



**Máster en Dirección de Marketing (Empresas
Turísticas)**

CURSO ACADÉMICO 2016-2017

TÍTULO en Español

Plan de Marketing Real Racing Club

TÍTULO en Inglés

Marketing Plan Real Racing Club

AUTOR

Luis Carlos Cano Pairet

TUTOR

Luis Vellido Escudero

FECHA

16-enero-2017

ÍNDICE

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	4
RESUMEN EN ESPAÑOL	5
RESUMEN EN INGLÉS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.2. INTRODUCCIÓN.....	8
2. MISIÓN Y VISIÓN.....	9
2.1. MISIÓN.....	9
2.2. VISIÓN	10
3. ANALISIS EXTERNO E INTERNO	11
3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	11
3.1.1. Mercado de referencia, mercado relevante y producto mercado	11
3.1.2. Análisis del macro-entorno	13
3.1.2.1. Entorno económico.....	14
3.1.2.2. Entorno político.....	14
3.1.2.3. Entorno socio-cultural.....	15
3.1.2.4. Entorno tecnológico	17
3.1.2.5. Entorno medioambiental	18
3.1.2.6. Entorno legal.....	18
3.1.3. Análisis del micro-entorno.....	19
3.1.3.1. Análisis de la competencia	19
3.1.3.2. Análisis de los clientes.....	20
3.1.3.3. Análisis de los intermediarios y los proveedores	22
3.1.3.4. Análisis de los grupos de interés.....	23
3.2. ANÁLISIS INTERNO.....	23
3.2.1. Presupuesto	23
3.2.2. Consejo de administración.....	24
3.2.3. Empleados.....	25
3.2.4. Primer equipo.....	25
3.2.5. Categorías inferiores.....	26
3.2.6. Aficionados, socios, peñas y accionistas.....	27

3.2.7. Sponsors.....	28
3.2.8. Canales informativos	29
3.3. ANÁLISIS DAFO.....	30
4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	31
4.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	31
4.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	31
4.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	32
5. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	34
5.1. PLAN DE PRODUCTO.....	34
5.2. PLAN DE PRECIOS.....	41
5.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN	41
5.4. PLAN DE COMUNICACIÓN	42
5.4.1 Publicidad	42
5.4.2 Redes Sociales	43
5.4.3 Relaciones públicas	43
5.4.5 Marketing directo	44
7. CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Mercado de referencia.	11
Gráfico 3.2. Mercado relevante.	12
Gráfico 3.3. Producto mercado.	13

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Mercado de referencia	12
Tabla 3.2. Análisis de los clientes.	21
Tabla 3.3. Análisis de los grupos de interés.	23
Tabla 3.4. Áreas de trabajo del Racing.	24
Tabla 3.5. Categorías inferiores del Club.	26
Tabla 3.6. Patrocinadores principales.	28
Tabla 3.7. Patrocinadores y proveedores.	28
Tabla 3.8. Colaboradores.	29
Tabla 3.9 DAFO.	30
Tabla 5.1. Conceptos de producto.	34
Tabla 5.2. Dimensiones del concepto de producto.	34
Tabla 6.1. Tabla del plan operativo.	45

RESUMEN EN ESPAÑOL

El presente trabajo se corresponde con el Trabajo de Fin de Máster, en el que se presenta un Plan de Marketing del Real Racing Club. El Racing es un equipo de fútbol y a través de este trabajo se pretende trasladar los conocimientos de marketing adquiridos durante el Master, a un plan de marketing siguiendo la estructura que un plan de marketing debe seguir.

El trabajo se encuentra definido en varios apartados. El resumen de lo que nos encontramos en el trabajo es el siguiente:

-La misión y la visión del Racing.

-Un análisis externo, que trata de analizar tanto el mercado de referencia, como el mercado relevante y el producto mercado. Además se analizan también el macro entorno en sus diversos apartados como son, el medioambiental, el legal, el político, el tecnológico, el social y cultural, y el económico.

También se analiza el micro entorno que comprende, la competencia, los clientes, los intermediarios y proveedores y por último los grupos de interés.

-Un análisis interno que comprende, el presupuesto, el consejo de administración, el primer equipo, las categorías inferiores, los aficionados, socios, peñas y accionistas, los sponsors, los trabajadores y los canales de comunicación.

-Con estos análisis tanto externo como interno, damos cuenta de las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades, y son expuestas en un DAFO.

-Posteriormente pasamos a definir los objetivos y las estrategias del Racing, así como a definir la segmentación y el posicionamiento.

-A continuación, se expone el plan de marketing operativo, que se divide en plan de producto, plan de precios, plan de distribución y plan de comunicación, entre ellas la publicidad, las redes sociales, las relaciones publicas, la promoción de ventas y marketing directo.

-Después del plan de marketing operativo se encuentra el programa de ejecución y control de las medidas que se adoptarán.

-Finalmente se encuentran las conclusiones a las que se llega mediante este plan de marketing sobre el Real Racing Club.

RESUMEN EN INGLÉS

During this Master Final Project, we have a model of a Marketing Plan associated with the Real Racing Club. Racing is a football team and through this work it is pretended to associate the various items of marketing at the football club following the structure of a marketing plan.

The project is defined in several sections. The summary of what we found at work is summarized as follows:

-The Mission and Vision of Racing.

-An External analysis, which seeks to analyzes the reference market, the relevant market and the product market. In addition it is analyzed the macro environment in its various sections such as; economic, political, social, cultural, technological, environmental and legal. And it is also analyzed the micro environment that would be; competitors, customers, intermediaries and suppliers and finally stakeholders.

- The internal analysis which is made up of: the budget, the board of directors, the workers, the first team, the youth teams, the fans, the shareholders clubs, the sponsors, the employees, and the channels.

With the external analysis and the internal analysis, we would get the conclusions and we would present in a SWOT Matrix, the weaknesses, the threats, the strengths and the opportunities.

-Later it is defined the objectives and strategies of Racing and the segmentation and positioning too.

-Then it is presented the operational marketing plan which is divided into: product plan, pricing plan, distribution plan and communication plan that include publicity, socials, public relationships, promotions and direct marketing.

-After that would be presented the implementation and monitoring program of the measures which would be taken.

-Finally we found the conclusions of this marketing plan about Real Racing Club.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo tiene como finalidad mostrar los conocimientos adquiridos durante el Máster de Marketing de la Universidad de Cantabria.

Ante tal finalidad, y debiendo de elegir entre posibles opciones, me decanto por realizar un plan de marketing, algo que suele ser bastante común a la hora de realizar los Trabajos de Fin de Máster de un Máster de Dirección de Marketing.

En cuanto a la elección concreta sobre la que apoyar mi defensa del Trabajo Final, escojo realizarlo sobre un equipo de fútbol, ya que me parece una opción diferente y poco habitual.

En este caso el equipo de fútbol que escojo para adaptar el plan de marketing es el equipo de mi propia Ciudad, el Real Racing Club. Considero que no hay mejor equipo para elegir que el equipo del que soy aficionado desde pequeño, además de compartir vínculos evidentes pues es el principal equipo representativo de Cantabria, lugar del que soy originario.

Podría haber realizado el trabajo final sobre otro club de fútbol, o sobre otro tipo de empresa como pudiera ser un comercio o una empresa industrial, o incluso la línea del trabajo final podría haber sido otra bien distinta, sin embargo, esta ha sido mi elección y por tanto será sobre lo que basará este trabajo.

1.2. INTRODUCCIÓN

En este Trabajo de Fin de Master como ya se ha comentado anteriormente, se trata de desarrollar un Plan de Marketing, sobre el Real Racing Club. Es decir, se trata de desarrollar un Plan de Marketing lo más realista posible y acorde a los conocimientos adquiridos, para una implantación real en el club en un futuro.

Por lo tanto, lo realmente interesante sería poder sacar ideas o conclusiones que mediante una implantación real se pudiesen llevar a cabo en un futuro en el Racing.

A través del trabajo se irán desarrollando los diferentes conocimientos adquiridos durante el Máster, que han sido proporcionados tanto por las diferentes asignaturas de las que consta el Máster, como principalmente por los profesores de cada asignatura.

Además considero que llevar a cabo temas relacionados con el marketing en un equipo de fútbol es fundamental, en este caso sobre todo porque existe una cantidad ingente de personas detrás de este u otro club, ya sean como simples aficionados, como socios-abonados, como accionistas en el caso de que el Club sea una Sociedad Anónima Deportiva (SAD), o como el caso de la prensa deportiva que cubre las informaciones de los clubes de fútbol y que multiplica el número de gente a la que llega un club de fútbol.

El objetivo de este plan de marketing es mejorar la situación económica del Club, incrementando los ingresos del Club.

Este se llevará a cabo intentando conseguir un 10% más de socios, vendiendo un 5% más de camisetas, y vendiendo unos 5% más de entradas sueltas en los partidos.

2. MISIÓN Y VISIÓN

2.1. MISIÓN

Para empezar, hay que destacar que la misión de una compañía tiene que ser conocida por todas las personas que trabajan en ella, y por las personas y organizaciones que interactúan con ella. Esto se hace a través de la comunicación de la misión, exponiendo cual es la actividad de la empresa. Además, se da a conocer la empresa de manera general, y también de manera específica, es decir por lo que es diferente la empresa.

Para ello podemos dar respuesta a diferentes preguntas, que se nos puedan plantear, por ejemplo ¿a qué nos dedicamos?, ¿hacia quienes nos dirigimos?, ¿en qué lugar actuamos?, ¿cuál es nuestra ventaja?, es decir preguntas que se puedan hacer las personas que interactúan con la empresa. La difusión de este conocimiento sirve para evitar confusiones con respecto a la empresa.

Quienes deben tener conocimiento de esa misión son los diversos públicos, ya que abarcan diferentes ámbitos como pueden ser los propios trabajadores, los accionistas o los clientes.

El Real Racing Club, no presenta una misión oficial como tal, que ofrezca al exterior, ya sea a través de su página web o de otro medio. Sin embargo, es posible hacerse a la idea de lo que puede suponer la misión para un club de fútbol como el Racing.

Ante esta situación podemos plantear que principalmente la misión del Real Racing Club, es disputar partidos de fútbol, actuando como local en El Sardinero y como visitante en el campo del rival.

Añadiendo a este principio fundamental en el que se fundamenta no sólo la existencia de este equipo de fútbol sino de cualquiera, nos encontramos con otros principios que definen a la perfección el conjunto de la misión del Racing. Estos otros principios son:

- Ofrecer a su público un espectáculo deportivo del máximo nivel.
- Acercar a la sociedad de Cantabria esas competiciones deportivas en las que pueda participar.
- Servir de elemento vertebrador o de unión para toda la masa social que se identifique como racinguista.
- Permitir a través de la venta de productos oficiales la identificación hacia la sociedad, a través de la venta y uso de merchandising y prendas deportivas como pueden son camisetas, bufandas, o chaquetas.

2.2. VISIÓN

La visión del Racing, al igual que la misión no está especificada en ningún lugar de su página web. Sin embargo, del mismo modo que la misión procederemos a formularla:

- Seguir siendo el equipo referente de Cantabria.
- Presentar una buena reputación ante la opinión pública.
- De manera diferente al resto, seguir siendo el principal embajador de Cantabria a nivel de competiciones deportivas.
- Ser nexo de unión de miles de aficionados.
- Seguir siendo motivo de congregación de la mayor cantidad de gente cada dos semanas en Cantabria.
- Enseñar a la población los valores que promueve el deporte.

3. ANALISIS EXTERNO E INTERNO

En este apartado nos centraremos en analizar los factores externos e internos que afectan al club.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

Concretamente en el análisis externo profundizaremos exclusivamente en todos esos factores externos que afectan al Club.

3.1.1. Mercado de referencia, mercado relevante y producto mercado

Ahora nos centraremos en analizar tanto el mercado de referencia donde se sitúa el Club como el mercado relevante donde el Club se limita a actuar en la actualidad, y también mostraremos el producto-mercado que consideramos más importante.

En el mercado, debido a sus características, hay una infinidad de personas cada una con sus características y que actúan de acuerdo a sus necesidades. Estas necesidades son tan amplias como posibles clientes puedan existir. Sin embargo, como ahora veremos, en la actualidad, el Club no está llegando a toda esa cantidad de gente que le gustaría, ya que se dan una serie de características que por el momento imposibilitan ampliar el mercado relevante.

