

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TRABAJO FIN DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE GRADUADO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE COMUNICACIÓN DEL BILLAR A TRES BANDAS
EN LA REGIÓN DE MURCIA



Alumno: CARLOS ANGUIA DÍAZ
Directora: LAURA MARTÍNEZ CARO

Septiembre 2020
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. EL BILLAR FRANCÉS	2
1.1. <i>El billar en España y en la Región de Murcia</i>	4
1.2. <i>Análisis del sector</i>	7
1.3. <i>Análisis del entorno</i>	8
1.3.1. <i>Análisis del Macroentorno</i>	8
1.3.2. <i>Análisis del Microentorno</i>	13
2. ANÁLISIS DAFO	16
3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	16
4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGÍA	17
5. MARKETING- MIX	18
5.1. <i>PRODUCTO</i>	18
5.2. <i>PRECIO</i>	20
5.3. <i>DISTRIBUCIÓN</i>	23
5.4. <i>COMUNICACIÓN</i>	25
5.4.1. <i>PUBLICIDAD</i>	25
5.4.2. <i>RELACIONES PÚBLICAS</i>	29
5.4.3. <i>MARKETING DIRECTO</i>	33
5.4.4. <i>PROMOCIÓN DE VENTAS</i>	34
6. CRONOGRAMA	36
7. PRESUPUESTO	39
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: SALA DE BILLAR EN EL CASTILLO DE CHAUMONT-SUR-LOIRE EN FRANCIA.	2
ILUSTRACIÓN 2: CAMPEONATO DEL MUNDO POR EQUIPOS NACIONALES ORGANIZADO POR LA UMB.....	3
ILUSTRACIÓN 3: DANIEL SÁNCHEZ TRAS PROCLAMARSE CAMPEÓN DEL MUNDO POR CUARTA VEZ EN SU CARRERA.	5
ILUSTRACIÓN 4: SALA DE BILLAR UBICADA EN EL CENTRO DE TECNIFICACIÓN DEPORTIVA DE LOS NAREJOS.	6
ILUSTRACIÓN 5: LOGOTIPOS OFICIALES PBA, UMB Y KOZOOM.	8
ILUSTRACIÓN 6: TABLAS DE PIRÁMIDE POBLACIONAL 1950/1990/2019.....	9
ILUSTRACIÓN 7: MAPA DE LA REGIÓN DE MURCIA CON LA LOCALIZACIÓN DE LOS OCHO CLUBES DE BILLAR EXISTENTES..	23
ILUSTRACIÓN 8: DISEÑO DEL LOGO PARA EL 'CLAIM' DE LA CAMPAÑA: BILLAR JOVEN.	26
ILUSTRACIÓN 9: FLYER INTERACTIVO DISEÑADO PARA LA FBRM.....	27
ILUSTRACIÓN 10: FOLLETO PROMOCIONAL DE EJEMPLO CLUB BILLAR CASINO DE CARTAGENA DIRIGIDO AL PÚBLICO JOVEN.	29
ILUSTRACIÓN 11: CRONOGRAMA DE ACCIONES PARA LA FBRM.	36
ILUSTRACIÓN 12: CRONOGRAMA DE ACCIONES PARA LOS CLUBES.	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PORCENTAJE DE OBESIDAD POBLACIÓN ESPAÑOLA.	9
GRÁFICO 2: NÚMERO DE LICENCIAS DEPORTIVAS DE LOS DEPORTES COMPETIDORES DE BILLAR EN 2018.	13
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DE LAS LICENCIAS DEPORTIVAS DEL PÁDEL, BÁDMINTON Y RUGBY EN ESPAÑA DE 2012 A 2018. ..	14

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ANÁLISIS DAFO.	16
TABLA 2: PRECIOS DE LAS LICENCIAS DEPORTIVAS POR CATEGORÍAS Y SEXO PARA FFTT CON CONVENIO.	21
TABLA 3: PRECIOS ESCUELAS DE FÚTBOL DE LA REGIÓN DE MURCIA.	22
TABLA 4: PRESUPUESTO PARA LA FEDERACIÓN DE BILLAR DE LA REGIÓN DE MURCIA.	40
TABLA 5: PRESUPUESTO PARA CLUBES.	41

INTRODUCCIÓN

El billar era uno de los deportes indoor más famosos de nuestro país debido a la fama de la que gozó durante los últimos setenta años. Prueba de ello es la emisión de muchos partidos de billar en la televisión y un gran número de salones públicos y bares donde se podía practicar este deporte. Sin embargo, con el paso de los años este deporte ha perdido gran parte de esta fama debido a la irrupción de otros deportes más atractivos, cambios en los estilos de vida y cierta mala fama debido a películas como “El Color del Dinero” o “El Buscavidas” que hicieron que mucha gente asociara el billar con ambientes malsanos o perjudiciales.

Por consiguiente, el billar se encuentra en regresión puesto que cada vez hay menos practicantes y las salas donde poder practicarlo son asociaciones deportivas sujetas a cuotas de membresía y obligaciones que, en ocasiones, las personas no desean puesto que su afición no es demasiado grande y simplemente buscan jugar en un par de ocasiones al mes. Además, cada vez quedan menos salas públicas en las que tengan mesas de billar francés.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es analizar la situación en la que se encuentra el billar a tres bandas en la Región de Murcia con el fin de ayudar a revertir esta situación y plantear estrategias de marketing a través de la Federación de Billar de la Región de Murcia y sus clubes dirigidas principalmente a los más jóvenes, ya que suponen la base y la perduración en el tiempo de este deporte, pero sin olvidar al público adulto.

Este trabajo se compone, primeramente, de la definición del billar y explicación del juego, así como sus orígenes e historia en España, con especial mención a la Real Federación Española de Billar y la Federación de Billar de la Región de Murcia, organismos que regulan el deporte federado del billar en el territorio nacional y en la región, respectivamente. Posteriormente, se realizarán dos análisis, uno externo y otro interno que permita definir la situación en la que se encuentra este deporte, con la finalidad de realizar un análisis DAFO. A continuación, se propondrán los diferentes objetivos a alcanzar y, una vez delimitados, se desarrollará el plan de acción comercial a seguir para conseguirlos.

1. EL BILLAR FRANCÉS

El billar es “un juego de destreza que se ejecuta impulsando con tacos bolas de marfil, o de otro material semejante, en una mesa rectangular forrada de paño, rodeada de barandas elásticas y con troneras o sin ellas” (Real Academia Española, s.f., definición 1). Dentro de esta definición general, se pueden distinguir las tres grandes ramas del deporte de billar: snooker, pool y francés.

El origen del billar no tiene una época concreta definida ya que varía según diferentes historiadores. La revista *Quo* señala en su artículo *¿Quién inventó el billar?* (julio, 2015) que “Cleopatra ya lo practicaba en el siglo I a.C.” con la salvedad de que se jugaba en el suelo y guardaba un mayor parecido al croquet.

Por otro lado, en el libro *Modern Billiards* (Garno, 1904), el escritor ubica el origen del billar en la Grecia clásica en el siglo VI a.C. gracias a diferentes documentos del viajero y filósofo escita Anacarsis en los que declaraba que el billar era un juego popular en las ciudades griegas que visitó.



Ilustración 1: Sala de billar en el Castillo de Chaumont-sur-Loire en Francia.

Fuente: Dosaladeriva.com

Mucho más tarde, en el siglo XV d.C. se creó la primera mesa de billar (ver Ilustración 1) de la mano del ebanista del monarca Luis XII de Francia, Henry Devigne. Desde este momento, la mesa de billar se convirtió en uno de los elementos indispensables de cualquier casa aristocrática de la época junto con el piano y se convirtió en el juego estrella de la sociedad. En el año 1710 comenzaron a verse los primeros billares públicos. Al billar francés o de carambola originariamente se jugaba con dos bolas. El dicho: “así se las ponían a Fernando VII” tiene su origen en el billar puesto que sus rivales trataban de facilitarle el juego con el fin de que hiciera las máximas carambolas posibles dejándose ganar para obtener el favor del monarca según el artículo web de Jesús Marchamalo en *Muy Interesante* titulado “¿De dónde viene el dicho ‘así se las ponían a Fernando VII’?”. La

tercera bola no apareció hasta 1775 y fue una innovación francesa que los ingleses copiaron denominándola “carom” de donde procede el término carambola.

El billar francés consiste en una mesa rectangular limitada por barandas alrededor de toda la mesa con bandas de caucho sin agujeros o troneras y únicamente con tres bolas sobre el tapiz impulsadas por un palo alargado de madera con una punta de cuero denominado taco que permite imprimir efectos a la bola jugadora. El objetivo del juego es golpear con la bola jugadora las otras dos en el mismo tiro para conseguir una carambola. Si se consigue realizar el punto, se sigue tirando hasta que se falle y en ese momento tirará el rival. Gana el que realice mayor número de carambolas en un límite de entradas (una entrada se compone de un tiro de cada jugador con indiferencia de los puntos que se realicen en la misma) o el que llegue primero a un número determinado de puntos o distancia.

Dentro del billar francés podemos distinguir diferentes disciplinas: libre, banda cuadro, cinco quillas, artístico y tres bandas, destacando esta última modalidad, puesto que es la más practicada en el mundo. Ésta consiste en realizar una carambola tocando con la bola jugadora un mínimo de tres bandas de la mesa.

El billar a tres bandas fue la modalidad de billar francés más tardía en aparecer, concretamente durante el siglo XX. Tal y como relata el blog “Billar Carambola de tres bandas”, en 1923 se fundó la Federación Internacional Amateur del Billar y en 1928 se celebra el 1^{er} Campeonato Mundial de Billar a tres bandas. Posteriormente, en 1959 se crea la Unión Mundial de Billar, que perdura hasta nuestros días y sigue siendo el máximo organismo deportivo del billar en el mundo. El COI (Comité Olímpico Internacional) llegó a otorgarle provisionalmente la categoría de deporte olímpico en su sesión número 105 y, aunque actualmente no goza de tal categoría, actualmente lucha con más fuerza que nunca por aparecer en unos Juegos Olímpicos.



Ilustración 2: Campeonato del Mundo por equipos nacionales organizado por la UMB.

Fuente: Kozoom

El billar es uno de los deportes indoor más reconocidos y presenta múltiples beneficios cognitivos y físicos para sus practicantes. Por franjas de edad, en la niñez el billar es beneficioso para potenciar la creatividad, concentración, disciplina y coordinación. En las personas adultas ayuda a liberar estrés por medio de la concentración y puede resultar una práctica verdaderamente placentera. Finalmente, es uno de los deportes más completos para la tercera edad puesto que favorece la movilización del tronco inferior y superior y de las extremidades y al ser un deporte de anticipación en el que debes planificar tu jugada con el fin de realizar el punto potencia la intuición e imaginación y mejora la capacidad de memorización. Se ha demostrado científicamente que es capaz de prevenir enfermedades neurodegenerativas como el alzhéimer. Además, el antropólogo **Aske Lassen** afirmó en el medio *“Daily Express”* en 2014 que “el billar es el ejercicio más adecuado para las personas mayores. Te permite jugar durante horas en periodos de actividad y pasividad. Es una actividad que mejora su calidad de vida mientras se sumerge de lleno en su comunidad local y los mantiene activos socialmente”. Por lo tanto, es un deporte que se puede practicar desde la niñez o preadolescencia hasta la vejez.

1.1. El billar en España y en la Región de Murcia

La Real Federación Española de Billar, máximo organismo regulador del billar en sus diferentes juegos (francés, pool y snooker) se fundó en 1926, por lo que se encuentra cerca de celebrar su centenario. El primer Campeonato de España del que se tienen registros se celebró en 1929 en Barcelona, siendo Joaquín Domingo el vencedor. A partir de este año, se realizó anualmente este campeonato, a excepción del periodo del 1936 al 1939, cuando estalló la Guerra Civil Española. Además, la Federación Española se encarga de la formación de sus jóvenes promesas, trabajando con ellos en la concentración permanente situada en el Centro de Tecnificación Deportiva “Infanta Cristina” ubicado en Los Narejos. En este centro residen deportistas seleccionados por la federación que dedican su curso académico a combinar sus estudios con la práctica intensiva de su deporte y del que han salido diversos jugadores de renombre a nivel mundial. Además, muchos jugadores extranjeros han escogido a lo largo de los años este centro para preparar sus citas más importantes. Cabe destacar la figura de Daniel

Sánchez Gálvez, 19 veces campeón de España, 3 veces campeón de Europa y 4 veces campeón del Mundo (ver ilustración 3).



Ilustración 3: Daniel Sánchez tras proclamarse Campeón del Mundo por cuarta vez en su carrera.

Fuente: Kozoom.com (2016).

