista durante el transcurso de los partidos así como los enfrentamientos con otras aficiones visitantes y locales. “Siempre competimos con respeto hacia el rival. Ganar es importante pero ser un equipo noble lo es aún más” -Iván Rakitic, ex capitán del club.
3. **Superación.** Su lema, “Nunca se rinde”, se ha llevado en volandas a lo largo de toda la trayectoria futbolística del club en cada competición que ha jugado, dejando hitos en remontadas en toda la historia del deporte. Sin ir más lejos, Europa League, 2022, el club tras verse con un pie fuera de la competición tras su partido con el Manchester United, consiguió remontar aquel 2-0 y convertirlo en un 2-5 a favor. Posteriormente, ese mismo año, ganaron la competición siendo la 7ª vez que lo hacían. “En este club nunca nos rendimos. Puedes caerte, pero siempre te levantas y luchas hasta el final.” -Éver Banega.
4. **Scouting.** La labor de “*Scouting*” consiste en la búsqueda de jóvenes promesas en países emergentes en el fútbol como América latina y parte de Europa. Esta acción

tiene como principal objetivo la revalorización de jugadores con el fin de que rindan el club unos años, y posteriormente, obtener un rédito económico por ellos tras su venta a otros clubes. Una de las personalidades más destacadas en este campo, es D.Ramón Rodríguez Verdejo, Monchi, quien destacó por su capacidad de reconocimiento de jóvenes promesas con un presupuesto limitado, por ejemplo con el fichaje de Dani Alves, que supuso un coste de 500.000 euros y posteriormente se vendió por 35.000.000 euros al FC Barcelona. Entre 2005 y 2019, consiguió generar con esta modalidad de compra-revalorización-venta más de 300.000.000 euros.

5. **Responsabilidad social.** El club impulsa iniciativas en diversas campañas de responsabilidad social. Podemos destacar “Vive el Fútbol con Pasión y Respeto” en contra del racismo y la confrontación entre aficiones, “La Navidad nos une, el Escudo también” en contra de la soledad que pasan las personas mayores en estas épocas tan señaladas o “El Sentimiento que nos une” en colaboración con el bancos de alimentos para que las personas menos favorecidas puedan afrontar la Navidad.
6. **Responsabilidad económica.** Grandes jugadores del club eran conscientes de los valores del Sevilla FC y sabían clasificarlos perfectamente, un ejemplo es Frederic Kanouté quien dijo “Este club siempre ha sido un ejemplo de cómo gestionar los recursos con inteligencia y visión a largo plazo. Esa es una parte clave de nuestro éxito.” Y es que el club, desde hace años, ha llevado a cabo una responsable gestión de su patrimonio más allá del contexto futbolístico. Como empresa, podemos destacar varias campañas muy efectivas para el club y otras que han dejado mucho que desear. Campaña 2017/2018, el club publicó unos ingresos por valor de 212.000.000 de euros de los cuales 152.000.000 fueron obtenidos por gestión empresarial y scouting. Las campañas entre 2019-2022, están marcadas por la mala gestión del club. Tras un cúmulo de pésimas administraciones de la economía, la entidad tiene que recurrir a la financiación por medios externos para mantener la competitividad de su plantilla suponiendo el coste de esta un 83% de los ingresos totales en 2022. Actualmente, la sostenibilidad del Sevilla FC depende de la escasa inversión en la plantilla, la adopción de estrategias de financiación externas y en menor medida, el Scouting. “Sigo incluyendo la responsabilidad económica como valor del club ya que hasta hace no muchas temporadas, era un factor muy destacado en la empresa y que siempre se caracterizó por su impecable gestión tanto en lo deportivo como en lo empresarial.”

3.5.3. Símbolos, Colores y Emblemas.

3.5.3.1. Escudo.

El escudo del club está compuesto por diversos elementos que complementan la entidad deportiva con la ciudad de Sevilla. Como se puede apreciar en la imagen, el escudo cuenta con dos cámaras, la primera contiene a San Isidoro, San Fernando y San Leandro, Patronos de la ciudad que también están presentes en la bandera local. En la otra cámara encontramos las siglas S, F y C estéticamente entrelazadas haciendo alusión a las iniciales del club, Sevilla Fútbol Club. De forma decorativa, encontramos un balón de fútbol haciendo referencia al deporte al que va dirigido este escudo y 5 barras de gules como elemento decorativo.

3.5.3.2. Colores.

El club cuenta con 2 colores corporativos, el rojo y el blanco, independientemente de las modificaciones que ha experimentado el escudo a lo largo de su historia, los colores se han mantenido durante todas estas.

3.5.3.3. Emblemas.

Destacan su lema “Dicen que “Nunca se Rinde”, el cual ha trascendido a lo largo de la historia del fútbol siendo conocido por aficionados de todos los países como un tópico esencial en el mundo del deporte, haciendo alusión a la capacidad de superación.

Por otro lado tenemos, tenemos su himno, el Himno del Centenario, uno de los más famosos del mundo, que, al igual que su lema, es conocido a nivel internacional por las aficiones. Esta pieza musical fue compuesta por Javier Labandón en el año 2005 sustituyendo a su antiguo himno para conmemorar el centenario del club.

3.5.4. Narrativa del club.

El Sevilla FC posee una narrativa caracterizada por sus hazañas por toda España y Europa, siendo capaz de ofrecer un alto rendimiento deportivo allá por donde vaya. Esto es un factor de especial interés en el ámbito económico ya que atrae a las marcas más importantes vinculadas al fútbol traduciéndose en un mayor volumen de ingresos. También es de especial interés en lo deportivo, ya que el club cuenta con aficionados alrededor de todo el mundo aumentando su número de seguidores y el volumen de ventas en merchandasing.

En su conjunto, todo esto constituye una narrativa admirada por su mentalidad empresarial, resiliencia y capacidad para conseguir títulos y competir contra cualquier rival. La grandeza

de este club va más allá del deporte convirtiéndose en una fuente de inspiración para el resto de equipos y empresas.

3.5.5. El Aficionado como Activo de la Marca (Aplicado al Sevilla FC).

Independientemente del fútbol, un consumidor fiel es el activo más valioso que una marca puede tener y así lo mantiene Philip Kotler, el padre del marketing moderno. Él dice que las personas no solo consumen productos, sino que se convierten en embajadoras de la marca. Su lealtad promueve la marca de forma activa en sus círculos sociales y en las redes, lo que hace que se amplifique el alcance.

3.5.6. El Papel de la afición en la Construcción de la Marca.

“El fan será una suerte de portavoz oficioso de la marca, un entusiasta que generará ciertos sentimientos y cierto ambiente en relación con la compañía y sus productos y un seguidor que ayudará incluso a que la marca reciba un cierto impulso por el impacto de su entusiasmo.” (Revista “PuroMarketing”, 2018).

En términos empresariales y de marketing, los aficionados son consumidores y los clubes son marcas y empresas. Los fans (consumidores) son un factor determinante en la salud de la empresa ya que a mayor número de aficionados, mayor volumen de venta. Un estudio llevado a cabo por la empresa Acierto, concluyó que en España se gastan cada año 8000 millones de euros en fútbol, lo que equivale a 3000 euros por persona. Estos gastos comprenden desde el merchandasing hasta las suscripciones televisivas.

Pero los aficionados no son simplemente una fuente de ingresos, de hecho, su importancia trasciende de lo económico. Cuando un club atraviesa una mala situación económica o deportiva, los seguidores más leales y con más conexión emocional, permanecen sin necesidad de renunciar a su equipo.

Un claro ejemplo, es el club protagonista de este proyecto, el cual no está atravesando su mejor momento. A pesar de una gestión que deja que desear y un rendimiento deportivo propio de un equipo de medio nivel, el estadio Ramón Sánchez Pizjuán se llena en cada jornada de Liga para intentar, entre todos, sacar al club adelante.

De hecho, hay un estudio llevado a cabo por el Centro de Investigación Económica de la Universidad de Tilburg que revela que las probabilidades de ganar un partido aumentan un 20% cuando la totalidad de la afición está presente.

En resumen, los aficionados desempeñan un papel fundamental a nivel empresarial como a nivel deportivo. A nivel empresarial suponen una gran fuente de ingresos y su conexión emocional los mantiene unidos al club de manera independiente a la gestión del mismo.

Por otro lado, en lo deportivo, suponen una mejoría en el rendimiento del equipo así como en la imagen de la marca, ya que, un club el cual cuenta con miles de aficionados en cada partido que disputa, se convierte en un producto atractivo para otras marcas.

4.2.4.2. Segmentación del Público Objetivo (Aplicado al Sevilla FC).

Al igual que en una marca es imprescindible una base sólida de consumidores, en un club de fútbol ocurre igual con los aficionados ya que en ambos casos, suponen el motor financiero y motivacional de las entidades.

Esta temporada, el 95% de los abonados del Sevilla FC han renovado su abono, esto denota una gran lealtad al club por parte de la afición. Concretamente, se han contabilizado 48.000 renovaciones. Esto supone una recaudación de aproximadamente de unos 15.000.000 euros.

(Diario ElCorreo, 2024)

La segmentación del público objetivo de un club de fútbol es peculiar, ya que abarca a personas de todas las edades, desde los más pequeños hasta los más mayores.

3.6. SEVILLA FC. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN.

Según Kotler, “el marketing digital es hoy la manera más eficiente de conectar emocionalmente a las marcas con los consumidores.” En una era donde la comunicación es instantánea, es esencial contar con profesionales y herramientas adecuadas para llevar a cabo, de manera eficaz, todas las estrategias y campañas a implementar. Y esto, el Sevilla FC, lo hace muy bien.

3.6.1. Presencia en Redes Sociales.

3.6.1.1. Presencia en Redes Sociales. Introducción.

El Sevilla FC cuenta con una presencia muy notoria en redes sociales siendo el 4º equipo de la Liga española con más seguidores en todas sus plataformas digitales, estando por detrás del Real Madrid CF, Barcelona FC y Atlético de Madrid. Así lo reflejan los datos, el club cuenta con 3.600.000 de seguidores en Instagram, 8.500.000 en TikTok y 1.100.000 en X (anteriormente Twitter).

3.6.1.2. Presencia en Redes Sociales. “Engagement.”

Una elevada cifra de seguidores no es sinónimo de lealtad y mucho menos de consumidores, para ello, tenemos una herramienta de medición de lealtad denominada *engagement* la cual es capaz de evaluar el grado de lealtad que los seguidores tienen hacia la marca.

Por eso, vamos a ver el grado de *engagement* del Sevilla FC en sus principales plataformas digitales.

Instagram. N° de seguidores: 3.66.0377 usuarios. Engagement: 4.4%. Valoración: Excelente

Se considera una buena tasa aquella entre el 1% y el 3,5% y excelente la que supera el 3,5%.

TikTok. N° de seguidores: 8.539.900 usuarios. Engagement: 9.6%. Valoración: Buena.

Se considera una buena tasa aquella entre el 4,5% y el 18% y excelente la que supera el 18%

X. N° de seguidores: 1.100.000 usuarios. Engagement: 1,67%. Valoración: Media.

Se considera una buena tasa aquella entre el 1% y el 2% y excelente la que supera el 2%.

3.6.1.3. Presencia en Redes Sociales. Estrategias de expansión de RRSS.

El Sevilla FC cuenta con estrategias de contenido específicas para cada red social, público y país las cuales no dejan de lado la esencia del club. Estas estrategias, en suma, han conseguido que el club cuente con más de 20.000.000 de seguidores en todas sus plataformas.

La internacionalización y expansión de la marca a través de las redes sociales ha sido exitosa a lo largo de estos últimos años llegando a países como China, donde es el 7º equipo con más seguidores. También supera el millón de seguidores en los países “M.E.N.A” (Mundo árabe y Norte de África) y es el 24º equipo con más seguidores en Europa.

¿Cómo se expande internacionalmente el 4º más seguido de España?

El club ha implementado una serie de estrategias para sobrepasar las fronteras y darse a conocer en todo el mundo.

Creación de contenido local para cada país. El club es conocedor de las tendencias actuales en los países en los que publica contenido y se aprovecha de ello. Para generar aún más conexión, no lo hace en inglés (idioma internacional), sino que el material está adaptado a la lengua originaria del lugar.

Es por ello que el club dispone de adaptaciones de los perfiles oficiales en las plataformas principales para diferentes idiomas (inglés, árabe, chino, portugués y japonés) con el fin de poder interactuar y crear comunidad con sus seguidores extranjeros.

Visitas a los países objetivo. Destaca la campaña de 2023, donde el club puso rumbo hacia Estados Unidos y México con el objetivo de aumentar la base de seguidores nativos de allí. Para ello, se llevó a cabo una gira deportiva entre el Sevilla FC y los equipos locales y concentraciones con las aficiones. Esta misma campaña se llevó a cabo este año 2024 en Asia.

Creación de contenido en plataformas extranjeras. Destaca la estrategia llevada a cabo en China. El club crea contenido para los aficionados locales en plataformas como Weibo, Douyin y WeChat situándose como el 7º con más seguidores en China.

Según informes sobre esta campaña 2024 en comparación con la campaña anterior publicados por el Sevilla FC, el club ha crecido en China un 80%, en los países M.E.N.A lo hizo con un 383%, en la India con un 1126% y en España un 54%.

En conclusión, el Sevilla como marca sabe aprovechar muy bien las herramientas digitales y los datos lo reflejan. Una marca que ha sabido adaptarse a los diferentes mercados extranjeros y además destacar en ellos.

José Castro, Presidente del Sevilla FC, acerca de la internacionalización digital del club, “Las redes sociales son una herramienta fundamental para conectar con nuestros aficionados, no solo en Sevilla, sino en todo el mundo. Nos permiten compartir nuestra historia en tiempo real.”

3.7. Estrategias de Patrocinio y Colaboración.

“El patrocinio deportivo es un acuerdo comercial entre una empresa y una entidad deportiva (equipo, deportista o evento) en el que ambas partes obtienen beneficios. Para la empresa, el objetivo es aumentar la visibilidad de la marca, mejorar la reputación y fidelizar clientes. A su vez, las entidades deportivas acuden a estos acuerdos para una mayor visibilidad y una fuente necesaria de financiación.” (Universidad Europea, 2024).

3.7.1. Estrategias de Patrocinio y Colaboración. Objetivos.

3.7.1.1. Exposición de la marca.

Uno de los principales objetivos en la alianza del club con patrocinadores, es el alcance de nuevos mercados para aumentar su visibilidad como marca. Destacamos una de las colaboraciones más recientes del Sevilla FC, la alianza con Castore.

Tras el acuerdo de patrocinio y diseño de la indumentaria oficial del club, el Sevilla FC consigue llegar al mercado de moda deportiva británico. Por ejemplo con estrategias como la inclusión de productos oficiales del club en la web oficial de Castore. Con esto se pretende un aumento de ventas al penetrar en un nuevo público objetivo así como la visibilidad, ya que cualquier consumidor de la firma inglesa verá de una manera u otra la marca Sevilla en la web. Como el caso de Castore hay más, Sorare (Francia), Degiro (Holanda) o Valvoline (Estados Unidos).

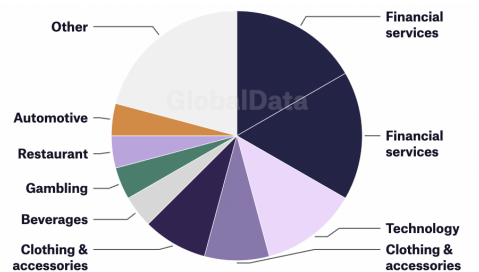
3.7.1.2. Ingresos económicos.

Los patrocinios y colaboraciones deportivas son una fuente de financiación vital para la salud de los clubes de fútbol. El Sevilla FC ha llevado a cabo diversos acuerdos con marcas de renombre en los últimos años de las que podemos destacar Castore, JD, Valvoline, Cruzcampo, Scalpers o la Caixa. Esto supone un impacto positivo en la sostenibilidad financiera permitiendo aumentar las inversiones en infraestructuras, plantilla, afición y cualquier aspecto básico en la gestión de un club de fútbol.

Según un informe realizado por GlobalData, el club andaluz cerró la campaña 2023/24 con los siguientes resultados. 12.600.000 dólares (11.600.000 euros) ingresados por patrocinios, siendo el más destacado la colaboración con la firma Castore, quienes permitieron ingresar 3.250.000 dólares (3.000.000 euros) del total. Actualmente, el club tiene acuerdos con 11 patrocinadores de los que destacan Castore, JD, Socios.com, Cruzcampo y Khelraja, estos 5 suponen el 78% de los ingresos por patrocinio.

El club tiene acuerdos con diversas industrias para alcanzar diferentes mercados. Entre ellos destacan los acuerdos con entidades dedicadas a la tecnología, servicios financieros y moda. A continuación, se muestra una gráfica donde se exponen los sectores en los que trabaja el Sevilla FC y su importancia en los ingresos económicos.

Como podemos observar, la mayoría de los ingresos provienen del sector de la moda (Castore y JD), servicios financieros (Caixa y Socios.com.) y entidades dedicadas al ocio y la alimentación (Khel Raja, Cruzcampo y Robles Restaurante).



(Imagen 1. GlobalData Agency).

Los patrocinios ayudan a la estabilidad financiera presente y fuera de un club por lo cual tienen una gran importancia. Florentino Pérez, empresario y presidente del Real Madrid , lo resumió perfectamente cuando en 2017 dijo: “Los acuerdos de patrocinio son esenciales para la estabilidad económica de un club. Permiten no solo competir al más alto nivel, sino también generar recursos, que, de otra manera, serían imposibles de obtener.”

3.7.1.3. Conexión con la audiencia.

El patrocinio deportivo y las colaboraciones son una herramienta de fidelización eficaz entre las marcas y los aficionados, ya que tienden a fusionar la lealtad que tienen hacia su equipo con las marcas que lo patrocinan. Esto se traduce en una posible base de consumidores leales al asociar esas marcas con su equipo. Estudios han señalado que la lealtad basada en el patrocinio deportivo se refleja en comportamientos como la repetición de compra o la resistencia a competidores. Los aficionados muestran un mayor nivel de satisfacción y compromiso con las marcas patrocinadoras después de interactuar con ellas tras algún evento deportivo. (ECONSTOR, “*The effect of sponsors brand on consumer*”, 2019)

Para conseguir esa conexión emocional, no basta solo con patrocinar a un club, también hay que ganarse la confianza de la afición. Para ello existen diversas metodologías o estrategias que las marcas colaboradoras y las entidades deportivas llevan a cabo para incluir a la afición en esa fusión

Por ejemplo, con ofertas especiales, el Sevilla FC colabora con la firma Castore para el diseño de su línea de ropa deportiva y formal, de este modo, el club y la marca ofrecen descuentos especiales para aficionados en todos los productos de la firma si eres socio o

abonado del club. Gracias a esto, se producen beneficios por todas las partes. Para el club, se mejora la intención de recompra por parte del consumidor, es decir, la intención del aficionado de renovar el abono al tener motivaciones como los descuentos. Para la firma de moda, se consigue llegar a un nuevo segmento de clientes y público objetivo como la afición del Sevilla FC consiguiendo así aumentar sus ingresos y finalmente, para los consumidores, gozan de una serie de beneficios por parte del club y la firma por reafirmar tras su abono la lealtad al club. Por ejemplo con ropa a precios que otros consumidores no pueden acceder, esto también brinda un sentimiento de exclusividad.

3.7.2. Estrategias de Patrocinio y Colaboración. Patrocinadores actuales.

3.7.2.1. Patrocinadores Principales.

En estos últimos años, el Sevilla FC ha mostrado ser un club capaz de establecer relaciones con las marcas más prestigiosas de cada mercado, ya sea por su historia, su reconocimiento internacional o la rentabilidad de coalición con la propia marca Sevilla.

Entre las alianzas llevadas a cabo por el club y las marcas, esta campaña 24/25 destacan las siguientes.

- **Castore.** La firma británica se ha integrado de forma profesional y estratégica en el Sevilla FC desde que firmaron su primera colaboración en 2022, convirtiéndose, de esta manera el diseñador y proveedor oficial de la indumentaria deportiva para los años 2022, 2023, 2024 y 2025. El presidente del club José Castro afirmó que una de las principales razones por las que eligieron a Castore fue porque comparten visiones y expectativas en términos futbolísticos y económicos, cada uno desde su mercado.

La firma inglesa no se limita exclusivamente a ejercer como diseñadora y proveedora, sino todo lo contrario. La conexión marca-club ha permitido que Castore apoye y participe en las estrategias de marketing del Sevilla FC creando campañas adicionales y *merchandasing* inspirados en la ciudad de Sevilla.

La imagen hace referencia a un claro ejemplo de la colaboración de Castore más allá de la indumentaria oficial. La prenda mostrada, es parte de la campaña de *merchandasing* llevada a cabo esta temporada dirigida al aficionado.

En términos económicos, hacer referencia y resumir a lo que se mencionó en el apartado anterior, que hasta el momento, la coalición entre estas dos entidades está generando un

volumen de ingresos elevados para el club, concretamente, la campaña pasada, se ingresaron 3.000.000 euros por acciones de marketing y merchandising de la mano de Castore.

- **Socios.com.** Si hablamos de Marketing digital e innovación, la alianza entre Sevilla FC y Socios.com ha sido un movimiento clave. Socios.com, es una plataforma *blockchain* que permite a los aficionados de un club comprar “Fans Tokens”, que son activos digitales que te permiten participar en actividades exclusivas y promociones especiales.

Esta alianza se inició en 2021, con el lanzamiento del \$SEVILLA Token, un producto cuyo objetivo principal es mejorar la interacción digital entre club y afición.

Alexandre Dreyfus, CEO de Socios.com, mencionó que “esta coalición refleja la capacidad del Sevilla FC para mantenerse a la vanguardia de la tecnología en el mundo del deporte, implementado para ello soluciones innovadoras”.

En cuanto a ingresos, se desconocen cifras oficiales publicadas por partes de ambas entidades, pero los Fans Tokens tienen un valor monetario elevado que fluctúa en la oferta y demanda en mercados de Criptomonedas. Además, el valor inicial de este activo digital es elevado ya que generan ingresos continuos a través de comisiones adicionales en la plataforma. De este modo, se convierte en una estrategia de marketing digital muy lucrativa.

Con esto, el Sevilla FC se adentra en un nuevo mercado partiendo de una base económica sólida sostenida por la afición, quienes adquieren este producto con el objetivo de ser partícipes en las actividades y gestión del club.

Por ejemplo, los compradores de \$SEVILLA Tokens, pueden influir en el diseño de la indumentaria oficial, *merchandising*, eventos especiales y gran diversidad de experiencias personalizadas por parte del club.

Con esta estrategia, el Sevilla FC pretende formar parte de la digitalización en el mundo del deporte, consiguiendo innovar en las estrategias de marketing, a la par que aumentar la lealtad del aficionado (consumidor) y la monetización a través de plataformas digitales.

3.7.2.2. Caso de Estudio. Éxito con DEGIRO.

DEGIRO, es un broker inversionista para mayoristas privados con sede en Holanda. Esta entidad, se convirtió en el patrocinador oficial del Sevilla FC en la campaña 2022/23 reemplazando a su antiguo “Sponsor”, Naga.

Esta alianza supone un respaldo muy importante en la salud financiera del Sevilla FC ya que es la plataforma de inversión oficial del club.

Factores Clave en el Éxito de la Colaboración.

- **Reemplazo rentable.** Una vez roto el acuerdo con Naga como patrocinador principal, que aportaba 6.000.000 euros anuales, el club firmó con DEGIRO para asumir el rol que desempeñaba el anterior patrocinador. Aunque se desconocen cifras oficiales, se estima que esta nueva colaboración, aporta un ligero porcentaje de ingresos económicos mayor en comparación al acuerdo con Naga, lo que hace que a parte de los beneficios que expondré a continuación, el club no haya tenido que asumir pérdidas.
- **Alineación entre marcas.** Por una parte, DEGIRO quería posicionarse en España como un gigante en el mercado en el que compite, para ello, necesitaba conseguir alianzas con entidades en crecimiento y con gran demanda, como un club de fútbol . Por otra parte, uno de los principales objetivos del Sevilla FC en los últimos años, era consolidarse como un club a la vanguardia de la digitalización en el mundo del deporte. Gracias al acuerdo con DEGIRO, el Sevilla FC pudo reforzar su imagen como un club innovador con visión de futuro y la entidad inversionista tomar acción en el mercado español.
- **Integración estratégica.** DEGIRO no buscaba únicamente visibilidad por ser el patrocinador oficial del Sevilla FC, también fusionaba su estrategia con la del club a través de campañas de marketing como “Si no tienes tu equipación, consíguela con DEGIRO” para reforzar la lealtad de los aficionados y aumentar su visibilidad y educación financiera.

La campaña “Si no tienes tu camiseta, consíguela con DEGIRO”, fue una inactiva lanzada en 2022 por ambas empresas dirigida al aficionado, donde, si te dabas de alta y hacías tu primera transacción en la plataforma digital de la marca inversora, el club te regalaba indumentaria deportiva oficial.