En el siguiente gráfico, podemos observar todo el mercado de referencia:

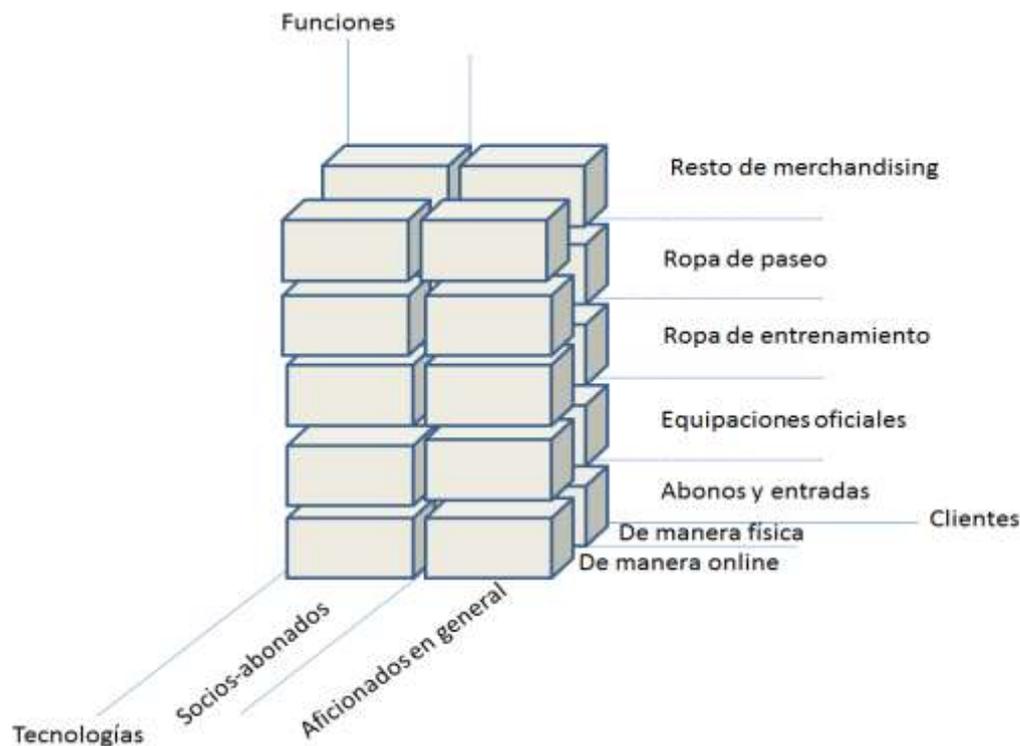


Gráfico 3.1. Mercado de referencia.

En el anterior gráfico que muestra el mercado de referencia también aparecen los productos sustitutivos, que el Racing, actualmente, no disponen que son los ofrecidos por internet, es decir: “De manera online” que se refiere a la posibilidad de adquirir entradas, abonos o cualquier otro producto a través de internet en su página web.

Por lo tanto, de forma esquematizada, el mercado de referencia presenta las siguientes características:

Tecnologías:	-“de manera física” -“de manera online”
Funciones:	-“abonos y entradas” -“equipaciones oficiales” -“ropa de paseo” -“ropa de entrenamiento” -“resto de merchandising”
Clientes:	-“socios abonados” -“aficionados en general”

Tabla 3.1. Mercado de referencia.

A continuación, diferenciamos el mercado relevante, el cual si cubre el Club, y dejamos sin resaltar la parte que no cubre que es como hemos dicho, “De manera online”, o lo que es lo mismo las ventas a través de la página web.

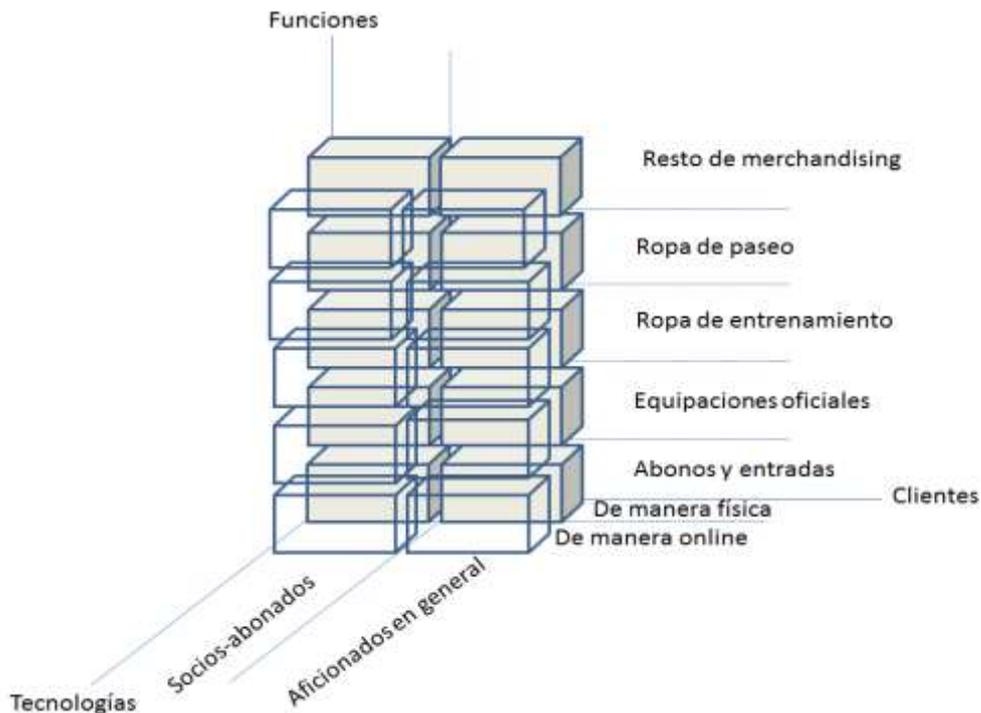


Gráfico 3.2. Mercado relevante.

Como se puede observar, sólo se resalta el mercado relevante que es el que cubre el Club, y se encuentra en las dos columnas del interior.

Finalmente, en el siguiente gráfico, destacamos el producto-mercado que consideramos el más importante, y que se corresponde con el de la venta de “abonos y entradas”, “de manera física”, para los “socios-abonados”.

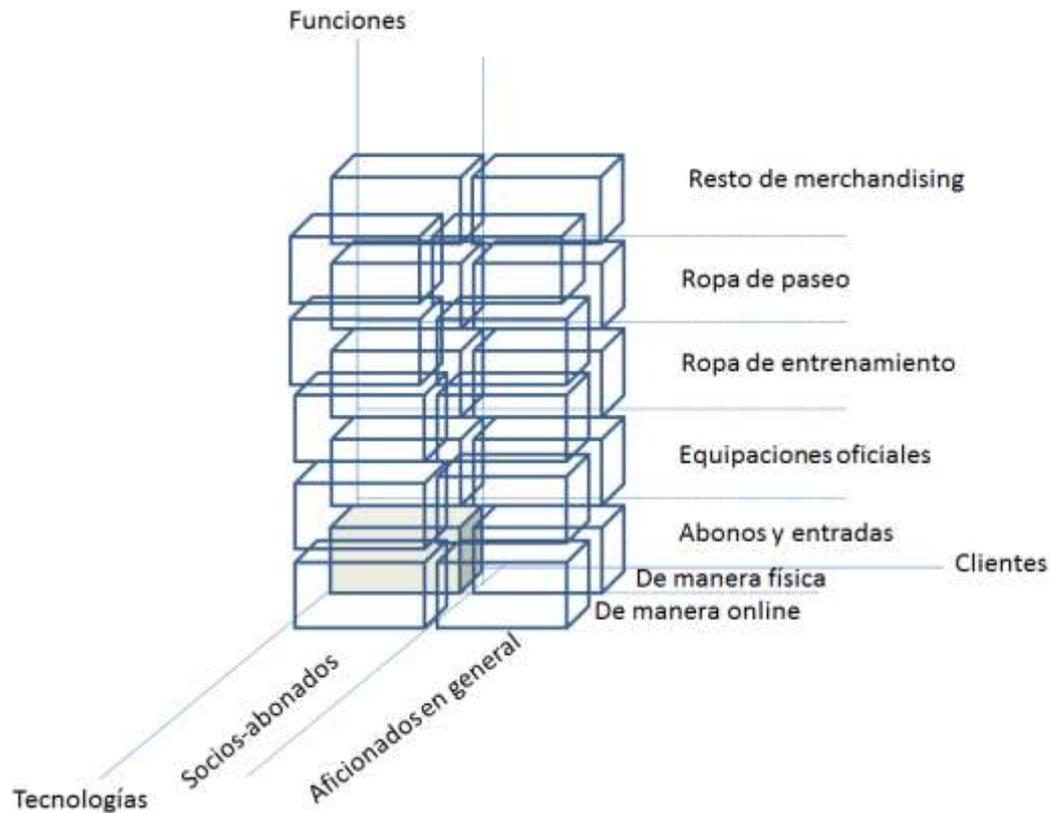


Gráfico 3.3. Producto mercado.

Como se puede observar el producto mercado resaltado, es el de la columna interior el ultimo de abajo a la izquierda y que es el que merece especial atención, ya que es la fuente más importante de ingresos hacia el Club, y que además es la parte de la afición a la que menos cuesta movilizar, y por lo tanto es la que en mayor parte es participe de todos los actos que realiza el Club, ya sea a modo de público en los partidos, y también en otros eventos a los que acuden con la llamada del Racing.

3.1.2. Análisis del macro-entorno

En este apartado analizamos los diferentes factores que afectan a la empresa, como son el medioambiental, el legal, el político, el tecnológico, el social y cultural, y el económico.

3.1.2.1. Entorno económico

Para analizar el entorno económico, nos centramos principalmente en la situación, a nivel de la Comunidad Autónoma de Cantabria, ya que es el espacio en donde más presencia tiene el Racing. La situación económica en Cantabria al igual que en España no es muy optimista.

“Las tendencias que afectan al poder adquisitivo pueden tener un fuerte impacto en las empresas”.

1. (PHILIP KOTLER Y KEVIN LANE KELLER, 2012)

Comenzaré por uno de los temas que más afectan a la economía como es el desempleo. En junio de 2016, había en Cantabria 42.058 personas en paro, según las cifras del Servicio Cántabro de Empleo.

2. (GOBIERNO DE CANTABRIA, 2016)

Esto afecta negativamente, al Racing ya que cuanto más gente haya en paro, menos gente consumirá ocio, en este caso Racing.

En cuanto al Producto Interior Bruto de Cantabria, se sitúa en 12.172 Millones de euros, durante el año 2015. En cuanto al ranking de las Comunidades de España se situaría en cuarta posición por la cola, aunque bien es cierto, que esta cantidad depende en gran medida del tamaño de la Comunidad, ya que solo supera a otras más pequeñas como La Rioja, o la Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla.

Para analizar la riqueza de los propios habitantes de Cantabria, es más conveniente utilizar el PIB per cápita, que en 2015 se situaba en 20.847 Euros. Comparativamente con el resto de España se situaría en novena posición.

En cuanto al PIB per cápita cabría destacar que si echamos la vista hacia atrás, habría que retroceder hasta el año 2008, para encontrarnos una mejor situación que la actual, ya que por entonces se situaba tres Euros por encima, 20.850 Euros.

3. (DATOSMACRO, 2016)

Con respecto a la inflación, según datos de enero de 2016 relativos a 2015, los precios en general disminuyeron un 0,4%. Esto les permite realizar compras a todos los cántabros desembolsando menos dinero ya que los precios fueron menores.

4. (DIARIO MONTAÑES, 2016)

En este último caso en particular les permite a los aficionados hacerse socio o comprar camisetas con menos dinero.

3.1.2.2. Entorno político

En cuanto a la relación del Racing con el Gobierno o más bien con los diferentes Gobiernos, es una situación que debe ser estrecha, como corresponde a un equipo de fútbol de la importancia del Racing como representante y aglutinador de miles de cántabros.

Pues durante diversas épocas los políticos han estado más involucrados en la gestión del club, sin embargo, en los últimos años se ha ido desprendiendo de esta relación de gestión.

Cabe mencionar que el Racing ha llegado a ser salvado por las Instituciones Políticas, todo ello fruto de la importancia estratégica que tiene en la Comunidad de Cantabria.