En la Región de Murcia existen un total de ocho clubes de billar distribuidos por la región y con un total de 100 licencias deportivas en la modalidad de tres bandas. La cuota media mensual de membresía de los clubes es de unos 20 euros. El organismo que regula todo el deporte federado del billar en la región es la Federación de Billar de la Región de Murcia (FBRM). La FBRM se financia a través de recursos propios provenientes de cuotas de clubes y licencias principalmente de deportistas. Por otro lado, la financiación ajena proviene principalmente de diferentes subvenciones tales como la subvención para la promoción deportiva otorgada por la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y, eventualmente, subvenciones de diversa índole provenientes de diferentes organizaciones públicas hasta por la organización de eventos deportivos de élite como, por ejemplo, el pasado Campeonato del Mundo Sub-22 en 2017 que se celebró en el CTD de la Región de Murcia. Por último, parte de su financiación ajena proviene también de patrocinadores privados o colaboradores. Esta federación, a su vez, está adscrita a la Real Federación Española de Billar y cuenta con diferentes equipos participantes en la Liga Nacional de billar a tres bandas destacando el Club Billar Murcia que ha sido dos veces campeón de España y el Club Billar Casino Cartagena que tras conseguir el subcampeonato de liga a nivel nacional, en la pasada edición de la Copa de Europa de Clubes, (la “Champions League” del billar) accedió a la fase final y se ubicó entre los 8 mejores equipos del viejo continente.

Además, aprovechando las instalaciones ubicadas en el Centro de Tecnificación Deportiva “Infanta Cristina” de Los Narejos, la RFEB suele organizar los campeonatos de España de categorías inferiores en este lugar, dado que es el marco perfecto para que

los jóvenes jugadores sean vistos y evaluados por la dirección técnica para una posible futura selección con el fin de entrar en la concentración permanente (ver ilustración 4).

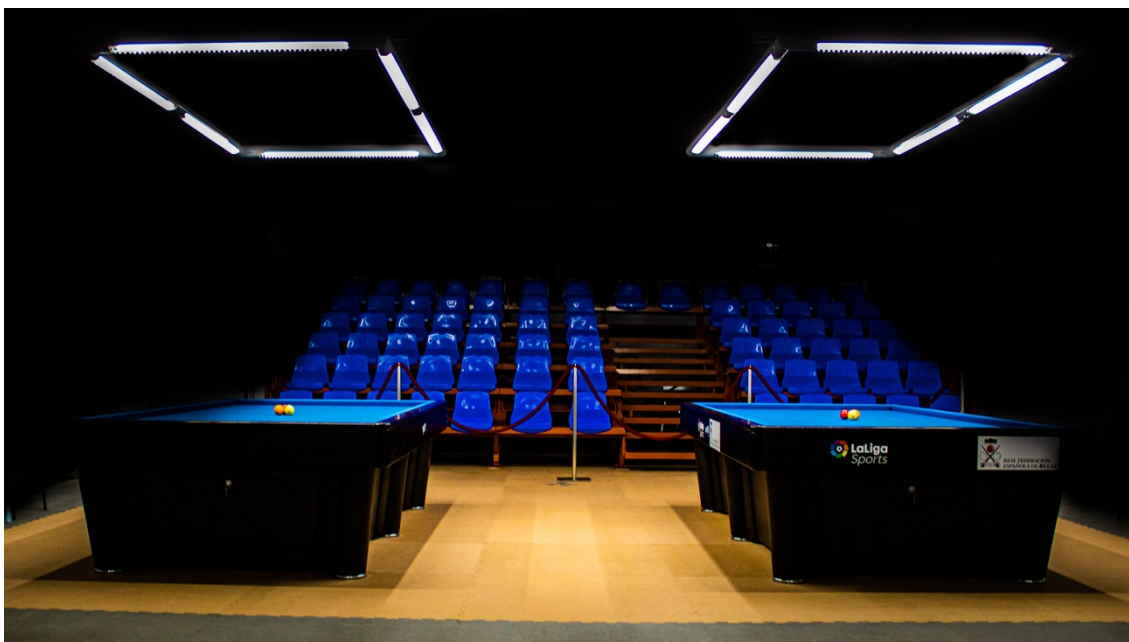


Ilustración 4: Sala de billar ubicada en el Centro de Tecnificación Deportiva de Los Narejos.

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de promocionar el deporte base, en la mayoría de los clubes los niños no suelen pagar cuota con el fin de tratar de que prueben y sean muchos los niños que comiencen a practicar billar. La Federación de Billar de la Región de Murcia posee página web y página de Facebook, como punto de partida para una promoción del billar puesto que se suben los resultados de las competiciones y se realiza promoción de las mismas. No obstante, muchas personas que conocen este deporte desconocen que en su localidad exista un club deportivo de esta modalidad y, por lo tanto, son potenciales practicantes que se están perdiendo por no realizar una labor de comunicación más extensa. Por tanto, los clubes son el eslabón esencial a la hora de promocionar este deporte puesto que son ellos los que hacen crecer a la federación con un mayor o menor número de licencias. Si los clubes menguan paulatinamente, también lo hará la federación. Por contra, si los clubes crecen y también aparecen nuevos clubes y salas, el deporte federado también crecerá.

Por otro lado, en cuanto a comunicación interna la FBRM posee una red de correo electrónico en orden descendente donde los directivos realizan comunicados a todos los clubes federados tales como información sobre los torneos a celebrar, inscripciones, resultados destacados, etc. Adicionalmente, al ser un deporte tan minoritario existe una relación cercana entre los diferentes clubes.

La Federación de Billar de la Región de Murcia lanzó en 2015 el eslogan “Billar para todos” e hizo el diseño de una camiseta que cualquier club podía elaborar y personalizar con el fin de usarla como elemento promocional. Además, este diseño de camiseta ha servido como recuerdo para los jugadores y árbitros de algunos de los grandes torneos celebrados en la Región como los Campeonatos de Europa y del Mundo en su categoría júnior y en un Campeonato de España Absoluto.

1.2. Análisis del sector

El billar se enmarca en el sector deportivo. Por tanto, compite contra otras tantas modalidades deportivas, algunos mayoritarios y olímpicos y otros tantos minoritarios, como el propio billar. Este sector se encuentra en auge, los cambios en factores socioculturales han hecho que cada vez más personas practiquen deporte desde la niñez como actividad extraescolar y personas más adultas también comienzan a practicar deporte con asiduidad ya que es muy beneficioso para la salud. Además, cabe mencionar el grandísimo auge de los eSports o deportes electrónicos. Según Xataka, blog especializado en tecnología, en su artículo *17 cifras para entender lo que mueven los e-Sports* del 16 de junio de 2014 declara que “el número de jugadores de títulos como League of Legends ha sufrido un auge brutal durante los últimos años. A día de hoy el número de usuarios por mes alcanza los 67 millones, con picos de 27 millones de jugadores diarios y 7,5 millones jugando a la vez en un instante del día”. Cifra escalofriante si se compara a los 10.000 participantes de la primera competición oficial de la que se tiene constancia en el año 1981 con Space Invaders lanzado en 1978 por Taito. En el año 2000, apenas un 22% de los españoles declaraba practicar deporte. En el 2015, “más de un 50% de las personas de 15 años o más practica cualquier actividad deportiva”, según la encuesta de hábitos deportivos de los españoles del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

En cuanto al billar en concreto, el ránking mundial que regula la Unión Mundial de Billar está conformado por 2.720 jugadores. No obstante, una minoría de estos jugadores ha sido suspendida por la Unión Mundial de Billar tras decidir participar en el tour organizado por la “Professional Billiards Association” en Corea del Sur. Este conflicto entre UMB y PBA supone uno de los mayores conflictos que han existido en el mundo del billar, si bien la coexistencia de ambas organizaciones ha permitido que un mayor número de jugadores puedan dedicarse al billar exclusivamente. Es precisamente en Corea del Sur donde existe un mayor mercado en torno al billar, puesto que como cuenta la revista online de billar “Kozoom” se estiman alrededor de 40.000 salas y alrededor de diez millones de jugadores aficionados al billar. Por otro lado, la cifra de espectadores en los últimos sondeos realizados por la Professional Billiards Association

ronda el medio millón de personas a través de canales de televisión como Billiards TV, SBS Sports o IB Sports que retransmiten las competiciones del Tour PBA (ver ilustración 5). Por otra parte, las competiciones organizadas por la UMB se retransmiten principalmente a través de Kozoom, una empresa francesa de retransmisión de eventos de billar francés, americano y fútbolín a través de su propia página web. A través de este portal en el último año, 950.000 personas se han registrado en el mismo para seguir las competiciones y tener acceso a las que se retransmiten de forma gratuita. Adicionalmente, 80.000 usuarios más en alguna ocasión han contratado un pase “premium” mensual o de 48 horas que da acceso a todas las competiciones retransmitidas y, por último, otros 5.000 contratan este pase de forma anual.



Fuente: Webs PBA, UMB y Kozoom

Ilustración 5: Logotipos oficiales PBA, UMB y Kozoom.

1.3. Análisis del entorno

1.3.1. Análisis del Macroentorno

A) Factores demográficos y socioculturales

Actualmente en nuestro país podemos apreciar un proceso de inversión de la pirámide demográfica, lo que supone que hay muchas más personas adultas que recién nacidas o jóvenes. En 1950, como se puede apreciar en la ilustración 2, elaborada con las gráficas la población de 0 a 19 años representaba un 36,2% de la población. Este porcentaje mengua a un 28,7% en 1990 y, después, a un 19,3% en 2019. Por contrapartida, la población mayor de 65 años ha experimentado un crecimiento notable. En 1950, el porcentaje de personas mayores de 65 años era de un 7,2%, creciendo a un 13,3% en 1990 y finalmente a un 19,7% en 2019. En este proceso de inversión en la pirámide poblacional han tenido que ver diversos factores como una mejora de la sanidad y mayores avances médicos que permiten aumentar la esperanza de vida. Además, antaño había una mayor natalidad debido en parte a una menor inclusión de la mujer

en el mercado laboral y una mentalidad diferente en cuanto a los roles de las parejas o matrimonios en sus vidas. Actualmente, las parejas prefieren tener un menor número de hijos, pero poder prestarles una mayor atención y cuidado. Por tanto, puede afirmarse que el modelo reproductivo de España ha cambiado.

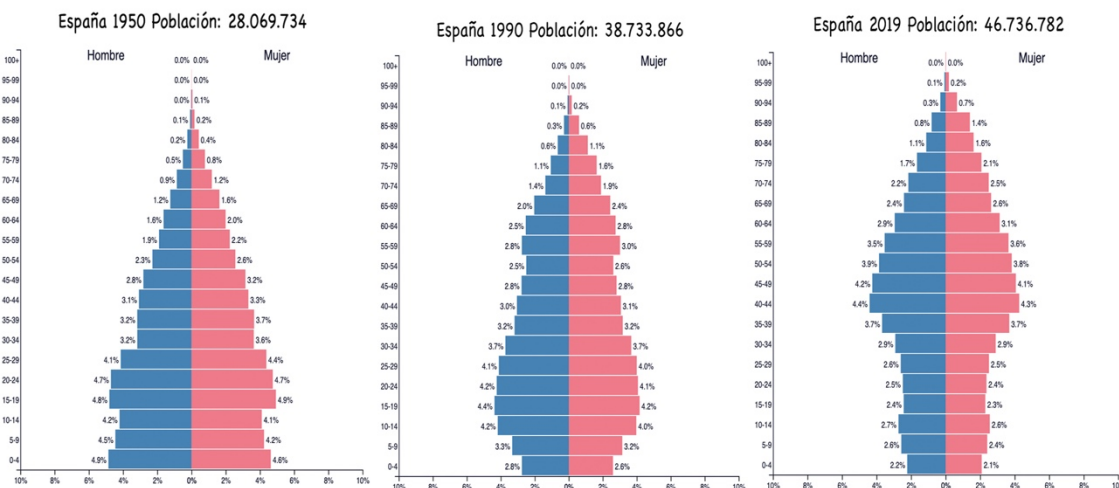


Ilustración 6: Tablas de pirámide poblacional 1950/1990/2019

Fuente: populationpyramid.net

Por otro lado, los cambios en el estilo de vida de las personas y el aumento de cantidad de tiempo ocioso de las personas han hecho que el deporte forme parte de la vida cotidiana de muchos españoles. No obstante, las nuevas generaciones están cada vez más ligadas a la tecnología y esto ha traído consigo un estilo de vida más sedentario que perjudica la salud de las personas y reduce la cantidad de horas que se dedican semanalmente a la práctica de deporte o de cualquier otra actividad. En 1987, el porcentaje de personas españolas con obesidad era del 7,38%. Esta cifra ha crecido año tras año, situándose en 2017 en un 17,43% según los datos publicados por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (ver Gráfico 1). Por lo que, la práctica de actividades deportivas, como el billar, puede contribuir a paliar esta situación.