3.7.3. Estrategias de Patrocinio y Colaboración. Tipos de Patrocinios. (Aplicado al SFC).

3.7.3.1. Patrocinio principal.



La marca tiene la posición más destacada en la indumentaria oficial del club y en sus principales plataformas. Esto supone una de las cláusulas más valiosas y lucrativas en los contratos de colaboración, debido a la gran variedad de beneficios que tiene. Entre ellos, destacan la visibilidad de la marca, el elevado grado de asociación club-marca y los beneficios económicos que esto supone.

(Imagen 2. Web Oficial Sevilla FC)

3.7.3.2. Patrocinio secundario.



La marca no tiene la posición principal en la indumentaria, pero sí en otras áreas con una gran exposición como las mangas, pantalones o parte trasera de la equipación.

Este tipo de colaboraciones están centradas en una audiencia local o un nicho en específico, sin necesidad de una visibilidad mayor.

(Imagen 3. Web Oficial Sevilla FC)

3.7.3.3. Patrocinio de recursos.



Castore, no solo provee la indumentaria oficial del club, también se ha complementado con las estrategias de marketing del Sevilla FC para ofrecer una gran variedad de recursos. Por ejemplo, con su participación en promociones, publicación de la marca Sevilla en sus perfiles y webs oficiales o lanzando líneas de productos exclusivos vinculados con el club para mejorar la relación con la afición.

(Imagen 4. Web Oficial Sevilla FC)

3.7.3.4. Patrocinio tecnológico y financiero.

Estamos atravesando una era donde la gestión digital y financiera es indispensable en la administración de los clubes y marcas. Es por eso que el Sevilla FC alcanza acuerdos con

empresas líderes en estos sectores, por ejemplo, con DEGIRO, plataforma de inversión en criptomonedas o con Socios.com, entidad de servicios financieros.

Todo esto forma parte de estrategias de marketing con las que el club pretende reforzar su imagen como una empresa adaptada a los tiempos más recientes, a la vanguardia de las últimas tecnologías y con conocimientos y relaciones en el sector de las finanzas. 5.2.3.5. Patrocinio Local.

3.7.3.4. Patrocinio local.

Consisten en acuerdos más modestos, sin un gran valor económico que contribuyen a reforzar la imagen del club con la comunidad andaluza y generar una mayor conexión con la afición local. También incluyen pequeñas actividades promocionales y sociales.

Normalmente, estas marcas no suelen aparecer en la indumentaria oficial del club, por lo que implementaron otras estrategias de comunicación en conjunto. Por ejemplo, con actividades especiales, concursos o publicidad en las infraestructuras del club.

Como este tipo de colaboraciones suelen pasar más por desapercibido, se exponen a continuación algunas de las marcas andaluzas que han llegado a convertirse en patrocinadores locales del Sevilla FC.

CajaSol.. Perteneciente también al patrocinio financiero pero con rasgos de patrocinio local, ya que tiene su origen en la comunidad andaluza.

Cruzcampo. La Cervecer sevillana, ha sido un frecuente patrocinador de eventos deportivos del club.

Damas. Empresa de transporte de Huelva, ofrecen sus servicios para desplazar a la afición sevillista en grandes eventos o partidos de visitante.

3.7.4. Estrategias de Patrocinio y Colaboración. Beneficios para el Sevilla FC.

3.7.4.1. Ingresos Comerciales.

Los ingresos comerciales suponen un factor fundamental en la salud económica del club. En el caso del Sevilla FC, según la web “Palco23”, el club hispalense generó en la campaña 2022/23 por patrocinios, una cifra aproximada a los 20.000.000 euros.

Estas inyecciones económicas se traducen en medios para la financiación de recursos esenciales como las instalaciones del club, gestión de plantilla y administración técnico-operativa.

En esta gráfica, se exponen los ingresos por patrocinios publicados por el Sevilla FC.

A continuación, se explica el comportamiento de los ingresos en función de la situación del club, para comprender la trayectoria futbolística de un influye de manera notoria en los acuerdos con las marcas.



Esta trayectoria comprende desde el año 2017 hasta el año 2022.

Temporada 2017/18. Una campaña marcada por la senda europea, donde el club consiguió alcanzar los Cuartos de Final de la Champions League, lo que le dio una exposición

(Gráfica 1. Datos Oficiales Sevilla FC) internacional tanto a la marca Sevilla como al propio equipo. Ese año, se obtuvieron ingresos valorados en 11.406.000 euros. El *Sponsor* principal fue Playtika.

Temporada 2018/19. Campaña marcada por los limitados resultados en Europa. Esto generó una ligera caída del volumen de ingresos por patrocinios debido a la baja exposición de la marca Sevilla a nivel internacional. La cifra corresponde a 10.707.000 euros y Playtika se mantuvo como patrocinador principal pese a la gestión internacional del club.

Temporada 2019/20. Temporada que marcó un punto de inflexión para el Sevilla FC. Ese año, el club andaluz logró hacerse con su 6ª Europa League, lo que expuso al club en el escaparate para que gran cantidad de marcas apostaron por el Sevilla FC a sabiendas de que en la próxima campaña, el club volvería a disputar la Champions League y que se volvió a consolidar la imagen del club como “un grande de Europa”. Como era de esperar, los ingresos por patrocinios superaron con creces a los de las pasadas campañas, situándose en 12.975.000 euros, casi 13.000.000 euros en patrocinios deportivos. Algo propio de un club con una gran reputación a nivel europeo.

Temporada 2020/21. Tras haberse clasificado para Champions League por haber ganado la Europa League la temporada anterior, el club no logró pasar de Octavos de Final, limitando

su visión internacional. Pero en la Liga española, el club mantuvo un buen nivel manteniendo unos ingresos estables por patrocinios sin experimentar demasiadas pérdidas. Una cifra ligeramente inferior a la de la exitosa campaña anterior, 11.754.000 euros.

Temporada 2021/22. Temporada marcada por el bajo rendimiento en Europa, aunque de nuevo, como en la temporada pasada, su buen papel en la Liga evitó pérdidas en los ingresos por patrocinios. Aunque esta campaña se preveía similar a la anterior, su reputación internacional, los acuerdos establecidos anteriormente con grandes marcas como DEGIRO y otras entidades internacionales aumentaron los ingresos. Además, el efecto post-pandemia y la reactivación del fútbol en vivo, hicieron que las marcas volvieron a apostar por clubes que anteriormente habían dejado huella en Europa. Esto, increíblemente, dejó un beneficio de 17.188.000 euros por patrocinios en las arcas del Sevilla FC.

Temporada 2022/23. Esta temporada es totalmente diferente a la anterior, de venir sufriendo por los campos de Europa y ser salvados por el rendimiento en la Liga, a coquetear toda la temporada con los puestos de descenso y que sin esperar nadie nada, el Sevilla FC ganase lo que sería su 7^a Europa League.

Un club sobrepasado en lo deportivo, que estuvo la mayor parte de la campaña en puestos de descenso consiguió de forma heroica ser de nuevo campeón de la UEL. Esto generó que gran cantidad de marcas, tras esta hazaña, apostaran por el “Rey de Europa” del momento. Esto se tradujo en unas cifras por patrocinios que alcanzaron los 20.000.000 euros. Si el Sevilla FC es el rey de la Europa League es por algo...

3.7.4.2. Mejora de Infraestructuras y Recursos Deportivos.

Los ingresos obtenidos por patrocinios son una rica fuente de financiación de proyectos deportivos y empresariales, permitiendo a los clubes mejorar instalaciones, plantilla, departamentos, estadios y más.

Estos últimos años, el club ha empleado parte de estos ingresos en mejoras como:

Ampliación de las instalaciones para el primer equipo, que consisten en la construcción de un edificio de 5.600 m² distribuidos en 3 plantas (2024), mejora de la ciudad deportiva para el primer equipo, renovando casi el 100% del terreno (2022) o ampliación y mantenimiento de la zona de Tribuna de la grada del estadio principal Ramón Sánchez-Pizjuán (2019).

También es común que los clubes como el Sevilla FC, inviertan parte de esos ingresos en aspectos tecnológicos, especialmente herramientas de análisis como *BigData*, para monitorear y gestionar la toma de decisiones empresariales y deportivas.

De estas herramientas destacan Wyscout y Mediacoach, que proporcionan información en vivo de los jugadores y partidos, permitiendo al personal técnico llevar a cabo un trabajo más profesional y eficiente.

3.7.4.3. ROI (Retorno de Inversión) en Marketing y Publicidad.

El ROI es una herramienta que permite medir el éxito de los esfuerzos del Sevilla FC en sus estrategias de marketing y patrocinios, con el objetivo de potenciar las que funcionan y corregir las menos efectivas.

Ejemplo de ROI en el Sevilla FC.

Castore, no es simplemente el patrocinador principal del Sevilla FC, sino que también aprovecha las redes sociales para crear campañas conjuntas con el club, creando promociones dirigidas a la afición, como las de San Valentín y *BlackFriday*. Esto permitió un retorno de inversión positivo determinado por una buena campaña de marketing digital que se tradujo en ingresos económicos y lealtad de la afición (consumidores).

3.7.5. Estrategias de Patrocinio y Colaboración. Beneficios para los Patrocinadores.

3.7.5.1. Cobertura mediática y Exposición de la marca.

La cobertura mediática es el beneficio que tienen las marcas patrocinadoras al ser expuestas de forma indirecta en los medios de comunicación. Es decir, cuando los medios televisivos retransmiten eventos deportivos para audiencias globales.

Esta exposición por los medios de comunicación, puede ser un activo de gran valor en los acuerdos de patrocinio dependiendo del alcance de la cobertura, es decir, si el equipo solo disputa competición nacional o también europea, ya que la audiencia y exposición será mucho mayor.

Audiencia en LaLiga. Sevilla FC.

LaLiga española entra dentro del Top 5 grandes ligas del mundo, una competición con una gran audiencia global y con una cobertura muy amplia al ser retransmitida en gran variedad de países alcanzando los 180. Grandes cadenas como DAZN, Movistar, Canal + o BeIN



Sports, retransmiten los partidos por Europa, Asia, África y América Latina.

Esta gráfica, muestra el ranking del Top 10 equipos de LaLiga con más promedio de audiencia. Lógicamente, este ranking es liderado por Real Madrid y Barcelona, pero no muy lejos de ellos, concretamente en el top 5, nos encontramos con el Sevilla FC, quien maneja unas cifras de 970.000 espectadores de media.

Este dato, se convierte en un aspecto clave que aporta valor a

(Gráfica 2. Web Oficial Relevo) los acuerdos comerciales ante la posibilidad de patrocinar a un club como el Sevilla FC, que exponga una marca ante una audiencia de casi 1.000.000 de personas sin contar la exposición en competiciones europeas como la Europa League o la Champions League, donde, obviamente, la audiencia media incrementará exponencialmente, debido a la magnitud que suponen este tipo de eventos deportivos.

Audiencia en Competición Europea. Sevilla FC.

El club ha ganado la Europa League hasta en 7 ocasiones lo que ha incrementado su audiencia en cada participación en esta competición debido a la gran reputación que tiene el club. El Sevilla FC posee un gran valor comercial en lo que a cobertura mediática se refiere, ya que cuenta con un público nacional muy elevado y en Europa es capaz de conseguir títulos. Por ejemplo, la temporada 2023/24, el club llegó a la final de la Europa League frente a Roma alcanzando una audiencia potencial de 175.000.000 de personas en todo el mundo, según datos oficiales facilitados por la UEFA.

En Champions League, el Sevilla FC no ha tenido el mismo éxito que en la Europa League, pero sigue siendo un claro candidato a pasar de ronda en la competición. La Champions, atrae una audiencia mayor que su competición hermana, debido al prestigio y alcance mediático del evento, por ejemplo, una sola fase de grupos, proporciona una audiencia de 5.000.000 de personas en todo el mundo.

Podemos destacar el encuentro contra el Leicester City en la ronda de Cuartos de Final, alcanzando solamente en España, una audiencia de más de 6.000.000 de personas convirtiéndose en el evento líder del país. Este evento, obtuvo un Target comercial de un 24,7% de cuota según Antena 3.

Con esto, se puede observar, que aunque el club no haya rendido igual que lo hace en Europa League, su participación en Champions es un activo de gran valor, ya que su reputación y rendimiento aseguran a las marcas patrocinadoras una gran audiencia y cobertura mediática.

Para las marcas patrocinadoras, la colaboración con el Sevilla FC les concede la posibilidad de exponerse ante millones de personas y que las asocien con un club con tal reconocimiento y prestigio fuera de España.

Por ejemplo, DEGIRO, la marca patrocinadora del club en su 7ª Europa League, tuvo acceso a una audiencia millonaria durante la senda europea de 2023 incrementando su participación en mercados internacionales, obteniendo un mayor reconocimiento e incrementando sus ingresos económicos. La plataforma holandesa ingresó 5.500.000 euros en el ejercicio de 2023, procedente de acuerdos comerciales con el Sevilla FC.

3.7.5.2. Diferenciación frente a la competencia.

La diferenciación frente a la competencia es un aspecto fundamental para cualquier empresa dentro de los planes de marketing de la misma. Los patrocinios deportivos son una gran herramienta para alcanzar este objetivo.

Al patrocinar al Sevilla FC, se dan diversas situaciones que fomentan la diferenciación frente a la competencia entre las marcas.

- **Cobertura nacional.** Como mencioné anteriormente, el Sevilla FC es el 5º club con mayor promedio de audiencia dentro del territorio nacional, concretamente con 970.000 espectadores de media en LaLiga. Esto da a las marcas patrocinadoras la posibilidad de aumentar su exposición y posicionarse dentro del mercado en el que compiten en España.
- **Cobertura internacional.** Ocurre de igual manera en Europa, el club es conocido en todo el mundo por sus hitos históricos en competiciones europeas, lo que hace que cada vez que participe en una, la audiencia sea masiva. Por ejemplo con la Final de la Europa League, con un potencial de 175.000.000 de espectadores.
- **Reputación.** Al asociarse con un club con una gran historia, gran cantidad de títulos y reconocimiento mundial, las marcas elevan su estatus al parecer estar a la altura del club para poder colaborar con él. Esto es imprescindible para aumentar la cuota de mercado, competir por ser el líder en el sector y aumentar el volumen de ventas.

- **Audiencia leal y conexión emocional.** Independientemente del Sevilla FC, por lo general, los clubes de fútbol cuentan con una base de consumidores leal y frecuente, la afición. Si se implementan campañas de marketing en conjunto con el club dirigidas a la ellos, se podrá establecer una conexión emocional que hará percibir a la marca como parte del éxito y rendimiento del equipo generando una mayor afinidad hacia esta.
- **Credibilidad.** Al colaborar con una entidad de renombre como el Sevilla FC, la marca patrocinadora se percibe como una empresa confiable que ofrece servicios profesionales, por eso colabora con el club. Esto aporta credibilidad y confianza a los aficionados de cara a la compra de productos, quienes tras buenas campañas de marketing, se convertirán en clientes potenciales.

3.7.6. Estrategias de Patrocinio y Colaboración. Impacto en la Afición.

El impacto que tienen las estrategias de patrocinio impulsadas por el club, no solo afecta en el crecimiento económico, sino que a su vez, influye en la manera que los aficionados perciben a la marca y viven experiencias vinculadas con las mismas. A través de estrategias de marketing, las marcas patrocinadoras no solo buscan una mayor visibilidad, también buscan crear un vínculo emocional con la afición del club, quienes pueden llegar a convertirse en consumidores potenciales.

3.7.6.1. Percepción de la Marca.

El patrocinio deportivo impacta en la afición de tal manera que, las marcas patrocinadoras, influyen en las decisiones de compra de los seguidores. Según un estudio llevado a cabo por Nielsen Sports, se reveló que más del 70% de los aficionados son más propensos a comprar marcas patrocinadas por sus clubes.

Continuando con la agencia estadística Nielsen, el 67% de los aficionados de un club piensan que las marcas son más atractivas cuando participan como patrocinadoras de sus equipos y el 59% elegiría un producto de un patrocinador frente al mismo producto ofrecido por otra marca ajena al equipo. Finalmente, se concluyó que los acuerdos de patrocinios impulsan por lo general un 10% la intención de compra del aficionado promedio.

En cuanto al interés previo hacia la marca antes de la colaboración con el club, Nielsen afirmó que el 56% de los aficionados se informan constantemente sobre las posibles marcas

candidatas a colaborar con el club de cara a la siguiente temporada. Esto muestra la conciencia del aficionado sobre las estrategias comerciales del club así como su predisposición a convertirse en un cliente potencial para la marca patrocinadora.

Hablo desde la experiencia cuando digo que estoy de acuerdo con estos datos, pues yo soy parte de esa estadística. Actualmente, tengo prendas convencionales y equipamiento deportivo de la patrocinadora principal del Sevilla FC, Castore. Una marca que aún conociéndola de antes, no me había planteado comprar hasta que la vi conectada con mi club.

La credibilidad y confianza que Castore gana al estar vinculada con el Sevilla FC se refuerza con la autenticidad del patrocinio.

3.7.6.2. Experiencia para la Afición.

El patrocinio deportivo no solo beneficia a los clubes y marcas, sino que también influye sobre las experiencias del aficionado con su club. En el caso del Sevilla FC, se desarrollan diferentes tipos de actividades dirigidas al aficionado con el objetivo de mejorar sus experiencias, crear otras nuevas y convertirlo en clientes potenciales tanto para el club como para la patrocinadora.

He clasificado este tipo de actividades llevadas a cabo por el Sevilla FC y las marcas según mi experiencia y conocimiento de las mismas.

1. Experiencias Digitales Interactivas.

Destaca el uso de Fans Tokens en la colaboración con Socios.com, es un claro ejemplo de la creación de experiencias para el aficionado a través de la digitalización y la innovación.

Los Tokens tienen como principal objetivo que los aficionados sean partícipes en la trayectoria deportiva, económica y social del club mediante la toma de decisiones en esos campos. También ofrecen una serie de privilegios que el resto de aficionados no tienen, como la asistencia a eventos especiales, experiencias personalizadas con los jugadores y descuentos en determinados productos.

La accesibilidad a los Fans Tokens es económica pero limitada, ya que la marca colaboradora, Socios.com, lanza el producto a un precio de 2 euros pero con un *stock* de 50.000 unidades.

Alexandre Dreyfus, CEO de Socios.com, afirmó que los fanáticos del deporte son el motor de la industria y de este modo, organizan muchas campañas dirigidas a ellos, les dan voz a los

en las decisiones del club y les brindan miles de experiencias como la asistencia VIP a los partidos.

Este tipo de experiencias están al alza ya que el propio Alexandre sostiene que el 45% de los aficionados tienen entre 25 y 34 años, mientras que el segundo rango de consumidores tienen entre 18 y 24 representando el 25% de la afición. De este modo se concluye que los aficionados de corta y media edad son parte del ecosistema *Blackchain*.

2. Eventos Presenciales.

No todas las experiencias son a través de una pantalla, al revés, son una pequeña parte de la cantidad de eventos y experiencias que ofrecen el Sevilla FC y sus marcas colaboradoras a la afición. La inmensa mayoría se desarrollan en las inmediaciones del club o dentro del propio recinto deportivo. Entre las más actuales destacan las siguientes.

-Burger Cup. Es un evento nacional donde gran variedad de marcas de hamburguesas compiten entre ellas ofreciendo sus productos al público con el objetivo de obtener la mejor reseña por parte de ellos. En este evento, destacan la participación de marcas como El Rancho de Santa África, The FoodBab o Robert's Smash Burgers.

El Sevilla FC, en colaboración con las marcas, ofrece el estadio como recinto oficial del evento.

-Tour Sevilla Stadium. Por un precio base de 10 euros, cualquier aficionado puede disfrutar de un tour guiado o libre por todas las instalaciones del estadio. Esta actividad, aunque es considerada de carácter público, también está dirigida a la afición local, ya que estos cuentan con una serie de beneficios que el público convencional no tienen, como el precio.

-Semana China 2024. El Sevilla FC, en colaboración con el Área de Cultura y Turismo del Ayuntamiento de Sevilla, ha acogido un torneo de ping pong para niños de la comunidad china local y sevillistas. Los finalistas del torneo pudieron jugar unos últimos partidos contra los jugadores del primer equipo masculino y femenino.

-Feria de Abril. El Sevilla FC, en colaboración con las peñas sevillistas del club, ponen a disposición de los socios y abonados casetas como lugar de encuentro y hermandad para la afición. En la pasada Feria de 2024, fueron 11 las casetas montadas por el club y las peñas juntando tanto a aficionados como jugadores con el objetivo de obtener unos ingresos

económicos extras, crear afición y generar conexión emocional a través de la creación de nuevas experiencias.

3. Descuentos y Beneficios Exclusivos.

El Sevilla FC, a parte de ofrecer descuentos en sus propios servicios, eventos y productos, también colabora con gran cantidades de instituciones locales para ofrecer descuentos para sus aficionados y así generar una conexión emocional y facilitar la creación de nuevas experiencias.

Entre las principales colaboraciones destacan:

- **Acuario de Sevilla. (Ocio).** Los aficionados sevillistas cuentan con un descuento del 10% en la compra de entradas del recinto. Para ello, tienen que presentar su carnet físico o digital.
- **Cruceros Torre del Oro. (Ocio).** Este evento turístico de la ciudad de Sevilla, también ofrece descuentos para los aficionados del club. Concretamente, un 10% en entradas para eventos dentro del crucero y un 50% en viajes.
- **Isla Mágica. (Ocio).** El parque de atracciones por excelencia de Sevilla también colabora con el club ofreciendo descuentos de hasta un 35% para la afición.
- **Dental Company. (Salud).** No todo es ocio, el club también está comprometido con la salud de su afición, es por eso que ofrece descuentos de entre un 10% - 15% en revisiones y consultas en clínicas como esta.
- **Miranza. (Salud).** Descuentos de un 5% - 10% en primeras visitas, revisiones o tratamientos quirúrgicos.
- **KFC y Domino's Pizza. (Alimentación).** Para el KFC, productos gratis como refrescos, tiras de pollo y helados mientras que para el Domino's Pizza, ofrecen pizzas medianas por 6 euros.

No son sólo estas marcas las que colaboran con el Sevilla FC y su afición, también destacan otras como Dedicares (Salud), Viding (Ocio), Hato Verde (Ocio) y Grupo de Alimentación Díaz Cadenas (Alimentación) .

Todas estas colaboraciones conforman una estrategia de marketing que aportan un valor añadido al aficionado sevillista.

3.8. Merchandising y Productos Oficiales.

3.8.1. Merchandising y Productos Oficiales. Introducción.

Según Santesmases, el *merchandising* es el conjunto de actividades y técnicas empleadas para colocar productos en el punto de venta. De una manera que se adecuen al cliente aumenten su probabilidad de compra. El objetivo es hacer que los productos sean más visibles, accesibles y atractivos para el cliente, influyendo así en la decisión de compra y potenciando el impulso de adquisición”.

El *merchandising* en el fútbol se ha convertido en una pieza clave para los clubes, ya que esta técnica va más allá de la comercialización de artículos oficiales. A través de estos productos asociados a la identidad, los equipos logran conectar emocionalmente con sus aficiones, fortaleciendo la lealtad de los mismos como consumidores.

Además, el *merchandising* forma el reconocimiento global de la marca y la propia evolución financiera del club, convirtiéndose en una herramienta y fuente de ingreso vital para la salud financiera de los clubes de fútbol.

A continuación, se presentan los principales factores clave donde radica el éxito de esta técnica de marketing en el fútbol.

-Fuente de ingresos directa. Los ingresos generados a través de la venta de productos oficiales, como indumentaria deportiva y artículos personalizados, no solo refuerzan las finanzas del Sevilla FC, sino que contribuyen de manera significativa a la diversificación de fuentes de financiación más allá de los derechos televisivos o los patrocinios convencionales.

-Fidelización de aficionados. A través de la adquisición de productos oficiales, los aficionados refuerzan su vínculo emocional con el club. Los productos como las equipaciones oficiales contribuyen en fortalecer la identidad de los aficionados (consumidores) como parte del equipo.

-Publicidad continua. Los aficionados que usan productos oficiales se convierten en embajadores del club, promoviendo la marca de manera indirecta cada vez que lucen una camiseta o cualquier producto oficial. Esto supone una exposición prolongada de la marca a nivel local e internacional.

3.8.2. Merchandising y Productos Oficiales. Línea de Productos.

El *merchandising* del Sevilla FC abarca una amplia gama de productos que van desde las más tradicionales prendas deportivas hasta la decoración del hogar.



(Imagen 5. Edición propia. Productos, Web Oficial Sevilla FC)

3.8.3. Merchandising y Productos Oficiales. Estrategias de venta.

En este apartado, se examinan las formas en las que el club comercializa sus productos, abarcando desde el concepto de las tiendas oficiales hasta el comercio más moderno como los acuerdos comerciales con Amazon accediendo a un mercado global.

Este tipo de estrategias de venta y distribución ayudan al Sevilla FC a maximizar el alcance de sus productos así como generar conexión con los aficionados.