Además, en los últimos meses tanto el Gobierno de Cantabria como el Racing venían reuniéndose con el objetivo de contratar espacios publicitarios del Racing por parte del Gobierno de Cantabria. Esta decisión se tomó el 11 de agosto de 2016.

Para mostrar la importancia que tiene el Racing en Cantabria, muestro a continuación un extracto de la nota de prensa informativa que fue difundida en fecha de 11 de agosto de 2016 por el Gobierno de Cantabria.

-“De esta forma, el Ejecutivo pondrá al servicio de la política de comunicación "el nivel de representación social, la capacidad de divulgación y el volumen de personas que se movilizan en el desarrollo deportivo y social cotidiano" del Racing, al tiempo que propiciará un rendimiento económico de todos los medios, tanto la equitación deportiva como los paneles y marcadores, derechos de imagen de la entidad y de los componentes del equipo o denominación y uso del estadio.”

- “El Gobierno de Cantabria considera que el patrimonio deportivo acumulado por el Racing en sus más de 100 años de historia "trasciende su valor patrimonial, ya que se amplía a la capacidad de aglutinar voluntades en torno a la representatividad que los equipos de fútbol mantienen con respecto a sus ciudades, regiones y países de origen, hasta constituir en muchos casos una de las principales referencias de identidad colectiva.”

5. (GOBIERNO DE CANTABRIA, 2016)

De este modo, la relación actual resulta positiva para el Racing. Esto se debe al afán de ayuda que tiene el Gobierno en relación al Racing. Y afecta de una forma muy positiva pues supone unos ingresos publicitarios importantes en el Racing, que permitirán reducir la deuda. Y con ello mejorar la situación económica.

3.1.2.3. Entorno socio-cultural

Cantabria posee 582.117 habitantes como ya hemos comentado anteriormente. Es una cifra considerable, ya que es la zona geográfica donde más interés despierta el Racing.

El idioma, en este caso el castellano, es la lengua principal y oficial en Cantabria, lo que permite llegar a toda la región donde más presencia tiene el Racing a través de tan solo una lengua.

Con respecto a los valores y actitudes, actualmente nos encontramos en época de cambios y circunstancias extraordinarias debidas principalmente a la crisis. A

continuación, muestro una pequeña parte de un documento publicado por la Fundación Foessa, Fomento de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada.

“Las excepcionales circunstancias que España ha sufrido desde el inicio de la crisis económica se reflejan en el capital social y cultural del país. Entre 2007 y 2013, según los datos de las Encuestas sobre Integración y Necesidades Sociales de la Fundación FOESSA 2017 y 2013 (EINSFOESSA), la insatisfacción de la población española con la propia vida ha aumentado en un 47%, el asociacionismo se ha reducido en un 25%, las relaciones familiares, vecinales y amicales se han intensificado todavía más de lo que ya estaban (ha aumentado el 18,2% las relaciones con el círculo de familiares que no son del hogar del encuestado, ha aumentado el 10,3% la relación diaria con amigos y un 6% las relaciones frecuentes con vecinos) y ha disminuido un 37% la proporción de personas que tienen relaciones diarias con compañeros de trabajo. Junto con el refuerzo de la sociedad comunitaria y el empobrecimiento del capital cultural y asociativo, nos encontramos en España una intensa movilización colectiva y creación de iniciativas cívico-comunitarias que construyen redes innovadoras de ayuda mutua, descubren nuevos valores ciudadanos y buscan regenerar las instituciones.

“El actual contexto de crisis ha provocado intensas transformaciones en los dinámicos del capital social de la sociedad española.”

6. (FOESSA, 2016)

Según el Informe del Observatorio de la Realidad Social elaborado por Cáritas la situación es la siguiente:

“El VIII Informe del Observatorio de la Realidad Social de Cáritas constata principalmente situaciones y hechos que nos interpelan sobre el empobrecimiento de la sociedad y el riesgo de fractura social que, más allá de la coyuntura de la crisis, están suponiendo la consolidación de una nueva estructura social donde crece la espiral de la escasez y el espacio de la vulnerabilidad.”

Y en lo relativo al estado de la sociedad en España, destaca lo siguiente:

- El modelo económico está caracterizado por la desigualdad de la renta.
- La renta media ha descendido.
- La pobreza severa alcanza a 3 millones de personas.
- Se incrementan los parados de larga duración.
- Se incrementa la desigualdad.
- Existen necesidades básicas que no están cubiertas.

7. (CÁRITAS, 2013)

En cuanto a los hábitos y costumbres de la población, el fútbol, principal elemento en el Racing, tiene un gran peso dentro de la sociedad. Ver fútbol se ha convertido en una costumbre dentro de la población ya no solo en Cantabria sino en el resto de España y de Europa.

Todo ello afecta al Racing de la siguiente manera. El hecho de no ser una comunidad muy grande afecta negativamente puesto que tienes menos posibles aficionados. La crisis repercute negativamente en el Racing puesto que la población tiene necesidades básicas que cubrir que son más necesarias que las de ocio donde se englobaría al Racing.

3.2.1.4. *Entorno tecnológico*

Con respecto a los factores tecnológicos, Cantabria es una Comunidad Autónoma desarrollada.

“La tasa de crecimiento de la economía se ve estimulada por el número de avances tecnológicos”.

8. (PHILIP KOTLER; KEVIN LANE KELLER, 2012)

Si nos centramos en el apartado de comunicaciones, que son muy importantes para el transporte, nos encontramos que posee unas buenas infraestructuras que se han ido implementando a través de obras en la Región.

El desarrollo producido a través de obras, ha podido mejorar las comunicaciones, como por ejemplo con la Autovía A-8, que transcurre de Este a Oeste.

Otra autovía, en este caso la A-67, conocida como la Autovía de la Meseta, también es muy importante ya que comunica a Cantabria con Castilla y León.

Hoy en día el Racing necesita de ambas autovías pues cada dos fines de semana tiene que desplazarse a los campos de los rivales del grupo uno de Segunda División b.

Especial mención requieren también las Autovías S-10, S-20 y S-30. Especialmente en el caso del Racing la S-20, ya que finaliza en el Sardinero, a pocos metros del campo de fútbol del Racing.

Además, Cantabria dispone de aeropuerto, en este caso como es el Aeropuerto Seve Ballesteros – Santander.

Adicionalmente también dispone de transporte marítimo, lo que permite a Cantabria ser un referente, en cuanto al transporte, ya sea de personas o de mercancías en España, concretamente en la zona norte de España.

En el caso del transporte por ferrocarril, Cantabria no tiene una estructura potente en este sentido.

Con respecto a la producción empresarial, Cantabria al igual que el resto de España está desarrollada como corresponde. Sin embargo, no se puede decir que el tejido empresarial de Cantabria, sea de los mejores.

En el ámbito de las telecomunicaciones, si nos centramos en la red de telefonía móvil, no es fácil acceder desde cualquier lugar de Cantabria a conexión móvil,

especialmente en las zonas más despobladas o de alta montaña en donde la conexión y la cobertura no son muy buenas.

En cuanto al acceso a la radio y la televisión, sí que es bueno, sin embargo, cabría destacar que no existe una televisión pública.

En este sentido la forma en que el entorno tecnológico afecta al Racing de manera especial es la siguiente.

Las carreteras y el aeropuerto de manera muy positiva. Cantabria está bien comunicada con las comunidades vecinas a través de las carreteras, lo que le permite desplazarse tanto en Segunda como en Segunda b cómodamente. En primera, si influye más el aeropuerto pues en Primera División se realizan desplazamientos en avión. El hecho de no existir una televisión pública en Cantabria penaliza a la hora de difundir al Racing. En cuanto al tejido empresarial, si esta fuera más importante, las empresas podrían colaborar con el Racing siendo beneficioso todavía más si cabe para ambas, siendo una posibilidad la publicidad.

3.1.2.5. Entorno medioambiental

Comenzando por las características geográficas, una de las principales diferencias de Cantabria con respecto a otras Comunidades es que Cantabria tiene costa.

De manera general la geografía de Cantabria es muy variable y muy cambiante en apenas unos kilómetros, desde playas y acantilados en la costa, a zonas amplias de llanura en las proximidades de la costa, hasta zonas abruptas y de alta montaña en el interior y sur de Cantabria.

Según los datos climatológicos del Servicio de Datos de la Agencia Estatal de Meteorología, el número de días de media con precipitaciones superiores o iguales a 1mm, es de 123,6 días es decir 124.

9. (AEMET, 2016)

Lo que más afecta de manera específica al Racing es el clima. Si el partido se disputa un día de lluvia, el número de espectadores es menor. Además, la rotación de personas en la tienda es menor. Por tanto, afectara de manera negativa en las ventas y en los ingresos.

Por otra parte, el turismo es una parte importante de Cantabria, y el hecho de que el Gobierno de Cantabria lo conozca y publicite Cantabria como destino es positivo, y más cuando el Gobierno de Cantabria quiere adquirir espacios publicitarios del Racing, lo cual es beneficioso para el Racing.

3.1.2.6. Entorno legal

Con respecto a las leyes, Cantabria al igual que el resto de España, tienen unas leyes similares al resto de su entorno en la Unión Europea.

Estas leyes de la manera que más afectan son en base a temas de impuestos. Relacionado al mundo del deporte, los futbolistas tributan un 47%, sin embargo, esto

no afectaría exclusivamente al Racing, ya que afecta a todos los equipos con los que compete, al estar todos sus rivales igualmente afectados por la tributación.

En cuanto a las posibles barreras de entrada, en forma de ley, no existen barreras. Es decir, un equipo podría instalarse de nuevo en una ciudad y hacer la competencia, a otros equipos que haya en esa ciudad, tanto deportivamente, como a la hora de realizar fichajes, como por conseguir nuevos aficionados. Esto afectaría de manera negativa al Racing.

Por otra parte, en determinadas competiciones hay ciertos cupos que hay que cubrir. Si nos centramos en la competición de Segunda División b española en la que actualmente se encuentra el Racing tenemos lo siguiente:

- El número máximo de jugadores en una plantilla en Segunda División b, sería de 22.
- De los 22 jugadores que pueden formar la plantilla solo 16 de ellos pueden superar los 23 años.
- Además deberán contar con seis fichas de menores de 23 años.
- A la hora de utilizar jugadores del equipo b, también denominado filial, y que por lo tanto tengan ficha del filial, hay que tener en cuenta que durante el partido tiene que haber al menos siete jugadores con contrato del primer equipo sobre el campo.

10. (Asociación Española de Agentes de Futbolistas)

Con respecto a normativas publicitarias, actualmente un tema de actualidad es el contrato de patrocinio en el Racing. Es un tema, que está muy relacionado con la publicidad, y que el Gobierno de Cantabria va a publicitar a Cantabria turísticamente a través de varios soportes que puede ofrecer el Racing, como pueden ser el propio campo del Sardinero, la camiseta, así como otros soportes. En este sentido el propio Gobierno dice que es un tema que tiene que realizarse con las máximas garantías.

3.1.3. Análisis del micro-entorno

En este apartado nos dedicaremos a analizar los factores que afectan de manera más especial a la empresa. Es el entorno que comparte unas características más similares al Racing:

3.1.3.1. Análisis de la competencia

A la hora de analizar la competencia es necesario analizar qué niveles de competencia pueden presentarse a un club de fútbol.

11. "Toda empresa tiene una alta gama de competidores"

(PHILIP KOTLER, 1987)

En este caso los identificamos de la siguiente forma:

-Deseo: una de las necesidades básicas que intentan cubrir las personas es el ocio. En este caso el nivel de competencia denominada de deseo es el que abarcaría el campo del ocio en general, que podría estar formado por diferentes ámbitos, como puede ser, ir al cine, hacer turismo, ir a la playa, o en nuestro caso ir a un espectáculo deportivo. Existen dos tipos de asistentes al espectáculo del fútbol. Por un lado, los fieles que acuden cada jornada porque es "su ocio", y existen no aficionados que acudirían al campo si el espectáculo es de nivel suficiente, por ejemplo si el Racing jugara la Champions League o la Europa League, o viniera a Santander un equipo de renombre, Real Madrid, o Barcelona.

-Genérica: La competencia genérica es muy parecida, aquí, a la de deseo puesto que un aficionado de otro deporte acudiría al campo siempre que el espectáculo lo mereciese. En este caso al ser un espectáculo deportivo, dentro del nivel de competencia genérica, estarían compitiendo, el ir a baloncesto, el ir a balonmano, o como este es nuestro caso, el ir a fútbol.