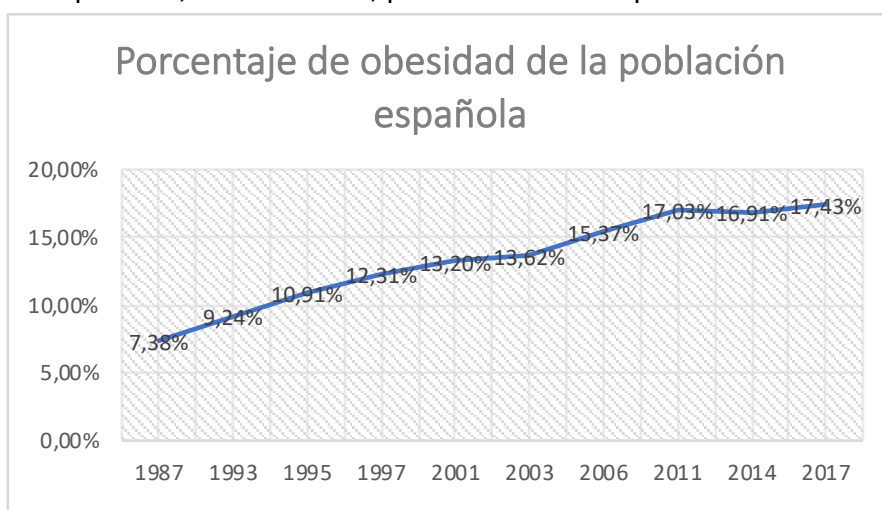


Gráfico 1: Porcentaje de obesidad población española.

Fuente: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Elaboración propia

B) Factores económicos y político-legales

España se encontraba en una fase de repunte económico tras la fuerte recesión económica sufrida desde 2008 hasta 2014. No obstante, la reciente inestabilidad política que se vive con la repetición de varias elecciones y el primer gobierno de coalición de la historia de la democracia española hicieron que la desconfianza de los inversores se mostrase en la Bolsa con la caída del IBEX35.

Adicionalmente, la tasa de desempleo no dejó de disminuir desde su máximo histórico en el primer trimestre de 2013 con más de 6 millones de parados. El último dato recogido de 2019 fue de 3.214.400 parados. Sin embargo, se podía apreciar que la fuerza de la tendencia bajista había disminuido. Por otro lado, el PIB en España seguía su crecimiento y encadenaba cinco ejercicios en aumento. El aumento del PIB podría influir de una manera positiva en el deporte de diferentes maneras. Por un lado, si la renta de las personas aumenta, tendrán un mayor presupuesto para destinar a sus actividades de ocio que pueden ser actividades deportivas. A su vez, este aumento del gasto en actividades deportivas contribuye al aumento del PIB puesto que, si se destina una mayor renta a actividades deportivas, este sector generará una mayor facturación y, por tanto, aportará un mayor valor monetario al PIB.

Por otro, si la cantidad destinada a programas deportivos en los Presupuestos Generales del Estado es mayor, los deportistas de alto nivel pueden beneficiarse de una mayor oferta de becas o de mayores oportunidades para participar en diferentes eventos internacionales que reporten un resultado positivo para el país, además de una mayor inversión en la creación o mejora de infraestructuras para la práctica del deporte. En 2019, se destinó el mayor presupuesto de la historia de España destinado al deporte con 204 millones de euros, de los cuales 195 se destinaron al Consejo Superior de Deportes (CSD) y 9 fueron para la Agencia Española de la Salud en el Deporte (AEPSAD). El Consejo Superior de Deportes es un organismo autónomo encuadrado en el Ministerio de Cultura y Deporte que ejerce las competencias de la Administración General del Estado en el ámbito deportivo. Se creó en 1977 sustituyendo a la Delegación Nacional de Deportes, que era el organismo encargado hasta la fecha de regir la política deportiva. Su regulación se encuentra en el Título II de la Ley 10/1990, de 15 de octubre. Concretamente, sus competencias se encuentran delimitadas en el artículo 8 de la Ley 10/1990 del Deporte y, de entre ellas, se pueden destacar:

- Autorizar y revocar de forma motivada la constitución y aprobar los estatutos y reglamentos de las Federaciones deportivas españolas.
- Reconocer, a los efectos de esta Ley, la existencia de una modalidad deportiva.
- Acordar, con las Federaciones deportivas españolas sus objetivos, programas deportivos, en especial los del deporte de alto nivel, presupuestos y estructuras

orgánicas y funcional de aquéllas, suscribiendo al efecto los correspondientes convenios. Tales convenios tendrán naturaleza jurídico-administrativa.

Sin embargo, la reciente epidemia de COVID-19 que provocó en un primer momento alarma a nivel mundial, posteriormente confirmó sus peores previsiones. En España, esta nueva enfermedad ha dejado ya más de 600.000 casos confirmados y unos 30.000 fallecidos según las cifras del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social a 22 de septiembre de 2020¹. Además, debido a la gravedad de la evolución de la cifra de contagios, el poder ejecutivo decretó por segunda vez en la historia de la democracia española el estado de alarma, paralizando casi por completo el país y arrasando en el camino a cientos de miles de empresas que se han visto abocadas a la quiebra. Además, el 27 de abril, el diario El Mundo en su artículo sobre empleo “Ya hay 9 millones de trabajadores en situación de paro” detalla que cerca de cuatro millones de trabajadores se acogieron a un ERTE (Expediente de Regulación Temporal de Empleo) según el Ministerio de Trabajo y Economía Social y que 1,12 millones de autónomos, un tercio del total, solicitaron la ayuda por cese de actividad. Otro de los datos, si cabe aún más devastador, es que el 40% de la población activa llegó a estar afectada por un ERTE, cese de actividad o desempleo. Estas estadísticas han roto todos los datos positivos mencionados anteriormente y han dejado ver que detrás de la crisis sanitaria, viene detrás una económica que podría ser más pronunciada que la sufrida en 2008. La caída del PIB en el segundo trimestre de 2020 fue de un 18,5% según los datos del INE. La Vanguardia en su artículo “*El PIB de España se desploma un 18,5% en el peor trimestre de la historia*” remarca que además “el PIB español cae más que el de Francia (-14%) y Alemania (-10%) por el peso de los servicios”. El Economista, por otro lado, en su artículo “*Bruselas confirma que España registra la mayor caída de PIB y empleo en toda la zona euro*” apunta que “España es la economía de la zona euro que más está sufriendo la pandemia del Covid-19 en cuanto a PIB y empleo, según los datos publicados por Eurostat”. Esta crisis sanitaria, sin duda ha supuesto un grandísimo golpe a la economía española donde, además, se puede apreciar una creciente gravedad de los casos diarios con rebrotes por todo el territorio nacional, aunque con una menor tasa de mortalidad, principalmente debido a los avances médicos referentes a la enfermedad. Por último, la tasa de desempleo ha sufrido un repunte y deja, en el último dato de agosto, un número de 3.802.814 parados totales según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, unas 750.000 personas paradas más que el agosto anterior.

¹ <https://cnecovid.isciii.es/covid19/>

C) Factores tecnológicos

La tecnología está cada vez más presente en nuestras vidas. Además, la inminente llegada de la tecnología 5G prevén que supondrá la Cuarta Revolución Industrial. La Voz de Galicia en su publicación *“Llega el 5G, arranca la cuarta revolución industrial”* comenta que “el 5G está llamado a alumbrar una nueva generación de servicios sobre los que hay abundante literatura, pero de los que apenas hemos visto tímidas señales”. El uso de internet está cada vez más proliferado, la grandísima mayoría de hogares cuenta con conexión Wi-Fi y las personas poseen móviles con acceso a internet a través de tarifas de datos. Vivimos ya en un mundo globalizado gracias a la tecnología. Esto ha modificado enormemente nuestros hábitos y nuestra forma de consumo. Además, han permitido un aumento del teletrabajo y ha facilitado en gran medida las tareas diarias, incluidas las deportivas. Además, con la llegada de la pandemia provocada por el COVID-19 y el estado de alarma que ha provocado, internet se ha convertido en una herramienta esencial para teletrabajar, seguir impartiendo clases de forma remota o hacer la compra sin moverse de casa, entre otros.

Otra de las grandes ventajas de Internet es la posibilidad de acceder de forma casi infinita a recursos en materias de educación y entretenimiento. En lo referente al billar, se pueden encontrar tutoriales y vídeos de explicaciones y partidos en las redes sociales que permiten mejorar la práctica del billar. Además, gracias a las redes sociales, las aplicaciones de mensajería instantánea y videollamadas o streaming en directo las competiciones de billar llegan a más gente, ya que en los medios de comunicación masivos, a excepción de Corea del Sur, tienen poca difusión. Es más, debido a la pandemia la UMB se vio obligada a cancelar todos los torneos previstos en su calendario, pero, gracias a la tecnología, ha organizado junto a OneSportsTV, una nueva plataforma deportiva de billar organizadora de torneos en línea, sucesivos torneos en los que los jugadores participan desde su casa. Caso diferente es el de Corea, donde la PBA ha arrancado de manera presencial, pero con la prohibición de que haya público en la sala para evitar riesgos y con un protocolo de actuación para los jugadores. Para compensar este hecho, la organización estableció un enlace de Zoom, una aplicación para la realización de videoconferencias líder en su sector, con el propósito de que los aficionados pudieran conectarse en línea y así “asistir” al evento, además de mantener su retransmisión online a través de YouTube y distintos canales de televisión coreanos.

1.3.2. Análisis del Microentorno

A) Competencia actual

Actualmente, la competencia a la que se enfrenta el billar de carambola en la Región de Murcia son los deportes mayoritarios, ya que son los que tienen una exposición de cara al público mucho mayor. Estos son, principalmente, el fútbol, el baloncesto y el tenis. Por otro lado, el ajedrez es otro deporte a tener en cuenta debido a las similitudes que guarda con el billar, ambos deportes muy mentales y que, además, se asemejan en los tiempos de pasividad/actividad.

Además, son deportes mucho más accesibles puesto que, sobre todo el fútbol y el baloncesto se pueden practicar en plena calle o en parques y tan solo es necesario un balón para jugar. Esto es un hándicap bastante grande para el billar puesto que, además de no tener apenas exposición en grandes medios de comunicación, es necesario tener una mesa donde jugar y éstas son difíciles de localizar actualmente dado que apenas quedan salas públicas y el número de clubes existentes en la región es bajo. Como muestra el gráfico 2, hay una diferencia abismal entre el fútbol (47.269 licencias) y el resto de los deportes que compiten con el billar, siendo el billar el más pequeño con 103 licencias.

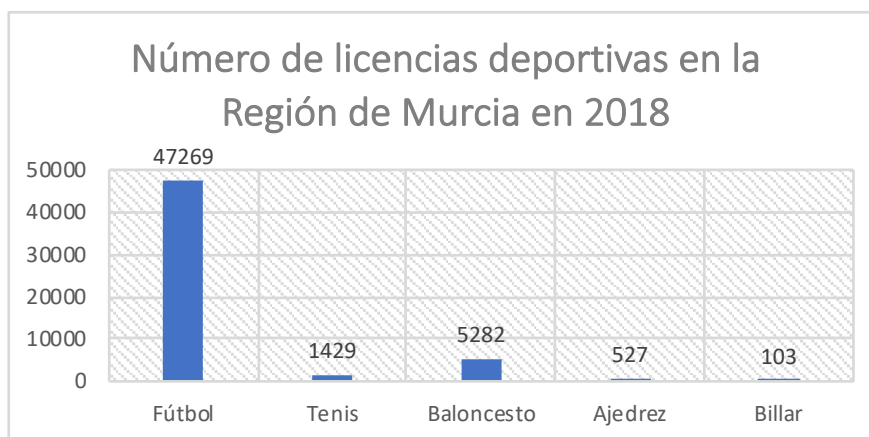


Gráfico 2: Número de licencias deportivas de los deportes competidores de billar en 2018.

Fuente: Statista.com, Elaboración propia

B) Competidores potenciales

En este caso, los competidores potenciales serían aquellos deportes federados que, siendo minoritarios han experimentado un gran crecimiento de practicantes y que, por tanto, están de moda. Algunos ejemplos de estos deportes son el rugby, el pádel o el bádminton. Como se puede apreciar en el gráfico 3, la tendencia ha sido al alza en los tres deportes y el más practicado de ellos es el pádel con 72.266 practicantes federados

en España en 2018 y que prácticamente ha conseguido doblar el número de licencias desde 2012. Por otro lado, el rugby ha crecido desde el inicio al final del periodo analizado en aproximadamente 11.000 practicantes. El bádminton, por su parte, ha crecido en 2.000 licencias, si bien es un deporte que ha adquirido más presencia en los grandes medios de comunicación gracias a los éxitos de Carolina Marín, destacando la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Río 2016.

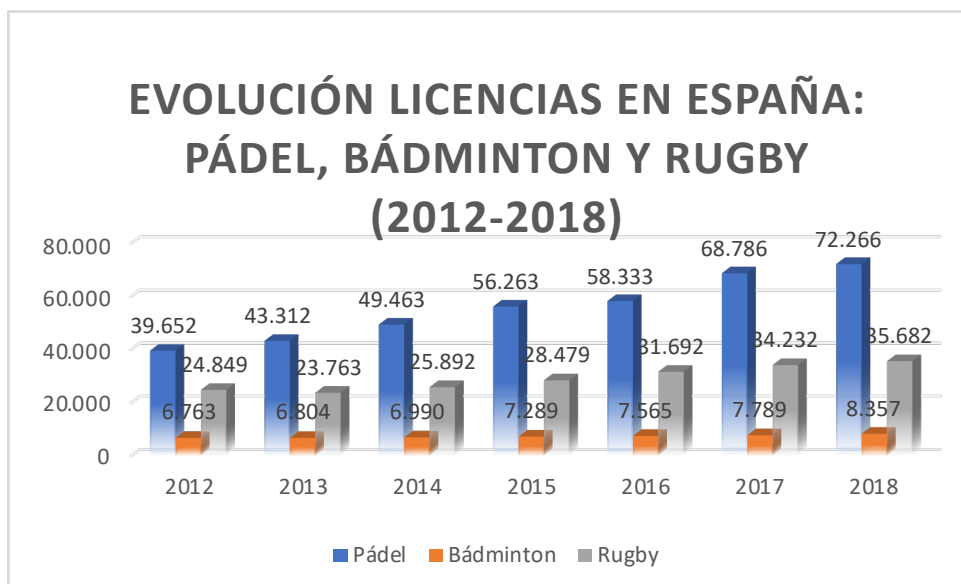


Gráfico 3: Evolución de las licencias deportivas del Pádel, Bádminton y Rugby en España de 2012 a 2018.