El club hispalense cuenta con los siguientes medios para la comercialización de productos.

-Tiendas Físicas. El club cuenta con 4 puntos de ventas físicos oficiales en la provincia de Sevilla.

- Tienda Oficial Estadio Sevilla FC. Tienda ubicada como instalación del estadio Ramón Sánchez-Pizjuán en la Calle Sevilla Fútbol Club, s/n 41005-Sevilla.
- Tienda Oficial Puerta Jerez. Segunda tienda oficial del club en la Avenida de la Constitución nº40, 41001-Sevilla.
- Tienda Oficial Centro Comercial Airesur. Ubicada en el municipio de Tomares, provincia de Sevilla en la Calle Castilleja de la Cuesta, s/n, 41950-Tomares, Sevilla.
- Tienda Oficial Centro Comercial Torre Sevilla. Situada en el Centro Comercial Torre de Sevilla en la Plaza Alcalde Alfredo Sánchez Moteseirín, manzana nº10, nº 241092.

-Tiendas Online. El club cuenta con diversas plataformas digitales que distribuyen los productos oficiales.

-Web Oficial Sevilla FC. Tienda online del club, para aumentar el alcance de los productos comercializados en los puntos físicos oficiales de venta.

-Amazon. Anteriormente, los productos eran vendidos en esta plataforma de forma descentralizada, pero ahora el club cuenta con una tienda propia. Esto se debe a la gran cantidad de búsquedas que hay en Amazon relacionadas con el Sevilla FC.

-Castore. El *merchandising* del club diseñado por la firma británica, es comercializado en la web oficial de la misma alcanzando una mayor audiencia.

3.9. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

3.9.1. Concepto de Plan de Marketing.

El concepto de un plan de marketing es, esencialmente, la guía estratégica de una empresa para alcanzar sus objetivos comerciales en el mercado. Según Philip Kotler, reconocido como el “padre del marketing moderno”, el plan de marketing es una herramienta clave que organiza las acciones comerciales y publicitarias para satisfacer las necesidades del consumidor y generar valor para la empresa (Kotler & Keller, *Marketing Management*).

Este documento integra el análisis del entorno, la segmentación de mercado, el posicionamiento de la marca y el establecimiento de objetivos claros, definiendo los pasos necesarios para atraer y retener clientes.

Un plan de marketing efectivo incluye elementos como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que proporciona una comprensión detallada tanto del entorno interno como del contexto competitivo de la empresa.

Este análisis permite a las empresas anticiparse a posibles desafíos y aprovechar oportunidades en el mercado, estableciendo una base sólida para decisiones estratégicas. Además, el Chartered Institute of Marketing sostiene que un buen plan de marketing no solo define el público objetivo, sino también cómo la empresa debe posicionarse para maximizar su atractivo para ese público específico (CIM, 2022).

El plan de marketing se centra en la personalización de las estrategias de promoción y en la creación de mensajes coherentes con la identidad de la marca, ayudando a diferenciarse en mercados competitivos. Según el informe anual de Deloitte, las empresas con planes de marketing claros y detallados tienden a mejorar su retorno de inversión (ROI) en un 20% en comparación con aquellas que carecen de un enfoque estructurado, destacando su valor financiero (Deloitte, 2021).

En resumen, el plan de marketing es la hoja de ruta que orienta las acciones comerciales y de comunicación de una empresa, ofreciendo un marco para la planificación estratégica y ayudando a la organización a alcanzar su visión a largo plazo en el mercado competitivo actual.

3.9.2. Importancia del Plan de Marketing.

Esta clase de documentos son indispensables en cualquier empresa ya sea que esté empezando desde cero o buscando la forma de aumentar el número de clientes y ventas. Este documento contribuye en la medición de resultados, en la alineación y homogeneidad entre los distintos departamentos que componen la empresa y en el análisis de los factores externos e internos.

Entre las principales ventajas que aporta realizar un plan de marketing destaca las siguientes.

1. Define el enfoque del trabajo. El plan de marketing contiene toda la información posible para que cada paso que se dé junto a él, contribuya al crecimiento de tu negocio.
2. Administración eficiente de recursos. Ayuda a las empresas a evitar gastos adicionales sabiendo con qué recursos cuenta y de cuáles carece. Esto supone un mayor control de la economía de la entidad.
3. Garantiza la coherencia entre departamentos. Si cada departamento cuenta con el mismo plan de marketing, estos realizan sus actividades con los mismos objetivos en común, teniendo sus metas perfectamente alineadas. De este modo, también actúa como una herramienta que facilita la comunicación entre los mismos.
4. Asegura la claridad. Las empresas con un plan de marketing saben lo que hacen, lo que no tienen qué hacer y lo que quieren lograr. De este modo, la posibilidad de desviarse de sus objetivos es mucho menor.
5. Identifica el público objetivo. Contiene información de los clientes potenciales y actuales que maneja la empresa, pudiendo enfocar las estrategias en los mismos. Esto contribuye a que los esfuerzos ejercidos sean mucho más efectivos al tener una visión clara de a quién se quiere llegar.
6. Identifica a los competidores. Esencial para destacar una marca o producto en el mercado. Esto se lleva a cabo dentro del análisis DAFO, una parte indispensable en el plan de marketing, el cual está compuesto por las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de la empresa.

(Instituto Tecnológico de Madrid, 2022).

3.9.3. Estructura del Plan de Marketing.

Philip Kotler, conocido como el "padre del marketing moderno," describe la estructura de un plan de marketing como una herramienta fundamental para analizar el entorno, fijar objetivos y diseñar estrategias orientadas al cliente. Según él, el plan debe centrarse en crear un valor auténtico para el cliente y no simplemente en estrategias para vender lo que la empresa produce. (Abx Associates, 2024)

3.9.3.1. Resumen Ejecutivo.

Una breve visión general del plan de marketing, donde se incluyen los puntos más destacados y los objetivos principales. Facilita una lectura rápida para los directivos y otros involucrados en el proyecto.

3.9.3.2. Análisis de la Situación.

En esta sección, se realiza un análisis detallado del contexto interno y externo de la empresa. Incluye:

- Análisis del entorno. Factores externos como la economía, sociedad, tecnología, política y legalidad.
- Análisis del mercado. Análisis del tamaño del mercado, tendencias, segmentación...
- Análisis de la competencia. Estudio de los competidores directos e indirectos.
- Análisis DAFO. Permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio. Este análisis ayuda a definir una estrategia que potencie las fortalezas y aproveche las oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas.

3.9.3.3 Objetivos de marketing.

Establecimiento de objetivos claros y específicos, que suelen ser medibles y con plazos definidos. Estos objetivos se pueden centrar en métricas como el crecimiento de ventas, la participación en el mercado o la rentabilidad.

3.9.3.4. Estrategias de marketing.

Es el enfoque general que la empresa utilizará para alcanzar sus objetivos de marketing. En este apartado se definen los segmentos objetivo, el posicionamiento deseado y las estrategias de diferenciación para competir en el mercado.

3.9.3.5 Plan de acción (4P'S del Marketing).

La planificación de las actividades prácticas, basada en las 4 Ps del Marketing Mix.

- Producto: características, marca, diferenciación, etc.
- Precio: política de precios y estrategias de penetración, descuentos, etc.
- Distribución: canales de distribución, cobertura, logística, etc.
- Promoción: actividades de comunicación, publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas, etc.

3.9.3.6. Presupuesto.

Un desglose de los costos asociados a cada acción de marketing, junto con las proyecciones de ingresos. Es importante para evaluar la viabilidad económica y el retorno de la inversión.

3.9.3.7. Seguimiento y control.

Definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y otros mecanismos para evaluar los resultados de cada estrategia y acción. Esto permite realizar ajustes y mejoras para cumplir con los objetivos establecidos.

3.9.3.8. Conclusiones.

En este apartado se recapitulan los principales hallazgos del plan, destacando cómo cada uno de los objetivos y estrategias propuestos puede contribuir al crecimiento y éxito de la empresa. También se incluyen las lecciones aprendidas y cualquier consideración final sobre la ejecución del plan o la necesidad de revisiones futuras.

4. METODOLOGÍA.

Se emplea un enfoque mixto combinando de este modo tanto técnicas cualitativas como cuantitativas.

4.1 Técnicas Cualitativas. (Fase de Investigación).

- **Análisis de contenido.** Se evaluarán las campañas de marketing, promociones de ventas, publicitarias y de *branding* para ver cómo se desenvuelve el club frente a sus consumidores y cómo mantiene sus valores.

4.2 Técnicas Cuantitativas. (Fase de Investigación).

- **Análisis de plataformas digitales.** Análisis estadísticos sobre el desarrollo de las estrategias de marketing digital en sus plataformas principales (Instagram, X y TikTok). A través de herramientas profesionales, se podrá conocer el porcentaje de comentarios positivos y negativos, *engagement* y alcance de publicaciones arrojando información sobre la presencia del club como marca en el mundo digital.
- **Análisis financiero.** A través del análisis de informes comerciales vinculados al *merchandising*, campañas de marketing y publicidad y más, se podrá obtener una visión de la eficacia de la marca a nivel comercial.

4.3. Técnicas Cualitativas. (Plan de Marketing).

- **Análisis del entorno (DAFO).** Revisión de fuentes veraces de información así como un análisis exhaustivo del club para identificar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
- **Análisis de la competencia.** Benchmarking competitivo, evaluando estrategias, mensajes y percepción de la competencia en el mercado deportivo.
- **Desarrollo de estrategias de marketing (4P's).** Desarrollo de ideas adaptadas a los objetivos del club y a sus valores como entidad financiera y marca para potenciar el *Marketing Mix*, precio (*price*), producto (*product*), distribución (*placement*) y promoción (*promotion*).

4.4. Técnicas Cuantitativas. (Plan de Marketing).

- **Métricas de plataformas digitales.** Utilización herramientas de análisis y gestión de plataformas digitales y SEO para evaluar métricas y alcance como Semrush.
- **Definición de objetivos e indicadores de rendimiento (KPI's).** Uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) cuantitativos para medir el éxito de cada objetivo del plan de marketing, con herramientas de monitorización como Google Analytics.

5. PLAN DE MARKETING. (Estructura según Kotler).

5.1. Análisis de la Situación.

5.1.1. Análisis Externo.

En palabras de Diego Francisco y Jairo Gutiérrez, en su obra *“Planeación financiera y gestión del valor”*, el análisis externo se refiere a la información que se debe recopilar para para calificar el ambiente del sector y del entorno en el que participará la empresa en el futuro.

5.1.1.1. Macroentorno.

El macroentorno permite comprender los factores externos que afectan al desarrollo y éxito de un club como el Sevilla FC. Este análisis examina variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas, entre otras, que influyen en su mercado y en las estrategias comerciales del club.

Entorno Político y Legal.

El entorno político es un factor clave que influye en el modelo de negocio del Sevilla FC, sus fuentes de financiación y su proyección nacional e internacional. A continuación, se exponen los aspectos claves que determinan el entorno político del club.

1. Legislación y Regulación Deportiva.

El deporte en España está regido por la Ley del Deporte y otras normativas específicas que abarcan desde las condiciones de financiación de los clubes hasta las responsabilidades fiscales y laborales. El Gobierno de España cuenta con una página web donde se recopilan los fundamentos básicos del deporte.

Estos fundamentos son los siguientes.

- Ley del Deporte. Es la base de la constitución legal de una entidad deportiva.
- Federaciones Deportivas Españolas. Regula los procesos electorales de las FF.DD.EE.
- Sociedades Anónimas y Deportivas. Medidas fiscales, administrativas y orden social que regulan la actividad de las S.A y S.A.D.
- Protección de la Salud y Lucha contra el Dopaje. Real Decreto contra el juego sucio, el consumo de estupefacientes y los riesgos sanitarios que esto conlleva.
- Normativa adaptada a las Modalidades Deportivas. Contienen la normativa específica para cada modalidad deportiva.
- Lucha contra la Violencia. Contiene legislación referente a la lucha contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.
- Alto Rendimiento. Contiene los requisitos necesarios para adquirir la condición de deportista de élite o de alto rendimiento.
- Disciplina Deportiva. Normativa para el control disciplinario y el fomento de la deportividad.
- Himno Nacional. Información referente al himno, partitura, formas de interpretación e historia.

(Gobierno de España, 2022).

2. Regulación del Patrocinio y Publicidad.

En 2021, la Ley de Regulación del Juego restringe el patrocinio de empresas de apuestas en el deporte, una medida que ha afectado a muchos clubes, incluidos algunos en LaLiga, que anteriormente dependían en gran medida de estos acuerdos comerciales. Esta normativa representa un desafío para el Sevilla FC, que ha tenido que buscar otras fuentes de patrocinio que cumplan con los estándares legales vigentes y mantengan una imagen positiva de cara a su afición y comunidad.

El Sevilla FC ha contado con el patrocinio de diversas entidades de apuestas como BetFair o MarathonBet, quien fue el *sponsor* principal en 2018.

3. Normativa de la Unión Europea.

Como parte de la Unión Europea, España está sujeta a las normativas comunitarias que afectan, por ejemplo, los derechos de competencia, el mercado de transferencias y la distribución de ingresos. La UEFA, que regula las competiciones europeas en las

que participa el Sevilla FC, también impone el Fair Play Financiero, lo que obliga a los clubes a mantener un equilibrio entre ingresos y gastos. Esto impacta directamente en la capacidad del Sevilla para competir económicamente con otros clubes europeos y obliga a una gestión eficiente y transparente.

El incumplimiento de la normativa acarrea una serie de consecuencias que se aplicarán en función de la gravedad del delito. Ordenadas de menor impacto a mayor, son las siguientes.

- Advertencia.
- Amonestación.
- Multa económica.
- Reducción de puntos.
- Retención de ingresos generados por la UEFA.
- Restricción del número de jugadores.
- Descalificación de competiciones en curso.
- Retirada de títulos.

(JEP Sports Management, 2023)

4. Derechos de Retransmisión y Competencia Audiovisual.

Los derechos de retransmisión constituyen una de las fuentes de ingresos más significativas para las competiciones de fútbol profesional en España. En este contexto, los derechos audiovisuales no solo incluyen la televisión tradicional, sino también las plataformas de streaming y otros canales digitales. Estos ingresos son vitales para la sostenibilidad financiera de los clubes, las ligas y las federaciones. La venta de estos derechos permite financiar no solo la operación de las competiciones, sino también el desarrollo de los clubes, la mejora de infraestructuras y la promoción del deporte.

El marco legal que regula los derechos audiovisuales en España, se basa en la legislación de propiedad intelectual, que protege los derechos de explotación de las competiciones deportivas. Este sistema jurídico asegura que los derechos de retransmisión sean gestionados adecuadamente, respetando los acuerdos y las obligaciones de las partes involucradas. A nivel internacional, se encuentran normativas que garantizan la protección de estos derechos en diversos países y

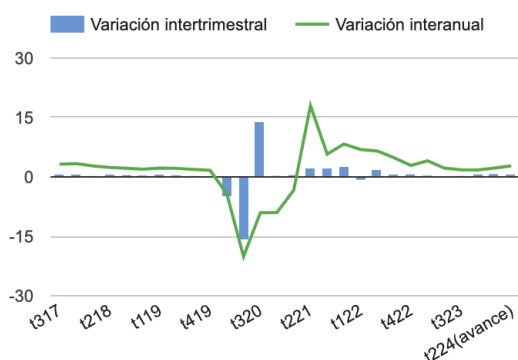
permiten su comercialización en mercados globales, lo que incrementa su valor económico. (Senn Ferrero, 2020).

Entorno Económico.

El entorno económico general influye directamente en el poder adquisitivo de los aficionados y, por lo tanto, en su capacidad para consumir productos del club como entradas, abonos y merchandising. En España, la economía ha mostrado signos de recuperación post-pandemia, pero factores como la inflación y el desempleo siguen siendo desafíos que limitan los ingresos disponibles de las familias. Este contexto económico afecta tanto a los aficionados locales como internacionales, lo que obliga al Sevilla FC a ajustar sus precios y estrategias comerciales.

Para el análisis de este aspecto, se analiza la economía nacional, concretamente la correspondiente a la Comunidad Autónoma de Andalucía, donde se encuentra el club y la mayor parte de su afición.

Un factor clave es el producto interior bruto. El PIB tiene un impacto directo en la capacidad de los aficionados para gastar en productos y servicios relacionados con el fútbol, como entradas, abonos, merchandising, y otros así como en la negociación de acuerdos con marcas, ya que un entorno económico positivo favorece a la actividad comercial. Si el PIB crece, generalmente se asocia con una mayor estabilidad económica, lo que podría traducirse en un aumento en los ingresos disponibles de los consumidores y empresas colaboradoras. Por el contrario, un PIB decreciente o una recesión económica puede llevar a una reducción en el poder adquisitivo de los aficionados y un desinterés de asociación por parte de las empresas, lo que afectaría negativamente las ventas de productos y servicios del club y en su conjunto, a su salud financiera.

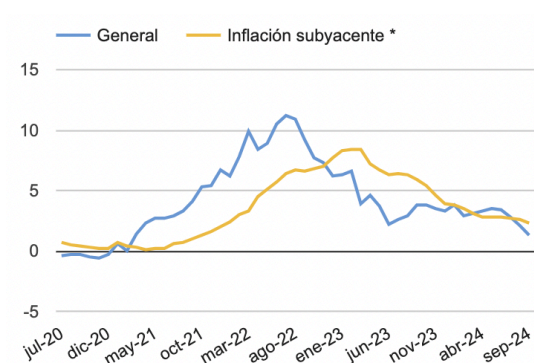


(Gráfica 3. Analistas Económicos Andalucía)

Cuando el PIB de Andalucía cae (como en 2020), esto suele afectar el gasto en entretenimiento y eventos deportivos, con impactos en la venta de entradas, merchandising y patrocinio. Un PIB estable pero sin gran crecimiento, como se muestra en los trimestres recientes, podría significar que la economía andaluza aún no está completamente recuperada.

Esto influye en el poder adquisitivo de los

fanáticos y limita la inversión en el club desde empresas locales, afectando potencialmente su capacidad de contratar jugadores o financiar expansiones.

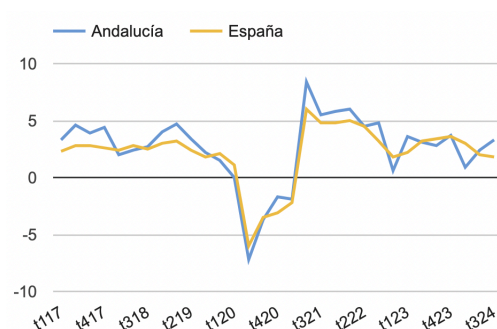
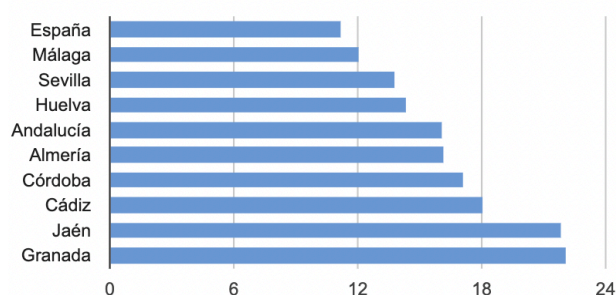


(Gráfica 4. Analistas Económicos Andalucía)

Otro factor clave es el grado de consumo de la población. Un entorno de alta inflación, como el que se experimentó en 2022, generalmente reduce el poder adquisitivo de los consumidores, afectando negativamente al consumo. Para el Sevilla FC, esto se traduce en un menor gasto por parte de los aficionados en entradas, productos oficiales y otros servicios. La caída de

la inflación a partir de 2023 sugiere una recuperación gradual del poder adquisitivo, lo cual podría ser beneficioso para el club si la tendencia continúa, permitiendo un aumento en el gasto de los fanáticos y en el apoyo comercial en general.

Sin embargo, el contexto actual de baja inflación puede reflejar una economía en proceso de ajuste. Si esto se combina con una falta de crecimiento económico significativo (como indica el gráfico de PIB anterior), el Sevilla FC podría enfrentarse a una base de consumidores cautelosa y menos inclinada a realizar gastos importantes.



(Gráfica 5 y 6. Analistas Económicos Andalucía)

Las gráficas reflejan un entorno económico desafiante para el Sevilla FC debido a la situación laboral en Andalucía. La alta tasa de paro en la región, especialmente en provincias como Granada, Jaén y Cádiz, sugiere un menor poder adquisitivo entre la población andaluza en comparación con la media nacional.

Además, la variabilidad en el crecimiento del empleo en Andalucía, con fluctuaciones que en algunos casos superan la media nacional pero también sufren caídas más pronunciadas, muestra que el mercado laboral andaluz es inestable y vulnerable a crisis económicas

En conjunto, el entorno económico reflejado en ambas gráficas implica que el Sevilla FC opera en un mercado donde la dependencia de la estabilidad económica de Andalucía es crucial, y cualquier mejora o empeoramiento en los niveles de empleo y paro regionales tiene un impacto directo en la economía del club.

Entorno Tecnológico.

La integración de nuevas tecnologías en el fútbol ha revolucionado aspectos claves del deporte, desde la preparación de los jugadores hasta la gestión estratégica. El videoanálisis, por ejemplo, permite examinar cada detalle de los partidos y optimizar tácticas de juego, un avance que ha redefinido la forma en que los entrenadores evalúan y mejoran el rendimiento individual y colectivo. Además, el uso de dispositivos GPS y sensores de movimiento ayuda a monitorear el estado físico de los jugadores en tiempo real, reduciendo lesiones al identificar patrones de esfuerzo y áreas de riesgo.

En el ámbito empresarial y de gestión, tecnologías como el big data y la inteligencia artificial han abierto nuevas posibilidades en el área de *scouting*. Gracias a estos avances, los clubes pueden evaluar millones de datos y estadísticas de jugadores de todo el mundo, facilitando las decisiones de fichajes de manera informada y rentable. Este acceso masivo a datos ha creado una ventaja competitiva que permite a los clubes no solo identificar el talento con mayor precisión, sino también optimizar su inversión.

El impacto de la tecnología también se extiende al material deportivo. Innovaciones en la fabricación de espinilleras, botas, y balones han mejorado la seguridad y el desempeño en el campo. Estos materiales son cada vez más ligeros y duraderos, adaptándose a las necesidades específicas de los jugadores y brindando más comodidad. En general, la modernización de los equipos deportivos permite a los jugadores enfocarse en su rendimiento sin preocuparse tanto por cuestiones de seguridad o incomodidad.

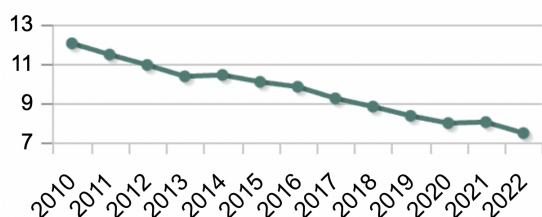
Finalmente, la digitalización ha ampliado la accesibilidad del fútbol a los aficionados. Mediante plataformas de streaming, los partidos están disponibles en todo el mundo, mientras que redes sociales y aplicaciones ofrecen contenido exclusivo que conecta a la afición con sus

equipos. En conjunto, estas tecnologías no solo mejoran la competitividad de los clubes, sino que enriquecen la experiencia de los aficionados y expanden el alcance global del fútbol.

(Engineering SylTec, 2021).

Entorno Sociocultural.

El descenso de la natalidad en Sevilla es un factor relevante a considerar en el análisis del



(Gráfica 7. Instituto Nacional de Estadística)

entorno sociocultural, especialmente en su impacto sobre los clubes de fútbol de la ciudad. La baja tasa de nacimientos implica una disminución potencial en el número de futuros aficionados locales, lo que afecta la sostenibilidad de la masa social en el mediano y largo plazo. En la actualidad, la tasa de natalidad en Sevilla se sitúa en torno a 7,47 nacimientos por cada mil habitantes, lo cual representa una caída significativa respecto a años anteriores, como muestra la gráfica proporcionada.

Para el Sevilla FC, el número de nuevos seguidores es fundamental para mantener la afición y asegurar ingresos futuros a través de la venta de entradas, merchandising y abonos. En un contexto de baja natalidad, el club debe hacer un esfuerzo adicional para atraer y retener a los aficionados jóvenes y fidelizar a las futuras generaciones. Sin una base de jóvenes sólida, la continuidad de la afición puede verse comprometida, lo que plantea la necesidad de estrategias de marketing que no solo se dirijan al público local, sino también a mercados externos y a otros segmentos demográficos que puedan compensar la falta de relevo generacional.

Entorno Demográfico.

La provincia de Sevilla está repartida en 106 municipios con una extensión total de 14.044.087 km². con una densidad media de población de 139,35 hab/km².

Sevilla cuenta con una población de 1.969.075 habitantes, de los cuales 1.560.779 viven en el área metropolitana. A su vez, del total metropolitano, 684.025 personas habitan en la ciudad capital de Sevilla, de las cuales 360.037 son hombres y los 323.99 restantes son mujeres.

