



TRABAJO FIN DE GRADO

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

PLAN DE MARKETING ENTIDAD DEPORTIVA:

REAL OVIEDO S.A.D

MARKETING PLAN FOR THE FOOTBALL TEAM:

REAL OVIEDO S.A.D

AUTOR: Mario Blanco Turanzas

DIRECTORA: Isabel López Hoyo

FECHA DE PRESENTACIÓN: Junio de 2017

RESUMEN

El presente TFG tiene como objetivo realizar una propuesta de plan de marketing para la entidad deportiva “Real Oviedo S.A.D”, a partir de la temporada 2017-2018.

En primer lugar, se realizará una contextualización del caso y una delimitación de la *misión, visión y valores*.

Posteriormente, se realizará un análisis de la situación actual del club con la finalidad de realizar un adecuado plan estratégico. En lo referente al *análisis interno* se dará respuesta a los recursos y capacidades de la entidad; y dentro del *análisis externo* se realizará un estudio del microentorno y del macroentorno. Toda esta información se resumirá en un *análisis DAFO*.

Seguidamente, se establecerán los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la realización de este plan de marketing

A continuación, se establecerán las estrategias de marketing que se aplicarán para conseguir dichos objetivos y las acciones que se llevarán a cabo.

Por último, sería conveniente determinar las medidas oportunas para llevar a cabo el seguimiento de los mecanismos de ejecución y control.

ABSTRACT

This Final Project has like aim to make a proposal of marketing plan for the football team “Real Oviedo S.A.D” from the season 2017-2018.

In the first place we will tackle a brief contextualisation of the case and an exhaustive definition of the mission, vision and values.

In addition to this we will carry out an analysis of the current situation of the football team with the purpose to make a suitable marketing plan. Regarding the internal analysis we will try answer to the resources and capabilities of the sports entity. Furthermore, concerning the external analysis we will make a study of general environment and specific. All this information it will summarize in an analysis DAFO.

Moreover we will establish the aims that we want to achieve through the implementation of this marketing plan.

Later, we will set up the marketing strategies whose main purpose it will be to achieve aims previously mentioned and the action plans that will be executed.

Finally it would be convenient to determine the appropriate measures to carry out the monitoring of the implementation and control mechanisms.

INDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
 - 1.1. Justificación de la realización plan de marketing**
 - 1.2. Historia reciente**
- 2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**
- 3. ANÁLISIS EXTERNO**
 - 3.1. Análisis del entorno general**
 - 3.2. Análisis del entorno específico**
- 4. ANÁLISIS INTERNO**
 - 4.1. Recursos**
 - 4.2. Capacidades**
- 5. ANÁLISIS DAFO**
- 6. DEFINICIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
- 7. ESTRATEGIAS DE MARKETING**
- 8. PLAN DE ACCIÓN PARA CADA ESTRATEGIA**
- 9. MEDIDAS SUPERVISIÓN PLAN DE MARKETING**
- 10. CONCLUSIONES**
- 11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS**

INTRODUCCIÓN

El Real Oviedo se fundó en el año 1926 con el nombre de Real Oviedo Fútbol Club (a partir del año 1992 se denominó Real Oviedo S.A.D) tras la fusión de dos equipos de la región con una gran rivalidad entre ellos: Real Stadium Club Ovetense y el Real Club Deportivo de Oviedo.

El Real Oviedo es una entidad polideportiva con sede en la ciudad de Oviedo (Asturias) y en la actualidad cuenta con secciones deportivas en baloncesto, ajedrez, rugby, y fútbol indoor; pero nosotros en este plan de marketing nos vamos a centrar en su deporte rey, el fútbol.

El Real Oviedo tiene varios apodos comúnmente conocidos como los carbayones o los azules. El término carbayones fue designado por un producto típico de Asturias que recibe ese nombre y el término azul se debe a que su vestimenta, en concreto su primera equipación, es de color azul y es con la que normalmente juega sus partidos como local en el estadio Nuevo Carlos Tartiere, inaugurado el 20 de septiembre del año 2000.