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Statista.com.

C) Productos sustitutos

Existen pocos productos sustitutos del billar de carambola, puesto que solo existen dos deportes “de taco” más. Estos son el pool (billar americano) y el snooker.

El pool se juega en mesas de 7, 8 y 9 pies y es más común encontrarlo en algunos bares y lugares de ocio como, por ejemplo, boleras. El snooker, por contrapartida, es el deporte de “taco” más mediático y, por ende, el que goza de una mayor fama y reconocimiento actualmente. En España ha pasado más desapercibido, pero actualmente está aumentando su número de practicantes y comienzan a verse más mesas y sitios donde jugar, así como un mayor número de licencias federativas en nuestro país. No obstante, no constan licencias federativas de snooker en la Región de Murcia y el número de practicantes es realmente bajo todavía en nuestro país.

Por tanto, el producto sustitutivo que supone una mayor amenaza es el billar americano ya que, además, es el más reconocido a nivel internacional y en lo primero que una persona piensa cuando le nombran la palabra “billar” es en este juego. Adicionalmente,

esta modalidad suele gustar mucho más a los niños puesto que la recompensa es más inmediata al tener que meter las bolas en agujeros o troneras y les llama la atención la variedad de los colores de las bolas.

D) Clientes

El billar es un deporte que se puede practicar desde la niñez, por lo que puede estar dirigido a cualquier persona a partir de los 9 años, cuando los niños empiezan a tener altura suficiente para llegar a la mesa y poder golpear la bola con un mínimo de fuerza. Además, su práctica tiene múltiples beneficios a nivel cognitivo que para los niños es muy positivo en su desarrollo intelectual y aporta valores éticos muy positivos. Además, es un deporte ampliamente recomendado para gente mayor ya que previene enfermedades neurodegenerativas como el alzhéimer. Asimismo, el blog “65ymás.com” relata que jugando al billar se *“frena el envejecimiento, mejora el estiramiento y tonifica los músculos”* y que, en cuanto a sus propiedades cognitivas *“la estimulación que se obtiene mentalmente mientras se juega al billar es rica y variable, ya que cada jugada presenta diseños infinitos ... Asimismo, mejora la concentración”*. Por tanto, el cliente del billar puede ser cualquier persona desde la niñez o preadolescencia hasta la vejez. En conclusión, es un servicio con un ciclo de vida muy longevo que presenta múltiples beneficios físicos y cognitivos a todas las edades, pero su práctica resulta especialmente beneficiosa en niños, jóvenes y personas mayores.

E) Proveedores

Existen diferentes tipos de proveedores dentro del ámbito del billar, dados los elementos necesarios para llevar a cabo el juego. En primer lugar, existen distintos fabricantes de mesas. En España existen dos destacados, Billares Sam y Billares Rufes. Billares Sam es la marca con más prestigio y además fabrica cualquier tipo de máquina de salón recreativo tales como futbolines, dardos o tragaperras además de mesas de billar americano y de carambola.

Por otro lado, existen otros proveedores que suministran material deportivo como paños, bolas, tacos y material diverso para la práctica del billar. En España destacan DS Billar Sport Line, Billares Rufes y Billares Cuevas. En la Región de Murcia tiene una mayor importancia Billares Cuevas ya que al encontrarse en Alicante, por proximidad geográfica, casi todos los practicantes del billar en la región acuden a él. Además, cabe destacar que Billares Cuevas es colaborador de la Federación de Billar de la Región de Murcia.

2. ANÁLISIS DAFO

Una vez realizados los análisis anteriores, tenemos la información necesaria para identificar las principales fortalezas y debilidades que tendría la práctica deportiva del billar de carambola, así como las oportunidades que aparecen y las debilidades que se presentan derivados del entorno (ver tabla 1).

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Baja presencia en redes sociales. - Escasos lugares donde jugar. - Inexistencia de planes de comunicación. - Edad media elevada de los practicantes. - Ínfima cuota de mercado. - Baja aparición en los grandes medios de comunicación. - Deporte de base casi inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de otros deportes con mayor aparición en medios de comunicación. - Cambios en los estilos de vida (aumento del sedentarismo). - Crecimiento exponencial de los eSports. - Amplio abanico de deportes competidores.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Deporte con una larga historia - Deportistas destacados de la región a nivel nacional e internacional - Deporte conocido por la gente adulta - Presencia en el CAR de la Región de Murcia - No existe estacionalidad, se puede practicar en cualquier época del año 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del deporte de base en mesa pequeña - Aumentar la presencia en redes sociales - Crecimiento de los clubes a través de políticas de comunicación - Organización de eventos deportivos para la promoción del billar

Tabla 1: Análisis DAFO.

Fuente: Elaboración Propia

3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Tras la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y debilidades de la práctica del billar de carambola, se va a proceder a fijar los objetivos del plan de comunicación.

Los objetivos son esenciales a la hora de realizar un plan de comunicación ya que a través de los objetivos seremos capaces de diseñar las acciones más convenientes para

la consecución de los mismos. Además, es fundamental que éstos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (Acrónimo de SMART en inglés: “specific”, “measurable”, “achievable”, “relevant” y “time-bound”)(**George T. Doran, 1981**). Por otro lado, se pueden establecer dos tipos de objetivos: cuantitativos y cualitativos. En el caso de los cuantitativos, son aquellos que se pueden expresar en cifras. Por contra, los cualitativos van ligados a objetivos intangibles, pero contribuyen a mejorar la imagen de marca de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, los objetivos establecidos para este plan de comunicación son los siguientes:

- ◇ Aumento del número de licencias en un 30%.
- ◇ Decuplicar el número de licencias de jugadores júnior.
- ◇ Conseguir al menos ocho nuevas licencias femeninas.
- ◇ Incrementar los seguidores de la página de Facebook de la Federación en un 100%. Actualmente cuenta con 401 seguidores.
- ◇ Organizar al menos tres eventos de carácter nacional en la región.
- ◇ Adquirir al menos una mesa pequeña transportable para realizar actos de promoción.
- ◇ Crear al menos tres escuelas de deporte base en la región en colaboración con diferentes clubes.

4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGÍA

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos anteriormente, se tratará de realizar una estrategia de penetración del mercado (Ansoff, 1965) cuyo propósito será el de aumentar la cuota de mercado y el consumo del producto. Por otro lado, se complementará con una estrategia de seguidor (Kotler y Singh, 1981), puesto que el billar no tiene los medios suficientes actualmente para desbancar a los líderes del mercado (fútbol, baloncesto y tenis) y le interesaría más coexistir con ellos y tratar de repartirse parte de la cuota de mercado.

Dichas estrategias se aplicarán a dos tipos de público objetivo. Por un lado, y donde recaerán principalmente las acciones de comunicación, serán a niños y jóvenes de entre 6-17 años de edad, ya que el deporte base de esta modalidad es prácticamente nulo y con esta campaña se pretende revertir esta situación. Por otro lado, aunque en menor medida, se realizarán también acciones dirigidas a un público adulto (hasta los 99 años) ya que no se debe descuidar este perfil, puesto que, por un lado, son los que acompañan a los menores a realizar la actividad y asistir a competiciones, y por otro, porque pueden

redescubrir esta actividad deportiva ya que el ciclo de vida del billar como deporte y producto es muy longevo.

En el desarrollo de las acciones estratégicas, es muy importante que tanto los clubes como la Federación de Billar de la Región de Murcia (FBRM) trabajen coordinados debido a que la estructura del deporte en España es piramidal. En la cúspide de la pirámide se encuentra el Consejo Superior de Deportes, a continuación, las Federaciones Nacionales seguidas de las Territoriales, en penúltimo lugar los clubes y finalmente los jugadores, técnicos y árbitros. Por tanto, una buena coordinación y que todos los estamentos involucrados remen en la misma dirección ayudaría a causar un mayor impacto. Además, los clubes son el eslabón esencial en esta cadena, ya que son quienes hacen accesible el billar para los potenciales practicantes. Por consiguiente, se pueden distinguir dos tipos de figuras que deben estar sincronizadas para que contribuyan al buen funcionamiento de la labor de promoción. Unas acciones recaerán directamente sobre la FBRM y otras deberán ser realizadas por los diferentes clubes de la región, aunque algunas de ellas puedan aplicarse a ambos estamentos.

Una vez establecidas las estrategias que se quieren usar, en el siguiente apartado se realizará el mix de marketing en sus cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación (Santesmases, 2007). Estas son las herramientas con las que trataremos de alcanzar los objetivos propuestos. Es decir, son las acciones que una empresa puede llevar a cabo con el fin de influenciar la demanda y orientarla a su producto (Kotler, 1999).

5. MARKETING- MIX

Las distintas acciones a emprender serán clasificadas, según las principales políticas de marketing: producto, precio, distribución y comunicación. Cabe destacar que todas las acciones descritas se proponen para una **situación sanitaria normal**.

5.1. PRODUCTO

En este caso, el producto ofertado es un deporte y, por tanto, un servicio. El billar tiene sus pros y sus contras a la hora de venderse como servicio, puesto que tiene un aprendizaje un poco más difícil y lento que el de otros deportes. Sin embargo, a su favor tiene que resulta un deporte llamativo debido a los colores de las bolas y otros factores que, especialmente a los niños, hace que les resulte muy atractivo. Otro de los pros es la gran diversión que se obtiene jugando, así como los beneficios físicos y cognitivos de llevar a cabo su práctica, destacando la mejora de la coordinación, concentración e imaginación y poniendo en práctica principios físicos y trigonométricos. Por tanto, esta sería su diferenciación respecto a otros deportes. Es un juego que envuelve desde la

primera vez que se empuña un taco y se golpean las bolas por los dibujos que éstas pueden desarrollar y el sonido que producen al impactar, así como de la satisfacción personal al conseguir un buen punto. Por otro lado, es un deporte al que no le afecta la estacionalidad ya que se puede practicar en cualquier época del año al ser “indoor”.

Asimismo, es un deporte que te puede acompañar toda la vida puesto que puedes seguir practicándolo en la vejez sin grandes dificultades. Por otro lado, cada vez hay mayores oportunidades de llegar a ser profesional de este deporte y viven un número mayor de personas a nivel mundial como jugadores profesionales. Esto también supone un incentivo, puesto que cualquier niño que empieza a practicar un deporte en algún momento sueña con poder dedicarse a ello.

Por ende, aunque todo es billar y todos los estamentos están relacionados entre sí, el servicio que ofrece cada uno es diferente. Por un lado, están los clubes que son quienes ofrecen la práctica del billar directamente a los clientes o practicantes. Adicionalmente, para poder contar con una escuela de base en cualquier club se debe contar con, al menos, un técnico titulado con el título de técnico de nivel 1 que equivale a una titulación de grado medio de Formación Profesional y para el que se requiere estar en posesión de la Educación Secundaria Obligatoria o superar una prueba de madurez siempre que se tengan 18 años cumplidos y se demuestre tener los conocimientos y habilidades suficientes para cursar esta titulación. Por otro, la Federación que ofrece las licencias deportivas y se encarga de tramitarlas en los practicantes que quieran participar en competiciones oficiales regionales o nacionales. Aunque ambos suelen ir de la mano y la gran mayoría de los practicantes en los clubes tramitan su licencia, pueden existir algunos casos en los que esto no sucede así. Por tanto, el servicio que ofrecen los clubes es la práctica del billar a cualquier persona y, además, las escuelas de deporte base que están completamente enfocadas a los niños que se inician en la práctica del billar. La mayoría de los clubes no cuentan con ellas actualmente y para poder ofertarlas se necesita un convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de la localidad y el club pertinente y contar con, al menos, un técnico titulado que pueda impartir clases de billar. Este último servicio mencionado es esencial en la campaña ya que las escuelas de deporte base serán las que generen nuevos jóvenes practicantes de este deporte.

Los servicios que ofrece la Federación, como se mencionó de forma breve anteriormente, consisten en la tramitación de licencias deportivas y la organización y regulación de competiciones a nivel regional o nacional. A estas competiciones tienen acceso aquellas personas que tengan licencia deportiva oficial y que, además, realicen su inscripción en los torneos pagando el precio correspondiente.

Con el fin de acompañar a los clubes en su labor con la creación de escuelas de base y la promoción del deporte base, la Federación reservaría fechas en el calendario destinadas a organizar y regular las normas de campeonatos de categorías inferiores y femeninos, así como una competición por equipos entre las escuelas base con un formato de ida y vuelta.