De este modo, los municipios con más habitantes de la provincia son Sevilla (capital), con 684.025 habs, Aljarafe, con 47,541 habs, Camas, con 28.157 habs y Tomares con 25.374 habs (Instituto Nacional de Estadística, 2024).

5.1.1.2. Microentorno.

El microentorno hace referencia a los factores cercanos a una empresa que afectan directamente a su capacidad para servir a sus clientes, producir productos o servicios y alcanzar sus objetivos.

Para ello, se emplearán “Las 5 Fuerzas de Porter”, una herramienta que ayuda a identificar las dinámicas del microentorno y a prever los posibles riesgos y oportunidades para una empresa.

5 FUERZAS DE PORTER. SEVILLA FC.



(Imagen 6. Elaboración Propia).

- Análisis de la Competencia.

Teniendo en cuenta la misión y visión del Sevilla FC, así como su trayectoria y reconocimiento tanto nacional como internacional, voy a establecer como competidores directos a los principales clubes de España que comparten atributos similares. Obviaré a los tres más grandes clubes del panorama nacional, el Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid, que aunque en campañas anteriores, el club les hiciera frente en el torneo liguero, tienen objetivos y dimensiones superiores al resto de entidades deportivas.

También incluiré como competidor directo al Real Betis Balompié, que aunque no cuente con el mismo palmarés y trayectoria que el Sevilla FC, es el segundo equipo más grande de la Comunidad de Andalucía. Además destacan entre otras cosas por su buen desempeño en el área de marketing y comunicación.

Real Betis Balompié.

Es el segundo equipo más grande de Sevilla y Andalucía, el rival directo del Sevilla FC.

Fue fundado en 1907 y es uno de los clubes históricos de España. Conocido por su lema "Viva el Betis, manque pierda" y su apasionada afición, el Betis ha tenido momentos memorables en el fútbol español, incluyendo la consecución de la Copa del Rey en varias ocasiones. Actualmente, milita en la Primera División y cuenta con una sólida base de seguidores.

El Betis destaca por su masa social 52,500 socios y un precio de abono que varía entre 400 y 1150 euros, lo cual refleja su amplio rango de accesibilidad. El club tiene un estadio con aforo para 60,721 personas. Participa en competencias europeas y nacionales, LaLiga y Conference League lo cual subraya su nivel competitivo. En términos de comunicación, el Betis es considerado excelente, con un gran desempeño en marketing y comunicación. Cuentan con una presencia fuerte y muy activa en redes sociales, llegando al punto de crear “*trends* virales” a nivel nacional. En cuanto a su página web, contiene un diseño moderno y con una interfaz que hace accesible cualquier información.

Athletic Club de Bilbao.

El Athletic Club, situado en Bilbao, País Vasco, y fundado en 1898, es conocido por su política de jugadores, en la que solo compiten futbolistas de origen vasco o formados en la cantera local. Este club ha sido campeón de la Copa del Rey en numerosas ocasiones y es uno de los pocos equipos que nunca ha descendido a la Segunda División. El Athletic es un símbolo de identidad en el País Vasco y una institución respetada en toda España.

Con 45.000 socios, el Athletic Club ofrece un precio de abono fijo de 395 euros, destacándose por su estabilidad en el coste para sus socios. Su estadio, San Mamés, tiene una capacidad de 53,331 personas. Al competir en torneos europeos y nacionales, LaLiga y Europa League, el Athletic mantiene su prestigio en la élite. Su desempeño en comunicación

es bueno, preservando su imagen tradicional y manteniendo la cercanía con su afición. Defiende una sólida identidad de marca tanto en redes sociales como en su página web.

Valencia CF

El Valencia CF, fundado en 1919 y situado en la ciudad de Valencia, es uno de los clubes más importantes de España, conocido por haber ganado competiciones tanto nacionales como europeas, incluyendo varias Ligas y Copas del Rey, así como la UEFA Europa League. Este equipo ha experimentado altibajos en los últimos años, pero conserva una gran masa de seguidores y una rica historia.

El Valencia cuenta con 38,500 socios, y sus precios de abono son bastante amplios, variando entre 240 y 1600 euros. Esto refleja tanto opciones asequibles como exclusivas para sus seguidores. El club Ché tiene una capacidad para 49,430 personas en su estadio, Mestalla. Participa en competencias nacionales, LaLiga, y, aunque ha tenido un rendimiento irregular en los últimos años, sigue siendo un referente en el fútbol español. Su comunicación es estándar, lo cual podría ser un área de mejora para reforzar su relación con los aficionados y más en la situación que está atravesando. Aunque su página web es moderna y efectiva, su presencia en redes sociales es medianamente activa y con un contenido muy limitado y monótono.

Real Sociedad

Con sede en San Sebastián, en el País Vasco, la Real Sociedad fue fundada en 1909 y ha ganado en varias ocasiones la Liga y la Copa del Rey. Este equipo es famoso por su fuerte base de cantera y su estilo de juego dinámico, que ha sido recompensado con participaciones europeas constantes en la última década.

La Real Sociedad cuenta 38.000 socios y un abono que oscila entre 280 y 702 euros, ofreciendo una gama de precios adecuada a su afición. Sus ingresos anuales son altos gracias a la formación de jugadores de élite y su posterior venta y el aforo de su estadio, el Reale Arena, es de 40,000 personas. Compite tanto a nivel europeo como nacional, LaLiga y Europa League, lo cual refleja su nivel de competitividad en el panorama español. Su

comunicación es buena, con una actividad constante en redes sociales y una web oficial actualizada y sencilla.

Real Zaragoza.

Fundado en 1932 y con sede en Zaragoza, en la comunidad autónoma de Aragón, el Real Zaragoza es un club con un historial destacado en la Copa del Rey, aunque actualmente milita en la Segunda División. Su última época dorada fue a principios de los 2000, cuando conquistó la Copa del Rey en 2004 y la Recopa de Europa en 1995.

El Zaragoza cuenta con 28,882 socios, y el precio de sus abonos está entre 175 y 550 euros, una cifra moderada que refleja su condición de equipo de Segunda. Sus ingresos anuales son bajos en comparación con otros clubes en la tabla, y su estadio, La Romareda, tiene un aforo de 33,608 personas. Compite en el ámbito nacional, Liga Hypermotion, y su comunicación es buena, con una presencia en redes sociales activa y estética lo cual resulta clave para mantener la conexión con su afición en tiempos de menor visibilidad.

Respecto a la web oficial, es estándar con una interfaz sencilla, nada destacable pero que cumple bien con las exigencias de la comunicación.

Deportivo de La Coruña.

El Deportivo, ubicado en La Coruña, Galicia, fue fundado en 1906. El equipo vivió una etapa dorada en los años 90 y principios de los 2000, cuando ganó la Liga y varias Copas del Rey. Actualmente se encuentra en Segunda División, pero mantiene una sólida base de seguidores que esperan su regreso a la élite.

El Deportivo cuenta con 26,112 socios y un precio de abono entre 160 y 350 euros, lo cual refleja la accesibilidad para su afición en Segunda División. Sus ingresos anuales son bajos en comparación con los equipos de Primera, y su estadio, Riazor, tiene una capacidad de 32,490 personas. Aunque solo compite a nivel nacional, Liga Hypermotion, el Deportivo sigue siendo un equipo con mucha historia y una afición leal. Su comunicación es de nivel medio, algo que podría mejorar para reforzar su vínculo con sus seguidores y mejorar su

posicionamiento actual, ya que aunque su presencia en redes sociales es activa, el contenido es básico limitándose a informar a los aficionados de la actualidad del club, pero sin generar ningún tipo de conexión con los mismos a través de post promocionales o interactivos.

En cuanto a la web oficial, está al nivel de los equipos de primera división, siendo moderna, sencilla y atractiva.

A continuación, a modo de resumen y conclusión final, se recogen todos los atributos mencionados en los competidores y se compara con el desempeño del club respecto a esas mismas cualidades evaluándose de la siguiente forma. Verde (Fortaleza), Naranja (Medio) y Rojo (Debilidad).

							
Categoría	Primera	Primera	Primera	Primera	Segunda	Segunda	Primera
Nº Socios	52.500	45.000	38.500	38.000	28.882	26.112	48.000
Precio abono	400-1150€	395€	240-1600€	280-702€	175-550€	160-350€	335-1160€
Ingresos anuales	Alto	Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Medio
Aforo estadio	60.721	53.331	49.430	40.000	33.608	32.490	56.700
Competición	Europea y Nacional	Europea y Nacional	Nacional	Europea y Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Comunicación	Excelente	Buena	Media	Buena	Buena	Media	Media

(Tabla 1. Elaboración Propia).

El Sevilla FC cuenta con una sólida base sobre la cual construir, con fortalezas en su categoría, aforo y diversidad de precios de abono, aunque debe trabajar en su participación en competiciones europeas, ingresos y estrategia de comunicación. Si el club logra mejorar en estos aspectos, podrá no solo igualar, sino superar a muchos de sus competidores en el ámbito nacional e internacional.

- Productos Sustitutivos.

Los productos sustitutivos hacen referencia a los deportes más practicados en la comunidad de Andalucía, que podrían restarle protagonismo al deporte principal, el fútbol. Es decir, aquellos deportes que satisfagan las necesidades de los consumidores de una forma similar.

Según el Centro de Estudios Andaluces (CENTRA), los deportes más seguidos y practicados después del fútbol son la **natación** y el **atletismo**. El 68% de la población andaluza consume material audiovisual deportivo y un 60% practica alguno de los deportes que consume.

Sin embargo, si bien hay un porcentaje significativo de personas que practican deportes diferentes, estos no necesariamente sustituyen a otros, sino que complementan una oferta variada de opciones deportivas. (Junta de Andalucía, 2022).

- Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es un factor clave en el éxito de cualquier organización, y en el caso del Sevilla FC, este poder puede influir significativamente en las decisiones comerciales y operativas del club. Los proveedores, ya sean de equipamiento, servicios o patrocinadores, tienen un papel esencial en la cadena de valor, afectando tanto a la calidad de los productos ofrecidos a los aficionados como a la rentabilidad de las operaciones.

A través de medios oficiales del club, se tiene acceso a los actuales proveedores que operan con el Sevilla FC.

- Castore. Equipamiento deportivo.
- J Carter Sporting Club Limited. Equipamiento deportivo.
- Soricastel S.L. Equipamiento deportivo.
- Ecoalf Recycled Fabrics S.L. Equipamiento deportivo.
- Aneyron Promociones S.L. Equipamiento deportivo.
- Constructora San José S.A. Mantenimiento, obras y reparaciones.
- Turf Green S.L. Mantenimiento, obras y reparaciones.
- DBD Consultoría Técnica S.L. Mantenimiento, obras y reparaciones.
- Atlas Servicios Empresariales S.A.U. Empleo temporal.
- Adecco T.T., S.A. Empleo temporal.
- Prosegur S.L. Seguridad.
- ESC Servicios Generales. Seguridad.

- Allianz S.A. Seguros.
- Mapfre S.A. Seguros.
- Abbsolute Comunicación S.L. Marketing.
- Residencia Armendáriz. Cantera.
- Grupo Familia Carrión S.L. Consejeros.
- Rosport 2011 S.L. Limpieza.
- MA Abogados. Servicios profesionales.
- Sevilla Hook S.L. Catering.
- Endesa S.A. Suministro eléctrico.
- Telefónica S.A.U. Suministro telefónico.
- El Corte Inglés. Viajes.
- Empty Leg S.L. Viajes.
- Amaze DM Ltd. Viajes.
- Alonso Pérez S.L. Viajes.
- Sekai Corporate Travel S.L.U. Viajes.
- San Pablo Motor S.L. Transporte.
- Onebox Ibérica S.L. Software venta de entradas.

Al contar con múltiples alternativas en categorías como equipamiento deportivo, mantenimiento, empleo temporal, seguridad, seguros y viajes, el Sevilla FC tiene una posición ventajosa para comparar precios y negociar condiciones favorables en función de su presupuesto y necesidades estratégicas.

Sin embargo, existen proveedores especializados, como los de suministros esenciales (Endesa para electricidad, Telefónica para telecomunicaciones) y servicios de *ticketing* (Onebox), que podrían tener un mayor poder de negociación debido a su especialización o falta de alternativas comparables. Con estos últimos, el club podría carecer de un cierto margen de negociación y estar más expuestos a las condiciones de estos proveedores.

- Poder de Negociación de los Clientes.

Los consumidores de los clubes de fútbol incluyen varios perfiles de aficionados, cada uno con características y motivaciones distintas. En España, los aficionados suelen dividirse en categorías como los "aficionados locales" que asisten a partidos en estadios o los que siguen los eventos en lugares públicos como bares o a través de plataformas audiovisuales como

Movistar LaLiga o DAZN. De acuerdo con un estudio de Mediapro y LaLiga, cada temporada más de 15 millones de aficionados visitan bares para ver partidos, con un 55% de este grupo menor de 44 años y una notable paridad de género en los jóvenes entre 18 y 34 años.

Afición Local.

1. Aficionados abonados.

Los abonados son aquellos aficionados que compran una suscripción anual para acceder a todos los partidos de la temporada. Este grupo es fundamental para el Sevilla FC, ya que representan ingresos estables y suelen ser los aficionados más leales. Los abonados valoran especialmente los beneficios adicionales, como acceso a eventos exclusivos, descuentos en merchandising y prioridad en la compra de entradas para partidos fuera de casa o competiciones importantes.

Según el medio digital OrgulloBiri en junio de 2024, el Sevilla FC cierra la campaña de abonos 24/25 con 48.000 abonados de los cuales 38.000 cuentan con derecho a asiento en el estadio Ramón Sánchez-Pizjuán, es decir, que el 95% son renovaciones de aficionados de campañas anteriores. Los 10.000 restantes son Socios Rojos, que aunque no cuente con plaza fija en el estadio, el 80% de estos también son renovaciones de esta modalidad de abono.

2. Aficionados puntuales.

Por otro lado, los consumidores puntuales compran entradas de forma esporádica, generalmente para partidos específicos que les interesan o en los que el equipo se enfrenta a rivales de mayor nivel. Este grupo puede incluir a turistas, aficionados ocasionales o personas que asisten a eventos como experiencias de entretenimiento sin un compromiso tan fuerte con el club. El comportamiento de los consumidores puntuales está influenciado por factores como la disponibilidad de tiempo, los precios, y la popularidad del partido en cuestión.

Entradas para partidos. Los consumidores puntuales pueden asistir a los partidos del club comprando entradas para eventos en concreto en la web oficial del club, el precio de las

entradas oscilan entre 40€ y 80€ según la ubicación del asiento y la disponibilidad de los mismos.

Promociones abonados y socios rojos. Para los seguidores más “fieles”, existen una serie de privilegios que los consumidores o aficionados puntuales no tienen, por ejemplo el 10% de descuento en la compra de entradas para partidos. También acceden a otros intervalos de precios muy distintos de los mencionados anteriormente, pasando de 40€ y 80€ a 20€ y 40€.

También el club ofrece un descuento del 50% por la compra de 2 entradas si eres socio rojo.

Aficionados Indirectos.

1. Aficionados en locales de ocio.

Los aficionados que ven los partidos en bares generalmente buscan una experiencia de comunidad y emoción compartida sin la necesidad de estar en el estadio. Este grupo suele incluir a quienes no tienen acceso directo a abonos o entradas para todos los partidos, pero desean experimentar el ambiente en un entorno social. Los bares, especialmente en días de partido, son puntos de encuentro importantes para los seguidores del Sevilla FC, fortaleciendo la identidad del club en el área local y generando ingresos indirectos por consumo en estos lugares.

2. Aficionados en plataformas digitales.

Los seguidores que ven los partidos desde sus hogares, ya sea a través de la televisión o servicios de streaming, abarcan una amplia variedad de perfiles, desde aficionados locales hasta seguidores internacionales. Este grupo es especialmente relevante en términos de ingresos por derechos de televisión y patrocinios. Los derechos de transmisión permiten que el Sevilla FC llegue a un público global, lo que contribuye significativamente a los ingresos del club y fortalece su marca internacionalmente.

Es tanta la importancia del aficionado espectador que en términos económicos, el Sevilla FC, ha percibido en la campaña de 2024 un total de 49.000.000 € únicamente por derechos televisivos según un informe de LaLiga compartido por el medio de comunicación OrgulloBiri en mayo de 2024.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes o aficionados del club es muy elevado, debido a que gran parte de los ingresos del Sevilla FC dependen de la afición.

Estos, además, tienen libertad para elegir el tipo de productos que quieren consumir, ya sean entradas para partidos puntuales o carnets de abonos. También representan los ingresos y la rentabilidad de las campañas de marketing y merchandising del propio club.

De este modo, se concluye que la dependencia del club hacia la afición es muy fuerte ya que la salud financiera y estabilidad del club se limita mayormente a ellos.

5.1.2. Análisis Interno.

Analizar los recursos, capacidades y actividades comerciales de una organización como el Sevilla FC, es fundamental para entender su posición actual y sus posibilidades de crecimiento. Este análisis permite identificar fortalezas, como ventajas competitivas o áreas en las que el club sobresale, y debilidades, que son aspectos internos que pueden limitar su desempeño frente a los competidores.

Por ejemplo, los recursos materiales y financieros muestran la capacidad del club para invertir en fichajes, infraestructura, o tecnología. Por otro lado, las capacidades humanas y organizativas destacan el impacto del talento de los jugadores y el personal técnico, así como la eficiencia administrativa en la toma de decisiones estratégicas.

De este modo, el análisis interno no solo refleja la situación actual de la empresa, sino que también traza una hoja de ruta de cara corregir las debilidades, luchar contra las amenazas y explotar las fortalezas y oportunidades con el fin de obtener una posición competitiva en el mercado.

5.1.2.1. Recursos del Club.

En palabras de Idalberto Chiavenato, en su obra “Administración de Recursos Humanos”, los recursos hacen alusión al conjunto de medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos. Son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las tareas de la organización.

Recursos Tangibles.

- **Infraestructuras.**

El Sevilla FC cuenta con diversas infraestructuras, algunas dedicadas a la actividad deportiva y otras a la actividad comercial.

- Estadio Ramón Sánchez-Pizjuán. Recinto deportivo propiedad del Sevilla FC, ubicado en Sevilla, concretamente en el barrio de Nervión. Inaugurado el 7 de septiembre de 1958, posee una capacidad de 48.000 personas con una superficie de 30.110 metros cuadrados.
- Ciudad deportiva José Ramón Cisneros. También conocido como “Estadio Jesús Navas”, este complejo deportivo es la ciudad de la cantera, donde se desarrollan las jóvenes promesas del Sevilla FC. Ubicado a las afueras de la carretera de Utrera, posee una capacidad de 8.000 personas y una superficie de 20.000 metros cuadrados.
- Tiendas oficiales. El club cuenta con 4 tiendas físicas dedicadas a la comercialización de sus productos oficiales ubicadas en el Estadio, en Puerta Jerez y en los centros comerciales AireSur y Torre de Sevilla. A su vez, también cuenta con 2 tiendas digitales, su web oficial y Amazon.

- **Recursos Financieros.**

Son activos que posee la empresa y tienen algún grado de liquidez. Estos pueden ser dinero o bienes de la empresa que si se comercializarán obtendría capital.

Actualmente, el Sevilla FC cuenta con una variedad de fuentes de ingresos y financiación en las que destacan las siguientes.

- Patrocinadores. Aunque no se tienen cifras oficiales de los ingresos por patrocinio más recientes, siguiendo la tendencia de ingresos oficiales desde 2018 hasta 2022, se estima que el club puede estar facturando aproximadamente de 15.000.000 € a 18.000.000€ en total por patrocinios.
- Derechos televisivos. Los ingresos por derechos televisivos se reparten de la siguiente manera, 37.500.000€ fijos para todos los equipos de LaLiga, independientemente de su posición en la tabla y otro monto que varía en función de la posición final en la competición. De este modo, la campaña pasada, el club ingresó 37.500.000€ fijos y 49.000.000€ adicionales sumando un total de 86.500.000€ por derechos televisivos.

- Abonos. Ocurre igual que con los patrocinadores. Aunque no se han revelado cifras oficiales recientes, se puede seguir una tendencia en cuanto a los ingresos oficiales que sí se revelaron en campañas anteriores. Por eso, el club puede estar ingresando aproximadamente de 16.000.000€ a 18.000.000€ por campañas de abonos.
- Marketing y Publicidad. En la pasada campaña 23/24, el Sevilla FC reveló que ingresó por campañas de marketing y publicidad un total de 30.000.000€.

- **Recursos Tecnológicos y Materiales.**

El club ha desarrollado durante el último trienio un proyecto que ya está funcionando y dando resultados, una herramienta denominada Scout Advisor de la mano del Centro de Innovación del Sevilla FC. Una unidad tecnológica desarrollada también por el propio club con el objetivo de posicionarse como un referente en todas las variantes de I+D. La herramienta desarrollada por el departamento ha acumulado protagonismo a nivel mundial, apareciendo en más de 1.200 medios de comunicación y con más de 2 Billones de lectores.

El Sevilla FC siempre ha sido reconocido por su desarrollo tecnológico. Por ejemplo, con Transfer Tracker, una plataforma que ofrece identificar y reclamar compensaciones por los traspasos de jugadores canteranos.

El club también invierte en la formación de profesionales con el lanzamiento del Máster en *Big Data* y el Máster en Innovación Tecnología.

Recursos Intangibles.

Aquellos elementos no físicos que aportan un valor significativo al Sevilla FC, diferenciándolo de sus competidores y fortaleciendo su posición en el mercado futbolístico. Estos recursos, aunque menos visibles, son esenciales para el éxito y la sostenibilidad del club.

- **Marca y Reputación.**

La marca Sevilla FC está profundamente ligada a su historia y sus raíces culturales en Andalucía. Como club centenario, proyecta valores de perseverancia, ambición, y orgullo regional, convirtiéndose como un símbolo de identidad para los aficionados.

Su lema “Nunca se rinde” refuerza esta imagen, destacando la resiliencia como uno de sus pilares principales.

La marca también refleja excelencia deportiva, especialmente gracias a su éxito en competiciones europeas. Con siete títulos de la UEFA Europa League, el Sevilla se ha ganado un lugar destacado en el panorama futbolístico, consolidando su identidad como un club competitivo a nivel global.

En cuanto a la reputación, se basa en los siguientes aspectos clave.

- Éxitos deportivos. Su dominio en la UEFA Europa League ha posicionado al club como uno de los grandes de Europa, atrayendo de esta manera el interés de grandes empresas patrocinadoras y expandiendo la marca a nivel internacional. El club también se ha consagrado como un histórico de España, ganando competiciones varias nacionales y acostumbrando a la afición a estar en los puestos altos de la clasificación.
- Innovación. La inversión en tecnología, tanto en el ámbito deportivo como en la experiencia del aficionado, ha mejorado la percepción del club como una entidad moderna y adaptada a los tiempos. Acuerdos con IBM y LaLiga Tech, o la creación de la herramienta Scout Advisor, posicionan al club como un referente tecnológico a nivel mundial.
- Responsabilidad social. El club ha mostrado un compromiso activo con iniciativas de responsabilidad social corporativa, como el apoyo a causas benéficas y programas comunitarios. Por ejemplo, con la creación de la “Fundación Sevilla FC” la cual nace con el objetivo de combatir los problemas presentes en la sociedad. Esto mejora su imagen pública y su percepción como una organización con impacto positivo.

- **Capital Humano.**

El talento humano, tanto en el ámbito deportivo como administrativo, es uno de los mayores activos del Sevilla FC. Su academia ha producido jugadores destacados como **Sergio Ramos**, **Jesús Navas** y **José Antonio Reyes**, consolidando la cantera como un pilar estratégico. Asimismo, la experiencia y visión de sus directivos y cuerpo técnico han permitido al club mantener un nivel competitivo frente a equipos con mayores recursos financieros. Entre las principales personalidades en el campo administrativo, destacan **Ramón Rodríguez Verdejo** (Monchi), uno de los mayores

directores deportivos de la década. **Jose María Del Nido Benavente**, presidente del club en 2002 llevando al club a la calificación del “mejor equipo del mundo” en los años 2006 y 2007 por la IFFHS (“*International Federation of Football History and Statistics*”). **Jesús Arroyo**, quien fue director general del club, contribuyó significativamente a la expansión comercial de la entidad.

- **Red de Relaciones.**

El Sevilla FC ha desarrollado una sólida red de relaciones estratégicas que contribuye a su crecimiento y competitividad en los ámbitos deportivo, comercial y tecnológico con el objetivo de posicionarse como uno de los clubes referentes en el fútbol moderno.