-Forma (categoría de producto): dentro de este apartado, los niveles de competencia que se relacionaría a nuestra categoría de producto, podemos entender que se diferencia en cuanto a la categoría de la división en que compite nuestro equipo.

-Marca: en este caso, las distintas marcas que compiten con nuestro equipo serían los diferentes equipos que compiten dentro de la misma forma o lo que es lo mismo los que compiten dentro de la misma categoría.

Las competencias de forma y marca son menos relevantes para el caso que nos ocupa.

3.1.3.2. Análisis de los clientes.

Siguiendo con los dos grandes grupos de clientes que mencionamos en el mercado de referencia, obtenemos lo siguiente:

<p>Socios-abonados:</p>	<p>-Este gran grupo de clientes se refiere a todas aquellas personas que son socias del Club, es decir que adquieren un abono para acudir a todos los partidos que se disputen en la temporada, y que por lo tanto juegue el Racing como local en los Campos de Sport del Sardinero.</p> <p>-Así, de este modo adquiriendo este abono tienen una serie de ventajas, como por ejemplo no solo acudir a los partidos del primer equipo, sino, que pueden acudir a los partidos que disputen las diferentes plantillas de las categorías inferiores del Club, que se entrenan y disputan sus partidos en las Instalaciones Nando Yosu de la Albericia, o comprar los productos en la tienda oficial a un precio menor.</p> <p>-Este tipo de clientes es el cliente más fiel, y por tanto esa lealtad al Club, se tiene que premiar para demostrarle que se le tiene en cuenta, que se sabe de su lealtad y que incluso se le apremia con esos descuentos.</p>
<p>Aficionados en general:</p>	<p>-En este caso, el segundo gran grupo de clientes, englobamos a cualquier aficionado o cliente, que compre entradas sueltas, o que adquiriera productos en la tienda, pero que sin embargo no sea socio.</p> <p>-Adquirirán las entradas al precio habitual, pero sin embargo no tendrán posibilidades de adquirirlas a precio más rebajado ni tendrá la posibilidad de recibir descuentos a la hora de realizar las compras en la tienda oficial del Club.</p>

Tabla 3.2. Análisis de los clientes. Elaboración propia.

Debemos tener en cuenta por otra parte, que tanto unos como otros, es decir tanto los socios abonados como los aficionados o clientes en general actualmente sólo tienen la posibilidad de comprar las entradas o de adquirir los abonos o de comprar en la tienda de manera física ya que el Club en la actualidad no dispone de los medios técnicos, como servicios y programas informáticos que les permita realizar la venta de manera online.

Como se puede suponer en la actualidad y por lo dicho en los párrafos anteriores es absolutamente necesario un servicio de venta de entradas por internet.

Además, es una de las cuestiones más reclamadas por algunos aficionados de manera reciente, por lo que el Club se está poniendo manos a la obra, para intentar ofrecer esta posibilidad a todos los aficionados, aunque debemos confirmarlo por un estudio de mercado.

12. “La compañía habrá de hacer un estudio muy completo de sus clientes”
(PHILIP KOTLER, 1987)

3.1.3.3. Análisis de los intermediarios y los proveedores

Los intermediarios y los proveedores juegan un papel muy importante en toda la cadena.

Con respecto a los proveedores:

13. "Son firmas de negocios y personas que proporcionan los recursos necesarios para que tanto la compañía como sus competidores produzcan sus bienes y servicios"
(PHILIP KOTLER, 1987)

Con respecto a los intermediarios:

14. "Son las firmas que ayudan a una compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los clientes"
(PHILIP KOTLER, 1987)

En un Club de fútbol también se necesitan intermediarios y proveedores.

A continuación, desarrollaremos algunos de los casos en los que se dan en un club de fútbol.

-La marca deportiva que viste al Club, se convierte en un proveedor más del Club. Permite al Club tener unos equipajes para competir. Pero no sólo se queda en el primer equipo, sino que viste a todas las categorías inferiores del Club, desde alevines hasta el primer equipo. Además, no sólo se usa para vestir a los jugadores, sino que también se utilizan para vestir a los diferentes técnicos del Club así como a los auxiliares y además se venden sus artículos, como las camisetas o los chandals en la tienda oficial, por lo que para cualquier marca de ropa deportiva que sea el proveedor oficial de un Club en cuanto a vestimenta, implica un amplio número de pedidos, ya sea para la competición o para la venta en la tienda.

-Otro proveedor que nos podemos encontrar es una compañía en este caso de ámbito más local, que ofrece al Club, todas las bebidas, como botellas de agua, o bebidas energéticas que los futbolistas usan ya sea durante los entrenamientos o los días de partido.

-En el ámbito tecnológico también encontramos intermediarios y proveedores de servicios, como por ejemplo las empresas que ofrecen sus sistemas de wifi en el estadio para que el Racing pueda crear contenido en tiempo real en sus redes sociales. Además, también estarían aquí encuadrados las empresas encargadas de la retransmisión online que permite ver a los aficionados del Racing y del rival los partidos en el caso de que no se desplacen hasta el estadio. Además también está la empresa que da soporte y mantiene la página web.

-Las empresas que realizan trabajos en los campos de entrenamiento y en el propio Sardinero, que permiten que el campo se mantenga en unas buenas condiciones para poder jugar.

3.1.3.4. Análisis de los grupos de interés.

Dentro de los grupos de interés que pueden afectar en el club de fútbol nos encontramos con varios:

<p>Peñas de aficionados:</p>	<p>En este caso los aficionados se intentan agrupar en colectivos, con el fin de obtener mejores condiciones y tener más fuerza y presencia a la hora de realizar reivindicaciones.</p>
<p>Accionistas:</p>	<p>En este caso adquieren especial mención ya que, hace poco más de un año, y debido a las dificultades por las que pasaba el club, se decidió realizar una reducción de capital, y posteriormente una ampliación de capital. Fueron los propios aficionados los que se movilizaron para conseguir mantener el Club en pie. Con mucho trabajo se llegó a cubrir algo más de 2,5 millones de Euros, y se contabilizaron más 12.400 accionistas, que pasarán a la historia por hacer que el club siga existiendo.</p>
<p>Medios de comunicación:</p>	<p>En Cantabria, existen diferentes medios de comunicación ya sean dependientes de grandes cadenas a nivel nacional que tienen espacios separados para dar información regional, así como medios de comunicación que solo emiten información regional, que dedican cada día varias horas de radio, en el caso de la radio. En el caso de los periódicos, y de las televisiones, también se ofrece información diaria, sobre la actualidad del Club, ya sea deportiva, o extradeportiva.</p>

Tabla 3.3. Análisis de los grupos de interés. Elaboración propia.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado, se realizará un análisis interno del Club. Se desarrollará en varios puntos.

3.2.1. Presupuesto

El del Racing para la temporada actual es de 4.156.000 Euros.

Sin embargo, la situación del Racing no le permite utilizar todo ello o gran parte de ello en una primera plantilla como si pueden hacer otros clubes ya sea porque no tienen deudas, o por la estructura del club.

La venta de abonos y entradas, junto con la venta de futbolistas son lo que en gran parte ayudan a que este presupuesto sea así.

En cualquier caso, el presupuesto es pequeño, debido a la categoría en la que se encuentra el Club.

15. (RACINGUISTMO.COM)

3.2.2. Consejo de administración

En la actualidad el Consejo de Administración del Racing está formado exclusivamente por racinguistas que decidieron dar un paso adelante para intentar revertir la situación económica negativa de deuda en la que se encuentra el Club. Todos ellos forman parte de diferentes sectores dentro del racinguismo, ya sea viniendo como ex jugadores del Club, como pequeños accionistas, como peñistas o como socios y abonados sin ninguna otra vinculación.

Hay que tener en cuenta que la situación de exclusividad racinguista no se había venido produciendo en épocas anteriores, donde se encontraban en el Consejo personas que no se puede afirmar que tuvieran una relación con el Racing previa como aficionados, y que sin embargo se encontraban en el Consejo como un simple negocio o como si de un gestor más se tratase, independiente de si fueran aficionados o no.

Los actuales consejeros se encuentran divididos en varias áreas de trabajo entre las que se pueden encontrar las siguientes:

Áreas
-Económica
-Deportiva
-Social
-Gestión
-Marketing y comercial

Tabla 3.4. Áreas de trabajo del Racing.

16. Elaboración propia a partir de (REAL RACING CLUB, 2016)

Entre los consejeros que más destacan nombraremos especialmente a dos de ellos, que son Manuel Higuera, ex jugador del Racing y que actualmente ocupa el cargo de presidente, y Víctor Diego, también ex jugador del club, y que ocupa el cargo de vicepresidente.

Además, ellos dos son los encargados de llevar la parcela deportiva dentro del consejo de administración. Así como el segundo de ellos, que también lleva la parcela social.

Una figura muy importante y cercana al consejo de administración es la de presidente de honor, puesto que en la actualidad ocupa el también ex jugador, Juan Antonio Sañudo, conocido como "Tuto" Sañudo.

3.2.3. Empleados

Hay que tener en cuenta que los empleados del Racing no se quedan solo en los jugadores y entrenadores.

En el Racing los trabajadores se clasifican en tres grupos, los de la primera plantilla, que estarían los jugadores, así como los responsables del cuerpo técnico, por otro lado estarían los trabajadores no deportivos, es decir los que se encargan de las taquillas, tienda, mantenimiento de las instalaciones, médicos, prensa, es decir trabajadores que no están relacionados con un trabajo deportivo, y el último grupo que sería el de los trabajadores del fútbol base.

17. (DIARIO MONTAÑES, 2015)

18. (RACINGUISMO.COM, 2016)

3.2.4. Primer equipo

Ahora nos centraremos en analizar la situación del primer equipo. Para ello nos fijamos en la temporada recién acabada es decir en la 2015-2016.

Tras el descenso del año anterior se empezó la temporada con solo cinco jugadores que habían estado el año anterior. Se hicieron 15 contrataciones nuevas. A partir de ahí en el mercado de invierno, salieron dos jugadores y llegaron otros dos.

Tras un mal inicio de temporada, el rumbo se enderezó ganando seis partidos seguidos. Etapa que coincidió en los meses de noviembre y diciembre.

A la vuelta del parón, se perdió, y esto hizo que la racha de victorias no continuase. A pesar de ello durante el resto de la temporada regular sólo se volvió a perder un partido de 19. Finalmente, en el último partido del campeonato el Racing consiguió el primer puesto.

Ese primer puesto le daba la opción de jugar una eliminatoria con el Reus y si la pasaba, ascendía a Segunda División. No se pudo dar el ascenso directo, debido a que la eliminatoria la ganó el Reus. Esto daba otra segunda oportunidad, pero habría que pasar dos eliminatorias más. En la siguiente eliminatoria contra el Cádiz tampoco se pudo ganar y volvería a llevar al club a seguir en Segunda División b.

Con respecto a la composición de la plantilla, como se dice más arriba continuaron 5 del año anterior y llegaron quince fichajes.

Por grupos, sólo dos de ellos eran canteranos que habían seguido de la temporada anterior. Se ficharon otros tres canteranos que venían de otros clubes, pero que habían sido formados en las categorías inferiores del Racing. Además, ascendió otro canterano del equipo filial, es decir el primer equipo estuvo compuesto por seis canteranos.

3.2.5. Categorías inferiores

Con respecto a las categorías inferiores del Club, se encuentran divididas por edades.

Las categorías que dispone el club son las siguientes:

Alevines	Alevín "b"
	Alevín "a"
Infantiles	Infantil "b"
	Infantil "a"
Cadetes	Cadete "b"
	Cadete "a"
Juveniles	Juvenil "b"
	Juvenil "a"
Racing "b"	Racing "b"

Tabla 3.5. Categorías inferiores del club.

19. Elaboración propia a partir de (FEDERACIÓN CÁNTABRA DE FUTBOL, 2016)

Excepto el último equipo, el Racing "b", también conocido como equipo filial, el resto de categorías se forman de dos equipos como se muestra en la tabla anterior. Es decir en total tiene nueve equipos en las categorías inferiores.

Habitualmente los que más repercusión tienen son el Racing "b" y el Juvenil "a", puesto que por edad son los mayores, en edades a partir de la cual el primer equipo llama de vez en cuando a sus jugadores a entrenar con el primer equipo y de los cuales después utiliza para formar parte de la primera plantilla.