El máximo rival del Real Oviedo es el Sporting de Gijón, que actualmente milita en la Primera División del fútbol español.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Tras unos años convulsos y muy duros para toda la afición oviedista y para todos los miembros internos del club debido a la mala gestión económica y deportiva que se llevó a cabo durante más de una década; el 28 de mayo de 2015 con el ascenso a Segunda División parece que todo se apaciguó y comenzó una nueva era, una nueva etapa de alegrías y satisfacciones.

Por lo tanto, mediante este plan de marketing se van a proponer a la entidad los posibles objetivos a alcanzar para la próxima temporada 2017/2018, con las correspondientes estrategias y planes de acción ejecutados para que al Real Oviedo le vaya lo mejor posible y se establezca, si no lo estaba ya, la situación económica y sobre todo la situación social, para atraer más gente al campo que disfrute viendo a su equipo, y que los principios “*orgullo, valor y garra*” predominantes en el club suenen más que nunca.

1.2. HISTORIA RECIENTE

Un hecho a destacar en la historia de la entidad es el descenso a la Segunda División en la temporada 2000/2001 tras trece temporadas consecutivas militando en Primera División. Las siete temporadas siguientes se caracterizaron, entre otros muchos aspectos, por los problemas económicos (necesidad de crear el club Oviedo A.C.F para solventar deudas) y deportivos por retornar cuanto antes al fútbol profesional.

En la temporada 2008/2009 se consiguió el ascenso a Segunda División B tras disputar la fase de ascenso eliminando en la tanda de penaltis al Mallorca B. En la temporada 2009/2010 se logró disputar la fase de ascenso a Segunda División tras finalizar la temporada en segunda posición. Las opciones de ascenso pasaban por eliminar al Pontevedra, pero el conjunto gallego bajo de las nubes al conjunto carbayon y le apeó del sueño de lograr el ascenso.

En la temporada 2010/2011 el Real Oviedo de la mano de Pacheta, que cojo las riendas del club como entrenador durante toda la segunda vuelta, hizo soñar al oviedismo con el posible ascenso, pero finalmente no pudo conseguirlo, acabando en octava posición al finalizar la liga regular.

En la temporada 2011/2012 tampoco se logró el objetivo del ascenso pese a estar toda la temporada en la zona alta de clasificación, pero en los últimos partidos el Real Oviedo pegó un “bajón” muy importante que le privó de ocupar esas plazas que otorgaban derecho a jugar la promoción de ascenso.

La temporada 2012/2013 se caracterizó por la salvación del club de la posible desaparición definitiva. La ampliación de capital que se estaba llevando a cabo no estaba dando sus frutos y las esperanzas de salvación cada vez estaban más lejos. Sin embargo, en un programa de radio deportivo, en concreto en el Tiempo de Juego de la Cadena Cope, Paco González y el asturiano Marcos López globalizaron el tema de la ampliación de capital que se estaba llevando a cabo; y al cabo de un rato entró en el programa en directo el mexicano Arturo Elías, que es el presidente del Grupo Carso, el grupo inversor que ostenta actualmente casi un 75% de propiedad del club asturiano. De esta forma, Carlos Slim a través del Grupo Carso aportó el dinero restante (2 millones de euros) que se necesitaba para evitar la desaparición. Actualmente, el Real Oviedo tiene cerca de 50.000 accionistas distribuidos en más de 80 países de todo el mundo.

En la temporada 2013/2014 tampoco se consiguió el objetivo del ascenso. En la temporada 2014/2015 se logra el ascenso a Segunda División derrotando al Cádiz C.F en la final del playoff de ascenso.

En la temporada 2015/2016, en la vuelta del club a la Segunda División, el Real Oviedo está toda a campaña en los puestos de arriba de la tabla, luchando hasta el último momento por jugar la fase de ascenso a Primera, pero un descalabro en los cuatro últimos partidos, en los que se perdieron todos ellos, y con descalabro incluido en el último partido liguero en casa (1/5 frente al Osasuna) el Real Oviedo no conseguía entrar en la promoción de ascenso.