- **Aspecto deportivo.** El club ha colaborado con marcas de prestigio como **Castore** (marca actual) y **Nike** para el diseño de la indumentaria oficial del club. Además de marcas de ropa, el Sevilla FC ha trabajado con empresas dedicadas al desarrollo de equipamiento deportivo innovador, contribuyendo al alto rendimiento de sus jugadores como **Soricastel S.L** o **Aneyron S.L.**
- **Aspecto Comercial.** El club cuenta con una red diversa de patrocinadores que incluye marcas destacadas como **Midea** (Sponsor principal), **JD Sports**, **Cruzcampo**, **Scalpers** y **Socios.com**. Estos acuerdos generan ingresos significativos y diversifican las fuentes de financiación del club, siendo la base de ingresos por patrocinio un pilar clave en la sostenibilidad económica.
- **Aspecto Tecnológico.** El Sevilla FC también ha integrado soluciones tecnológicas avanzadas en colaboración con empresas como **IBM**, utilizando herramientas como Watson X para analizar grandes volúmenes de datos relacionados con el rendimiento de los jugadores y las interacciones con los aficionados. Por otro lado, también ha colaborado con **LaLiga Tech**, empleando herramientas para mejorar la interacción con la afición y la gestión del club.

- **Propiedad Intelectual y “Know-How”.**

La propiedad intelectual del Sevilla FC incluye derechos registrados que garantizan la protección legal de su identidad y la monetización de sus elementos distintivos.

- **Marca registrada.** El escudo del club, con su diseño característico, está protegido por derechos de marca a nivel nacional e internacional. Este registro

garantiza que terceros no puedan explotarlo sin autorización, preservando la exclusividad de su uso comercial.

- Derechos televisivos. Los derechos de explotación de los partidos, contenidos audiovisuales y de imagen del club representan una fuente clave de ingresos. A través de acuerdos con LaLiga y plataformas de retransmisión, el Sevilla FC asegura una distribución controlada y lucrativa de sus eventos.
- Merchandising. La venta de productos oficiales bajo licencia, como camisetas, bufandas, y artículos coleccionables, está directamente vinculada a la propiedad intelectual del club. Existen acuerdos comerciales con marcas de ropa que les permite vender productos relacionados con el Sevilla FC de forma legal.
- Innovaciones tecnológicas protegidas. La colaboración con empresas tecnológicas (IBM o LaLiga Tech) para mejorar la experiencia del aficionado y las operaciones del club puede derivar en la creación de desarrollos protegidos, como aplicaciones exclusivas (Transfer Tracker) o sistemas de análisis deportivo. Por ejemplo con la patente de la creación de la herramienta “Scouting Advisor”, desarrollada por los profesionales tecnológicos del club.

El know-how comprende el conocimiento y las prácticas adquiridas a lo largo de su historia, que le han permitido destacarse en múltiples ámbitos.

- Gestión deportiva y “*Scouting*”. El Sevilla FC es reconocido por su modelo de gestión deportiva, especialmente en el área de fichajes y detección de talento. El uso de análisis de datos y su amplia red de ojeadores han permitido descubrir jugadores como Dani Alves y Jules Koundé, generando importantes beneficios económicos y deportivos.
- Estrategias de cantera. La mítica cantera del Sevilla, que ha formado talentos como Jesús Navas, destaca por un know-how en desarrollo juvenil que combina metodologías modernas con una visión tradicional del fútbol.
- Operaciones comerciales. La capacidad del club para gestionar alianzas estratégicas con patrocinadores y empresas tecnológicas, como Castore, Nike o IBM Watson X, evidencia su experiencia en la maximización de oportunidades comerciales.

5.1.2.2. Capacidades del Club.

Capacidades Competitivas.

El Sevilla FC ha demostrado ser altamente competitivo, especialmente en competiciones internacionales como la UEFA Europa League, donde ha establecido un récord con 7 títulos. Este éxito no solo eleva su prestigio, sino que también refuerza su atractivo para jugadores, patrocinadores, y aficionados. En el ámbito nacional, el club se ha consagrado como uno de los más grandes de España a lo largo del tiempo. Aunque ahora mismo no esté en su mejor momento en lo que a rendimiento deportivo se refiere, siempre demuestra su capacidad de resiliencia para salir de las situaciones más adversas. Claro ejemplo es la consecución de la 7ª Europa League, mientras a su vez coqueteaba con los puestos de descenso en la Liga nacional.

Capacidades de Innovación Tecnológica.

El Sevilla FC se ha destacado en la capacidad de innovación tecnológica mediante la colaboración con empresas líderes como IBM y Watson X, que han potenciado el análisis de datos para la mejora del rendimiento deportivo. Además, ha desarrollado herramientas digitales para optimizar la experiencia de los aficionados, como aplicaciones y plataformas de contenido exclusivo. Estas iniciativas han posicionado al club como pionero en la integración tecnológica en el ámbito deportivo, mejorando tanto la gestión interna como su competitividad en el mercado.

Capacidad de Resiliencia Organizativa.

La capacidad de resiliencia organizativa del Sevilla FC se manifiesta en su habilidad para adaptarse a cambios adversos y mantener su competitividad en el tiempo.

Este aspecto se basa en diferentes aspectos clave.

- **Gestión frente a crisis deportivas.** El Sevilla FC ha mostrado una y otra vez su capacidad para reinventarse en temporadas de bajo rendimiento tanto administrativa como futbolísticamente. Ya sea con reestructuraciones organizativas de los directivos o la consecución de títulos por los jugadores.
- **Adaptación económica.** El club ha sabido adaptarse a las situaciones económicas a través de gestiones estratégicas de su economía. Por ejemplo, con la recesión de contratos de aquellos jugadores veteranos con salarios elevados o con la reducción de

sueldos de otros. El club contaba en campañas anteriores con 200.000.000€ de presupuesto y ha pasado a contar esta temporada con 90.000.000€.

Los principales motivos por los que el club se ve en esta situación son los costes de la plantilla, el bajo rendimiento deportivo del club y de la directiva, las consecuencias del Covid-19 y los gastos de estructura.

- **Reconstrucción de la identidad.** En momentos de crisis reputacional o resultados que puedan afectar su imagen, el Sevilla ha reforzado su vínculo con los aficionados a través de campañas de comunicación transparentes y proyectos comunitarios, recuperando así su base de apoyo. Por ejemplo, con el lanzamiento del documental “La Copa Imposible” que rememora como el club consiguió su 3ª Europa League en Turín.

Capacidades de Gestión de Talento.

La gestión de talento en el Sevilla FC constituye uno de los pilares fundamentales de su éxito deportivo y organizacional. El club ha desarrollado una estrategia integral que abarca desde la identificación y desarrollo de jugadores jóvenes hasta la retención de profesionales clave en áreas técnicas y administrativas.

El modelo de negocio del club consiste en el descubrimiento y formación de jóvenes talentos con el objetivo de asegurar un rendimiento óptimo en el club y posteriormente obtener un rédito económico mediante la venta de los mismos tras revalorizarse.

- Identificación del Talento.

El Sevilla FC es ampliamente reconocido por su modelo de *scouting*, que se centra en identificar jugadores con potencial en ligas menores o mercados emergentes. Este sistema incluye:

- Uso de tecnología avanzada: Herramientas de análisis de *big data* y video scouting para identificar talentos prometedores.
 - Enfoque en mercados específicos: Foco en mercados sudamericanos y europeos menos explorados, lo que permite fichajes económicamente viables.
 - Colaboración con redes de ojeadores: Una estructura de *scouting* sólida que reporta directamente al área deportiva.
- **Desarrollo del Talento.**

Una vez fichados, los jóvenes talentos son integrados en un programa formativo que busca desarrollar todas las facetas del jugador.

- Entrenamiento técnico y táctico: Sesiones personalizadas diseñadas para adaptarlos al estilo de juego del Sevilla FC.
- Aspecto físico y psicológico: Especial atención a la nutrición, el desarrollo físico y el manejo de la presión mediática y competitiva.
- Adaptación cultural y lingüística: Programas específicos para facilitar la integración de jugadores extranjeros en Sevilla y su entorno.

- Venta del Talento.

El Sevilla FC ha perfeccionado un modelo que maximiza los beneficios económicos de la venta de sus jóvenes promesas:

- Revalorización: Los jugadores que destacan en el primer equipo o en competiciones internacionales incrementan su valor de mercado significativamente.
- Relaciones estratégicas: El club mantiene relaciones comerciales sólidas con equipos de las principales ligas europeas, lo que facilita la colocación de jugadores en equipos de alto nivel.
- Negociación inteligente: Contratos con cláusulas de beneficios por futuras ventas o porcentajes de derechos económicos, que aseguran ingresos adicionales incluso después de la salida del jugador.

Capacidad de Comunicación de la Marca.

La capacidad de comunicación de la marca del Sevilla FC es una herramienta estratégica clave que le permite conectar con su afición y fortalecer su posicionamiento global.

El club ha demostrado un uso destacado de las redes sociales, logrando un alcance significativo con más de 20 millones de seguidores en todas sus plataformas como Instagram, Twitter y Facebook. Esta interacción digital no solo fomenta el compromiso de los aficionados, sino que también expande su influencia internacional, especialmente en mercados emergentes como Asia y América Latina. (Web Oficial Sevilla FC, 2024)

En palabras de su presidente, José Castro, la comunicación del club refleja "el ADN sevillista", destacando la importancia de transmitir los valores del equipo a través de canales modernos y accesibles. Además, el Sevilla FC ha potenciado su comunicación mediante colaboraciones estratégicas con socios comerciales y tecnológicos, utilizando contenidos atractivos y campañas creativas para mantener a los aficionados siempre conectados con el club.

El club también ha mostrado su innovación en la producción de contenidos audiovisuales, como documentales y formatos interactivos, por ejemplo con el documental “La Copa es Nuestra”, que refuerza su vínculo con la historia, los jugadores y los valores del equipo. Estas iniciativas han elevado la percepción de la marca, incrementando su valor, que se estima en más de 260 millones de euros según Brand Finance, y posicionándose entre las marcas más influyentes del fútbol español.

5.2. Diagnóstico de la situación. Matriz DAFO.

Según Saylor Academy, el propósito del DAFO se basa en “revelar fuerzas positivas que trabajan juntas y problemas potenciales que deben ser reconocidos y posiblemente abordados”. Con esto, se pretende contextualizar el plan de marketing y conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa.



(Imagen 7. Elaboración Propia).

5.2.1. Amenazas.

- Descenso de la natalidad.

La reducción de la población joven en Andalucía se traduce como una menor posibilidad del relevo generacional de la afición, afectando a la estabilidad del club en el largo plazo.

- Bajo rendimiento deportivo.

Un desempeño por debajo de las expectativas en LaLiga o competiciones internacionales afecta directamente los ingresos por derechos de televisión, patrocinadores y la confianza de los aficionados.

- 6º Equipo con los abonos más caros.

Los precios elevados de los abonos generan descontento entre la afición y dificultan la captación de nuevos abonados en comparación con otros clubes con estrategias de precios más accesibles y más si el club no cumple con las expectativas de la afición ni los objetivos, haciendo que la relación rendimiento-precio esté muy descompensada.

Según un informe de “Relevo”, el club maneja precios por encima de equipos superiores a él como el FC Barcelona o el Atlético de Madrid.

- Aumento de la competitividad en LaLiga.

Club con mayores recursos económicos como Real Madrid, FC Barcelona o Atlético de Madrid, junto a equipos emergentes como Real Sociedad o Villarreal, complican la posición del Sevilla FC para competir por títulos y plazas europeas.

Además, la reducción del nivel de la plantilla hace que el club esté luchando por los puestos de media tabla y evitar el descenso, pasando a ser sus rivales directos otro tipo de equipos y con juegos diferentes a como se hace para alcanzar Europa, por ejemplo Getafe o Alavés y no Villarreal o Athletic.

5.2.2. Oportunidades.

- Crecimiento en el mercado internacional.

El fútbol se está globalizando, y el Sevilla FC tiene la oportunidad de expandirse hacia mercados internacionales como Asia, América y Oriente Medio mediante giras, colaboraciones y la venta de merchandising.

- **Aumento del consumo digital.**

Los fans consumen cada vez más contenido a través de plataformas digitales, lo que abre oportunidades para monetizar mediante streaming, redes sociales, apps personalizadas y experiencias virtuales.

- **Pionero en el avance tecnológico.**

Si bien es una fortaleza, también representa una oportunidad para seguir liderando la integración de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, *blockchain* o NFT para optimizar la gestión interna, el rendimiento deportivo y la conexión con los aficionados.

5.2.3. Fortalezas.

- **Marca y reputación sólida.**

El Sevilla FC es un club con una marca reconocida a nivel nacional e internacional gracias a sus logros deportivos, como ser uno de los clubes más laureados en competiciones europeas, especialmente en la UEFA Europa League. Esto le permite atraer a patrocinadores, jugadores y aficionados.

- **Afición altamente fidelizada.**

Su afición local, especialmente los abonados, mantiene una conexión emocional fuerte con el club, representada por altas tasas de renovación de abonos incluso en épocas difíciles. La fidelidad de los seguidores es un motor clave para ingresos estables.

- **Pioneros en el avance tecnológico.**

Colaboraciones con empresas como IBM, Castore y Watson X han situado al club a la vanguardia en innovación tecnológica, con iniciativas como análisis de datos, digitalización de servicios para los fans y uso de inteligencia artificial para mejorar el rendimiento deportivo y la experiencia del usuario.

A esto, se le suma el desarrollo de sus propias herramientas digitales con el fin de posicionarse como un referente en el ámbito tecnológico del fútbol.

- **Profesionales en Cantera y *Scouting*.**

El Sevilla FC es conocido por su capacidad de descubrir, formar y exportar talentos jóvenes. Sus estructuras de cantera y red de *scouting* en mercados emergentes le otorgan una ventaja competitiva en la gestión de jugadores.

5.2.4. Debilidades.

- Pésima gestión de la plantilla.

Ha habido críticas recurrentes sobre decisiones erráticas en fichajes, falta de una estrategia clara para reforzar al equipo y la incapacidad de retener a jugadores clave, lo que ha afectado el rendimiento deportivo.

Una gestión marcada por la mala venta de piezas clave y coronada con la no sustitución de las mismas o la sustitución por fichajes más económicos y de menor nivel.

Por ejemplo, la venta de Yassine Bounou, candidato al mejor portero del mundo y sustituido por Orjan Nyland, guardameta que había acumulado la irrisoria cantidad de 16 partidos en 3 años. 10 partidos con el Reading FC, 3 partidos con el Bournemouth y 3 partidos con el RB Leipzig.

- Mala situación económica.

La elevada deuda del club limita la inversión en nuevos fichajes y mejoras de infraestructura, generando incertidumbre sobre su capacidad para competir con equipos de mayor poder financiero en LaLiga.

Parte de la deuda se debe a la mala gestión de los pasados mercados de fichajes. Se cerraron fichajes con sueldos no asumibles para el club con el objetivo de poder rendir al máximo nivel en Europa y amortizarlos. Sucedió todo lo contrario, la plantilla no rendía y muy pronto fue eliminada de cada competición que jugaba. El Sevilla FC, sin ingresos por Europa, tenía que hacer frente a sueldos multimillonarios como el de Antony Martial.

- Nivel de comunicación.

Aunque ha mejorado con la digitalización, la comunicación del club hacia los aficionados y medios a veces resulta deficiente, especialmente en situaciones de crisis deportiva o económica, generando descontento entre los seguidores.

5.3. Objetivos.

El planteamiento de objetivos SMART es esencial para que el plan de marketing sea una herramienta efectiva, asegurando que las metas establecidas sean claras, alcanzables y alineadas con las prioridades estratégicas del Sevilla FC. Cada objetivo responde al análisis DAFO previo, abordando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

El Plan de Marketing no se pondría en marcha hasta 2025. De este modo, los plazos establecidos corresponden al próximo año, iniciándose estos en Enero y cerrándose en Diciembre.

1. Incrementar la fidelización de abonados.

Objetivo: Aumentar la tasa de renovación de abonos en un 10% en la próxima temporada.

Justificación: La base de abonados del Sevilla FC representa un pilar fundamental de ingresos recurrentes y una señal de fidelidad hacia el club. Sin embargo, la amenaza de ser el sexto equipo con los abonos más caros y la percepción de bajo rendimiento deportivo pueden disuadir a los aficionados. Este objetivo se alinea con la fortaleza de una afición fiel y busca maximizar mediante incentivos como descuentos por renovaciones tempranas, acceso prioritario a entradas y contenido exclusivo. Esto reforzará el vínculo emocional con los seguidores más comprometidos.

2. Ampliar el alcance internacional.

Objetivo: Incrementar en un 15% el número de seguidores internacionales en redes sociales en los próximos 12 meses.

Justificación: El crecimiento en mercados internacionales es una de las principales oportunidades para el Sevilla FC. Los aficionados internacionales representan un público emergente con potencial para consumir *merchandising*, entradas y contenido digital. Este objetivo aprovecha la fortaleza de la marca global del club y se justifica por la importancia de expandir su huella digital mediante contenido adaptado, campañas multilingües y asociaciones con influencers en Asia y América Latina.

3. Mejorar la comunicación de la marca.

Objetivo: Incrementar el *engagement* de redes sociales en un 20% para los próximos 6 meses.

Justificación: La comunicación es clave para mantener la conexión emocional con los aficionados y contrarrestar las debilidades identificadas, como la percepción de una mala gestión económica y deportiva. Este objetivo busca explotar la fortaleza de la marca sólida del club, utilizando contenido interactivo sobre su historia, valores y logros, así como actualizaciones en tiempo real que impulsen la participación de los usuarios. Además, mejorará la reputación digital y facilitará la fidelización del público.

4. Diversificar la fuente de ingresos.

Objetivos: Incrementar un 15% las ventas nacionales y un 10% las ventas internacionales de merchandising en los próximos 12 meses.

Justificación: La sostenibilidad financiera del club depende en gran medida de diversificar sus ingresos más allá de los resultados deportivos. Este objetivo busca capitalizar las oportunidades de expansión en mercados internacionales, especialmente en Asia y América Latina, a través de estrategias de e-commerce, colecciones exclusivas y colaboraciones con marcas globales. También se apoya en la fortaleza de la red de patrocinadores, que podrían facilitar estas iniciativas en mercados emergentes.

5. Impulsar la innovación tecnológica.

Objetivo: Implementar un sistema de análisis de datos para mejorar la experiencia del aficionado en el estadio para la siguiente temporada.

Justificación: El Sevilla FC ya ha demostrado su capacidad de innovación tecnológica, como con su colaboración con IBM Watson X. Este objetivo pretende reforzar esa posición de liderazgo mediante la implementación de herramientas como el análisis predictivo y las encuestas automatizadas para personalizar la experiencia de los aficionados en el estadio, así como crear nuevas experiencias basadas en realidad virtual (RA). Esto no solo mejora la fidelidad, sino que refuerza la reputación del club como pionero en el uso de tecnología avanzada en el fútbol.

5.4. Estrategias de Marketing.

Las estrategias de marketing constituyen el núcleo operativo del plan, ya que definen el camino a seguir para alcanzar los objetivos establecidos. En este apartado, se presentan las acciones específicas que permitirán posicionar al club de manera efectiva, fortalecer su vínculo con los aficionados y maximizar sus oportunidades en el mercado. Estas estrategias se fundamentan en el análisis del entorno y de los recursos internos, asegurando que cada acción esté alineada con las fortalezas del club y responda a las oportunidades detectadas en el propio análisis.

1. Incrementar la fidelización de abonados.

Estrategia: Programa de fidelización y experiencias exclusivas.

- Acciones clave:
 - Crear un sistema de recompensas basado en puntos que los abonados puedan canjear por productos oficiales, entradas VIP o experiencias exclusivas, como visitas al estadio o meet-and-greets con figuras del club.
 - Implementar campañas emocionales en redes sociales que destaquen historias de aficionados y su conexión con el club.
 - Enviar *newsletters* personalizadas con contenidos exclusivos, como vídeos detrás de cámaras y entrevistas.

Justificación: Estas acciones no solo mejorarán la percepción de valor por parte del aficionado, sino que reforzarán la fidelidad hacia el club al ofrecer beneficios tangibles y emocionales.

2. Ampliar el alcance internacional.

Estrategia: Campañas de *branding* global y colaboraciones estratégicas.

- Acciones clave:
 - Lanzar campañas digitales en mercados clave (Asia, América Latina y Oriente Medio), destacando la historia del Sevilla FC y sus logros internacionales, como las victorias en la UEFA Europa League.
 - Traducir las principales plataformas digitales del club (web, app, redes sociales) a idiomas clave como chino y japonés.

- Diseñar colecciones de *merchandising* exclusivas inspiradas en las culturas de mercados internacionales prioritarios.

Justificación: Estas acciones explotan las oportunidades de crecimiento internacional y se alinean con la fortaleza de la reputación global del Sevilla FC como un club ganador.

3. Mejorar la comunicación de la marca.

Estrategia: Creación de contenido interactivo y multiplataforma.

- Acciones clave:
 - Publicar contenido dinámico en redes sociales, como encuestas, triviales y transmisiones en vivo durante los partidos y entrenamientos.
 - Crear una serie documental en plataformas como YouTube o Amazon Prime, mostrando el día a día del club, sus valores y su historia.
 - Implementar estrategias de user-generated content, animando a los aficionados a compartir su experiencia con el club usando hashtags oficiales.

Justificación: Al fortalecer la comunicación de la marca, se puede aumentar la conexión emocional con los aficionados, mejorando el *engagement* y la percepción positiva del club.

4. Diversificar las fuentes de ingresos.

Estrategia: Expansión del e-commerce y creación de productos exclusivos.

- Acciones clave:
 - Diseñar ediciones limitadas de camisetas y productos conmemorativos de hitos históricos del club así como productos desarrollados por *Co-Branding*.
 - Desarrollar una línea de productos sostenibles, como camisetas hechas con materiales reciclados, para atraer a un público más joven y consciente del medioambiente.

Justificación: Estas acciones no solo diversificarán los ingresos, sino que reforzarán el valor de la marca en mercados internacionales, posicionándose como una marca premium.

5. Impulsar la innovación tecnológica.

Estrategia: Experiencias personalizadas mediante tecnología avanzada.

- Acciones clave:
 - Establecer alianzas con empresas tecnológicas como IBM para potenciar herramientas de análisis de rendimiento, tanto a nivel deportivo como de experiencia del aficionado.
 - Implementar estrategias de realidad virtual inmersivas en el estadio. Donde el aficionado pueda disfrutar desde distintos ángulos del partido gracias a diversas cámaras 360° conectadas a una Gafas VR. De este modo, podrá ver el partido desde detrás de las porterías, banquillos, vestuarios y más.

Justificación: Estas acciones reforzarán la posición del Sevilla FC como pionero tecnológico, mejorando la experiencia de los aficionados y aumentando su fidelidad.

5.5. Plan de Acción.

El plan de acción es un apartado clave que traduce las estrategias planteadas en pasos concretos y operativos. Este segmento establece las tareas específicas, los responsables de su ejecución, los plazos y los recursos necesarios para garantizar que las estrategias previamente definidas se implementen con éxito. Su objetivo principal es materializar las ideas en actividades tangibles, asegurando que las metas y objetivos establecidos se cumplan de manera eficiente.

1. Fidelización de abonados

Actividad 1.1: Crear el programa de puntos y recompensas. **“Premios y Recompensas”.**

La idea es implementar un innovador sistema de recompensas exclusivo para abonados dentro de la App oficial del club, diseñado para fortalecer la fidelidad de sus seguidores y fomentar la renovación o adquisición de abonos.

Los abonados acumularán “*Sevilla Coins*” al participar en actividades del club, como asistir a partidos, comprar merchandising oficial o interactuar en plataformas digitales. Estos puntos podrán canjearse por una amplia gama de recompensas, como productos oficiales, entradas VIP, visitas exclusivas al estadio o experiencias únicas, como encuentros con figuras del club.

Actividad 1.2: Campañas emocionales en redes sociales. **“Tómate un break, pero no con tu abono”.**

La fidelización de abonados es clave para mantener la estabilidad financiera y fortalecer la relación emocional entre el Sevilla FC y su afición. Se propone una campaña emocional llamada junto a la empresa KitKat en redes sociales, que se lanzará en el segundo trimestre del año y que se desarrollará en dos fases: junio (previa al lanzamiento de la campaña de abonos) y julio (mes cuando se renuevan los abonos).

Actividad 1.3: Envío de newsletters personalizadas. **“El Rincón Sevillista”.**

Otra estrategia para la fidelización y sentimiento de identidad de los abonados es el "Rincón Sevillista", una *newsletter* mensual personalizada enviada exclusivamente a los abonados a través de correo electrónico. Utilizando inteligencia artificial y estrategias de email marketing, el contenido se adaptará a los intereses de cada abonado, ofreciendo curiosidades sobre el club, resúmenes de los logros del mes, y datos destacados del equipo y sus jugadores.

Este enfoque digital no solo refuerza la conexión emocional con los abonados, sino que también refleja el compromiso del club con la sostenibilidad al evitar el uso de papel. "Rincón Sevillista" convierte cada mes en una oportunidad para acercar a los seguidores al corazón del Sevilla FC, reforzando su fidelidad y aumentando la percepción de exclusividad de ser parte de la familia sevillista.

2. Ampliar el alcance internacional.

Actividad 2.1: Traducir plataformas digitales a idiomas clave.