A continuación, realizaré un análisis, de la temporada 2015-2016 de los dos equipos:

-Con respecto al Racing "b", ha quedado en tercera posición en la Categoría de Tercera División, a tan solo dos puntos del primer clasificado. Esto le permitió jugar la fase de ascenso a Segunda División b, aunque fue eliminado por el filial de la U.D. Las Palmas.

Fue el equipo más goleador de Tercera División con noventa goles. Tres más que el segundo clasificado, la R.S. Gimnástica de Torrelavega. Junto con el C.D. Laredo

fueron los equipos que menos partidos perdieron, cuatro cada uno. Tuvo un tramo de 14 partidos sin perder.

20. (CONTRAMETA, 2016)

En su equipo se encuentra el tercer máximo goleador del campeonato, aunque empatado con el segundo, que tiene una mejor media, al haber jugado menos minutos.

-Con respecto al Juvenil "a", ha competido en el grupo uno de División de Honor, una categoría formada por dieciséis equipos entre los que se encuentran otros equipos juveniles como el Celta de Vigo Juvenil "a", R.C.D. Deportivo de la Coruña Juvenil "a", Sporting de Gijón Juvenil "a", y Real Oviedo Juvenil "a" entre otros. Durante la temporada de liga, quedó el primero, lo que le permitió jugar la Copa del Rey y el Campeonato de España contra otros equipos de otros grupos.

Además, uno de sus jugadores quedó empatado con un jugador del Real Oviedo Juvenil "a" como máximo goleador del grupo.

En el equipo también cuentan con gran potencial. Por ejemplo, esta temporada dos de sus jugadores han sido llamados por las categorías inferiores de España.

21. (CONTRAMETA, 2016)

3.2.6. Aficionados, socios, peñas y accionistas.

Uno de los principales factores fundamentales del Racing es su masa social. Quizás en un principio puede parecer chocante incluir en este mismo punto a los accionistas, sin embargo, la verdad es que en la última ampliación de capital el club se jugaba mucho, y fueron los propios aficionados los que en realidad se convirtieron en accionistas.

En la actualidad el club cuenta con más de 12.000 accionistas.

En total el número de países en los que el Racing cuenta con accionistas es de 33.

22. (REAL RACING CLUB, 2016)

Con respecto al número de socios, durante la temporada 2015-2016, el número de socios era de más de 8.400. Dependiendo de con quien le comparemos puede ser mucho o poco, sin embargo, haciendo un análisis objetivo, es el club con más socios de Cantabria, y en relación a otros equipos del grupo uno de Segunda b, era el que más socios tenía, excepto si contamos equipos como los filiales del Sporting de Gijón, Celta de Vigo, o Real Valladolid. Si los relacionamos con otros equipos del grupo 4, quizás el Cádiz pueda tener más socios, así como otros equipos filiales de equipos de categorías superiores como el Real Madrid Castilla, o el Sevilla Atlético.

Con respecto a las peñas, realizan una labor muy importante, organizando viajes, así como distintas actividades. Durante la época mala del Club, estuvieron realizando una labor muy importante luchando por el club, intentando que la sociedad de Cantabria se diese cuenta de la situación en la que se encontraba y luchase por el Racing.

En la actualidad se pueden contar hasta 35 peñas pertenecientes a la Asociación de Peñas Racinguistas.

23. (ASOCIACIÓN DE PEÑAS RACINGUISTAS, 2016)

En cuanto al resto de los aficionados, se refieren a aficionados que pueden ir a determinados partidos más importantes, como por ejemplo en las fases de ascenso, donde por ejemplo se puede llegar a ver el campo lleno. Esta temporada ha ocurrido en ocasiones como los días del Reus y del Cádiz.

3.2.7. Sponsors

Con el Racing trabajan varias empresas, algunas sólo son proveedores o intermediarios de productos y servicios, otras son sólo sponsors o empresas que utilizan el Racing como medio publicitario, y otras que atienden a las dos partes, es decir ser proveedores e intermediarios y a su vez se publicitan. En este apartado nos centraremos en las que tienen relación como sponsors en el Racing.

Siguiendo la clasificación que utiliza el propio club, se encuadran en tres grupos, patrocinadores principales, patrocinadores y proveedores y colaboradores.

Con respecto a los patrocinadores principales son los siguientes:

Patrocinadores principales	Descripción de la empresa
Hummel	Proveedor de ropa deportiva
Magfesa	Ofrece utensilios de cocina
Aldro	Empresa dedicada a la luz y el gas
El Diario Montañés	Periódico de venta diaria

Tabla 3.6. Patrocinadores principales.

Con respecto a los patrocinadores y proveedores:

Patrocinadores y proveedores	Descripción de la empresa
Café Dromedario	Empresa de producción de café
Coca Cola	Empresa distribuidora de refrescos
Kirolbet	Empresa de apuestas deportivas
Anchoas de Mingo	Elaboradora de conservas
Hoteles de Cantabria.com	Página web para reserva de hoteles
Cuvic Innova	Dedicada al sector de la comunicaciones

Tabla 3.7. Patrocinadores y proveedores.

En cuanto a los colaboradores:

Colaboradores	Descripción de la empresa
Llorente Ofimática Digital	Empresa de soluciones ofimáticas
Sobaos Joselín	Elaboración de sobaos y productos artesanos
CIC Consulting	Desarrollador de proyectos de informática
San Miguel	Elaboración de cervezas
Conservas Arlequín	Elaboradora de conservas

Tabla 3.8. Colaboradores.

24. Elaboración propia a partir de (REAL RACING CLUB, 2016)

3.2.8. Canales informativos

Los canales informativos del Racing son principalmente su página web y sus redes sociales.

La página web del Racing se renovó en el año 2016. Con ello se hizo una página web con más apartados y en la que se ofrece más información.

Por otro lado, el Racing está presente en diferentes redes sociales que le sirve para llegar también a sus aficionados. Tiene redes de Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

3.3. ANÁLISIS DAFO

En este apartado se tratará de realizar el DAFO correspondiente al Real Racing Club. A partir del análisis previo del entorno exterior obtendremos las amenazas y las oportunidades. A partir del análisis interno obtendremos las fortalezas y las debilidades.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ser un equipo histórico. -Confianza de los aficionados en el consejo de administración. -La cantera. -La afición, por la masa social que representa -Tener el apoyo de Sponsors instalados y consolidados en Cantabria. -Aparecer en espacios como radios y periódicos. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Situación económica del Club de deuda. -Categoría de Segunda División b -Presupuesto -No poder tener tantos trabajadores como quisiera -Dificultad de mantener los buenos jugadores
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar ser el principal Club de Cantabria. -La posibilidad de enganchar nuevos aficionados cuando el equipo logra hitos importantes e históricos como llegar lejos en competiciones como la Copa del Rey, ir a la UEFA, o ascender de categoría. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desempleo. -Poca población de Cantabria. -PIB bajo de Cantabria. --Continuo crecimiento del interés en equipos grandes de España y Europa. -El tejido empresarial de Cantabria en relación a otras Comunidades. -Falta de una televisión pública. -Las múltiples opciones de cubrir el ocio. -La cantidad de deportes. -Los presupuestos mayores de otros equipos de Segunda División b.

Tabla 3.9. DAFO.

4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Posteriormente a realizar un análisis tanto externo como interno, es necesario definir los objetivos y estrategias del club.

4.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos que se plantean tienen que ser lo más reales posible, ya que es una característica muy importante.

Hay que destacar que los objetivos deportivos del club no son objeto de este plan de marketing. Por tanto, al no influir sobre ellos no se pueden incluir dentro del plan de marketing.

Los objetivos estratégicos que buscamos son:

El objetivo principal que tiene este plan de marketing para el Real Racing Club, es el de mejorar la situación económica.

En el Plan de Marketing se proponen una serie de objetivos que sirven para llegar al objetivo principal de mejorar la situación económica y son los siguientes:

- 1.-Conseguir un 10% más de socios abonados.
- 2.-Aumentar un 5% las ventas de camisetas.
- 3.-Vender un 5% más de entradas sueltas para cada partido.

4.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Una vez definidos los objetivos que tiene el Racing como Club, pasamos a definir la estrategia que podría ser más interesante seguir.

En este caso, entendemos que en el ámbito geográfico en el que nos enfocamos, toda Cantabria, el Racing es el equipo más importante.

Por ello, sus esfuerzos tienen que conseguir crecer. Entendemos que la estrategia a seguir es una estrategia de crecimiento.

Para ello, hay que conseguirlo conjugando los productos y servicios actuales con el mercado actual y el nuevo.

-Penetración de mercados: con los productos y servicios actuales hay que aumentar la cuota de mercado. Esto es, subir las ventas de camisetas, o de entradas para los partidos. Para ellos se utilizaría la publicidad y promoción a través de los canales del club y en medios de comunicación.

-Desarrollo de nuevos mercados: dejando claro que la opción para ello sería la venta online y llegando a acuerdos con empresas distribuidoras. En ningún caso se plantea la creación de tiendas, en un nuevo mercado en otra comunidad o en otro país. Así

como tampoco la creación de un equipo filial en otro lugar del mundo. Es decir, la opción para desarrollar los nuevos mercados sería la venta por internet.

-Desarrollo de nuevos productos: por ejemplo, los nuevos equipos de fútbol, las nuevas especialidades deportivas como fútbol sala, bolos o remo, o incluso la apertura de nuevos negocios como son el gimnasio, la peluquería o la autoescuela.

25. (ROBERTO ESPINOSA, 2014)

4.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

En cuanto a la segmentación, en un Club de fútbol se puede encontrar mucha segmentación.

Hay que tener en cuenta que esta segmentación puede contribuir a que el aficionado se encuentre más satisfecho ya que encuentra unas ofertas que se encuentran más cercanas a sus necesidades específicas.

A la hora de centrarnos exclusivamente en el Racing podemos encontrar los siguientes criterios de segmentación:

Criterios objetivos y generales:

-Demográficos: ya que se dan casos como segmentar el precio de los abonos y las entradas según la edad. También se segmenta por sexos al vender prendas de ropa diferentes a hombre y mujeres.

-Socioeconómicos: existe una segmentación socioeconómica a la hora de poner diferentes precios según sea una zona del campo u otra. Los casos más evidentes pueden ser los palcos vips y el palco de honor que tiene los precios más caros, y por otro lado las preferencias que tienen los precios más bajos especialmente las preferencias norte y sur.

Criterios objetivos y específicos:

-Situación de uso del producto/servicio: en este caso puedes estar viendo el partido de fútbol, el campo de fútbol, o también mediante la posibilidad de ver el partido por internet.

-Lealtad a la marca: Según estés fidelizado o no, puedes obtener precios más bajos a través de un descuento aplicable a la antigüedad como socio-abonado del Club.

-Lugar de compra: en la actualidad solo se permite comprar entradas y abonos de manera física en las taquillas. Una posibilidad que se quiere implementar es la posibilidad de hacerlo de manera online a través de internet. Con los productos de la tienda ocurriría lo mismo.

En cuanto al posicionamiento, se refiere según Ries y Trout:

“El principio más poderoso del Marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.”

“Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes”

26. (Ries y Trout)

En este sentido hace falta aclarar que, al Racing, se le puede conocer como Real Racing Club, Racing de Santander o simplemente y más habitual como Racing.

En el entorno de Cantabria lo más habitual es la denominación Racing. A veces se suele utilizar Racing de Santander ya sea en medios informativos o, cuando se utiliza por una persona que no es del Racing ni es de aquí, ya que suele estar bastante asociada la idea de Racing y la necesidad de decir seguidamente de Santander, para diferenciarlo de otros Racing.

En el mundo del fútbol hay varios “Racing”, como puede ser el caso del Racing de Avellaneda (Argentina), el Racing de Montevideo (Uruguay), el Racing Club Lens (Francia), y el Racing Club de París (Francia).

Si nos fijamos en España hay equipos modestos que también llevan el nombre de Racing. Pero uno de los más importantes con los que rivalizar es el Racing de Ferrol. Además hay que tener en cuenta que si escuchamos prensa escrita radiofónica o televisiva gallega, el Racing para ellos es el de Ferrol, y para nuestro Racing ellos ponen la coletilla de Santander.

“Ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y sus ofertas se asemejan al resto de los productos y ofertas del mercado.”

“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.”