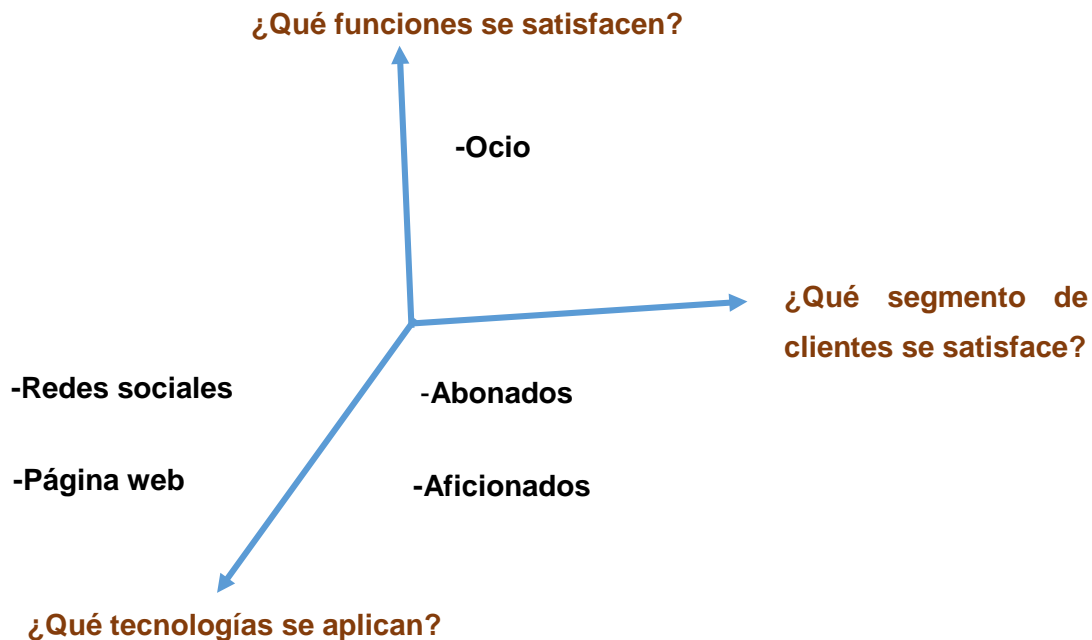
La temporada 2016/2017 está siendo notablemente buena para el conjunto carbayon, aunque en los primeros compases de campeonato el Oviedo no desplego todo su fútbol, produciendo la tensión y el agobio entre toda la parroquia azul, pero con una racha de victorias consecutivas se calmó la situación y en este momento se encuentra en promoción de ascenso a Primera, con visos de un posible y deseado retorno a la máxima categoría.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL REAL OVIEDO

La *misión* trata de definir cuál es la razón de ser de las empresas, detallando la función que realizan en el sector en el que operan, a que público objetivo está satisfaciendo, cual es el propósito de la realización de dichas actividades y conocer que tecnologías aplican para la consecución de sus objetivos.

La misión del Real Oviedo es la consolidación de la entidad deportiva como una de las referentes en el Principado de Asturias y una de las más valoradas a nivel nacional.

GRÁFICO 1. DEFINICIÓN CAMPO DE ACTIVIDAD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El campo de actividad de una empresa se explica muy fácilmente a través del modelo de Abell, donde se detalla a que segmentos de clientes queremos satisfacer y cuáles son las funciones básicas que satisfacemos y que tecnologías se aplican.

En lo referente al grupo de clientes ofrece los mayores servicios a sus abonados y a otros aficionados (no socios) que acuden esporádicamente al campo a lo largo de la temporada. Por otro lado, el rango de edad de los clientes a satisfacer es muy amplio, abarcando desde personas infantiles hasta personas ancianas.

En lo referente a las funciones que satisface, principalmente la de generar el ocio. Por último, el Real Oviedo apuesta por el uso de las tecnologías para que el aficionado se encuentre al corriente de lo que sucede en la entidad en el día a día (plan de entrenamiento, próximos partidos, disponibilidad de entradas...), además de utilizar la propia página web del club donde también informa al público de noticias destacadas.

La *visión* se define como todo aquello que espera conseguir o lograr la empresa en un futuro, entendiéndose aquí como las metas, las aspiraciones, logros o propuestas que espera alcanzar en un largo periodo de tiempo.

La visión del Real Oviedo es la de afianzarse como un club histórico dentro del fútbol español y del fútbol internacional para “competir de tú a tú” con los equipos más poderosos del continente.