Además, la Federación podrá reservar fechas del calendario destinadas a organizar concentraciones puntuales para jugadores seleccionados de categorías inferiores. Todas estas competiciones destinadas al deporte base podrán celebrarse en el CTD de Los Narejos aprovechando las magníficas infraestructuras existentes. En el caso de la liga de escuelas base, sólo las dos últimas jornadas se celebrarán en el Centro de Tecnificación en un mismo día concluyendo la competición y entregando los trofeos a los tres primeros clasificados y recuerdos de participación a todas las escuelas participantes.

5.2. PRECIO

Este punto es importante puesto que realizar una buena política de precios es esencial a la hora de captar clientes. Dado que el billar es un deporte ínfimo en comparación con los principales competidores del sector, el precio a fijar debe encontrarse por debajo de los precios que fijen estos competidores (fútbol, baloncesto, tenis), como forma de entrar con fuerza a competir y tratar de repartirse parte de la cuota con los principales competidores.

Dado que los clubes son entes privados constituidos, la Federación no puede intervenir a la hora de fijar precios a los servicios que cada club oferta. Además, en el precio a fijar de las escuelas base interviene también el coste del monitor y del convenio que se realice con el Ayuntamiento de cada localidad. Donde la Federación puede fijar sus propios precios es, entonces, en las licencias deportivas que se tramitan para poder participar en competiciones oficiales de la FBRM así como en los precios de inscripción a competiciones oficiales. Dentro de este apartado, se encuentran las restricciones fijadas por la Real Federación Española de Billar, diferenciando entre Federaciones Territoriales con y sin convenio, donde fija el precio que la RFEB cobra por licencia en cada tipo, así como el máximo que permite fijar a las FTTT (ver Tabla 2).

CATEGORÍA	CUOTA RFEB	SEGURO	CARNET RFEB	CUOTA TERRITORIAL
Deportista Masculino	30€	2€	2€	Hasta 50€
Deportista Femenina	15€		2€	Hasta 25€
Deportista Sub-21	15€		-	Hasta 25€
Deportista Sub-17	3€		-	Hasta 5€

Técnico Nivel I	24€		2€	-
Técnico Nivel II	35€		2€	-

Tabla 2: Precios de las licencias deportivas por categorías y sexo para FTT con convenio.

Fuente: Real Federación Española de Billar, www.rfeb.org/

La FBRM posee convenio con la RFEB, beneficiándose así de unas cuotas por las licencias menores. En el caso que más interesa, que son sobre todo los deportistas Sub-17 y Sub-21, como se puede apreciar, el precio de la cuota es muy asequible. Aun así, el apartado que resulta más determinante es el de la cuota territorial, ya que es el que repercute directamente en el precio final de las licencias. El precio que dictará la Federación Murciana para las licencias en las categorías junior y femenina será el mismo o menor del que marque la cuota de la RFEB, con el fin de abaratar la licencia para hacerla lo más accesible posible a la vez que se dota de cierto valor al deporte del billar. Sin embargo, el precio para las licencias femeninas, Sub-21 y Sub-17 será el que marque la Real Federación Española de Billar durante los primeros tres meses de campaña. Es decir, la cuota de la Federación Murciana será de 0€, por lo que el precio de la licencia en el caso de los deportistas Sub-21 y femeninas será de 15 y 17 euros respectivamente y de 3 euros en el caso de los deportistas Sub-17.

Por otro lado, el precio de las nuevas licencias independientes (jugadores que no pertenecen a ningún club) en la Federación de Tenis de la Región de Murcia para esta temporada (2020-21) es de 30€ para niños y, en el caso de adultos, de 50€. Por contra, si ya se poseía licencia y se renueva para la nueva temporada, estos precios se reducen a 22,50€ y 37,50€, según los precios extraídos de su página oficial (www.fedetenismurcia.com)

En cuanto a las competiciones, actualmente el precio de inscripción a las pruebas de ranking regionales es de 10€ independientemente de la categoría en la que se encuentre el deportista (Absoluto, Femenina o categorías inferiores). Este precio se fijó hace dos temporadas. Para las nuevas competiciones dedicadas a las escuelas de base y jugadores de categorías inferiores y femeninas la inscripción será gratuita mientras dure la campaña con el fin de promocionar el deporte base y fomentar la participación de los máximos deportistas jóvenes y femeninas posibles.

En el caso de los clubes, como se ha dicho anteriormente, podrán escoger su precio libremente, aunque se propone una estrategia de discriminación de precios de segundo grado para atraer al mayor número de practicantes posibles en los dos públicos objetivo.

Tradicionalmente, los clubes han existido con una única cuota de membresía mensual. No obstante, esta política de precios en los clubes excluye a ciertos perfiles de cliente que no buscan la asociación a ningún club, sino simplemente poder practicar este

deporte en ocasiones puntuales. Por tanto, dentro de esta estrategia a seguir se proponen las siguientes discriminaciones de precio:

- **Cuotas mensuales de membresía:** Este es el precio que habitualmente ponen los clubes por sus servicios. Existen dos tipos de cuotas mensuales según el club. En el primer caso la cuota se compone simplemente de una cuantía fija independientemente de las horas que se juegue. En el segundo, la cuota se compone de una cuantía fija que suele ser menor, pero se añade una segunda cuantía variable ligada a las horas que se juegue mensualmente que determina el precio final de la cuota.
- **Precio por hora:** En este segmento se encuentran todos aquellos potenciales clientes a los que les gusta jugar al billar, pero bien por razones económicas o de no obligarse a pertenecer a un club ya que su afición es menor no lo practican. En este supuesto, los clubes podrían fijar unos días u horarios semanales en los que todos estos clientes podrían jugar al billar sin suscribirse mensualmente, simplemente pagando el precio fijado por hora de billar y poniendo a su disposición el material necesario o usando el suyo propio.
- **Cuotas reducidas para la tercera edad:** En este caso, se podrían ofrecer descuentos para la tercera edad en cualquiera de los productos ya sean cuotas de membresía o precios por hora.
- **Escuelas de deporte base:** El precio a seguir será aplicando la misma estrategia que para los precios fijados por la Federación. Hay que tratar que se encuentren ligeramente por debajo de los precios fijados para el mismo servicio en otros deportes.

En el caso del fútbol, los precios de algunas de las escuelas base existentes en la región son los siguientes:

Nombre Escuela de Fútbol Base	Matrícula	Cuota mensual	Precio final
Mar Menor FC	50€	25€	300€
Cartagena FC	100€	30€	400€
Lorca CFB (Temporada 2016/2017)	205€	0€	205€

Tabla 3: Precios escuelas de fútbol de la Región de Murcia.

Fuente: lorcacfb.es; marmenorfc.com; cartagenaefese.es

Como se puede apreciar, el precio medio de las escuelas mencionadas es de 300€ anuales, aproximadamente. Por tanto, se debería tratar de mantener el precio medio de las escuelas que se creen de billar por debajo del fútbol. Cabe mencionar, no

obstante, que existe un sesgo en los precios recogidos puesto que existen más escuelas de fútbol en la región, por lo que el precio medio podría diferir del definido con la muestra actual.

5.3. DISTRIBUCIÓN

La política a seguir en distribución empleada para este tipo de servicio deportivo es el canal directo (Santesmases, 2012). Debido a la necesidad de contar con mesas específicas para desarrollar esta modalidad deportiva, el servicio va ligado innegablemente a este elemento tangible y por lo tanto la prestación del mismo debe ser presencial.

Los "puntos de servicio" se concretan en la Región de Murcia en ocho clubes de billar repartidos por diferentes puntos de la región. Estos son: Calasparra, Lorca, Murcia, La Alberca, Alcantarilla, San Javier y Cartagena (en Cartagena existen actualmente dos clubes, Club Billar Casino de Cartagena y Cartagena Barrio Peral) (ver Ilustración 7).

Por lo tanto, las vías para la contratación de la práctica del billar se pueden hacer presencialmente en las distintas sedes o contactando por teléfono o internet (web o redes sociales) de la Federación Murcia. No obstante, hay una serie de aspectos que deben ser tenidos en cuenta para mejorar la política de distribución.

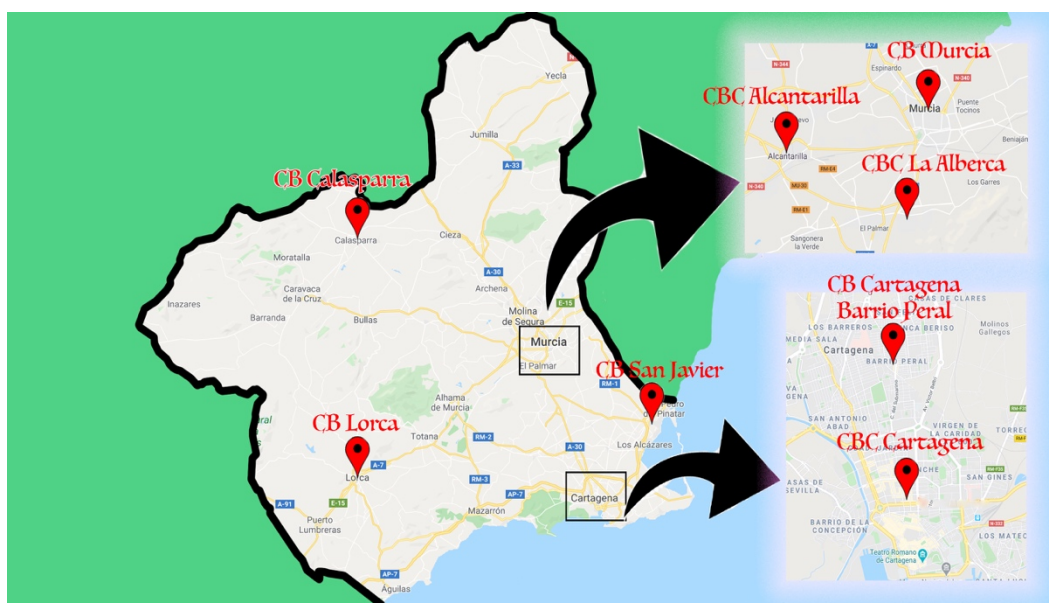


Ilustración 7: Mapa de la Región de Murcia con la localización de los ocho clubes de billar existentes.

Fuente: Google Maps, Elaboración propia

En primer lugar, la Federación Murciana de Billar de la Región de Murcia (<http://www.federacionbillarmurcia.es/>) ya dispone de página web, donde se puede encontrar información de la práctica deportiva, competiciones y clubes. No obstante, se plantean las siguientes acciones de mejora:

- **Renovar el diseño de la página web** para hacerla lo más intuitiva y atractiva posible, mostrando datos de interés de todos los clubes de la región (dirección, fotos, teléfonos de contacto, página web y correo electrónico) así como los resultados de las competiciones celebradas en la Región y resultados destacables tanto de los jugadores y equipos murcianos a nivel nacional e internacional como de la selección murciana.
- **Usar posicionamientos SEO y SEM** para la página web de la federación con el fin de que aparezca en los primeros resultados cuando cualquier persona busque la palabra 'billar' en Google u otros buscadores de internet. De este modo se facilitaría el acceso para la contratación de esta práctica deportiva. Esta acción también podría ser considerada de comunicación.

Por su parte los clubes deberían emprender las siguientes acciones:

- **Creación de páginas web y redes sociales.** La presencia en redes sociales prácticamente se ha vuelto esencial para las empresas y, por tanto, para las entidades deportivas tengan o no ánimo de lucro. El diario 'El Mundo' en su artículo de sociedad *Pasamos 50 días al año mirando internet y las redes sociales* del 31 de mayo de 2019 declara que "los internautas han pasado en 2018 alrededor de 3 horas y 15 minutos de media al día en Internet, lo que supone un total de 50 días al año". Además, "alrededor del 70% de los internautas adultos tienen una cuenta en una red social y aproximadamente una vez de cada cinco minutos online se pasan en una red social". Por tanto, estar presentes en el mundo digital es esencial en cualquier estrategia de marketing actual. El estar presentes en la red permitirá poder contratar los servicios, apuntarse a competiciones o incluso reservar una mesa de una manera más fácil y accesible. Los clubes, dentro de su página web, pueden diseñar una tabla mensual con días y horarios y el número de mesas disponibles con el fin de que cualquier cliente pueda reservar anticipadamente su mesa y acudir a jugar o, incluso, asociarse desde la misma página web. Además, los clubes pueden usar su página web para informar de los eventos que se realicen en el club, tales como jornadas de liga o campeonatos regionales, a sus clientes y socios con el fin de que acudan a presenciarlos.
- **Crear su propia dirección de correo electrónico.** Algunos de los clubes

actualmente usan la dirección de correo electrónico particular de alguno de sus miembros o de sus presidentes. El tener una dirección del propio club otorgará una mayor identidad al mismo.