Para fortalecer la presencia global del Sevilla FC y consolidar su marca en mercados estratégicos, se propone traducir las plataformas digitales oficiales (sitio web, aplicación móvil y redes sociales) a dos idiomas clave, japonés y chino.

Estos idiomas representan mercados con un alto potencial de expansión debido al creciente interés en el fútbol europeo y su capacidad para generar ingresos a través de derechos televisivos, *merchandising* y patrocinio. Asimismo, ofrecen oportunidades de *engagement* con audiencias locales, atracción de nuevos aficionados y fidelización de seguidores existentes.

Actividad 2.2: Diseño de merchandising exclusivo. **Sevilla FC X Japón.**

El lanzamiento de la indumentaria deportiva se llevará a cabo en el segundo trimestre del año 2025, coincidiendo con la celebración del Festival del Bote del Dragón, que tiene lugar en el mes de mayo. Este evento cultural de gran relevancia en Japón ofrecerá una oportunidad única para introducir un producto exclusivo de merchandising asociado a la festividad.

Para la promoción de este lanzamiento, se implementará una campaña publicitaria en la plataforma LINE, la red social más popular del país con más de 90.000.000 de seguidores, aprovechando su amplio alcance en la región. La campaña también estará presente en la prensa japonesa, concretamente en el medio Nikkan Sport, el principal noticiero deportivo del país. Dado que la campaña está orientada a un producto exclusivo creado para una festividad específica, la duración de la misma será breve, centrada exclusivamente en el periodo previo y durante el festival.

3. Mejorar la comunicación de la marca

Actividad 3.1: Colaboración con Influencers.

Para reforzar la conexión con las nuevas generaciones y ampliar el alcance digital, se llevarán a cabo colaboraciones estratégicas con influencers deportivos reconocidos. Estas alianzas tienen como objetivo generar contenido atractivo y auténtico que acerque la experiencia del club a un público más joven y activo en redes sociales.

- Retos de fútbol con jugadores: El club trabajaría con figuras como Adri Contreras, conocido por su impacto en el fútbol digital, para realizar desafíos junto a jugadores del primer equipo. Estos retos se grabarán y compartirán en las plataformas oficiales, generando contenido dinámico que mezcla entretenimiento y cercanía con los jugadores.
- Días de partido con influencers locales: Colaborar con *influencers* sevillanos del ámbito deportivo, como Lucía Gomoy, para ofrecer experiencias en vivo durante los días de partido. Estas actividades pueden incluir retransmisiones en tiempo real, visitas exclusivas al estadio o creación de contenido que resalte el ambiente único del Sánchez-Pizjuán.

Actividad 3.2: Producción de una serie documental. “Eterno 16”.

Se lanzará "Eterno 16", una serie documental que rinde homenaje a la memoria de Antonio Puerta, un icono del Sevilla FC que dejó una huella imborrable en el club y en los corazones de los aficionados. A través de testimonios de compañeros, entrenadores, amigos y familiares, la serie ofrece una visión profunda de su legado, su impacto dentro y fuera del campo, y cómo su espíritu continúa vivo en cada rincón del club. La serie se estrenará en el cuarto trimestre del año, en noviembre, el mes de su cumpleaños, para conmemorar su vida y su legado eterno. "Eterno 16" no solo es un recordatorio del pasado, sino una celebración de la pasión y la identidad que Antonio Puerta representó para todos los sevillistas. Estará disponible en la plataforma de Amazon Prime Video, entidad que tiene acuerdos comerciales con el Sevilla FC.

4. Diversificar las fuentes de ingresos

Actividad 4.1: Lanzar productos de edición sostenible. **Línea ECOSEVILLA.**

El Sevilla FC reforzará su compromiso con la sostenibilidad a través del lanzamiento de Línea ECOSEVILLA, *merchandising* creado con materiales reciclados y sostenibles. Esta iniciativa tiene como objetivo alinear los valores del club con las preocupaciones medioambientales actuales, ofreciendo a los aficionados productos que reflejan tanto su pasión por el Sevilla FC como su responsabilidad con el planeta.

El momento ideal para lanzar los primeros productos sería durante el Día Mundial del Medio Ambiente, que se celebra el 5 de junio, en el segundo trimestre del año. Esta fecha tiene un gran impacto global y conecta directamente con el mensaje de sostenibilidad de la iniciativa.

Mencionar que no es una línea exclusiva de *merchandising* temporal, estaría presente y actualizada de forma ilimitada en las tiendas oficiales del club. La fecha marcada anteriormente, es el lanzamiento de los primeros productos, aprovechando el día del medio ambiente para reforzar la campaña y dar visibilidad a la iniciativa.

Actividad 4.2: Desarrollo de productos Co-Branding. **Sevilla FC X Nike.**

Se pretende lanzar una campaña en colaboración con Nike, con un producto exclusivo de edición limitada: unas Nike Air Force con temática del club como protagonista de esta. Una

alianza que une la pasión sevillista con el estilo icónico de Nike, creando un artículo único que combina moda y deporte.

El lanzamiento está programado para el cuarto trimestre del año, en el mes de diciembre, estratégicamente alineado con la temporada navideña, para fomentar la compra de merchandising como regalo ideal. Esta iniciativa no solo impulsa los ingresos por productos oficiales, sino que también refuerza la presencia del Sevilla FC en el mundo de la moda urbana, conectando con nuevos públicos y afianzando el orgullo de la afición en cada paso.

5. Impulsar la innovación tecnológica

Actividad 5.1: Desarrollar experiencias inmersivas en el estadio.

Para volver a liderar la innovación tecnológica en el ámbito deportivo, se pretenden estrategias basadas en realidad virtual (VR) para transformar la manera en que los aficionados experimentan los partidos. Esta propuesta consiste en ofrecer una experiencia inmersiva mediante el uso de gafas de realidad virtual conectadas a una red de cámaras 360º estratégicamente ubicadas en el estadio.

Los aficionados podrán disfrutar de los encuentros desde ángulos únicos y exclusivos que no están disponibles en una experiencia tradicional. Entre las opciones destacan vistas desde:

- Detrás de las porterías, para sentir la emoción de cada gol desde el lugar más cercano a la acción.
- Los banquillos, ofreciendo una perspectiva privilegiada junto al cuerpo técnico y jugadores suplentes.
- El túnel de vestuarios, donde podrán experimentar la intensidad previa y posterior al partido.
- Perspectivas aéreas y laterales, que permitirán observar el juego de manera estratégica, como lo haría un analista técnico.

Esta iniciativa no solo está dirigida a sevillistas, sino que también podrá extenderse a los abonados y aficionados de todo el mundo, quienes podrán conectarse desde casa a través de una suscripción especial o como parte de un paquete premium.

En cuanto a plazos, debe estar finalizado a finales del segundo trimestre del año, para poder poner en marcha la prueba piloto en la pretemporada y la versión final en la Jornada 1 de LaLiga, es decir, en el tercer trimestre del año, Agosto.

5.5.1. Materialización de las acciones.

El subapartado de Materialización de las Acciones tiene como objetivo trasladar las estrategias planteadas en el plan de acción a una representación visual y tangible. Este enfoque permite al lector entender cómo cada propuesta puede materializarse en iniciativas concretas, ofreciendo un adelanto visual y conceptual de las acciones.

(Ilustración 1. Acción 1. Elaboración propia)

¡Hola, Mario!

Recuerdar escanear tu QR a la hora de comprar para obtener Sevilla Coins

Eres **SEVILLISTA**

4.000 



Te faltan 2.000 Sevilla Coins para ser
SUPER SEVILLISTA

OFERTAS



 Oferta activada

15.000 



ACTIVAR

Oferta disponible para canjear
durante 15 días desde su
activación

(Ilustración 2. Acción 1. Elaboración Propia)



Tómate un break
pero no con tu abono

Renueva.

SEVILLA FC



SEVILLA FC

Tómate un break
pero no con tu abono.

Renueva.



Ya te tomaste un break

es hora de

Renovar

MAYO



11



14



18



25



JUNIO



JULIO



Elige tu break



LECHE BLANCO





EL RINCÓN SEVILLISTA

**¿MÁS
INFORMACIÓN?
PORTAL DEL ABONADO**

[ACCEDE AQUÍ >](#)

HAZTE AHORA
SOCIO ROJO

85€

Y tendrás preferencia para ser
NUEVO ABONADO
la próxima temporada

**SERIGRAFÍA
JUGADOR
GRATIS**

Del 30 de mayo al 12 de junio
SERIGRAFÍA PERSONALIZADA NO INCLUIDA



>>> RESUMEN DEL MES

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. In neque nunc, molestie eu semper id, auctor quis metus. Maecenas mattis metus sapien, vitae ultricies nunc ornare vitae. Praesent mollis nisl magna, ac dictum massa scelerisque at. Sed laoreet ligula vitae justo luctus, vel iaculis leo scelerisque.

¿SABÍAS QUE? <<<

La grabación más antigua de un partido de fútbol a nivel mundial es de un Sevilla FC – FC Barcelona en 1928. En el vídeo se veía cómo los jugadores de ambos equipos bebían vino y fumaban antes de entrar al campo.



>>> MOMENTO “BRO” DEL CLUB

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. In neque nunc, molestie eu semper id, auctor quis metus. Maecenas mattis metus sapien, vitae ultricies nunc ornare vitae. Praesent mollis nisl magna, ac dictum massa scelerisque at. Sed laoreet ligula vitae justo luctus, vel iaculis leo scelerisque.

(Ilustración 4. Acción 2. Elaboración Propia)

親愛なるセビージャの選手の皆様、クラブよりドラゴンボートフェスティバルの開催を祝福したいと思います。このシャツのエディションのように、あなたが特別であることを私たちは知っており、あなたがこのクラブを、そして家族を選んでくれたことを嬉しく思います。

"Dear Sevilla player, from the club we wanted to congratulate you on the Dragon Boat Festival. We know that you are special, like the edition of this shirt and we are glad that you have chosen this club, your family".



SEVILLA FC

(Ilustración 5. Acción 3. Elaboración Propia)



ETERNO 16

EN MEMORIA DE ANTONIO PUERTA

PRODUCCIÓN OFICIAL SEVILLA FC

(Ilustración 6. Acción 4. Elaboración Propia)





X



SIGUE AVANZANDO, QUE EL JUEGO NUNCA PARA.



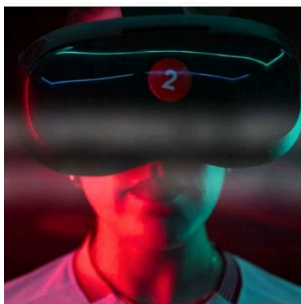
Con cada paso, llevas el alma de la cancha. Nike y Sevilla FC se unen para llevar la pasión del fútbol al corazón de la moda urbana. Estilo, energía y orgullo sevillista en cada sneaker. Porque el juego no termina en el campo, sino en cada momento de tu vida. Haz que cada paso cuente.

NIKE
AIR

(Ilustración 7. Acción 4. Elaboración propia)



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip



TARIFAS

01

Primera vuelta

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim

02

Segunda vuelta

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim

03

Temporada completa

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim

(Ilustración 8. Acción 5. Elaboración propia)

5.6. Presupuesto.

El presupuesto es una herramienta clave para la organización y éxito del proyecto. En este apartado, se detalla la asignación de recursos económicos para implementar las estrategias y medios correspondientes, asegurando que cada acción esté respaldada por una predicción final.

A continuación, se presenta una tabla con las posibles herramientas clave utilizadas en el plan de marketing junto a otras alternativas, con sus tarifas mensuales y anuales. Es decir, por ejemplo, para CRM, no hay que seleccionar Salesforce y HubSpot, solo una, ya que son alternativas complementarias con el objetivo de manejar diferentes opciones en cada acción.

ACCIÓN	HERRAMIENTA	PRESUPUESTO
CRM	SalesForce	330€/mes 3.960€/año
CRM	HubSpot	711€/mes 8.532€/año
MONITOREO/CONTROL	Google Analytics	Plan gratis o 15.000€/mes
MONITOREO/CONTROL	Shopify Analytics	290€/mes o 2900€/año
MONITOREO/CONTROL	BuzzSumo	230€/mes 2.760€/año
MONITOREO/CONTROL	Hootsuite	570€/mes 6840€/año
MONITOREO/CONTROL	Woo Commerce	95€/mes 1140€/año
CREACIÓN CONTENIDO	FreePik	22,50€/mes 270€/año
CREACIÓN CONTENIDO	Adobe Photoshop	36,29€/mes 435,50€/año
PUBLICIDAD DIGITAL	Instagram ADS	500€ hasta 5.000€ al mes
PUBLICIDAD DIGITAL	Facebook ADS	500€ hasta 5.000€ al mes
PUBLICIDAD DIGITAL	TikTok ADS	1.000€ hasta 3.000€ al mes
PUBLICIDAD DIGITAL	X ADS	500€ hasta 2.000€ al mes
PUBLICIDAD DIGITAL	Linea ADS	70€ hasta 350€ al mes
TECNOLOGÍA	Google Firebase	10.000€/año
TECNOLOGÍA	Survey Monkey	300€ por trabajador/año

(Tabla 2. Elaboración Propia)

5.6.1. Fidelización de Abonados.

Campañas emocionales en redes sociales.

El objetivo principal es incentivar a renovación de abonos o el alta de nuevos usuarios a través de una colaboración estratégica con KitKat como eje creativo. La campaña se enfocará en redes sociales y acciones promocionales hacia público objetivo sevillano.

Producción de contenido. Esta fase conlleva desarrollar las siguientes acciones: creación de vídeo promocional, sesión fotográfica y diseño gráfico.

Según la agencia de proveedores Sortlist, el precio medio de una agencia de publicidad en la ciudad de Sevilla es de 1.109€. De este modo, se destinarán 1.600€ a esta fase para poder manejar un mayor número de opciones y tener más flexibilidad.

Estrategia de ADS. Según la Agencia Xpertix, 500.000 personas utilizan las redes sociales en Sevilla, la densidad poblacional de la capital sevillana es de 685.000 personas, de quienes el 70% son usuarios activos en plataformas digitales.

La frecuencia recomendada para campañas locales efectivas es de 5 impresiones por persona (nuestra campaña durará 2 meses). El objetivo es llegar al 60% de los usuarios activos (300.000 personas), por lo que serán necesarias 1.500.000 impresiones por mes (300.000 personas x 5 impresiones).

El CPM (Coste por mil impresiones) en Facebook e Instagram ADS es de 7€

Facebook e Instagram. $(1.500.000 \text{ impresiones} \times 7€) / 1000 \text{ impresiones} = 10.500€/mes$, es decir, 21.000€ por los 2 meses que dura la campaña.

El CPM en TikTok es de 10€ por cada mil impresiones.

TikTok. $(1.500.000 \text{ impresiones} \times 10€) / 1000 \text{ impresiones} = 15.000€/mes$, es decir, 30.000€ en total.

El CPM en Google ADS es de 3€ por cada mil impresiones.

Google. $(1.500.000 \text{ impresiones} \times 3€) / 1.000 \text{ impresiones} = 4.500€/mes$, es decir, 9.000€ por los 2 meses de campaña.

Total de presupuesto en ADS: 60.000€.

Colaboraciones con influencers. La colaboración con influencers es esencial para alcanzar el máximo alcance y reforzar la campaña de ADS. Con ellos, se puede acceder al público más conectado con las redes sociales y ganar mucha más visibilidad. Para generar una mayor conexión emocional con el público objetivo, se contratarán influencers sevillanos, quienes están directamente relacionados con la traducción, cultura y gente de Sevilla.

Según la Agencia de Marketing Digital Primalia, los influencers en España cobran las siguientes tarifas en función de sus seguidores.

Micro Influencer. 15.000 - 50.000 seguidores. Tarifa: 140 - 700€.

Macro influencer. 50.000 - 100.000 seguidores. Tarifa: 500 - 1.200€.

Mega influencer. 100.000 - 1M seguidores. Tarifa: 600 - 2.500€.

Celebrity. + 1M de seguidores. Tarifa: +2.500€.

Los influencers sevillanos en tendencia ahora mismo son Lucía Gomoy (570k seguidores), Fabiana Sevillano (920k seguidores), Cristian Venturas (995.5k seguidores) y Juan Amodeo (351.6k seguidores).

Lucía Gomoy, entraría en la categoría de mega influencer junto a Fabiana Sevillano, pero viendo la diferencia de seguidores entre ambas, a Lucía se le pagaría un máximo de 1.200€ y a Fabiana 2.000€. Cristian Venturas, entraría en la categoría de celebrity al estar a nada del millón de seguidores, se le pagaría 2.500€. Juan Amodeo, entraría en la categoría de Mega influencer, al ser de los más pequeños de la categoría, el presupuesto aproximado sería de 700€. El total de presupuesto para costear la colaboraciones con influencers será de 5.400€.

Producción y distribución de merchandising. Compra de KitKats que se distribuirán los días de partido en el descanso y en los eventos organizados por el club para la campaña de abonos. Se contactará con la empresa Regalos Gourmet, quienes tienen unidades de este producto a precios muy competitivos. Concretamente a 0,75/ud. Se pedirán 20.000 unidades para distribuir en las diferentes acciones de comunicación, resultando en un coste de 15.200€. Este coste puede disminuir al ser Kitkat la marca patrocinadora de la campaña.

Supervisión y control. Para analizar el progreso de la estrategia y evaluar el impacto de la campaña, se usará la aplicación de monitoreo Hootsuite. Esta app tiene una cuantía mensual de 570€ al mes, es decir, 1.140€ por los 2 meses de campaña.

Finalmente, el presupuesto atribuido a esta campaña de abonados será de **85.000€** donde se incluyen la agencia de publicidad, colaboraciones con influencers, campaña de ads, adquisición de productos y servicio de control, monitoreo de resultados y un margen de error para posibles gastos esporádicos.

Crear el programa de puntos y recompensas.

Un sistema que permita acumular puntos por actividades específicas, canjearlos por beneficios y seguir el progreso en tiempo real, requiere trabajar con empresas especializadas en cada una de estas funcionalidades, es decir empresas especializadas en el desarrollo de aplicaciones y gamificación.

(Las empresas no publican el precio en este tipo de servicios, por lo que las tarifas que se mencionan son estimaciones del precio promedio del sector de desarrollo tecnológico y gamificación en España).

Para el desarrollo del sistema de puntos, una gran opción es la empresa Everis, expertos en desarrollo de Apps de fidelización. Según Statista, un estudio UX/UI en España cuesta entre 7.000€ y 20.000€ dependiendo de la complejidad.

Una vez desarrollado, se debe integrar en la App. Según GoodFirms, el desarrollo de una funcionalidad compleja como un sistema de recompensas cuesta entre 35.000€ y 70.000€ en España. Para ello, se contará con BABEL o Sngular como responsables de esta fase.

Todo esto debe de estar bajo un control de servidores y almacenamiento donde se procesan las transacciones dentro de la App y que recoja las métricas de los abonados (compras, asistencias a partido...). El club ya cuenta con los servicios de Amazon en la comercialización de *merchandising*, pretende colaborar con Prime Video y ahora, por qué no, debería volver a confiar en ellos y contratar los servicios de AWS (Amazon Web Services) con precios que van desde los 400€ hasta los 1.000€ al mes, dependiendo del uso y del almacenamiento necesario.

El lanzamiento de la app irá reforzado por una campaña de marketing digital basada en ADS en redes sociales. Al tratarse de una estrategia de fidelización de abonos, el público objetivo reside mayormente en Sevilla, por lo que el radio de alcance será reducido a la ciudad.

Como se mencionó en apartados anteriores, 500.000 personas utilizan las redes sociales en Sevilla, suponiendo que la densidad poblacional de la capital hispalense es de 685.000 personas, se concluye que el 70% de los sevillanos son usuarios activos en plataformas digitales.

La frecuencia recomendada para campañas locales efectivas es de 5 impresiones por persona (nuestra campaña durará un mes). Si el objetivo es llegar al 60% de los usuarios activos (300.000 personas), serían necesarias 1.500.000 impresiones (300.000 pers x 5 impresiones).

El CPM (Coste por mil impresiones) en Facebook e Instagram ADS es de 7€

Facebook e Instagram. $(1.500.000 \text{ impresiones} \times 7€) / 1000 \text{ impresiones} = 10.500€$.

El presupuesto total, incluyendo el desarrollo del sistema, implementación en la app, servicio de base de datos y campaña de marketing costaría incluyendo un margen de error para posibles imprevistos, **120.000€**.

5.6.2. Alcance Internacional.

Traducir las plataformas digitales a los idiomas clave.

La traducción de las plataformas digitales a los idiomas objetivo, suponen una herramienta eficaz para poder dirigirnos a un público determinado. Estos idiomas son el japonés y el chino, mercados prioritarios para la expansión internacional del club.

Existen 4 aspectos clave a tener en cuenta de cara a la presupuestación de esta estrategia.

1. Traducción del contenido. Las empresas líderes en traducción web, como Planet Lingua o Albea Traducciones, manejan precios que oscilan entre los 0,06€ y 0,12€ por palabra. Los sitios web de clubes de fútbol suelen contener entre 30,000 y 50,000 palabras en total, considerando páginas estáticas (como historia del club, plantillas, y patrocinadores) y contenido dinámico (noticias, actualizaciones, y blogs).

De este modo un proyecto de 30.000 palabras podría costar entre 1.800€ y 3.600€.

2. Localización de la plataforma. Es el proceso de adaptar un producto, servicio o contenido a un mercado o región específica, no sólo traduciendo el texto, sino también ajustándose culturalmente para que sea completamente relevante y comprensible para la audiencia objetivo.

Las mismas empresas mencionadas anteriormente ofrecen este servicio que parte desde los 25€ por página localizada. El Sevilla FC puede tener aproximadamente 100 páginas dividiéndose en secciones como Noticias, Tienda, Información, Campañas de Marketing... De este modo, el precio estaría en 2.500€.

3. Mantenimiento y soporte bilingüe. Empresas conocidas por este servicio como WebFX y Protranslate manejan precios entre 100€ y 300€ al mes por la gestión multilingüe de actualizaciones y nuevos contenidos.

En conclusión, el presupuesto estimado para la estrategia de adaptación de idiomas, incluyendo un margen de error por posibles inconvenientes, sería de **6.500€ por idioma**.

Merchandising exclusivo.

Este presupuesto incluye la producción de camisetas personalizadas de la mano de Castore (diseñador oficial del club), campaña publicitaria en la plataforma LINE (principal red social en Japón) y logística internacional. Además, a parte de LINE, también se lanzará una campaña de publicidad en Instagram y Facebook en España para capitalizar la lealtad de los aficionados locales.

1. Producción de camisetas (Castore).

Según la revista GQ Hype, la producción de camisetas de fútbol por parte de los clubes cuestan entre 10€ y 12€/ud. En cuanto a la producción de camisetas en el mercado español y japonés, habrá que tener en cuenta diversos aspectos clave.

El primero de ellos es el número de aficionados del club. El Sevilla FC cuenta con más de 22.000.000 de seguidores en todas sus redes sociales. El segundo aspecto, es la tasa de conversión de *merchandising* deportivo, el cual oscila de media en el fútbol entre el 0,5% y el 2%. Como el Sevilla FC tiene una fuerte presencia en el panorama nacional, se supondrá una tasa del 1% de conversión para este mercado. En cuanto al mercado japonés, la tasa de conversión será menor, de 0,5% ya que es un mercado objetivo en expansión.

El tercer aspecto es conocer el número de seguidores que son nacionales españoles y quienes provienen del mercado asiático. Para España, se supondrá que el 40% de sus seguidores son del país de origen y que otro 10% provienen de Asia.

$22.000.000 \text{ seguidores} \times 0.4 = 8.800.000 \text{ seguidores en España.}$

$8.800.000 \text{ seguidores} \times 0,01 \text{ tasa de conversión} = 88.000 \text{ camisetas para el mercado español.}$

$22.000.000 \text{ seguidores} \times 0.1 = 2.200.000 \text{ seguidores en Asia.}$

$2.200.000 \text{ seguidores} \times 0,005 = 11.000 \text{ camisetas para el mercado japonés.}$

El total de camisetas es de 99.000 unidades (88.000 + 11.000) a 12€/unidad, resultando un presupuesto total de 1.188.000€.

2. Campaña publicitaria en España. Según Statista, de los 47.500.000 habitantes que tiene España, 26.000.000 son seguidores del fútbol. Para que la campaña sea eficaz, a cada usuario le debe de aparecer 5 veces mínimo el ad, cada vez que le aparezca es una impresión. De este modo, se necesitan 130.000.000 de impresiones (26.000.000 x 5). El coste por cada mil impresiones (CPM) es de 7€ para Instagram y Facebook.

$(120.000.000 \text{ impresiones} / 1.000 \text{ habitantes}) \times 7€ = 910.000€.$

De este modo, el presupuesto destinado a la publicidad en España es de 910.000€.