27. (PHILIP KOTLER; KEVIN LANE KELLER, 2012)

En relación a la estrategia de posicionamiento que debe seguir el Racing, se trata de una estrategia basada en los atributos. Concretamente serían los atributos de club centenario, fundador de la Primera División, y 14ª posición en la clasificación histórica de Primera División. Dada la situación actual en la que se encuentra el club se tiene que seguir en este posicionamiento utilizando esos valores que el club posee.

28. (MARKETING Y CONSUMO, 2010)

Hay que destacar que el Racing es por tanto un club centenario, y por lo tanto histórico. En ocasiones cuando un jugador nuevo llega al Racing, al ser preguntado por los periodistas sobre porque eligió venir al Racing, el jugador suele responder que entre otras cosas, porque es un club histórico.

5. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

En este apartado se tratarán de planificar los diferentes puntos del marketing operativo como son el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

5.1. PLAN DE PRODUCTO

Con respecto al producto, en primer lugar, trataremos sobre los diferentes conceptos de producto, y en segundo lugar sobre las dimensiones del concepto de producto.

Para ello, hay que escoger sobre qué tipo de producto nos vamos a centrar. En este caso al ser un equipo de fútbol, hablaremos de un partido de fútbol.

En cuanto al concepto de producto:

Producto centrado en sí mismo:	en este caso un partido de fútbol, nos puede ofrecer unos atributos que serían, los jugadores, el campo de fútbol, el estadio en general.
Producto-marca:	en cuanto a la marca, la definiríamos como, la marca "Racing", la marca que nos diferencia.
Producto-servicio:	el resto de atributos, que producen satisfacción, que sería el partido nos ofrece cumplir una determinada necesidad por ejemplo la del ocio.
Producto-consumidor:	los atributos que el consumidor busca serían, la identificación con el equipo de fútbol, la adhesión, la pertenencia, es decir términos algo más subjetivos.

Tabla 5.1. Conceptos de producto.

En cuanto a las dimensiones del concepto de producto:

Beneficio básico:	satisfacer sus necesidades de ocio, en este caso con un partido de fútbol.
Producto genérico:	serían el campo de fútbol, los jugadores y los árbitros.
Producto esperado:	en este caso serían por ejemplo los asientos o los baños.
Producto aumentado:	podrían ser, los video marcadores, calefacción y techo móvil.
Producto potencial:	en este caso podría ser la posibilidad de que cada persona en el campo de futbol pueda accionar a través de un sistema de calefacción o ventilación, para que su asiento de calor a modo de calefacción si hace frio es decir asientos calefactables, como existen en los coches, o como en los autobuses de trayectos largos, o tener la posibilidad de encender un ventilador individualizado que desde el suelo enfocase aire directamente hacia ese aficionado si tiene calor.

Tabla 5.2. Dimensiones del concepto de producto.

Además, también existe la posibilidad de ampliar el número de productos y servicios que se pueden ofrecer.

En cuanto a las propuestas que ya se han ido comentando anteriormente en el plan de marketing se pasan a detallar a continuación:

Las propuestas que propone el plan de marketing son las siguientes: que se dividirán en dos tipos las internas y las externas:

-Acciones y propuestas internas: son las que el club puede crear de manera autónoma, es decir realizando el proyecto de manera independiente.

Nueva tienda oficial en el centro de Santander, este punto se desarrolla un poco más adelante en el plan de distribución.

Primer equipo:

Desde el punto de vista del plan de marketing las propuestas que se realizan son las siguientes:

-Apostar por la contratación de jugadores que, a igualdad de condiciones deportivas, ofrezcan mayor adhesión de aficionados. Es decir, si a la hora de realizar un fichaje, existen dos jugadores, uno que no es de Cantabria y otro que sí, se debería aprovechar el tirón que ese jugador que es de Cantabria puede ofrecer, al hacer que por ejemplo la gente que sea de su pueblo o sus familiares se sientan más identificados con el Racing y esto lleve aparejado un mayor número de socios y de entradas vendidas hacia esas personas que son de su pueblo o de su familia.

-Aprovechar el tirón mediático que pueden tener los jugadores, para realizar contenidos como la creación de entrevistas o reportajes en profundidad y que se difundan a través del propio canal de YouTube del Club, y de la televisión autonómica con la que finalmente se llegue a un acuerdo para emitir contenidos del Racing. Además, con los videos en YouTube, se puede incluir publicidad de ciertos patrocinadores al principio y al final del video, para incrementar los ingresos en publicidad.

-Utilización de soportes publicitarios individualizados: es decir, se trata de vender espacios publicitarios de cada jugador de manera separada. Hay jugadores por los que un espacio para publicidad en su camiseta vale más. Por ejemplo, la de los capitanes, la de los mejores jugadores en la plantilla, o la de los que meten los goles, es decir la de los jugadores más conocidos y que más repercusión tienen. Por otro lado se propone aprovechar el tirón que pueda tener un determinado jugador en un ámbito mucho más concreto. Por ejemplo, un jugador de la cantera quizás no tenga tanto tirón como los que he comentado más arriba, sin embargo quizás cumpla unos requisitos que si le hacen interesante para un cierto público. En este caso, un jugador de la cantera quizás sea interesante para su padre, o para otro familiar que tenga una

empresa más modesta y que de otra forma no le sería posible llegar a publicitarse, como por ejemplo una carpintería, o una empresa de albañilería. En otro caso, un jugador que sea de Cantabria, por ejemplo, de Cabezón de la Sal o de Reinosa, quizás le sea interesante para una empresa que sea de ese pueblo y que quiera publicitarse y crea conveniente que publicitarse en la camiseta de ese jugador que es de su pueblo o de su comarca es interesante.

Todo ello permite obtener mayores ingresos tanto por la venta de abonos y de entradas como por la publicidad en la creación de contenidos de los reportajes y de la publicidad individualizada.

Por otro lado, existen otras propuestas que propone este plan de marketing, pero que no se encuadran en ninguno de los apartados anteriores, ya que actualmente no dispone de estas especialidades el Racing, y son:

-Crear un equipo de fútbol sala: posibilitaría atraer aficionados a este deporte al Racing. En otros equipos de fútbol como el Levante, el FC Barcelona o el Betis, existen también secciones deportivas como el fútbol sala. Es decir, es algo que existe en otros clubes y que es interesante incorporar a un equipo como el Racing. Además, la daría un plus al fútbol sala en Cantabria.

-Crear una trainera del club: al igual que el fútbol sala, se uniría a los aficionados a las traineras con el Racing. En este caso en concreto al ser un deporte autóctono, y de más repercusión sobre todo en el norte de España, no existen traineras directamente relacionadas a un equipo de fútbol. Sin embargo, existe el caso, de que el Betis y el Sevilla, sí que compiten entre ellos, en una competición que se desarrollan en el río Guadalquivir. Aunque la embarcación es diferente a las utilizadas en traineras en el norte de España.

-Crear un equipo de bolos: al igual que los dos anteriores atraería a los aficionados a los bolos al Racing. Al igual que en las traineras se aprovecharía para crear todavía más vínculos con la sociedad de Cantabria ya que también es un deporte autóctono. Esta sección deportiva sería una sección a recuperar, ya que en el pasado el Racing sí que llegó a tener equipo de bolos.

Categorías inferiores:

La propuesta del plan de marketing es la creación de tres nuevos equipos, en las categorías inferiores, dos nuevos equipos de categoría benjamín y un nuevo equipo que pasaría a ser convenido con otro club de Santander.

Ello permitiría tener más jugadores en las categorías inferiores lo que facilitaría que salieran mejores jugadores para el primer equipo, con los ingresos que eso supone. Además de que supondría llevar a más gente a los partidos de las categorías inferiores al ir más padres de niños y por lo tanto obtener mejores condiciones en las negociaciones con los patrocinadores que se publiciten en las vallas de publicidad de La Albericia, al existir una mayor cantidad de gente expuesta a esa publicidad.

-Acciones y propuestas externas: son las que el club puede proponer a otra u otras partes, que en cada caso corresponda, para trabajar conjuntamente en el desarrollo de cada proyecto.

Instalaciones:

En cuanto a la propuesta que propone este plan de marketing para las instalaciones, esta propuesta se centrará en varios aspectos. Queda incluido en el apartado de externas pues la propiedad de las instalaciones es municipal y por lo tanto las ideas tienen que ser propuestas al Ayuntamiento.

-Ampliación de las Instalaciones de la Albericia: Esta ampliación se llevará a cabo en los terrenos que se encuentran al Norte de las actuales Instalaciones del Racing. Para ello será necesario llegar a un acuerdo con el Ayuntamiento de Santander, para que una parte de esos terrenos pase a ser cedida al Racing. Algunos de los diferentes partidos políticos, ya se han manifestado a favor de ampliar el Complejo de la Albericia, que dependiendo de la propuesta del partido político va desde los 25.000 metros cuadrados hasta los 65.000 metros cuadrados.

La idea es que una parte de esa ampliación se anexe a las actuales instalaciones, con la incorporación de dos campos de fútbol, uno de césped natural y otro de césped artificial. Así, las Instalaciones del Racing pasarían de dos campos de césped natural y dos campos de césped artificial, a seis, tres de césped natural y tres de césped artificial.

Además, llevaría acompañada una infraestructura entre los dos campos que se crearían, y destinada para nuevos vestuarios y una grada para los aficionados.

-Nueva grada en el campo número uno: el actual campo número uno tiene una grada ubicada en la parte sur de ese campo, en esta propuesta se llevará a cabo la construcción de una nueva en la zona oeste, al igual que la que ya había antes de la última remodelación que se llevó a cabo. Con esta nueva grada, la posibilidad de seguir un partido de fútbol ofrece mejores condiciones ya que la grada estaría centrada, y sería cubierta, para casos de lluvia. Por lo tanto, se mejorarían las condiciones de los espectadores.

-Cambio de césped artificial de los campos tres y cuatro: este cambio se encuadra dentro de un proyecto que ya existe y del que forman parte el Ayuntamiento, la Federación y el propio Racing para el cambio de esos céspedes, ya que se encuentran muy desgastados y las condiciones no son óptimas, siendo los dos más antiguos de todos los campos de fútbol de la ciudad.

-Renumerar los campos: con la nueva construcción de dos campos de fútbol, habría que renumerar los campos de las instalaciones, la propuesta será:

-Actual campo 1: futuro campo 1

-Actual campo 2: futuro campo 2

- Propuesta campo césped natural: futuro campo 3
- Propuesta campo césped artificial: futuro campo 4
- Actual campo 3: futuro campo 5
- Actual campo 4: futuro campo 6

Esta nueva numeración de los campos se realiza para que una vez construidos los nuevos campos se tenga claro qué campo es cada uno, y permita a las personas que acudan a ver los partidos saber en qué campo es el partido y tener una mayor comodidad, sin necesidad de estar averiguando en que campo se va a jugar un determinado partido.

-Reformas para la mejora del aspecto del estadio: el estadio del Sardinero necesita una renovación de su aspecto, las únicas reformas han sido realizadas en la preferencia norte, con el pintado de paredes y colocación de cuadros, de antiguos jugadores del Racing. Las actuaciones que se proponen se llevarían a cabo en el resto del estadio, para mejorar la imagen.

-Creación de un espacio destinado a museo: En la actualidad es algo que no existe, y que se debe de realizar para dar una imagen nueva, a la vez que se muestran todos los trofeos del club. La ubicación del museo será en la zona oeste del estadio, en el interior. Se promoverían visitas guiadas para colegios y diversos colectivos y asociaciones, sin cobrar entrada. Los socios, y accionistas tendrían entrada gratis. Además, para cualquier persona que lo quisiese visitar y no cumpla los anteriores requisitos se pondría un precio simbólico de un Euro.

Aficionados

Se incluye como externa pues deberá ser consensuada por los propios aficionados con los interlocutores que los representen

En cuanto a la propuesta del plan de marketing, en este caso serán las siguientes:

- Tener mayor contacto con los aficionados, ya sea a través de encuestas puntuales para conocer la opinión de los aficionados en determinados asuntos.
- Llevar a cabo votaciones referidas a determinados temas para que los aficionados se sientan parte importante del Club y que se les tiene en cuenta para la toma de decisiones. Como por ejemplo a mitad de temporada una votación un día de partido en la que se vote el horario al que quieren los aficionados que se pongan los partidos.