5.4. COMUNICACIÓN

La comunicación será otro de los pilares fundamentales del plan de marketing mix debido a que al ser el billar un deporte localizado en clubes y que no se puede practicar tan fácilmente fuera de éstos, es esencial conseguir que sea el cliente el que vaya a éstos para consumir el producto. Esta es una de las desventajas que presenta el billar respecto de otros deportes. El fútbol y el baloncesto se pueden practicar con una mayor facilidad ya que al igual que el tenis están presentes en la gran mayoría de polideportivos municipales, no siendo así en el caso del billar. Por tanto, tendrá mucho peso la efectividad de las medidas relacionadas con la promoción o comunicación. En este apartado se mostrarán todas las medidas relacionadas con publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción de ventas.

Actualmente, apenas se realizan acciones de promoción por parte de los clubes por lo que en muchas localidades pasan desapercibidos a pesar de encontrarse en localizaciones céntricas u organizar torneos de carácter regional. La Federación, por otro lado, y tal como se comentó anteriormente, creó su perfil en las principales redes sociales además de una página web, pero su impacto no ha sido excesivamente grande.

Las acciones de comunicación se van a centrar en cuatro instrumentos: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción de ventas. A través de las mismas se pretende realizar una labor de comunicación extensa con la que se pueda alcanzar al mayor número de personas dentro de los públicos objetivo fijados.

5.4.1. PUBLICIDAD

Se dividirán las acciones a emprender en función del responsable de su ejecución: la Federación de Billar de la Región de Murcia o los clubes.

- Las acciones a emprender por parte de la Federación de Billar de la Región de Murcia son las siguientes:
- **Realizar campañas de publicidad a través de las redes sociales.** Se utilizan las redes sociales más empleadas en España (IAB Spain, 2020): Facebook e Instagram.

Facebook cuenta con su propia plataforma de publicidad llamada Facebook Ads. Con ella cualquier persona, empresa o página puede comenzar una campaña de publicidad dentro de la propia red social. Además, el blog Ciudadano 2.0 en su artículo *Qué es Facebook Ads, para qué sirve y cómo funciona* cuenta que según las estadísticas de eMarketer un 96% de los profesionales del marketing en redes sociales consideran a Facebook Ads la plataforma de publicidad más efectiva en este medio. Para esta campaña, se podría grabar un vídeo publicitario usando a algunos de los deportistas destacados de la Región jugando y, a continuación, presentándose e introduciendo este deporte. Al clicar en el anuncio, éste llevará al interesado a la página web de la Federación de Billar de la Región de Murcia, desde donde podrá localizar su club más cercano y obtener la mayor información posible o, incluso, entrar en la página web de cualquiera de los clubes y reservar mesa o asociarse.

Por otro lado, se puede realizar otra campaña a través de Instagram dirigida a los jóvenes, ya que es la red social donde más se mueven actualmente. En este caso, se pueden introducir anuncios en las “Instagram Stories” y en el propio Feed a través de Instagram for Business. Una “Instagram Story” es una publicación de hasta 15 segundos que, por lo general, dura en la red un máximo de 24 horas. No obstante, esto último no aplica para los anuncios y la duración de publicación será de un año, el periodo de duración de la campaña, apareciendo a diario en éstas. Para este tipo de publicación, el anuncio debe ser muy breve, claro y conciso. Este anuncio puede redirigirse al perfil de Instagram de la Federación o a su página web. En el caso de redirigir el anuncio al perfil de Instagram, se debería incluir en su descripción el hipervínculo de su página web para que puedan acceder desde ahí. Para ello, se verá la ejecución y el movimiento de las bolas sobre la mesa aplicando efectos especiales y superponiendo el ‘hashtag’ y ‘claim’ elegido para la campaña: “**Billar Joven**” (ver ilustración 8).



Ilustración 8: Diseño del logo para el ‘claim’ de la campaña: Billar Joven.

Fuente: Elaboración propia

Como se ha señalado anteriormente la Federación de Billar de la Región de Murcia lanzó hace algunas temporadas el eslogan “Billar para todos” y que se mantiene a día de hoy. Con el fin de **adaptar este eslogan al público joven**, se ha optado por añadir un “claim”, que será: “Billar Joven”. Como se puede apreciar, este mensaje no es contradictorio con el eslogan que actualmente usa la Federación, sino que enfoca más específicamente al público joven.

Con el fin de ‘viralizar’ la campaña de publicidad, se empleará el ‘claim’ de como hashtag, es decir, #BILLARJOVEN, con el fin de crear el mayor impacto mediático a través de internet y en las redes sociales donde se va a realizar una campaña de publicidad, en este caso Facebook e Instagram ya que son las redes más utilizadas por los públicos objetivos de la campaña.

La imagen visual que se utilizará será un flyer interactivo en el que, al deslizar el taco para realizar una carambola en la posición inicial, las bolas se moverían y quedarían en la posición final representada en las siguientes ilustraciones:



Ilustración 9: Flyer interactivo diseñado para la FBRM.

Fuente: Elaboración propia

- **Creación de retos con el uso del hashtag ‘#BILLARJOVEN’ para convertirlos en virales.** En estos retos, se puede proponer que los jugadores realicen una carambola aparentemente sencilla pero espectacular para que atraiga visualmente a los espectadores y quieran seguir el reto. Estos retos pueden comenzarlos jugadores destacados que nominen a un número mínimo de personas para que lo continúen. El fin es inundar las redes sociales (Facebook e Instagram) de vídeos e imágenes de billar para llegar a un número grande de personas.
- **Colaboraciones con “influencers” o “youtubers”** para la difusión del billar. Actualmente, con el masivo uso de internet, existen personas que reúnen a través de sus redes sociales un gran número de seguidores. Muchas marcas ya se publicitan a través de estas personas. Además, algunos de los “influencers” o “youtubers” más destacados cuentan con cientos de miles de seguidores con una

baja edad media, por lo que resultaría interesante colaborar con ellos ya que es una forma de llegar a una gran parte del público objetivo rápidamente. En la Región de Murcia existen varios “youtubers” que cuentan con más de 500.000 suscriptores, por lo que puede resultar beneficioso llegar a un acuerdo de colaboración con ellos. Éstos son:

- **TheGrefg:** Su nombre real es David Cánovas Martínez y es natural de Alhama de Murcia. Este youtuber comenzó subiendo vídeos sobre videojuegos. Hoy cuenta en su canal con más de 13 millones de suscriptores. Es el youtuber de Murcia con mayor número de suscriptores y, sin duda, el de más éxito. Por tanto, también puede ser el menos accesible para colaborar.
- **Ollie:** Este youtuber murciano cuenta con poco menos de 1 millón de suscriptores. Entre su contenido también destacan los ‘gameplays’, es decir, vídeos en los que se muestra jugando a un videojuego, aunque también podemos encontrar parodias musicales y vídeos cómicos.
- **IvanForever:** ‘IvanForever’ es otro de los youtubers murcianos de éxito. En su canal muestra videojuegos como ‘GTA V, Dragon Ball Z o Need for Speed’, aunque en otras ocasiones sube vídeos jugando a minijuegos.
- **Campeones:** Es un canal que acumula más de 80 millones de visualizaciones en sus vídeos. Lo dirigen tres jóvenes. Aunque sus tres componentes no son de Murcia, se puede estudiar una colaboración mezclando fútbol con billar con el fin de penetrar en sus seguidores que, principalmente, son aficionados o practicantes de fútbol. El objetivo sería que sus componentes lograsen realizar un reto de billar, mientras que los representantes del canal de la Federación Murciana de Billar logren realizar un reto de fútbol.

Estos son los principales youtubers murcianos de éxito en el campo de los videojuegos y uno de los canales más seguidos sobre fútbol en YouTube. Con estos youtubers se podrían realizar colaboraciones mostrando vídeos en los que se les puede ver jugando al billar o recibiendo alguna clase de alguno de los deportistas de la región destacado y, a ser posible, joven. Para grabar estos vídeos, se podrían utilizar las instalaciones del CTD de Los Narejos donde la concentración permanente de la Real Federación Española de Billar realiza sus entrenamientos. Otro tipo de vídeos podrían ser ejecutando posiciones de billar artístico o fantasía, que resultan espectaculares para los espectadores y que pueden atraer a muchos niños. Sin duda puede generar un gran impacto ya que muchos de los suscriptores de estos canales se encuentran dentro del

público objetivo. Además, los canales implicados también se beneficiarían de tener un contenido exclusivo, puesto que el billar apenas tiene presencia en YouTube con este tipo de formato.

- Las acciones a realizar por parte de los clubes son las siguientes:
- **Publicidad de los propios clubes en sus municipios o ciudades.** En este punto se pueden distinguir diferentes acciones:
 - *Carteles publicitarios:* La elaboración de carteles para su colocación alrededor del municipio publicitando su propio club de billar. También es importante colocar estos carteles en colegios e institutos.
 - *Folleto:* Crear folletos con la misma imagen que a los carteles y ubicarlos en locales con una gran afluencia de público joven, como polideportivos, asociaciones juveniles o vecinales (ver Ilustración 7).



Ilustración 10: Folleto promocional de ejemplo Club Billar Casino de Cartagena dirigido al público joven.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. RELACIONES PÚBLICAS

En este apartado, se desarrollarán acciones que pueden ayudar a fortalecer la imagen del billar y crear un impacto positivo en su entorno. El objetivo de estas acciones es la interacción con los practicantes actuales, así como los posibles futuros practicantes que conocen el billar francés por primera vez.

- Acciones a realizar la Federación de Billar de la Región de Murcia:
- **Acompañar a los clubes en sus visitas a colegios e institutos junto con deportistas júnior de la concentración permanente del CTD de Los Narejos.** El apoyo de la Federación a los clubes en estos eventos dará una imagen muy positiva y de unidad entre federación y clubes de cara a los espectadores y la presencia de los deportistas jóvenes destacados a nivel nacional del centro de tecnificación hará que la visita resulte más amena y atractiva a los niños y adolescentes.

Para realizar este tipo de actividades es esencial **adquirir una o dos mesas transportables**. Esta idea ya fue puesta en marcha en la Federación de Billar de la Comunidad Valenciana con un notable éxito a la hora de promocionar el billar entre los más jóvenes visitando colegios. Las mesas adquiridas podrán ser usadas para eventos de promoción de la federación o para su cesión a los clubes con el fin de promocionar el billar en sus municipios.

- **Participación de los jugadores más destacados de la Región de Murcia en actos de promoción.** Estos deportistas destacados pueden ser dentro de una lista más extensa, Juan David Zapata García o Mario Mercader Vidal por su edad (28 y 22 años, respectivamente). Usar a los deportistas más distinguidos en las labores de comunicación puede ayudar a mejorar la imagen del billar de cara al público al contar con jugadores reconocidos internacionalmente y con un currículum deportivo envidiable a nivel nacional e internacional. Los actos en los que pueden participar estos deportistas son:
 - **Fiesta del Deporte de Murcia:** La aparición de estos deportistas en este acto es muy importante para la imagen pública del billar.
 - **Colaboraciones con ‘youtubers’:** Para la idea prevista de colaborar con ‘youtubers’ o ‘influencers’ usaremos a estos deportistas.
 - **Visitas a colegios e institutos:** La visita de los deportistas jóvenes destacados haría las visitas más atractivas para los niños que presencian las exhibiciones y que reciben su primera lección.
 - **Videos publicitarios:** Se debe usar a los deportistas destacados para la realización de los vídeos de publicidad que se usarán para la campaña publicitaria.
 - **Rodaje de entrevistas a jugadores destacados a nivel regional y nacional.** En un formato divertido, a los más jóvenes les encantará poder conocer un poco más de sus jugadores favoritos: cómo empezaron en el mundo del billar, consejos para entrenar, trucos personales, etc. Como idea adicional, pueden ser los propios jugadores los que se entrevisten entre sí ya que entre ellos puede existir una confianza previa y puede hacer la entrevista más espontánea y entretenida.

- **Grabación de vídeos de jugadores destacados fomentando el “fair-play” y valores éticos positivos.** El billar históricamente se ha considerado deporte de caballeros y fue un juego practicado por la corona y la nobleza de la sociedad en la Edad Moderna. Por tanto, se pueden grabar vídeos con los jugadores destacados realizando acciones de “fair-play” y de respeto con sus rivales.

- **Realización de cursos de técnicos.** Estos cursos son importantes para el billar ya que pueden ayudar a que los clubes cuenten con su propio técnico o monitor para la creación de escuelas de base. En 2018 se realizó el último curso de técnicos de nivel 1 en el Centro de Tecnificación Deportiva de Los Narejos. Además, son estos técnicos los que después imparten clases a los niños y quienes les guían en sus primeros años de práctica en este deporte, por lo que es muy importante una buena formación ya que, en cierto modo, los técnicos pueden crear una imagen muy positiva del billar o destruirla por completo si su trato con los más pequeños deja que desear.

- **Compartir en sus propias redes sociales los ‘streaming’ que los clubes realicen de las competiciones organizadas.** Esta acción puede ayudar a dar una mayor difusión en redes de las competiciones oficiales celebradas en la región.

- **Participación en eventos como los Mar Menor Games o la Fiesta del Deporte de Murcia.** Esto permitirá generar publicity, y que se hable en los medios de comunicación de la práctica del billar. El billar estaba dentro de los deportes participantes en la Fiesta del Deporte de Murcia 2020, que se ha visto afectada por el estado de alarma debido al COVID-19 y se ha aplazado hasta encontrar una nueva fecha.