En un futuro cercano se espera conseguir una gran cantidad de títulos y sacar futuras promesas de la cantera. Además, se hará ver a los socios y demás personas afines al Real Oviedo la existencia de un proyecto con garantías y consolidado con visos de conseguir todos los éxitos que se propongan y con la posibilidad de participar de una manera activa en las decisiones del club. De este modo, unido a todo lo anterior, se

intentará conseguir un presupuesto muy elevado para realizar fichajes estrella provenientes de los equipos “top” europeos con el propósito de aumentar la notoriedad de marca.

Los *valores* por excelencia del Real Oviedo durante todos estos años de existencia del club se ven reflejados en los siguientes:

- El afán de superación constante en momentos difíciles y de especial inquietud
- La defensa del juego limpio y del máximo respeto para todo el colectivo del mundo del fútbol
- Mantener una competitividad constante en todas las fases de la temporada. Los principios por excelencia del oviedismo “orgullo, valor y garra” tienen que verse reflejados en todas sus actuaciones.
- Todos los miembros relacionados con la entidad deben mantener un comportamiento ejemplar a lo largo de la temporada independientemente de las decisiones adoptadas.
- La mejora continua hacia la progresión económica de la entidad, social y meramente deportiva.
- El Real Oviedo no deja de lado la RSC (responsabilidad social corporativa) ayudando en la medida de lo posible a todos aquellos agentes que rodean a la entidad.
- La transparencia en todas sus decisiones y la veracidad de los argumentos que expone en momentos puntuales y que son de especial relevancia para los grupos de interés u otras personas afines al club.

3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo de la empresa hace referencia al entorno de la misma, que son todos aquellos factores ajenos que afectan a la empresa y que esta no puede controlar. La realización de un análisis externo dentro del plan estratégico de la entidad es primordial para extraer las amenazas y oportunidades que serán de gran relevancia para detallar el análisis DAFO del club deportivo.

3.1. ENTORNO GENERAL

Para analizar el entorno general se procederá a utilizar el análisis PESTEL, donde se analizará los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al club, centrándonos exclusivamente en áreas regionales (Asturias) y estatales.

3.1.1. Dimensión Político-Legal

-Ayudas y facilidades

El principado de Asturias está gobernado desde el año 2015 por el PSOE. Desde un primer momento, el partido dejó claro que iban a hacer todo lo posible por garantizar las máximas ayudas y facilidades al club.

Recientemente, en febrero de 2017, el ayuntamiento ofreció al Real Oviedo una concesión acerca de las instalaciones de El Asturcón para que las remodelase con el fin de construir una ciudad deportiva de gran calibre. De este modo, el Real Oviedo se verá influido a cambiar de ubicación a la hora de realizar los entrenamientos ya que hasta entonces está utilizando las instalaciones del Requexón.

Por otro lado, el ayuntamiento de Oviedo ha cambiado el césped del Nuevo Carlos Tartiere a petición de la entidad deportiva debido a las malas condiciones que presentaba durante muchos meses atrás.

-Política fiscal

El Gobierno Central ha aumentado el porcentaje del presupuesto público destinado al deporte en los últimos años facilitados. En el año 2015 se situó en los 144 millones de euros y en el año 2016 fue de 161 millones de euros (tasa de crecimiento del 11,80%), mientras que para el año 2017 la cifra a falta de aprobación oficial en el mes de junio parece que se verá aumentada.

3.1.2. Dimensión Económica

-PIB Per Cápit

El PIB de Asturias ha sufrido una tasa de crecimiento positiva de alrededor del 2% en el año 2016 respecto al ejercicio anterior, pasando de los 20910 € en el 2016 frente a los 20600 € en el año 2015.