Patrocinadores

Se incluye como externa pues deberá ser trabajada de manera conjunta con cada patrocinador de manera individual:

Las propuestas del plan de marketing en este sentido son dos:

- Aumentar el número de patrocinadores, lo que supone mayores ingresos, a más patrocinadores más ingresos.

Para aumentar el número de patrocinadores, la manera en que se conseguiría es ofreciendo los espacios publicitarios de los que dispone el club. Es decir, vallas tanto en el campo del Sardinero como en las Instalaciones de la Albericia donde se disponen de una gran cantidad de vallas en las que pueden anunciarse los patrocinadores. En cuanto al tipo de patrocinador se clasificarían principalmente en dos tipos, primero ofreciendo esos espacios a empresas que mantengan una relación con el propio club, como pueden ser los proveedores, o contactando con nuevas empresas que no tengan una relación con el club, pero que puedan estar interesadas en alquilar esos espacios.

-Instalar publicidad en todas las vallas de las Instalaciones de La Albericia. Esto es muy importante ya que en todos los campos de fútbol se lleva a cabo y en La Albericia, se encuentran las vallas que rodean los actuales cuatro campos sin publicidad, y además habría que incorporar los dos campos de fútbol más que propone este plan de marketing. Es decir en total serían seis campos de fútbol con vallas que tienen disponibilidad en algunos casos doble, ya que se puede instalar en la parte interior de la valla, es decir la zona que da al campo, como en la zona exterior es decir la zona que da a los pasillos existentes entre cada campo. Es una publicidad que se puede ofrecer por una o varias temporadas, y que aumentaría los ingresos por publicidad.

Fundación

Se incluye en externa pues la Fundación pese a estar relacionada con el Racing, es una entidad independiente, con la que se tendrán que consensuar las siguientes propuestas:

-Las propuestas de este plan de marketing, estarían encaminadas a dar mayor publicidad a través de los soportes del Club de las actividades que lleve a cabo la fundación para que tenga más repercusión. Además, sería conveniente que los propios jugadores del primer equipo tuvieran mayor relación con la Fundación para que pudieran participar en las campañas de la Fundación de una manera más habitual, y que formara parte del día a día del Club y de los futbolistas.

Nuevos negocios

Se incluyen como externos pues la ubicación más interesante sería el propio estadio, para lo cual habría que hablar con el Ayuntamiento:

En este plan de marketing se propone la apertura de nuevos negocios que realicen su actividad bajo la marca Racing, concretamente la propuesta se centrará en tres nuevos negocios, que son, una peluquería, un gimnasio, y una autoescuela.

Para ello se utilizarían los bajos del estadio que disponen de espacio suficiente para nuevos negocios. Además, creemos que estos nuevos negocios encajan a la perfección en el emplazamiento ya que disponen los posibles clientes de espacio suficiente de aparcamiento ya que se encuentran los aparcamientos del estadio, y lo hace un lugar perfecto, tanto para los clientes de un gimnasio, como los propios

coches de la autoescuela o la peluquería. Además, para los que no dispongan de coche, y se desplacen en transporte público, existen las líneas de autobús que comunican con la Ciudad.

-Peluquería: Es un negocio que existe en otro Club de fútbol como es el Olympique de Lyon en Francia. Sería atrayente sobre todo para los propios aficionados del Racing. Un motivo para acudir a ella sería principalmente, que te cortasen el pelo como los propios jugadores del primer equipo, que servirían como reclamo.

-Gimnasio: Es una propuesta interesante, en la actualidad mucha gente va a los gimnasios, y en este caso los bajos del estadio con espacios diáfanos serían muy interesantes para el gimnasio.

-Autoescuela: al igual que el negocio de la peluquería también sería un negocio relacionado importado directamente desde Lyon, ya que es un servicio que también ofrece el Olympique de Lyon. Para ello se pintarían con el escudo y los colores del Racing los coches de la Autoescuela.

29. (RTVE, 2010)

Otras colaboraciones:

-Se pueden hacer colaboraciones con el propio Ayuntamiento acudiendo los jugadores a actos que estime el Ayuntamiento oportuno para que los jugadores o representantes del Racing den su imagen y su apoyo.

-Utilizar el estadio del Sardinero para actuaciones o conciertos, esto es algo que se hace en otros estadios. Por ejemplo, para otros deportes como el rugby, en donde el equipo de Santander jugo hace dos temporadas un partido.

-Gira del Racing por los campos de fútbol de Cantabria, con partidos amistosos o de entrenamiento con los diferentes equipos locales, en lugares como Castro Urdiales, Laredo, San Vicente de la Barquera, Reinosa. Para ello habría que contactar con diferentes clubes de Cantabria y ponerse de acuerdo en fechas que a ambos les venga bien. Además, serviría como reclamo, y se podría dedicar el día para acercar el Racing a la gente de ese pueblo. Los jugadores del Racing harían una ronda de firmas y de fotos con los niños que se acercasen.

-Charlas en diferentes colegios, en las que los jugadores del Racing pueden exponer su experiencia, tanto a nivel deportivo y de estudios y de cómo compaginaban ambas cosas, y que puedan servir de ejemplo para los niños. Al igual que en la propuesta anterior, se utilizarían para que además los niños puedan hacerse fotos y obtener firmas de los jugadores.

5.2. PLAN DE PRECIOS

A la hora de analizar los precios, nos seguiremos orientando según los precios de acceder a los partidos de fútbol. En este sentido como hemos comentado anteriormente, existen dos opciones. En primer lugar, siendo socio-abonado, o comprando entradas sueltas.

En el Racing existe una discriminación de precios. Esto se realiza de diferentes maneras.

Centrándonos en la situación de socios-abonados, a la hora de poner en marcha una campaña de abonados, se segmenta a los aficionados de diferentes formas, que son las siguientes:

Por las distintas gradas, Tribunas sur, norte, este, central y principal. Preferencias sur, norte, este y oeste. Espacios para discapacitados, y palco de honor y palco vip.

Hay que tener en cuenta que existen servicios complementarios como por ejemplo catering, ya incluido en el precio en los palcos vips y de honor.

Otra forma de segmentar es por la edad, se divide al aficionado en varias categorías que son las siguientes, peque, para niños menores de seis años, infantil entre seis y doce años, juvenil entre 13 y 17, joven entre 18 y 25, adultos y jubilados.

Además, existe otro motivo por el cual el precio varía y es debido a los descuentos. Existen diferentes formas de obtener descuentos. Una de ellas es por pronto pago, es decir si compras tu carnet de abonado en el primer mes de la campaña de abonados, obtienes un 10% de descuento. Otra manera es siendo accionista, dependiendo del número de acciones que tengas te corresponderá un descuento u otro. También ocurre por la antigüedad como socio-abonado, y es dependiendo de los años que tengas de antigüedad te corresponderá un determinado descuento.

30. (ABONATUENERGIA.COM, 2016)

31. (REAL RACING CLUB, 2016)

Esta discriminación también ocurrirá en los nuevos negocios, ya sea en la peluquería como en el gimnasio como en la autoescuela, y dependiendo de si eres, socio-abonado o accionista tendrás un precio más bajo. Incluso el precio será más bajo si cumples los dos requisitos.

5.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

A la hora de hablar sobre la distribución del Racing, hay que tener en cuenta lo que se realiza en la actualidad y lo que se podría realizar.

En la actualidad, solo existe la manera de comprar de manera física. Ya sea en la tienda oficial los productos y en las taquillas las entradas y abonos.

En el caso de la venta de abonos y entradas el canal es directo puesto que va desde el fabricante al consumidor final. Es decir, tú vas eliges donde quieres sentarte y te venden allí mismo la entrada o el abono.

Si bien, hay que tener en cuenta la condición del Club a la hora de vender artículos en la tienda, ya que podríamos estar hablando de un intermediario, ya que realmente el fabricante por ejemplo en una camiseta oficial sería la marca que viste al Club, y el Club actuaría como detallista, poniendo la tienda. En ese caso el canal sería corto.

Como hemos dicho lo que no existe es la venta tanto de entradas y abonos como de productos a través de internet. En este caso sería algo conveniente a realizar ya que hay gente que por el motivo que sea, por ejemplo, una persona que viva en otro país y quiera comprarse por ejemplo una camiseta o un jersey lo podría comprar a través de internet. En ese caso, si la compra es de un producto de la tienda también sería un canal corto ya que tendría que existir por medio una empresa que transporte los pedidos por ejemplo desde la tienda oficial hasta el lugar de recogida que podría ser la casa de la persona que ha hecho el pedido.

Si la venta es online y es de una entrada que una determinada persona se compra desde su casa, ahí quizá podría ser un canal directo ya que esa persona solo necesitaría imprimir un papel de confirmación de compra, y presentarlo en la puerta del estadio.

Otro aspecto que se debe poner en marcha sería la apertura de una tienda en el centro de Santander, como hemos comentado anteriormente en el plan de productos. Actualmente la única tienda oficial sólo se encuentra en el estadio. Es un sitio no muy transitado y menos en invierno. Sólo recibe gran afluencia de gente los días de partido.

Por eso sería muy importante tener una tienda en el centro de Santander. En su momento ya la hubo en la Calle Jesús de Monasterio, y en la actualidad poner una tienda en el centro de la ciudad la hace estar mucho más a mano de los propios habitantes de la ciudad y sería de gran ayuda para aumentar las ventas. Además, sería una situación totalmente diferente al de la tienda actual en la que como se dice más arriba, no hay gran tránsito de gente los días que no hay partido. La tienda se situaría en una de las zonas más interesantes para las tiendas en la ciudad que sería en torno al eje Correos, Ayuntamiento, Calle Burgos.

5.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

En primer lugar, hay que destacar cuál sería nuestra Propuesta Única de Venta (PUV). En el caso del Racing utilizaremos una frase que ha sido escuchada históricamente. Esa frase es “Aúpa Racing”. Es una frase que es fácil de recordar y que puede usarse en cualquier ámbito comunicativo del Club.

5.4.1 Publicidad

La publicidad se utilizará para incrementar la gente que se interese por el Racing y crear la imagen de la empresa.

El Racing se deberá aprovechar del historial y del buen posicionamiento del fútbol en general y se tendrá que dar a conocer resaltando las principales ventajas competitivas como es su posición predominante en la comunidad cántabra.

El eslogan con el que se presenta la empresa es aúpa Racing

La campaña publicitaria se encontrará principalmente en estos medios:

-Prensa escrita: dentro de Cantabria el periódico más leído diariamente es el “Diario Montañés” por lo que el Racing debería insertar sus anuncios en él para no perder su posición predominante en toda la región.

-Radio: realización de cuñas publicitarias, menciones en los programas o eventos patrocinados orientados al público cántabro en radios a nivel regional, adaptados a la nueva situación en esta Comunidad Autónoma, como por ejemplo en la radio COPE o SER, las cuales tienen el mayor nivel de oyentes a nivel nacional.

-Internet: debe ser el principal medio de comunicación utilizado por el Racing mediante banners en periódicos online o páginas web de las radios anteriormente mencionadas, además de key words en los principales buscadores como Google consiguiendo acceso más rápido a la página web del Racing.

5.4.2 Redes Sociales

En la actualidad y gracias al uso de las redes sociales, el Racing puede llegar a un público más amplio con las cuentas oficiales en Facebook, Twitter, Instagram y Vimeo, y You Tube.

El acceso es muy sencillo ya que contaría con el acceso directo en la propia página web del Racing.

5.4.3 Relaciones públicas

Las relaciones públicas se basan en acciones cuyo objetivo es construir buenas relaciones con los usuarios a partir de publicidad favorable, mejorando la imagen corporativa y evitando rumores desfavorables. No son actividades relacionadas directamente con la promoción del producto, pero ayudan a mejorar la imagen del negocio.

Por ejemplo, el Racing puede realizar exposiciones fotográficas y en sus locales y haciendo giras por la Comunidad autónoma dando al equipo una imagen más familiar, periódicamente.

5.4.4 Promoción de ventas

El Racing debe mantener contacto directo con el mercado aumentando los impulsos de compra. Se pretende conseguir una respuesta más rápida en forma de incentivos a corto plazo y menos costosa.

Es una técnica menos costosa y con resultados casi inmediatos. Además, permite dirigir la estrategia directamente al segmento del mercado que se desee.

5.4.5 Marketing directo

El Racing podría enviar correos personalizados a cada aficionado para ofrecerle promociones exclusivas o felicitarle por su cumpleaños, y dirigirse a otros aficionados para ofrecerles promociones.