- **Contar con un ‘community manager’ para las redes sociales de la federación.** Tarea muy importante para provocar un impacto positivo sobre la imagen del billar en el mundo virtual. A través de internet se puede llegar a un mayor número de personas con un menor esfuerzo, por lo que es importante contar con alguien que mantenga tanto las redes sociales como la página web de la federación actualizadas y dotadas de un contenido veraz, útil y actualizado.

- **Crear su propio canal de YouTube.** Esta medida es complementaria a las colaboraciones con algunos de los ‘youtubers’ mencionados anteriormente. El canal de la federación murciana puede contener parte de estos vídeos en colaboraciones con el fin de que los seguidores de los canales de los youtubers colaboradores se puedan suscribir también al canal de la federación, así como subir al canal partidos realizados en torneos de la región en sus diferentes

categorías o resúmenes de las diferentes competiciones o subir vídeos con sus jugadores destacados. También se pueden realizar algunos vídeos en directos con partidos de entrenamiento que realicen ocasionalmente algunos de los jugadores del Centro de Tecnificación Deportiva.

- **Creación de un torneo anual de ‘youtubers’: The Youtuber Cup.** En este torneo pueden participar un total de 16 youtubers. Pueden participar youtubers de la región y se reservan dos plazas para invitar a youtubers de fama nacional. Para este torneo se podría buscar el apoyo de grandes empresas de la región para patrocinar el evento, tratándose de unas audiencias bastante altas debido a la cantidad de seguidores que poseen los participantes. ElRubiusOMG, uno de los youtubers más reconocidos a nivel internacional sentó un precedente organizando en 2018 un torneo de Fortnite con cien youtubers. El resultado fue un ‘streaming’ histórico con una audiencia insólita: diez millones de espectadores y un pico de más de un millón de personas concurrentes en la retransmisión. Se debería hacer en un formato atractivo y divertido para los asistentes, convertir el billar en un show, lejos del silencio que reina en las salas durante las competiciones oficiales y conseguir una audiencia grande a través de las redes y en vivo. A las puertas del lugar de celebración del evento, los clubes podrían montar sus espacios con información y poner dos mesas transportables para quienes quieran probar a jugar.
- Acciones a realizar por parte de los clubes:
 - **Participación en eventos municipales donde puedan acudir miembros del club con una mesa transportable solicitada a la federación.** En estos eventos los clubes pueden mostrar lo que es el billar francés de cerca y, además, ofrecer información sobre los servicios que ofertan y se pueden repartir folletos publicitarios o flyers. Se espera que estas participaciones permitan salir en los medios de comunicación de forma gratuita.
 - **Visitas junto a la FBRM a colegios de sus municipios para dar a conocer su club, así como su escuela de deporte base.** Los clubes podrían concertar una cita con los colegios e institutos con el fin de dar una charla y mostrar el billar de cerca a niños y adolescentes junto con la Federación. Previamente, los clubes deberían solicitar a la Federación una mesa transportable para realizar la exhibición y que los niños puedan realizar sus primeras carambolas. Además, para estas exhibiciones se puede usar a los jugadores júnior que se encuentran en el Centro de Alto Rendimiento puesto que darán una sensación mucho más cercana y agradará más la visita a los niños.

- **Organización de eventos de carácter regional.** La organización de eventos con una buena labor de promoción detrás puede atraer expectación y originar nuevos aficionados a este deporte. Los aficionados pueden presenciar en vivo a los mejores jugadores de la región y es una forma de atraer a posibles aficionados a la sede en cuestión a presenciar el torneo.
- **Retransmisión de campeonatos por internet.** Para esto hace falta la adquisición del material necesario (cámaras web, equipos informáticos, conexión a internet, etc.). Las retransmisiones se pueden realizar a través de YouTube y Facebook con la posibilidad de incluir un chat en vivo donde los aficionados conectados pueden comentar los partidos.
- **Jornadas de puertas abiertas.** Durante estas jornadas cualquier aficionado puede acudir al club y probar a jugar sin coste, además de poder informarse de todo lo relativo a su afiliación a un club.
- **Visitas a centros de día y residencias.** Como se comentó anteriormente, el billar es un deporte beneficioso para la tercera edad ya que ayuda a mantener cuerpo y mente activos. Por tanto, además de los descuentos en los precios destinados a la tercera edad, se podría también visitar algunos de estos centros de día con miembros del club y una mesa transportable.

5.4.3. MARKETING DIRECTO

Aquí se desarrollarán acciones en las que se llega al público objetivo a través de medios impersonales como el correo electrónico. Aunque no tiene tanto peso, puede ocurrir que existan personas interesadas que quieran recibir información acerca de los resultados de las competiciones, información de contacto de clubes o información de donde poder jugar en la región. También se puede usar el 'mailing' para contactar a personas o entidades interesadas en el billar. Por ello, puede ser interesante adoptar ciertas medidas tales como:

- Acciones a realizar por la Federación de Billar de la Región de Murcia:
- **Creación de una Newsletter mensual con información relevante acerca de resultados de competiciones tales como ligas o torneos regionales.** A esta Newsletter podría suscribirse cualquier persona que entre en la página web de la federación. Además, en ella se pueden incluir fotos, detalles e información de

clubes con el fin de ayudar desde la federación a hacerlos visibles para cualquier persona suscrita.

- **Red de comunicación interna por e-mail.** La federación comunica cualquier noticia a través de una red de correo interna a deportistas y clubes.

- Acciones a realizar por los Clubes:

- **Mailing personalizados** a colegios e institutos de sus localidades con el fin de ofrecer visitas y exhibiciones para promocionar el billar.

- **Respuestas personalizadas a través de correo electrónico** a personas interesadas en informarse acerca del club, tales como precios, horarios de apertura u otro tipo de consultas.

5.4.4. PROMOCIÓN DE VENTAS

Este punto es más delicado ya que los clubes son entes privados y tienen libertad para fijar sus propios precios por lo que tal vez, no todos los clubes quieran aplicar descuentos o realizar promociones de sus servicios, aunque sea una buena estrategia con el fin de penetrar en el mercado. Además, una promoción excesiva puede dar una imagen de poco valor a este deporte, por lo que se debe realizar con cautela con el fin de evitar este efecto. No obstante, a continuación, se muestran las acciones a realizar.

- Acciones a realizar por la Federación de Billar de la Región de Murcia:

- **Omisión de la parte de la cuota regional.** Durante los tres primeros meses de campaña, el precio de la licencia de deportista en las categorías femenina, Sub-21 y Sub-17 será el que marque la Real Federación Española de Billar, es decir, que la parte de la cuota correspondiente a la Federación Murciana será de 0€ con el fin de abaratar la licencia de los jóvenes y las mujeres lo máximo posible y promocionar el deporte federado. y

- **Inscripción gratuita en competiciones femeninas y de categorías inferiores.** El precio de inscripción a estos torneos será de 0€ mientras dure la campaña.

- **Descuentos con establecimientos concertados.** La Federación de Billar de la

Región de Murcia tiene como ente colaborador a Billares Cuevas, sito en Alicante. La compra del primer material siempre es ilusionante para los jóvenes. Todos recuerdan con cariño sus primeras botas de fútbol, su primera raqueta o su primera pala de pádel y no es diferente para el billar. Lo cierto es que, para cualquier deportista, el instrumento que se usa al practicar cualquier deporte llega en ocasiones a convertirse en una extensión del cuerpo humano. Por ello, se propone un descuento del 10% en la compra de material de billar en Billares Cuevas para los deportistas de las escuelas base de cualquier club de la región de Murcia presentando su licencia de deportista en el establecimiento. Además, este descuento aumenta al 15% para la compra de tacos de billar valorados en más de 150€.

- Acciones a realizar por los Clubes:
 - **Descuento del 10% sobre el precio final de las escuelas de base durante la duración de la campaña.** A través de estas deducciones se pretende captar a la mayor cantidad de jóvenes posible. Este descuento, sumado a la estrategia de fijar un precio menor al que ofrezcan las escuelas de base de los deportes competidores, puede provocar una notable diferencia entre los precios del resto de deportes y la del billar, por lo que puede resultar una opción más atractiva para los padres que apuntan a sus hijos a actividades extraescolares.
 - **Descuento del 20% de los precios por hora de juego fijados.** Con estas deducciones se busca una mayor atracción de personas que, ajenas a los clubes, les gusta practicar el billar, pero no se asocian por evitar mayores obligaciones.
 - **Bonos de juego para un número de horas determinado.** Adquirir estos bonos puede suponer un descuento en el precio de la hora de juego al comprar por adelantado un bono con un mayor número de horas. Por ejemplo, si el precio por hora de un club es de 6€, con un bono de 10 horas a un precio de 50 euros, habría 10 euros de ahorro con respecto a jugar 10 horas sueltas sin la adquisición de un bono.

parece la época ideal para comenzar algunas de las acciones, principalmente las relacionadas con la publicidad de cara al inicio de la temporada. Como se puede apreciar, la labor publicitaria será más intensa en septiembre ya que es el mes en el que comienzan las competiciones y también el curso académico. La publicidad se mantendrá intensificada los primeros tres meses de la temporada, prácticamente hasta diciembre. A partir de este punto, con la expectativa de haber creado un impacto en el público, se irá reduciendo la intensidad de la misma. En cuanto a los retos virales, se reparten más o menos uniformemente a lo largo de la temporada, si bien se pueden intensificar los primeros meses.

Por otro lado, en la sección de las relaciones públicas la principal tarea de acompañar a los clubes en sus visitas a colegios e institutos comenzará junto con el curso académico. Aunque en el cronograma se ha marcado desde septiembre hasta junio, esto no quiere decir que se vayan a visitar colegios e institutos todas las semanas, sino que la federación está abierta a acompañar a los clubes sea cual sea la fecha en la que los clubes concierten una cita para realizar una pequeña exhibición. Lo mismo ocurre, además, con la participación en eventos multitudinarios y compartir las retransmisiones que se realicen de torneos ya que están sujetas a las fechas en las que se fijen. Adicionalmente, habrá un “community manager” que se ocupe de las redes a lo largo de todo el año. En cuanto a YouTube, el propósito es subir al menos un vídeo la última semana de cada mes, es decir, con una periodicidad mensual. El torneo previsto para youtubers, se ha marcado en el calendario cerca del final de la temporada. El propósito estratégico de fijarlo en esta época es aprovechar el impulso que ya haya ganado la labor de promoción. Finalmente, se planea realizar un curso de técnicos en octubre, aunque esta fecha prevista puede variar debido a uno de los bloques que se imparte, que suele ser conjunto con personas de otras disciplinas deportivas.

Por otra parte, se planea enviar la última semana de cada mes desde el inicio de la temporada en septiembre hasta el final de la misma en junio/julio la Newsletter para los suscriptores de la página web de la Federación de Billar de la Región de Murcia. En ella se recogerán los resultados de cada mes en las diferentes competiciones, así como datos de interés o sucesos interesantes dentro del mundo del billar. Además, la comunicación interna de la federación a clubes y deportistas se realiza a lo largo de toda la temporada, variando según el calendario o por cualquier suceso o noticia extraordinarios.

Por último, en el ámbito de la promoción de ventas, los tres primeros meses de campaña para las licencias de categorías inferiores y femeninas se omitirá la cuota regional de la licencia. Además, durante toda la temporada la inscripción a torneos regionales de estas mismas categorías será gratuita y habrá descuento en establecimientos colaboradores con la FBRM diseñado especialmente para los más jóvenes.

Por último, en esta parte, se puede realizar una visita cada dos meses a centros de día para promocionar el billar entre los mayores y darles la oportunidad de coger un taco y probar a jugar.

En otro orden, para el mailing personalizado se han reservado dos semanas cada mes, aunque esto variará en función del tiempo que haya que dedicarle según el tráfico de correos electrónicos que exista en la dirección y página web del club en cuestión. Además, este punto se refiere a los correos para colegios, institutos u otro tipo de organizaciones en las que el club desee realizar visitas o exhibiciones. Sin embargo, es imposible predecir cuando un posible nuevo cliente contactará con los clubes, por lo que sería conveniente revisar el correo electrónico y las redes sociales frecuentemente con el fin de evitar la omisión de cualquier interesado.

Finalmente, las medidas propuestas en cuanto a promoción de ventas se alargarán todo el año de la campaña, siendo estas: descuento del 10% para el precio de las escuelas base, 20% de descuento en el precio por hora y la implementación de bonos de juego para clientes que no deseen asociarse.