3. Campaña publicitaria en Japón. La plataforma LINE, es la principal app de comunicación en Asia, siendo Japón el país líder con mayor número de usuarios en esta app. La densidad poblacional del país asiático es de 124.500.000 de habitantes. Estudios de entidades deportivas como Sasakawa Sports Foundation, revelan que alrededor del 20% de la población sigue el fútbol en el país. Es decir, 24.900.000 japoneses consumen este deporte. Aunque no hay cifras exactas acerca del CPM de la APP, diversos portales de marketing digital como Tokyo Marketing, sugieren que el coste por mil impresiones oscila entre los 5€ y 15€.

Suponiendo que se necesitarán 124.500.000 impresiones y que el coste por CPM será de 8€.

$(124.500.000 \text{ impresiones} / 1.000 \text{ habitantes}) \times 8€ = 996.000€.$

Resultando la campaña de publicidad en Japón un total de 996.000€.

4. Logística internacional. Para transportar 11.000 unidades de camisetas de España a Japón, se ha de tener en cuenta diferentes aspectos clave.

Si cada camiseta está embalada de forma individual, ocupará un promedio de 0,0015 m³ si se considera un embalaje estándar. $11.000 \text{ uds} \times 0,0015 \text{ m}^3 = 16.5 \text{ m}^3$.

Según la plataforma de logística Logisber, un contenedor de 20 pies alcanza un volumen de 30 m³, de este modo el contenedor seleccionado para la mercancía es de tal medida.

La empresa de transporte marítimo Sirelo, establece una serie de tarifas en función del volumen del contenedor, el país de origen y el país de destino. Partiendo de España con final en Japón, para un contenedor de 20 pies, el coste sería de 975€.

Seguro de transporte. Las aseguradoras logísticas cobran entre el 0,3% y el 0,5% del valor de la mercancía. Se exportarán 11.000 unidades a un coste unitario de 12€, esto son 132.000€ de los cuales el 0,5% son 660€ por seguro de la mercancía.

Aranceles. Japón aplica una tasa aduanera de un 3% del valor CIF (Coste + Seguro + Flete) del producto, una de las tarifas más baratas del mundo.

CIF. $132.000\text{€} + 660\text{€} + 975\text{€} = 133.575\text{€}$.

Arancel. $133.575\text{€} \times 0,003 = 4.007,25\text{€}$.

Presupuesto total. Teniendo en cuenta la comercialización tanto en España como Japón y todos los aspectos claves a considerar junto a un margen de error para prevenir incidentes, el coste de producción y comercialización de *merchandising* exclusivo sería de **3.100.000€**.

El precio de compra de cada camiseta será de 90€, para cubrir todos los gastos de producción y comercialización, el valor de la marca Sevilla FC y para obtener un rédito económico de esta estrategia de expansión internacional.

$99.000 \text{ unidades} \times 90\text{€} = 8.910.000\text{€}$.

$(8.910.000 - 3.100.000) / 3.100.000 = 187\%$ (ROI Muy Óptimo).

(En la industria de la moda, un ROI del 100% - 150% es común pudiendo alcanzar un 200% de ROI si la campaña es un éxito)

5.6.3. Mejorar la Comunicación de la Marca.

Colaboraciones con influencers.

Adri Contreras, influencer de fútbol con más de 1 millón de seguidores, cobra entre 2.500€ y 5.000€ por publicación en plataformas como Instagram, según el rango de tarifas para influencers de su tamaño publicado por la Agencia de Marketing Digital Prismalia en 2024. Dado que la colaboración incluye contenidos en formato de publicaciones estándar y vídeos, el coste de la colaboración se ajustaría dentro de ese rango, con un presupuesto estimado entre 6.000€ y 8.000€. Este presupuesto incluye la tarifa por publicación (aproximadamente 2.500€), el transporte (aproximadamente 160€ a 200€ para los desplazamientos en AVE de Madrid a Sevilla) incluyendo si además se decidiera hacer promoción en redes sociales para amplificar el alcance, destinando entre 1.000€ y 1.500€..

Por otro lado, Lucía Gomoy, influencer sevillana con medio millón de seguidores, cobra entre 600€ y 2.500€ por publicación, según las tarifas publicadas también en Prismalia. Dado que su colaboración se limitaría a historias de Instagram y TikTok durante las previas y días de partido, se prevé que el coste se sitúe en el rango más bajo, entre 600€ y 1.000€ en total. Dado que Lucía vive en Sevilla, no se incurre en gastos de desplazamiento, lo que optimiza el presupuesto. Tampoco se incurre en gastos por promoción del contenido ya que está limitado a historias en redes sociales.

En resumen, el presupuesto total estimado para estas colaboraciones oscila entre **8.000€ y 10.000€** dependiendo de la cantidad de contenido generado y las promociones adicionales que se decidan incluir.

Producción de una Serie Documental.

La serie documental se desarrollará en diferentes fases, empezando por la preproducción y finalizando con el lanzamiento de la campaña de publicidad. Las fases a desarrollar son las siguientes.

Preproducción. En esta fase se trata el desarrollo del concepto, investigación histórica, construcción del guión y del esquema narrativo. Para ello, se contará con escritores y consultores freelance especializados. El honorario promedio de este tipo de profesionales es

de 50€/hora. Teniendo en cuenta que esta fase se podrá finalizar en un plazo de 30 horas, el coste total aproximado será de 1.500€.

Planificación. Consiste en la elaboración de cronogramas, selección de ubicaciones, permisos y Casting/entrevistas. Existen empresas como Plano a Plano, que son productoras locales y ofrecen este tipo de servicios, exceptuando el servicio de *casting*, por lo que habría que contratar otras entidades como La Joya Producciones. Esta fase duraría aproximadamente 10 días y costaría en torno a los 5.000€ en total.

La siguiente fase es la de producción, la cual se divide en la adquisición del equipo técnico, la contratación del equipo humano, el servicio de transporte y la obtención de permisos y seguros.

1. Equipo técnico. Como el equipo solo se usará para esta producción se opta por alquilar en vez de comprar, haciendo más asequible adquirir las mejores herramientas. El uso del equipo será de 7 días.

Se contará con el servicio de alquiler de la compañía AVisual Pro.

- Cámaras RED Komodo 6K. 22,29€/día x 7 días = 156€.
- Lentes Zeiss Cinema. 52,93€/día x 7 días = 370,50€.
- Iluminación ARRI. 75,21€/día x 7 días = 526,50€.
- Equipo de sonido. 52,93€/día x 7 días = 370,50€.
- Grúa y estabilizador. 22,29€/día x 7 días = 156€.

Total: 1.579€.

2. Equipo humano. Se necesitarán los siguientes profesionales. Se requerirán sus servicios por 7 días.

- Director de cine. El sueldo promedio de un director de cine en España, es de 39.900€ al año. Es decir, 831,25€ por 7 días (1 semana).
- Director de fotografía. El sueldo medio en España alcanza los 57.000€ al año. Es decir, 1.187€ por 7 días (1 semana).
- Sonidista. El salario medio es de 1.400€, por lo que 7 días costaría 350€ (1 semana).
- Asistente de cámara. Cobra mensualmente 1.368€, es decir, 342€ por 7 días.

- Productor en set. El sueldo medio anual en España es de 30.000€, es decir, 2.500€ al mes y 625€ por semana.
- Estilistas. Cobran anualmente 25.000€, es decir, 2.083€ al mes y 520€ semanalmente.

Total: 3.855,25€.

La siguiente fase es postproducción, la cual lleva a cabo las acciones de edición y montaje de vídeo, efectos visuales y animaciones, música y sonido y subtítulos y doblaje.

Para esto, existen una gran diversidad de empresas en España. Por ejemplo, en Andalucía, destacan Makinable, en Jerez de la Frontera y Tararafilms, en Málaga. Dependiendo de la calidad y experiencia de los profesionales que componen la agencia, las tarifas varían considerablemente. La empresa jerezana maneja precios ligeramente superiores a los 300€, mientras que la malagueña tiene 3.000€ como precio mínimo. Atendiendo a estas características, el precio aproximado por un servicio de calidad en postproducción, será de 4.000€.

Distribución digital. Subida de la serie documental a las principales plataformas digitales, Amazon Prime. Amazon no permite la propuesta directa de proyectos por parte de creadores independientes. Para ello cuenta con una serie de agregadores autorizados como Distribber o FilmHub quienes adaptan y entregan el contenido. El coste máximo es de 5.000€.

Campaña publicitaria. Como la serie documental se estrenará el 28 de noviembre, el día de nacimiento de Antonio Puerta, la campaña actuará durante todo ese mes aprovechando que el día de lanzamiento del proyecto coincide con el final del mismo mes.

Las plataformas principales serán Facebook (para llegar a un público amplio, generalmente mayor de 35 años) e Instagram (para crear un impacto entre los seguidores del fútbol jóvenes y adultos).

En TikTok, se subirán breves cortos sobre la serie documental a modo de publicación de forma gratuita.

Al ser un producto que se publicará en Amazon Prime, la campaña se enfocará a nivel internacional. Concretamente en aquellos países, junto a España, de habla hispana donde el

club tenga más seguidores. Estos países son Argentina (Buenos Aires) y México (Ciudad de México).

España. El país de origen del club cuenta con 47.500.000 habitantes de los cuales, según Statista, 26.000.000 de ellos consumen fútbol.

Para que la campaña sea eficaz, le deben de alcanzar a cada persona un mínimo de 5 impresiones, de este modo, se necesitarán 130.000.000 de impresiones.

En Instagram y Facebook, el CPM tiene un valor de 7€ por cada mil habitantes, de este modo, el presupuesto para estas plataformas se desarrolla de la siguiente manera.

$$(130.000.000 \text{ impresiones} / 1.000 \text{ habitantes}) \times 7€ = 910.000€$$

Buenos Aires (Argentina). La capital argentina tiene una densidad poblacional de 10.850.000 habitantes, de los cuales, según el Portal Revista Noticias, 7 de cada diez consumen fútbol. Es decir, el 70%, 7.595.000 habitantes.

$$7.595.000 \text{ habitantes} \times 5 \text{ impresiones} = 37.975.000 \text{ impresiones.}$$

$$(37.975.000 \text{ impresiones} / 1.000 \text{ habitantes}) \times 7€ = 265.825€.$$

Ciudad de México (México). México es uno de los países donde el club, junto a Argentina, tiene más aficionados fuera de España. La ciudad más poblada del país es Ciudad de México, la cual tiene una densidad de población de 9.210.000 habitantes siendo el 58%, 5.341.800 personas, amantes del fútbol.

$$5.341.800 \text{ habitantes} \times 5 \text{ impresiones} = 26.709.000 \text{ impresiones.}$$

$$(26.709.000 \text{ impresiones} / 1.000 \text{ habitantes}) \times 7€ = 186.963€.$$

Total de inversión en publicidad: 1.362.788€.

En conclusión, el presupuesto total para el lanzamiento de la serie documental, incluyendo la adquisición de equipo técnico y humano, producción, postproducción, publicidad y un margen de error para prevenir gastos esporádicos es de **1.400.000€**.

5.6.4. Diversificar las fuentes de ingresos

Lanzar productos de edición sostenible.

Esta estrategia busca asociar la imagen de marca del club con la responsabilidad social, concretamente, el compromiso con el medio ambiente. A continuación se presupuestan los diferentes aspectos que se ha de tener en cuenta a la hora de llevar a cabo este tipo de campañas sostenibles.

1. Diseño y desarrollo de productos.

Para esta idea, se elige a la empresa textil Stanley and Stella, quienes tienen una red distribuidora de productos en el municipio de Mijas, Málaga. La empresa textil maneja diferentes rangos de precios en función del tipo de producto.

- Camisetas de algodón orgánico reciclado. Coste unitario entre 8€ y 12€, dependiendo de la personalización del producto.
- Botellas reutilizables de plástico reciclado o acero inoxidable. Coste unitario entre 6€ y 10€.
- Bolsas de tela reciclada. Coste unitario entre 4€ y 8€.

La campaña se lanzará en Junio, de este modo habría que comprar una cantidad de productos que abastezca las existencias como mínimo hasta Noviembre, restableciendo el inventario en diciembre para reforzar el stock para la campaña de Navidad.

Si la campaña es bien recibida por los aficionados, una estimación conservadora podría ser de 1,000 unidades para un lanzamiento inicial de productos como camisetas, sudaderas, y otros artículos relacionados si se cuenta con un rango de ventas de 150 unidades al mes, daría para cubrir los 6 primeros meses de la campana, hasta Noviembre. De este modo, sería necesario realizar un desembolso inicial de 9.500€ y 13.600€ si se incluye el stock para Navidad.

Junio a Noviembre: 650 camisetas (10€/ud) + 300 bolsas (8€/ud)+ 50 botellas (10€/ud) = 9.400€.

Navidad: 200 camisetas (10€/ud) + 200 bolsas (8€/ud) + 50 botellas (10€/ud) = 4.100€

Total de producción: 13.500€.

2. Marketing y lanzamiento.

Se lanzarán dos campañas de ADS en fechas clave, el mes de lanzamiento para asegurar la visibilidad de la estrategia y en Navidad, Diciembre, para fomentar la comercialización de los productos.

Para campañas más específicas como un merchandising sostenible es recomendable obtener un rango mínimo de 100.000 impresiones. En las APPS Meta, los gastos incurrirán entre 500€ hasta 1000€ al mes, dando como resultado un presupuesto total final de 2.000€.

3. Distribución logística.

El coste por envío estándar de un palet de mercancía puede variar desde los 80€ hasta los 150€. Suponiendo que para los 1.450 productos (850 camisetas, 450 bolsas y 100 botellas) se necesitan 5 palets, el desembolso alcanzaría entre los 450€ y los 750€.

El coste por embalaje promedio oscila entre 1€ y 3€, suponiendo que se mantienen los 1.000 productos, el coste variará entre 2.500€ y 4.000€.

Los palets llegarían a los almacenes del Sevilla FC y una vez ahí habría que contratar un servicio de distribución interno para hacer llegar la mercancía a los puntos de venta oficiales, se puede estimar un coste de 200€.

El presupuesto total para la estrategia de merchandising sostenible del club sería de **22.000€**, donde se incluye un margen de error para posibles percances y gastos imprevistos y la campaña de Navidad.

Precio de venta: camisetas a 18€/ud, bolsas a 15€/ud y botellas a 12€/ud.

850 camisetas + 450 bolsas + 100 botellas = 23.250€ (incluyendo Navidad).

$(23.250 - 22.000) / 22.000 = 5.68\%$ (ROI Óptimo).

Desarrollo de Productos Co-Branding.

Nike Air Force 1 tienen un costo base que ronda entre 70€ y 90€ por unidad en su versión estándar en base a los precios minoristas de este modelo estándar en tiendas físicas y online.

Al tratarse de una colaboración que incluye la modificación del producto para incluir la marca Sevilla, el precio por unidad podría rondar entre 100€ y 120€ por par, dependiendo del volumen de producción y los términos acordados con Nike.

Si se produjeran 1.000 pares para convertir al producto en una edición limitada, el presupuesto solo en producción alcanzaría los 120.000€.

Los costes logísticos incluyen el almacenamiento de los productos, distribución en tiendas físicas y envío a los clientes online. Esto puede rondar entre 5€ y 10€ por unidad. Si consideramos un lote de 1.000 unidades, esto supondría un coste de 5.000€ a 10.000€ para la logística.

En cuanto al marketing y publicidad, 500.000 personas utilizan las redes sociales en Sevilla, La frecuencia recomendada para campañas locales efectivas es de 5 impresiones por persona (nuestra campaña durará 1 mes). El objetivo es llegar al 80% de los usuarios activos (400.000 personas), por lo que serán necesarias 2.000.000 impresiones por mes (400.000 personas x 5 impresiones).

El CPM (Coste por mil impresiones) en Facebook e Instagram ADS es de 7€

Facebook e Instagram. $(2.000.000 \text{ impresiones} \times 7€) / 1000 \text{ impresiones} = 14.000€.$

El CPM en TikTok es de 10€ por cada mil impresiones.

El CPM en Google ADS es de 3€ por cada mil impresiones.

Google. $(2.000.000 \text{ impresiones} \times 3€) / 1.000 \text{ impresiones} = 6.000€.$

Total de presupuesto en ADS: 20.000€.

Con un precio de venta aproximado de 160€ por par de zapatillas y un total de 1.000 unidades, el ingreso bruto sería de 160.000€, lo que genera un potencial retorno de inversión considerable, dependiendo de los costes finales y la demanda.

Para esta campaña, es recomendable asignar un presupuesto de **150.000€** en el que va incluido un margen de error para cubrir cualquier gasto e inconveniente imprevisto.

$$(160.000 - 150.000) / 150.000 = 6.66\% \text{ (ROI Óptimo).}$$

5.6.5. Impulsar la Innovación Tecnológica.

La experiencia inmersiva consistirá en una combinación de tecnologías avanzadas y asociación estratégica de empresas líderes en el sector. A continuación, se exponen las diferentes fases del proyecto con sus correspondientes costes.

1. Cámaras y equipamiento de grabación 360°.

El modelo seleccionado es “Insta360 Pro 2”, cámaras teledirigidas que permiten monitorear en vivo de largo alcance. Se requieren 4 unidades, una para cada portería, una para el partido desde banquillo y otra ubicada en la grada de animación del club.. El precio promedio por unidad es de 6.500€ resultando en un desembolso de aproximadamente 26.000€. Adicionalmente, deben ser equipadas con trípodes profesionales y micrófonos ambientes, añadiendo 4.000€ más al desembolso inicial. Además, se necesitan 2 Drones para proporcionar la “Vista de pájaro”, el modelo por el que se opta es el dron DJI Mavic 3 Cine, con un precio de 4.800€ la unidad, sumando un total de 9.600€.

2. Desarrollo de software.

- Licencias de software. Se contarán con 3 tipos de licencias. Unity Pro para crear experiencias inmersivas en formato gráfico, con un coste de 1.800€/año. Adobe Creative Cloud para edición y postproducción, 75€/mes x 3 licencias por 12 meses. Unreal Engine, gratuito pero cobran una comisión del 5% por futuros beneficios. Total: 4.500€.
- Integración tecnológica. Centrado en la conexión del contenido inmersivo con la app oficial del club. La empresa MR Factory, se especializa en este tipo de servicios VR/AR con un coste de 20.000€ aproximadamente.
- Renderización de contenido. Servidores AWS para procesar gráficos 3D y vídeos inmersivos. Tienen un coste de 2.000€/mes, es decir, 24.000€/año.

3. Instalación de equipos.

Esta fase se centra en la ubicación y configuración de cámaras y drones dentro del estadio. Empresas como Barco España ofrece este tipo de servicios por un coste de 15.000€ aproximadamente.

4. Personal técnico.

- 2 especialistas en edición y efectos visuales. El sueldo medio en España para este tipo de profesionales es de 2.122€/mes, 25.475€/año.
- 1 Ingeniero de integración tecnológica. El sueldo medio en España para este tipo de profesionales es de 2.250€/mes, 27.000€/año.
- 2 Operadores de cámaras y drones. El sueldo medio en España para este tipo de profesionales es de 1.750€/mes, 21.000€/año.

5. Campaña de publicidad. (Lanzamiento).

España tiene una población de 47.500.000 de personas. Supongamos que el servicio que ofrecerá el Sevilla FC será relevante para un 40% de la población, 19.000.000 de personas.

Para una campaña efectiva la impresión debe de tener una cantidad de 5 repeticiones por persona, de este modo se necesitan 95.000.000 de impresiones en total.

El coste por mil impresiones (CPM) varía en función de la plataforma donde se vaya a dirigir la campaña. Esta se centrará en Instagram (7€/1.000 impresiones), Facebook (7€/1.000 impresiones) y Google (3€/1.000 impresiones).

Instagram y Facebook ADS. Impresiones necesarias: 95.000.000.

$$(95.000.000 / 1.000) \times 7 = 665.000\text{€}.$$

Google ADS. Impresiones necesarias: 95.000.000.

$$(95.000.000/1.000) \times 3 = 285.000\text{€}.$$

Instagram y Facebook ADS se utilizarán para “retargeting” y Google ADS para un alcance masivo.

El presupuesto final para la estrategia de innovación tecnológica y la experiencia inmersiva en el estadio es de **1.150.000€** al año, donde se incluye todo la adquisición

de recursos, instalación, sueldos de equipo técnico, campañas publicitarias y un margen de error para cubrir posibles imprevistos.

5.6.6. TABLA DE PRESUPUESTO GENERAL ACCIONES.

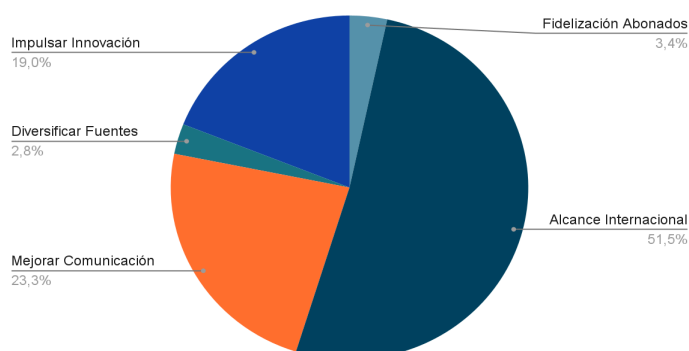
ACCIÓN	PRESUPUESTO
Fidelización de Abonados	205.000€
Alcance Internacional	3.113.000€
Mejorar la Comunicación de la Marca	1.410.000€
Diversificar las Fuentes de Ingresos	172.000€
Impulsar la Innovación Tecnológica	1.150.000€
CONJUNTO DE ACCIONES	6.050.000€

(Tablas 3 y 4. Elaboración Propia).

5.6.7. TABLA DE PRESUPUESTO GENERAL DE MONITOREO.

HERRAMIENTA	PRESUPUESTO
HubSpot	8.532€/año
Google Analytics 360	120.000€/año
Shopify Analytics	2.900€/año
Google Firebase	10.000€/año
Survey Monkey	300€ por trabajador/año
CONJUNTO DE HERRAMIENTAS	141.732€

Reparto Presupuestario



La estrategia de alcance internacional será la más costosa de todas las estrategias, ocupando más del 50% del presupuesto. Por otro lado, mejorar la comunicación de la marca e impulsar la innovación

tecnológica, ocupan otro 40%. (Imagen 8. Elaboración Propia). Finalmente, diversificar las fuentes de ingresos y las campañas de abono, serán las que menos costo tendrán, sumando en su conjunto menos del 10% del total.

5.7. Seguimiento y Control.

El monitoreo de los resultados es fundamental para asegurar que las estrategias implementadas estén alineadas con los objetivos establecidos. Este proceso, permite realizar ajustes en tiempo real para maximizar la efectividad de las acciones y corregir las que no estén funcionando adecuadamente, garantizando que los recursos sean empleados de la forma más eficiente posible.

5.7.1. Parámetros y Métricas de Seguimiento.

5.7.1.1. Fidelización de Abonados.

Métrica: Tasa de renovación de abonados.

- **Justificación:** Esta métrica mide el porcentaje de abonados que renuevan su carnet cada temporada, siendo un indicador principal de lealtad y satisfacción por parte de los aficionados. Una alta tasa de renovación se traduce en la efectividad de las estrategias de fidelización empleadas.
- **Herramienta:** CRM (Customer Relationship Management). Es un sistema que permite gestionar y analizar la base de datos de abonados e identificar patrones de comportamiento. Para automatizar el proceso, Salesforce y HubSpot son útiles.

5.7.1.2. Ampliar el Alcance Internacional.

Métrica: Crecimiento de seguidores internacionales.

- **Justificación:** Mide el aumento de seguidores en plataformas digitales de mercados internacionales clave. Un crecimiento constante refleja la eficacia del lanzamiento de campañas fuera de España.
- **Herramientas:** Google Analytics y Social Media Insights permiten monitorizar la procedencia geográfica de los seguidores y analizar cómo interactúan con el contenido. Google Analytics también proporciona información sobre el tráfico web segmentado por regiones geográficas.

Métrica: Tasa de conversión de fans internacionales a compradores.

- **Justificación:** Al medir el porcentaje de seguidores internacionales que realizan compras en la tienda online del club o en la tienda oficial de Amazon, podemos conocer el impacto de las campañas de merchandising global.
- **Herramientas:** Shopify y WooCommerce, son plataformas de e-commerce que permiten medir las compras realizadas a nivel internacional, clasificándolas por ubicación para obtener datos precisos de cada mercado en el que se opera.

5.7.1.3. Mejorar la Comunicación de la Marca.

Métrica: Tasa de engagement en redes sociales.

- **Justificación:** El engagement se traduce como la cantidad de likes, comentarios y compartidos que tienen las publicaciones. Esto es clave para evaluar la efectividad y la calidad del contenido, así como la conexión con la audiencia.
- **Herramientas:** HootSuite y Meta (Facebook, X e Instagram) Insights proporcionan un análisis exhaustivo de la actividad social, permitiendo ajustar las publicaciones para maximizar su alcance e interacción.

Métrica: Tasa de crecimiento de la comunidad online.