6. EJECUCIÓN Y CONTROL

	2016						2017					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Plan de Producto												
Planificación de los productos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Puesta en marcha							X	X	X	X	X	X
Plan de precios												
Planificación de los precios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Puesta en marcha											X	X
Plan de distribución												
Planificación de la distribución	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Puesta en marcha de la distribución												X
Plan de comunicación												
Planificación de la comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Puesta en marcha de la comunicación												X

Tabla 6. 1. Tabla del plan operativo.

En la tabla anterior queda representada la ejecución del plan operativo.

Con respecto al plan de producto, que nos intentaremos centrar en planificar nuevos productos o servicios como son el fútbol sala, los bolos o las traineras, la peluquería, el gimnasio o la autoescuela, así como el resto de propuestas en la actualidad estaríamos en una época de planificación, y sería partir de febrero cuando se

empezaría a poner en marcha, ya que poco después comenzarían las temporadas de bolos y remo. Además, actualmente el presupuesto estaría ya destinado a lo que le toca, siendo varias de las propuestas de un tamaño considerable a la hora de destinar recursos. Hay que decir en el plan de marketing se incluyen varias propuestas, sin embargo, no todas tienen que realizarse en el corto plazo, es decir son propuestas que pueden realizarse en los siguientes años, ya que necesitan de una colaboración externa y principalmente de dinero. Otras como por ejemplo la creación de un museo tan solo necesitarían de la colocación de trofeos, y elementos históricos del Club expuestos a disposición del público y por tanto serían menos costosos. Y se podría llevar a cabo en poco tiempo.

Con respecto al plan de precios, habría que esperar hasta junio ya que con la temporada ya empezada, y la campaña de socios realizada es imposible cambiar los precios en la actualidad, y por tanto ese tiempo sería de planificación y llegado el momento ya sería de puesta en marcha.

En cuanto al plan de distribución, se llegaría hasta junio para planificar cómo sería el reparto de los productos, y con qué empresa, y a partir de ahí, ponerlo en marcha. Además, para la puesta en marcha de la tienda en el centro, se esperaría a que acabase la temporada en junio y después se pondría en marcha.

En cuanto a la campaña de comunicación sería de planificación hasta junio, y en julio ya se pondría en marcha la nueva para así dar una imagen nueva, ya sea a través de la propuesta única de ventas, como en la página web como en las redes sociales, con nuevos contenidos en el canal de YouTube, y llegando a un espacio televisivo con una televisión regional como por ejemplo Tele Bahía.

7. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado a este punto son las siguientes:

-La situación económica del Club es mala lo cual, afecta a otras parcelas del Club. Mediante el plan de marketing se pretenden llevar a cabo acciones como desarrollar nuevos productos y servicios. Con estas acciones se espera poder obtener mayores ingresos y con ello ir mejorando poco a poco la situación económica de Club.

-La situación del entorno es negativa en temas como por ejemplo la tasa de paro, la pequeña porción de gente que vive en Cantabria comparada con otras Comunidades, la situación de las empresas al no tener un sector empresarial tan desarrollado. Mediante el plan de marketing se llevan a cabo actuaciones dentro del Club que revierten en el entorno, aunque evidentemente de manera muy pequeña. Como por ejemplo la entrada de nuevos deportistas en los nuevos proyectos deportivos, o trabajadores en la nueva tienda.

-Factores como la amplia cantidad de opciones que tiene la gente para cubrir su tiempo de ocio, o el no tener una televisión pública que ayude a divulgar contenidos del Club tampoco ayudan. Mediante el plan de marketing se introducen actuaciones a la hora de crear más contenidos por ejemplo en el canal de YouTube, e incluso llegando a acuerdos con televisiones autonómicas. Además, con la inclusión de nuevos deportes también se llega a esa gente que esté interesada en ese deporte específicamente y que antes era imposible de contactar.

-Por otra parte, la historia del Club, la unión entre los diferentes ámbitos del racinguismo, las instalaciones que utiliza, y la adhesión que provoca en una parte de la población son signos diferenciadores del club, que revierten positivamente. Con el plan de marketing se pretende acceder a nuevos ámbitos como por ejemplo los de los nuevos deportes, llegando a agente a la que antes no llegabas y ahora incorporas por lo tanto aumentas la cantidad de clientes, aficionados, o seguidores.

-Se pretende llegar a esos objetivos que son el aumento de socios, de ventas de productos y de ventas de entradas, y poder conseguir mejorar la situación económica.

-En definitiva, mediante las acciones que se plantean en el plan de marketing, servirían para aumentar la cantidad de gente a la que se llega a través del aumento de productos y servicios, aumentar la calidad de esos productos y servicios que se ofrecen, y a través de ello permitir aumentar los ingresos del Club, así como la percepción que se tiene del Club.

BIBLIOGRAFÍA

1. PHILIP KOTLER; KEVIN LANE KELLER.2012.DIRECCIÓN DE MARKETING. 14ª ed. MEXICO: PEARSON
2. GOBIERNO DE CANTABRIA. [Sitio web].2016. CANTABRIA. [Consulta 22 Enero 2017]. Disponible en <http://cantabria.es/documents/16852/1199328/Paro+Registrado+Junio+2016.pdf>
3. DATOSMACRO. [Sitio web]. 2016. Madrid. 2015. [Consulta: 05 julio 2016]. Disponible en <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/cantabria>
4. DIARIO MONTAÑÉS. [Sitio web]. 2016. Santander. [Consulta: 05 Julio 2016]. Disponible en <http://www.eldiariomontanes.es/economia/201601/15/cantabria-cerro-2015-caida-20160115105356.html>
5. GOBIERNO DE CANTABRIA. [Sitio Web]. 2016. Santander. [Consulta: 25 Agosto 2016]. Disponible en: http://www.cantabria.es/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/3829399
6. FUNDACION FOESSA. [Sitio Web].2016. España. [Consulta: 25 Agosto 2016]. Disponible en: http://www.foessa2014.es/informe/detalle_capitulo.php?id_capitulo=7
7. CÁRITAS. [Sitio Web].2016.España. [Consulta:25 Agosto 2016].Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/publicacion_VIII%20Informe%20ORS%20C%C3%A1ritas%20-%20Octubre%202013.pdf
8. PHILIP KOTLER; KEVIN LANE KELLER.2012. DIRECCION DE MARKETING.14ª ed. MEXICO: PEARSON
9. AEMET. [Sitio Web].2016.España. [Consulta:28 Agosto 2016].Disponible en: <http://www.aemet.es/es/serviciosclimaticos/datosclimatologicos/valoresclimatologicos?l=1109&k=can>
10. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE AGENTES DE FUTBOLISTAS. [Sitio web]. 2007. Madrid. [Consulta: 06 Julio 2016]. Disponible en <http://www.agentesdefutbolistas.com/faqs.aspx#result-13>
11. PHILIP KOTLER.1987.FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. 4ª ed. MEXICO: PRENTICE HALL

12. PHILIP KOTLER. 1987. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. 4ª ed. MEXICO: PRENTICE HALL
13. PHILIP KOTLER. 1987. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. 4ª ed. MEXICO: PRENTICE HALL
14. PHILIP KOTLER. 1987. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. 4ª ed. MEXICO: PRENTICE HALL
15. RACINGUISTAS.COM . [Sitio web]. 2016. Cantabria. [Consulta: 17 Enero 2017]. Disponible en : <http://www.racinguismo.com/2016/12/el-presupuesto-de-la-temporada-2016-2017.html>
16. REAL RACING CLUB. [Sitio web].2016.Santander.[Consulta: 04 Octubre 2016] Disponible en <http://www.realracingclub.es/club/consejo-de-administracion>
17. DIARIO MONTAÑES. `Sitio web]. 2015. Cantabria.[Consulta:17 Enero 2017]. Disponible en <http://www.eldiariomontanes.es/deportes/racing/201509/26/racing-propone-empleados-deportivos-20150926155512.html>
18. RACINGUISTAS.COM . [Sitio web]. 2016. Cantabria.[Consulta: 17 Enero 2017]. Disponible en: <http://www.racinguismo.com/2016/12/el-presupuesto-de-la-temporada-2016-2017.html>
19. FEDERACIÓN CÁNTABRA DE FÚTBOL. [Sitio web].2016. Santander.[Consulta: 04 Octubre 2016]. Disponible en http://www.federacioncantabradefutbol.com/pnfg/NPcd/NFG_VerClub?cod_primaria=1000118&codigo_club=1002
20. CONTRAMETA. [Sitio web]. 2016. Cantabria. [Consulta: 09 Julio 2016]. Disponible en <http://contrameta.com/resumen-de-la-temporada-201516-en-3a-division-2a-parte-los-datos/#more-177069>
21. CONTRAMETA.[Sitio Web].2016.Cantabria.[Consulta 17 Agosto 2016]. Disponible en <http://contrameta.com/el-racing-juvenil-campeon-del-grupo-i-de-division-de-honor/>
22. REAL RACING CLUB. [Sitio web]. 2016. Santander. [Consulta: 10 Julio 2016]. Disponible en <http://www.realracingclub.es/racinguismo/accionistas>
23. ASOCIACIÓN DE PEÑAS RACINGUISTAS. [Sitio web]. 2016. Santander. [Consulta: 10 Julio 2016]. Disponible en: <http://www.aprcantabria.com/directorio.html>

24. REAL RACING CLUB. [Sitio web]. 2016. Santander. [Consulta: 04 Octubre 2016]. Disponible en <http://www.realracingclub.es/sponsors>
25. ROBERTO ESPINOSA. [Sitio web]. 2014. Comunidad Valenciana. [Consulta: 08 Diciembre 2016]. Disponible en <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
26. GUDARJAVALAMBRE. [Sitio web]. 2016. Aragón. [Consulta: 23 Enero 2017]. Disponible en <http://www.gudarjavalambre.com/contenidos/las-22-leyes-del-marketing-de-jack-trout-y-al-ries-8-22.html>
27. PHILIP KOTLER; KEVIN LANE KELLER, 2012. DIRECCION DE MARKETING. 14ª ed. MEXICO: PEARSON
28. MARKETING Y CONSUMO. [Sitio web]. 2010. España. [Consulta: 08 Diciembre 2016]. Disponible en <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
29. RADIO TELEVISIÓN ESPAÑOLA. [Sitio web]. 2010. España. [Consulta: 04 Octubre 2016] Disponible en <http://www.rtve.es/alcanta/videos/champions/otros-negocios-del-olympique-lyon/695705/>
30. ABONA TU ENERGÍA. [Sitio web]. 2016. Santander. [Consulta: 04 Octubre 2016] Disponible en <http://abonatuenergia.com/>
31. REAL RACING CLUB. [Sitio web]. 2016. Santander. [Consulta: 04 Octubre 2016] Disponible en <http://www.realracingclub.es/racinguismo/abonados>
32. Rodríguez del Bosque, I. (2015) Estrategias de dirección publicitaria
33. Pérez Ruiz, A. (2015) Marketing estratégico
34. Gallo Alegría, M.L. (2015) Métodos cualitativos de investigación
35. Vellido Escudero, L (2015) Dirección de canales de distribución y nuevas tecnologías
36. Barros López, J. (2015) Gestión de relaciones con clientes
37. San Martín Gutiérrez, H (2015) Construcción de cuestionarios y análisis de encuestas
38. Gallo Alegría, M.L. (2015) Estrategias de marketing turístico
39. García de los Salmones Sánchez, M. (2015) Dirección de marketing de servicios

40. Planchuelo Tejeiro, R. (2015) Métodos cuantitativos de investigación
41. Collado Agudo, J. (2015) Técnicas de negociación y venta
42. Barros López, J. (2015) Gestión de productos y marcas
43. San Martin Gutiérrez, H. (2015) Gestión de la calidad percibida
44. Agudo San Emeterio, A. (2015) Estrategias de marketing en entornos internacionales
45. Vellido Escudero, L. (2015) Merchandising y gestión del punto de venta
46. Martínez García de Leaniz, P. (2015) Las relaciones publicas en la empresa
47. Barros López, J. (2015) Comportamiento del consumidor turístico
48. Fernández Polanco, J. (2015) Decisiones sobre precios
49. Vellido Escudero, L. (2015) Dirección de equipos comerciales
50. San Martin Gutiérrez, H. (2015) Planificación de marketing de los destinos turísticos
51. Planchuelo Tejeiro, R. (2015) Análisis y planificación de los medios publicitarios