7. PRESUPUESTO

El presupuesto de la campaña debe ajustarse a la realidad de la situación económica de los clubes y la federación. Aunque es un esfuerzo económico que deben hacer todos para tratar de provocar un impacto positivo de este deporte y lograr la máxima difusión posible en la región, hay que tener en cuenta el reducido número de licencias que existen respecto a otros deportes y el presupuesto anual con el que cuenta la federación y los clubes. No obstante, es importante recordar que más que un gasto, la campaña debe ser vista como una inversión que traerá con ella (si consigue con éxito su cometido) un mayor número de practicantes y, por tanto, mayor número de asociaciones a clubes, licencias federativas y un número importante de jugadores jóvenes a través de las escuelas de base creadas durante la campaña. Por otro lado, se debe tener en cuenta que las acciones de cada estamento son diferentes, por lo que las acciones federativas se decantarán principalmente por la publicidad online, mientras que los clubes verán su mayor inversión en folletos y carteles, principalmente. Por otra parte, existirán otros costes tales como la creación de páginas web (aunque en algunos portales se pueden crear de forma gratuita) o la adquisición de material como cámaras web para retransmitir en directo. Por tanto, el presupuesto realizado para la Federación de Billar de la Región de Murcia quedará de la siguiente manera:

Acción	Coste unitario	Unidades	Coste Total
Publicidad en Facebook	35€	24	840€
Publicidad en Instagram	40€	27	1.080€
Adquisición mesas transportables	300€	2	600€
Impresión de flyers	0,013€	5000	62,76€
Posicionamiento SEO	30€	12	360€
Colaboraciones con YouTubers	-	-	-
Lanzamiento de retos virales	-	-	-
Participación en eventos	-	-	-
Newsletter	-	-	-
Subida de contenido a YouTube	-	-	-
Community manager	-	-	-
		TOTAL	2.942,76€

Tabla 4: Presupuesto para la Federación de Billar de la Región de Murcia.

Fuente: Elaboración propia

El coste unitario referido a la publicidad en Facebook e Instagram referencia a una semana, es decir, cada semana es una unidad. En el caso de Facebook, se le puede indicar a Facebook Ads cuánto se quiere gastar como máximo en publicidad y el tiempo que se desea mantener en funcionamiento la campaña, por lo que en base al presupuesto del que dispone la federación la cantidad indicada se ajusta bastante a la realidad económica y los fondos de los que se disponen. Con el presupuesto fijado, Facebook Ads trata de optimizar la publicidad mostrada a través de subastas en base al público objetivo fijado. En cuanto a la publicidad a realizar en Instagram funciona de manera similar, es decir, se debe establecer un presupuesto para el tiempo que desees mantener la campaña publicitaria en la red y, cuando haya sido aprobado, comenzará a publicarse en la red. Por otro lado, el precio unitario de las mesas es orientativo, podría variar en función del acabado que se desee o la calidad de los materiales que se usen, así como las dimensiones. Al tratarse de mesas para la realización de exhibiciones en espacios públicos la dimensión será pequeña ya que las dimensiones abaratan el coste de la mesa. Además, para mostrar el juego o realizar exhibiciones no es necesario un material de primera calidad. Por otro lado, el precio unitario de los flyers se ha basado en lo presupuestado por la imprenta "imprentaonline.net". El formato de estos flyers es de un DIN A6, la cuarta parte de un DIN A4 con acabado brillo y sin plastificar. Por último, el posicionamiento SEO a través de la empresa "RankingCoach" con el fin de mejorar la posición en la que aparece la página web de la federación a través de los diferentes buscadores de internet. Seguidamente, hay otras actividades o acciones que no representan un coste. Estas son, principalmente, la participación en eventos como la Fiesta del Deporte de Murcia, la Newsletter que se cree para los aficionados, subir

contenido al canal de YouTube de la federación o lanzar retos a través de las redes sociales. Las colaboraciones con YouTubers, aunque puede haber algunos de ellos que exijan una contraprestación por sus servicios al gozar de una posición privilegiada en cuanto al número de seguidores que poseen (que van desde poco menos del millón de suscriptores a más de diez millones), el objetivo es colaborar con YouTubers que no supongan un coste real en el presupuesto del plan. Por tanto, para cada uno de los propuestos anteriormente, puede haber algunos cuyo coste sea cero, pero otros que exijan algún tipo de pago. Finalmente, el community manager no tendrá coste puesto que se puede desempeñar esa función desde la dirección deportiva sin coste adicional.

A continuación, se presenta el presupuesto orientativo de las actividades a realizar por los clubes:

Acción	Coste unitario	Unidades	Coste Total
Impresión de carteles	0,104€	750	77,68€
Impresión de folletos	0,018€	2500	45,34€
Adquisición de cámaras web	39,99€	4	159,96€
Adquisición de un equipo informático	450€	1	450€
Reparto de folletos	-	-	-
Colocación de carteles	-	-	-
Organización de eventos regionales	200€	1	200€
Mailing	-	-	-
Participación en eventos municipales	-	-	-
Visitas a colegios, institutos y centros de día	20€	3	60€
Jornadas de puertas abiertas	-	-	-
		TOTAL	992,98€

Tabla 5: Presupuesto para clubes.

Fuente: Elaboración propia

Para el precio unitario de los carteles y folletos se ha recurrido al mismo proveedor que en el caso de la federación, "imprentaonline.net". Los carteles se harían en formato DIN A3 y los folletos DIN A6, con el fin de obtener una imagen homogénea el diseño de los folletos por parte de los clubes sería el mismo que el de la federación, cambiando el logo de la federación por el del club pertinente. Además, el reparto de los mismos puede ser llevado a cabo por los mismos socios y dejando gran parte de ellos en comercios locales que sean colaboradores del club, por lo que el coste de esta actividad sería cero. Por otro lado, la cámara web se ha escogido a una empresa murciana: "PCComponentes". La razón de esta elección son sus prestaciones, ya que esta cámara web puede grabar

en alta definición, por lo que la calidad de las retransmisiones mejoraría notablemente. Por último, hay clubes que ya cuentan con equipos informáticos, pero en todo caso el precio marcado en el presupuesto es orientativo a partir de las prestaciones necesarias para retransmitir sin problemas y que el equipo pueda sostener la carga de trabajo sin cortes y sin riesgo de “colgarse”. El coste de la organización de eventos va, por otro lado, ligado en gran medida al presupuesto del que disponga el club para realizarlo ya que el coste depende en gran medida de si se quieren sustituir paños para jugar con el material en el mejor estado, los recuerdos que se realicen para todos los participantes, así como los trofeos de los cuatro primeros clasificados. Teniendo en cuenta algunos de los torneos organizados en el pasado, se ha estimado el coste para el presupuesto, aunque puede diferir levemente. Seguidamente, los gastos de las visitas a colegios van relacionados con el desplazamiento en el que incurran los miembros de la federación así como las personas encargadas de realizar la exhibición y la visita, que deberán ser sufragados por el club organizador de la visita al colegio o instituto correspondiente. Se han considerado una media de tres visitas ya que puede haber municipios en los que exista más de un centro educativo o que se desee acudir al mismo en más de una ocasión. El resto de las acciones no llevan emparejado ningún gasto, ya que corren a cargo de los gestores y colaboradores voluntarios de los clubes.

CONCLUSIONES

La situación que vive actualmente el billar a tres bandas tanto a nivel nacional como regional es límite. La media de edad de los practicantes es cada vez mayor dado que apenas existen jugadores jóvenes en los clubes y solo unas pocas federaciones territoriales han comenzado a tratar de revertir seriamente esta situación. Además, muchos otros factores han acelerado esta disminución del número de practicantes tales como los cambios en el estilo de vida, las tendencias y los hábitos de los jóvenes además de una creciente oferta de deportes y la entrada en nuestras vidas de la tecnología y, por tanto, de un mayor sedentarismo y el interés por los denominados eSports. Por ello, trabajar con la juventud para tratar de salvar las futuras generaciones y darle continuidad en el tiempo a un deporte que en los últimos años ha ido de más a menos debe ser una prioridad desde los estamentos federativos y los clubes. Las medidas propuestas en este trabajo pueden ser solo el principio de una tarea muy sacrificada pero gratificante al mismo tiempo, y cuyos beneficios superan con creces el esfuerzo realizado. Al mismo tiempo, conseguir que personas adultas vuelvan a una afición que creían olvidada y perdida o la descubran por primera vez también es importante para nutrir este deporte y crecer en número de practicantes y relevancia.

Los cimientos con los que cuentan la federación y los clubes son muy sólidos para lograr el éxito de la campaña ya que cuentan, además del apoyo institucional a través de subvenciones de diferente índole, la predisposición de los Ayuntamientos para realización de convenios para el establecimiento de escuelas de base y con la presencia de jugadores destacados a nivel nacional e internacional, con el saber hacer y la experiencia de dos de las figuras más importantes del billar a nivel institucional en el panorama nacional que son José María Quetglas, uno de los técnicos más reconocidos a nivel mundial responsable de la creación del programa de alto rendimiento del billar en España y José Antonio Carrasco, actual director técnico de la RFEB y responsable de la selección española júnior que entrena en las instalaciones del CTD de Los Narejos y que recoge las riendas de José María Quetglas. Por ello, combinar su experiencia y conocimientos con unas medidas adaptadas a una mayor presencia en las redes, una mayor exposición en diferentes canales y redes sociales, y una extensa labor de publicidad y modernización de los medios con los que trabajan actualmente clubes y federación da motivos para creer ciegamente en la consecución de los objetivos propuestos. Lograrlo sería ilusionante para seguir trabajando en la misma línea y adaptando los planes y las medidas a una realidad que cambia con el paso de los años y a la que hay que adaptarse para sobrevivir y crecer.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- CurioSfera Historia. (2020, febrero, 15). Historia del billar. Recuperado de <https://curiosfera-historia.com/historia-del-billar/>
- Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*. 70(11): 35–36.
- Fraile, Juan. (2013, marzo, 9). Corea del Sur: 40.000 clubes y 10 millones de jugadores. Kozoom. Recuperado de <https://www.kozoom.com/es/billar-carambola/news/corea-del-sur-40-000-clubes-y-10-millones-de-jugadores.html>
- Garno, B. (1840). *Modern billiards. A complete text-book of the game, containing plain and practical instructions how to play and acquire skill at this scientific amusement ...* New York, Chicago. The Brunswick-Balke-Collender co.
- IAB Spain (2020). Estudio Redes Sociales España 2020. Disponible en: <https://iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020/>
- Kotler, P., & Singh, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*, 1, 30-41.
- Lalo Agustina. (2020, julio, 31). El PIB de España se desploma un 18,5% en el peor trimestre de la historia. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200731/482588754653/pib-espana-recesion-hundimiento.html>
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. BOE núm. 249. (1990, octubre, 17).
- Manuel Blanco. (2020, febrero, 13). Llega el 5G, arranca la cuarta revolución industrial. *La Voz de Galicia*. Recuperado de https://www.lavozdegalicia.es/noticia/mercados/2019/06/23/urbanita-industrial-selectivo-vera-luz-5g-espana/0003_201906SM23P2991.htm
- Marchamalo, Jesús. ¿De dónde viene el dicho ‘Así se las ponían a Fernando VII’?.

- Muy Interesante. Recuperado de <https://www.muyinteresante.es/revista-muy/noticias-muy/articulo/de-donde-viene-el-dicho-asi-se-las-ponian-a-fernando-vii-841481726226>
- Marco Herrera. (2019, noviembre, 5). ¿Por qué el billar es una práctica recomendable para mayores?. 65 y Más. Recuperado de https://www.65ymas.com/salud/deporte-mayores/billar-practica-recomendable-mayores_2152_102.html
 - Márquez, R. (2014, junio, 16). 17 cifras para entender lo que mueven los e-Sports. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.xataka.com/videojuegos/17-cifras-para-entender-lo-que-mueven-los-e-sports>
 - Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. Recuperado de <https://cnecovid.isciii.es/covid19/>
 - Pixel. (2019, mayo, 31). Pasamos 50 días al año mirando internet y las redes sociales. El Mundo. Recuperado de <https://www.elmundo.es/tecnologia/2019/05/31/5cf1389ffc6c83950d8b462d.html>
 - Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/billar>
 - Redacción. (2014, octubre, 9). Good news! Beer and billiards help beat ageing. Daily Express. Recuperado de <https://www.express.co.uk/life-style/health/520632/Beer-and-billiards-beat-ageing>
 - Redacción. (2016, marzo, 21). La práctica deportiva en España crece un 45,9%. CMD Sport. Recuperado de <https://www.cmdsport.com/multideporte/actualidad-multideporte/la-practica-deportiva-en-espana-crece-un-459/>
 - Redacción. (2019, enero, 17). El Gobierno destina al deporte el mayor presupuesto de su historia en 2019. Europapress. Recuperado de <https://www.europapress.es/deportes/noticia-gobierno-destina-deporte->

mayor-presupuesto-historia-2019-20190117140644.html

- Redacción. (2020, septiembre, 8). Bruselas confirma que España registra la mayor caída de PIB y empleo de la zona euro. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10757740/09/20/Los-datos-publicados-por-Bruselas-confirman-que-Espana-registra-las-mayores-caidas-de-PIB-y-empleo-en-el-euro.html>
- Santesmases, M. (2012). *Marketing. Conceptos y estrategias*. 5ª ed. Pirámide, Madrid.
- Torres, Rafael. (2014). Breve historia. Billar Carambola de Tres Bandas. Recuperado de <https://rtconsul2000.wixsite.com/carambola-3-bandas/breve-historia>
- Varian, Hal. (2016). En Antoni Bosch, ed. *Microeconomía intermedia 9th Ed*. Alfaomega. p. 497.