- **Justificación:** Tasa de crecimiento de la comunidad (seguidores). Fundamental para conocer si el impacto de las estrategias de contenido y campañas digitales están contribuyendo a la consecución de los objetivos establecidos.
- **Herramienta:** Social Media Analytics permite analizar el crecimiento de la comunidad, identificar patrones y evaluar el tipo de contenido más efectivo.

5.7.1.4. Diversificar Fuentes de Ingreso.

Métrica: Ingresos por merchandising internacional y productos exclusivos.

- **Justificación:** Este indicador mide el crecimiento de los ingresos procedentes por la comercialización de productos destinados a mercados internacionales. También contribuye al análisis de la comercialización de productos exclusivos dentro del mercado nacional. Una diversificación positiva de los ingresos, reduce la dependencia de otras fuentes de financiación.
- **Herramientas:** Google Analytics y Shopify Analytics miden las ventas en línea, el comportamiento de los consumidores y el rendimiento de las campañas.

5.7.1.5. Impulsar la Innovación Tecnológica.

Métrica: Tasa de adopción de nuevas funcionalidades en la App.

- **Justificación:** La tasa de adopción mide qué porcentaje de los usuarios recientes de la App están utilizando las nuevas características. Esto refleja el éxito de la implementación de las nuevas funcionalidades y el valor que los aficionados sevillistas le dan a la innovación tecnológica.
- **Herramientas:** Google Firebase Analytics y Appsflyer proporcionan información detallada sobre la interacción con la aplicación (App), el uso de nuevas funcionalidades y las métricas de retención.

Métrica: Feedback de usuarios sobre la experiencia inmersiva en el estadio.

- **Justificación:** La satisfacción del usuario es un parámetro fundamental a tener en cuenta para conocer el éxito de la incorporación de las nuevas experiencias tecnológicas.
- **Herramienta:** Survey (Survey Monkey), plataforma de feedback que proporciona cuestionarios a los consumidores para obtener información directa sobre sus experiencias. En este caso, sobre la experiencia tecnológica de inmersión en el estadio.

5.8. Conclusiones.

El presente proyecto ha permitido analizar de manera integral las estrategias de marketing del Sevilla FC, considerando tanto su situación externa como interna, permitiendo desarrollar un plan de marketing enfocado en fortalecer su posicionamiento como marca fortaleciendo las debilidades y potenciando sus fortalezas. A través de este trabajo, se han extraído conclusiones clave que destacan la importancia del marketing en la salud, estabilidad y sostenibilidad de los clubes de fútbol en un entorno tan competitivo como es el deportivo.

1. El Sevilla FC, una marca global.

El análisis interno reveló que el club posee una marca con una presencia sólida, respaldada en valores como la cultura, la tradición y la resiliencia competitiva. Estos valores están reforzados por una trayectoria deportiva que ha concebido al club como uno de los más grandes de España y Europa. Por otro lado, el análisis externo concluyó en la fuerte presencia de clubes altamente competitivos que ejercen una presión constante en el mercado futbolístico. De este modo, el Sevilla FC debe de

seguir diferenciándose a través de estrategias emocionales con la afición para reforzar su identidad y valores.

2. Un club a la vanguardia tecnológica.

El Sevilla FC, cuenta con otros aspectos clave que, independientemente del fútbol, han reforzado su presencia internacional. El club destaca por ser un referente tecnológico en el mundo del fútbol, desarrollando sus propias herramientas innovadoras, como sistema de *Scouting* y participando en iniciativas que integran tecnología de vanguardia.

De este modo, el Sevilla FC cuenta con una serie de oportunidades que permiten potenciar esta fortaleza. Entre ellas destacan el uso de herramientas tecnológicas para la mejora de la app del club, el desarrollo de experiencias inmersivas en el estadio a través de la realidad virtual (VR) y la implementación de un sistema de puntos y recompensas para fomentar la fidelización de abonados y el alta de no abonados.

3. La internacionalización, la base de la expansión.

El análisis externo destacó la creciente relevancia que están adquiriendo los mercados internacionales para el fútbol profesional. Las estrategias sugeridas, como la traducción de las plataformas oficiales a idiomas de países emergentes en el fútbol como China y Japón y el desarrollo de campañas dirigidas a los mismos mercados, permitirán al Sevilla FC expandir su alcance y fortalecer su base de aficionados fuera de España. Este enfoque no sólo responde al objetivo de diversificar las fuentes de ingresos, sino que también aboga por consolidar al club como una marca global capaz de competir con los mejores equipos del panorama.

4. La afición, la piedra angular del Sevilla FC.

La afición es la base de todo club de fútbol. Las campañas emocionales y el desarrollo de contenido de valor, han sido identificadas como herramientas clave para reforzar la relación entre el Sevilla FC y los sevillistas. A través de una correcta implementación de estas estrategias, el club puede fomentar un sentido de pertenencia y lealtad en su base de aficionados. Esto es clave en un mercado donde la fidelización es esencial para la sostenibilidad cultural y financiera del club a largo plazo.

5. Diversificación de ingresos.

El proyecto también puso de manifiesto la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos del club, reduciendo el nivel de dependencia deportiva para evitar situaciones complejas en periodos de poco rendimiento. Estrategias como el lanzamiento de productos de edición limitada o la promoción de *merchandising* sostenible, son oportunidades para generar ingresos adicionales. Herramientas de monitoreo y control como Shopify Analytics o Brandwatch, son fundamentales para el correcto desarrollo de estas acciones.

6. La importancia del seguimiento y control.

El monitoreo de las acciones implementadas es esencial para garantizar su eficacia. Las métricas de control como el “*engagement*” en redes sociales, la tasa de renovación y/o alta de abonos y los ingresos por *merchandising*, proporcionan indicadores clave para evaluar el progreso. De este modo, un correcto uso de las herramientas y métricas dan lugar a la optimización de recursos, reducción de costes y eficacia de las acciones, permitiendo explotar las que funcionan y corrigiendo las que no lo hacen a la perfección.

Conclusión final.

En un mercado tan competitivo como es el fútbol profesional, el marketing se ha convertido en una herramienta clave para cualquier club de fútbol que busca competir más allá del terreno de juego. Este proyecto, ha demostrado que un club como el Sevilla FC tiene el potencial para consolidarse como un referente tanto deportivo como comercial, siempre y cuando continúe invirtiendo en la innovación, tecnología y afición.

El plan de marketing presentado, proporciona una hoja de ruta clara para alcanzar estos objetivos, posicionando al club no solo como un club, sino como una marca con una presencia sólida en el ámbito comercial fundamentada por sus hitos históricos y respaldada por su marketing eficaz.

5.9. Agradecimientos.

En primer lugar, quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a mi mentor, cuya dedicación y pasión por el marketing deportivo no solo me inspiraron, sino que también marcaron profundamente mi camino académico y profesional. Su guía constante y disposición para acompañarme en los momentos clave fueron esenciales para el desarrollo de este trabajo y para mi crecimiento personal.

A mis padres, quienes me apoyaron desde el primer día de carrera y nunca juzgaron mis decisiones. Ellos siempre estuvieron cuando más los necesitaba y sin duda, tienen gran parte de mérito en mi devenir académico.

A mis compañeros de clase, quienes se convirtieron en amigos. Desde el primer año, nunca me ha faltado el apoyo de ellos. Independientemente de lo académico, siempre han estado ahí y hemos vivido mil y una experiencias. Son los principales culpables de que me lleve de esta etapa recuerdos y experiencias que sin duda se quedarán en mi corazón.

Asimismo, deseo dirigir unas palabras a aquellas personas que, por diversas razones, no respondieron a mis solicitudes de apoyo o colaboración durante este proceso. Lejos de ser un obstáculo, su ausencia me impulsó a desarrollar una mayor autonomía, a fortalecer mi capacidad de resiliencia y a explorar nuevas maneras de afrontar desafíos. Estas experiencias, aunque inesperadas, resultaron ser una valiosa lección de aprendizaje y superación.

Este trabajo no solo representa un esfuerzo académico, sino también un reflejo de las habilidades, valores y lecciones adquiridas a lo largo de esta etapa, por lo que a todos aquellos, presentes y ausentes, les debo parte de lo logrado.

“Ni un balón de oro vale tanto como la estima de tus propios compañeros”

-Vicente del Bosque

Al concluir este viaje académico, quiero retomar las palabras de Vicente del Bosque: “Ni un balón de oro vale tanto como la estima de tus propios compañeros”. Estas palabras resuenan profundamente en mí, no sólo como un recordatorio de la importancia del trabajo en equipo y la colaboración, sino también como un reflejo de lo que realmente importa al final de este proceso. A lo largo de mi paso por la universidad, he tenido la fortuna de vivir experiencias que no pueden medirse en calificaciones ni en reconocimientos. He ganado amistades, aprendido de mis errores, disfrutado de los pequeños logros y, sobre todo, he crecido como persona.

Este TFG, más allá de ser una culminación académica, representa un viaje lleno de sacrificios, esfuerzo y, sobre todo, aprendizajes. Pero si algo se queda conmigo, es la certeza de que la verdadera riqueza no está en la meta final, sino en el recorrido, en cada momento compartido con compañeros, en cada reto superado, y en las experiencias que van más allá de lo tangible. La nota final, si bien es importante, no supera lo que llevo dentro: la satisfacción de haber dado lo mejor de mí, de haber crecido junto a quienes me rodean y de haber hecho de este proyecto una pieza más de un camino que no termina aquí.

Así, con gratitud, humildad y un profundo sentido de agradecimiento por todo lo vivido, cierro este capítulo, no con una calificación, sino con el conocimiento de que he dado forma a algo mucho más valioso: mi crecimiento personal y las huellas que dejo en quienes me acompañaron en este recorrido.



Mario Asencio Ordax

6. Referencias bibliográficas

Abx Associates. (2024, 7 enero). *Philip Kotler: Architect of the Four P's of Marketing*.

<https://abxassociates.com/philip-kotler-architect-of-the-four-ps-of-marketing/> .

Admin. (2021, 12 julio). *La incorporación de las nuevas tecnologías en el fútbol*.

<https://syltec.es/blog/2021/07/12/la-incorporacion-de-las-nuevas-tecnologias-en-el-futbol/>

Analistas económicos de Andalucía | Analistas económicos de Andalucía. (s. f.).

<https://www.analistaseconomicos.com/>

Arano, J. (2021, 3 febrero). *Derechos de explotación audiovisual de las competiciones del fútbol profesional en España (I): importancia, naturaleza y protección jurídica - Senn Ferrero*. Senn Ferrero.

<https://www.sennferrero.com/2020/10/28/derechos-de-explotacion-audiovisual-de-las-competiciones-del-futbol-profesional-en-espana-i-importancia-naturaleza-y-proteccion-juridica/>.

Balón, S., & Balón, S. (2024, 3 mayo). El Sevilla FC presenta las nuevas instalaciones del primer equipo. *101tv Málaga*.

<https://www.101tv.es/el-sevilla-fc-presenta-las-nuevas-instalaciones-del-primer-equipo/>

Bonet, B. Á. (2023, 30 mayo). *EL IMPACTO SOCIAL DEL FUTBOL*. Ángel Bonet.

<https://www.angelbonet.com/el-impacto-social-del-futbol/>

Borrás, D. (2018, 29 mayo). Por qué una camiseta de fútbol cuesta 80 euros (o más). *GQ España*.

[https://www.revistagq.com/noticias/deporte/articulos/camisetas-futbol-seleccion-negocio-mundial-rusia-2018/29333#:~:text=El%20precio%20medio%20de%20una,m%C3%A1s\)%20y%20el%20resto%20para](https://www.revistagq.com/noticias/deporte/articulos/camisetas-futbol-seleccion-negocio-mundial-rusia-2018/29333#:~:text=El%20precio%20medio%20de%20una,m%C3%A1s)%20y%20el%20resto%20para) 1

Brandemia, & Brandemia. (2024, 23 enero). *¿Cómo ha actualizado el rebranding del Sevilla FC la pasión de un club histórico?* Brandemia.

<https://brandemia.org/como-ha-actualizado-el-rebranding-del-sevilla-fc-la-pasion-de-un-club-historico>

Ciudad Deportiva José Ramón Cisneros Palacios | Sevilla FC. (s. f.).

<https://sevillafc.es/el-club/ciudad-deportiva>

Colaboradores de Wikipedia. (2024, 22 octubre). *Historia del fútbol*. Wikipedia, la Enciclopedia Libre.

https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_f%C3%BAtbol

¿Cuánto cuesta desarrollar una aplicación en 2023? | Estudio Alfa. (s. f.).

<https://estudioalfa.com/cuanto-cuesta-desarrollar-una-aplicacion-en-2023#:~:text=Dependiendo%20de%20la%20complejidad%20del,a%20partir%20de%2030.000%20%E2%82%AC>

[E2%82%AC](#) Desarrollo Sistema puntos y recompensas

De Gol, M. (2023, 11 julio). *La Importancia del Branding en el Mundo del Fútbol: Estrategias y Resultados*. Marca de Gol.

<https://marcadegol.com/2023/05/la-importancia-del-branding-en-el-mundo-del-futbol-estrategias-y-resultados/>

Dinkbit, S. (2024, 10 junio). El fútbol como deporte de globalización: un balón que conquista al mundo | ONDA F.C. *ONDA F.C.*

<https://www.onda.fc.es/es/el-futbol-como-deporte-de-globalizacion-un-balon-que-conquista-al-mundo/>

Edenred, E. (2023, 22 octubre). ¿Qué son los recursos empresariales y cómo planificarlos?

Edenred.

<https://www.edenred.mx/blog/que-son-los-recursos-empresariales-y-como-planificarlos#:~:text=Los%20recursos%20empresariales%20son%20los,sus%20objetivos%20a%20largo%20plazo..>

El dinero que se embolsan Betis y Sevilla por televisión. (s. f.).

https://www.muchodeporte.com/polideportivo/78195/el-dinero-que-se-llevan-betis-y-sevilla-por-el-reparto-televisivo#google_vignette Ingresos por derechos televisivos.

EL SEVILLA FC SE CONSAGRA COMO UNA REFERENCIA EN INNOVACIÓN

TECNOLÓGICA EN EL FÚTBOL. (s. f.). Sevilla FC.

<https://sevillafc.es/actualidad/noticias/club-referencia-innovacion-tecnologica>

Recursos Tecnológicos.

EL SEVILLA FC, DEL 25 DE ENERO DE 1890 POR UNANIMIDAD. (s. f.). Sevilla FC.

<https://sevillafc.es/actualidad/noticias/el-sevilla-fc-del-25-de-enero-de-1890-por-unan>

EL SEVILLA FC ALCANZA LOS 20 MILLONES DE SEGUIDORES EN LAS REDES

SOCIALES. (s. f.). Sevilla FC.

<https://sevillafc.es/actualidad/noticias/20-millones-seguidores-redes-sociales>

EL SEVILLA FC CUENTA YA CON UNA TIENDA EN AMAZON. (s. f.). sevillafc.es.

<https://sevillafc.es/actualidad/noticias/el-sevilla-fc-cuenta-ya-con-una-tienda-en-amazon>

ESTIMADO UN PRESUPUESTO DE 238 MILLONES DE EUROS PARA LA TEMPORADA

2023/24. (s. f.). Sevilla FC.

<http://sevillafc.es/actualidad/noticias/presupuesto-2324-jga23#:~:text=Desglosados%2C%20los%20ingresos%20presupuestados%20por,un%20total%20de%2030%20millones.>

Fan Token. (2024, 8 julio). *Sevilla FC | Fan Token Platform | Socios - Fan Token*.

<https://www.fantoken.com/es/sevilla/>

García, B. (2022, 18 diciembre). Así es el nuevo campo de trabajo del Sevilla. *ElDesmarque*.

https://www.eldesmarque.com/futbol/sevilla-fc/20221218/asi-es-el-nuevo-campo-de-trabajo-del-sevilla_161325563.html

García, V. E. (2024, 4 septiembre). *Equipos de fútbol de La Liga EA Sports con más seguidores en Instagram*. TreceBits.

<https://www.trecebits.com/equipos-la-liga-futbol-seguidores-instagram/>

Habitantes de Sevilla capital 2024 (datos de población). (s. f.). ENTERAT.COM.

<https://www.enterat.com/actualidad/habitantes-sevilla.php> Entorno demográfico

History - adidas Group. (s. f.). Adidas.

<https://www.adidas-group.com/en/about/history>

HuffPost, R. (2014, 2 enero). ¿El fútbol es cultura? *ElHuffPost*.

https://www.huffingtonpost.es/alvaro-pelaez/el-futbol-es-cultura_b_4190532.html

Ingresos relevantes | Sevilla FC. (s. f.).

<https://sevillafc.es/el-club/la-entidad/ley-de-transparencia/ingresos-relevantes>

Kgi-Admin, & Kgi-Admin. (2023, 26 junio). Top ten current sponsor partners of Sevilla FC. *Sportcal*.

<https://www.sportcal.com/data-insights/top-10-sponsor-partners-sevilla-fc/?cf-view>

Lefranc, E. (2022, 24 noviembre). *La Importancia del plan de marketing en una empresa*.

Blog del Instituto Tecnológico de Madrid.

<https://www.institutotecnologicomadrid.com/blog/cursos-bonificados/importancia-del-plan-de-marketing-339/>

Ley del Deporte. (s. f.). CSD - Consejo Superior de Deportes.

<https://www.csd.gob.es/es/csd/legislacion-deportiva/ley-del-deporte> Macroentorno,
Regulación deportiva.

Lingenti, A. (2023, 1 octubre). El himno del Sevilla: su historia y su letra. *Relevo*.

<https://www.relevo.com/futbol/liga-primera/himno-sevilla-historia-letra-20230930195319-nt>

Lo que los equipos de fútbol demuestran sobre el poder de los fans. (s. f.). PuroMarketing.

<https://www.puromarketing.com/44/30911/equipos-futbol-demuestran-sobre-poder-fans#:~:txt=El%20fan%20ser%C3%A1%20una%20suerte.el%20impacto%20de%20su%20entusias>
o.

MdP. (s. f.). *¿Qué es un Plan de Marketing y cómo hacerlo paso a paso?* ▷. Marketing Para

Pymes. <https://www.marketingdepymes.com/marketing/plan-de-marketing/>

Mérida, Á. (2024, 25 junio). El 95% de los socios del Sevilla FC renuevan su abono en el
Sánchez-Pizjuán. *El Correo de Andalucía*.

<https://www.elcorreoweb.es/sevilla-fc/2024/06/25/renovacion-38000-abonos-sevilla-fc-10428965.html>

MundoFranquicia. (2020, 23 enero). *El fútbol atrae a los consumidores: más de 5 millones acuden habitualmente a verlo al bar*. Franquicias Rentables y de Éxito En España |
mundoFranquicia.

<https://www.mundofranquicia.com/actualidad/noticias/futbol-atrae-los-consumidores-mas-5-millones-acuden-habitualmente-verlo-al-bar/> poder de negociación de clientes.

Nagisa, & Nagisa. (2024, 27 junio). The Ultimate Guide to LINE Advertisement: Reaching Your Audience in Japan - Tokyo Marketing. *Tokyo Marketing - Blog by TokyoSEOWizard*.

<https://blog.tokyoseowizard.com/line-advertisement/>

Nielsen. (2023, 7 febrero). *Qué significa la creciente popularidad del fútbol en América del Norte para los patrocinadores de la Copa Mundial 2026.*

<https://www.nielsen.com/es/insights/2022/footballs-growing-popularity-in-north-america-and-the-2026-world-cup/>

Ob. (2024, 24 junio). *El Sevilla anuncia la cifra total de abonados para la temporada 24-25.* Orgullobiri.

<https://orgullobiri.com/el-sevilla-anuncia-la-cifra-total-de-abonados-para-la-temporada-24-25/> Aficionados Abonados.

Ob. (2024, 21 mayo). *OJO a los ingresos televisivos del Sevilla FC y Betis de esta temporada.* Orgullobiri.

<https://orgullobiri.com/ojo-a-los-ingresos-televisivos-del-sevilla-fc-y-betis-de-esta-temporada/> Aficionados televisivos.

Parada, P., Parada, P., & Parada, P. (2013, 2 enero). *DAFO: Herramienta de planificación estratégica* | Pascual Parada. Pascual Parada | Divulgación y Reflexiones Sobre Estrategia, Tecnología, Innovación y Liderazgo.

<https://www.pascualparada.com/dafo-herramienta-de-planificacion-estrategica/>

Utilidad DAFO. Introducción. Saylor Academy.

Paredes, F. (2023, 24 febrero). *¿Qué es el marketing deportivo?* TITULAR.

<https://www.titular.com/blog/que-es-el-marketing-deportivo>

Portal abonados. (s. f.).

<https://taquillas.sevillafc.es/mas-informacion/socios>

Prismalia. (2024, 8 mayo). *¿Cuánto cobra un influencer en 2024?* Prismalia.

<https://prismalia.com/blog/cuanto-cobra-un-influencer-en-2024/>

PROVEEDORES COMERCIALES | Sevilla FC. (s. f.).

<https://sevillafc.es/el-club/la-entidad/ley-de-transparencia-proveedores>

P&A, G. (2024a, febrero 20). *Análisis externo de una empresa: el modelo PESTEL - Grupo P&A*. Grupo P&A.

<https://grupo-pya.com/analisis-externo-de-una-empresa-el-modelo-pestel/>

¿Qué es el Fair Play Financiero en fútbol? (2023, 4 mayo). Agencia de Futbolistas.

<https://www.jepsportsmanagement.com/2023/05/04/qu%C3%A9-es-el-fair-play-financiero-en-f%C3%BAtbol/> Entorno político, normativa europea.

Redacción. (2020, 29 septiembre). *Cómo el fútbol influye en la economía internacional*.

Gomeranoticias.

<https://www.gomeranoticias.com/2020/09/29/como-el-futbol-influye-en-la-economía-internacional/>

Sirelo. (2024, 19 febrero). *Envío de contenedores 2024*. Sirelo.es.

<https://sirelo.es/transporte-maritimo/contenedor-maritimo-precio/>

Tienda Oficial Sevilla FC. (s. f.). *Castore 24/25*.

<https://shop.sevillafc.es/collections/castore-24-25>

Tienda Oficial Sevilla FC. (s. f.-a). *Castore 23/24*.

https://shop.sevillafc.es/collections/castore-23-24?srltid=AfmBOooVhtvRvh00_tffmTnAFOZ3nIQAgT28RrjDrKxIJfQ113tSHs_a

Tienda Oficial Sevilla FC. (s. f.-c). *TIENDAS y HORARIOS*.

https://shop.sevillafc.es/pages/tiendas?srltid=AfmBOopoza818V_73D6pcOtaGwcF6FR3Hh-spm-vyv688MGyqzuCOND

Universidad Europea. (2024, 25 septiembre). *Patrocinio deportivo: qué es, tipos, ejemplos y ventajas*.

<https://universidadeuropea.com/blog/beneficios-patrocinio-deportivo/#:~:text=El%20patrocinio%20deportivo%20es%20un,la%20reputaci%C3%B3n%20y%20fidelizar%20clientes.>

Venegas, E. (2021, 29 diciembre). Alexandre Dreyfus, CEO de Socios.com, augura que 2022 será «el año de los fan tokens». *BeInCrypto*.

<https://es.beincrypto.com/alexandre-dreyfus-ceo-socios-com-augura-2022-ano-fan-tokens/>

Villar, G. (2024, 20 agosto). El ranking de precios de los abonos de LaLiga: más de 350 euros de media, cuotas extra escondidas y mínimos «con truco». *Relevo*.

[https://www.relevo.com/futbol/liga-primera/precios-abonos-equipos-laliga-20240820102444-nt.html#:~:text=Real%20Madrid%2C%20Betis%20y%20Girona,ver%20LaLiga%20m%C3%A1s%20otras%20competiciones\).](https://www.relevo.com/futbol/liga-primera/precios-abonos-equipos-laliga-20240820102444-nt.html#:~:text=Real%20Madrid%2C%20Betis%20y%20Girona,ver%20LaLiga%20m%C3%A1s%20otras%20competiciones).)

Villar, G. (2024, 10 octubre). La liga de las audiencias: así va el ranking de espectadores de los equipos de Primera División. *Relevo*.

<https://www.relevo.com/futbol/liga-primera/laliga-audiencias-queda-ranking-espectadores-2241010122603-nt.html>

Wfs-WBMstr. (2016, 30 agosto). *El Fútbol, motor de la economía y el empleo - World Football Summit*. World Football Summit.

<https://worldfootballsummit.com/el-futbol-motor-de-la-economia-y-el-empleo-2/>

White Paper on Sport in Japan. (s. f.). SASAKAWA SPORTS FOUNDATION.

https://www.ssf.or.jp/en/features/white_paper_on_sport/index.html

Xavier, A. (2024, 5 junio). *El Real Madrid y el Barcelona lideran el ranking de clubes con más seguidores del mundo*. Copyright (C) 2006-2024 Livesport s.r.o.

<https://www.flashscore.es/noticias/futbol-laliga-ea-sports-el-real-madrid-y-el-barcelona-lideran-el-ranking-de-clubes-con-mas-seguidores-del-mundo/IMBZwGv2/>