En cambio, si analizamos el PIB per cápita globalmente, España cerró el año 2016 con un PIB de 24000 €, con una tasa de crecimiento sobre el 3,5 % (PIB año 2015= 23200 €)

-Niveles de empleo

En lo que respecta a los niveles de empleo, la tasa de paro se sitúa en Asturias en el 14,6 % (año 2016), apreciándose una disminución de casi el 6% respecto al año anterior. En términos nacionales, la tasa de paro se sitúa oscilando el 19% a principios del año 2017, observándose cierta mejoría respecto al año anterior (en torno al 20%)

-Topes salariales

La liga de fútbol profesional (LFP) ha publicado los topes salariales máximo para la temporada 2016/2017. La cifra establecida se fija teniendo en cuenta los ingresos reales obtenidos en la pasada temporada disminuyéndole los gastos no deportivos:

TABLA 1. TOPES SALARIALES SEGUNDA DIVISIÓN (EXPRESADO EN MILLONES DE €)

Posición	Equipo	Tope Salarial	Temporada
1	Rayo Vallecano	13,3	2016/2017
2	Getafe	12,1	2016/2017
3	Levante	10,3	2016/2017
4	Real Oviedo	6,8	2016/2017
5	Girona	6,0	2016/2017
6	Sevilla Atlético	6,0	2016/2017
7	Alcorcón	5,6	2016/2017
8	Mallorca	5,4	2016/2017
9	Mirandés	5,3	2016/2017
10	Almería	5,2	2016/2017
11	Zaragoza	5,1	2016/2017
12	Tenerife	4,9	2016/2017
13	Córdoba	4,9	2016/2017
14	Nástic	4,8	2016/2017
15	Numancia	4,4	2016/2017
16	Lugo	4,2	2016/2017
17	Cádiz	4,1	2016/2017
18	Elche	4,1	2016/2017
19	Valladolid	4,0	2016/2017
20	Ucam Murcia	3,9	2016/2017
21	Huesca	3,7	2016/2017
22	Reus	3,4	2016/2017

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el caso del Real Oviedo, es el cuarto equipo con mayor presupuesto de la categoría, por lo que a priori parte como favorito para lograr el ascenso a Primera División. Por lo tanto, este es un factor que nos pudiera afectar en el transcurso de la temporada positivamente.

3.1.3. Dimensión Socio-Cultural

Asturias cuenta con una población de 1042068 habitantes, según las cifras oficiales de la revisión del Padrón Municipal a 1 de enero de 2016; y se sitúa en el 14º escalón de CCAA en cuanto a términos poblacionales se refiere. Además, la densidad de población está en 98 habitantes/km², una cifra bastante elevada que la sitúa a la novena posición de CCAA en cuanto a cifras de densidad de población.

A continuación, se mencionan ciertos factores que se tienen en cuenta para analizar la dimensión socio-cultural:

-Conflictividad social

En la actualidad, el fútbol se está convirtiendo en una pasión inimaginable que en ocasiones causa el pánico entre la población. Los ultras de los equipos se están distanciando cada vez más del resto de los aficionados y perciben el fútbol como algo diferente al resto de colectivos, siguiendo unas creencias y unas ideas que pueden poner en peligro a la institución deportiva y provocar el miedo entre los aficionados.

Los máximos dirigentes de la LIGA están “expulsando” a los ultras de los campos de fútbol para que se viva un ambiente cálido y favorable, velando por la total seguridad en el deporte. El Real Oviedo debería prestar especial alerta a los Symmachiarrii (grupo ultra Real Oviedo) para que se comporten con total normalidad y no causen ninguna desgracia ni ningún conflicto entre los aficionados.

-Pasión social

El fútbol es el deporte rey de la población y día tras día estamos oyendo noticias relacionadas con él entre la sociedad. Sin lugar a duda, el fútbol garantiza el ocio y no pasa desapercibido que el ambiente generado por dicho deporte traspasa fronteras, por lo que es un aspecto muy positivo a tener en cuenta para el Real Oviedo. Si ya en los partidos de casa el ambiente es estratosférico, en cada desplazamiento del equipo en los partidos de fuera de casa mucha gente acude en masas a animar al equipo, pese a los malos resultados del equipo, a las condiciones meteorológicas..., el fútbol es una pasión inexplicable.

TABLA 2. NÚMERO DE ABONADOS SEGUNDA DIVISIÓN TEMPORADA 2016/2017 (inicios)

POSICIÓN	EQUIPO	Nº ABONADOS	TEMPORADA
1	Real Zaragoza	21000	2016/2017
2	Real Oviedo	20343	2016/2017
3	Cádiz	15250	2016/2017
4	Córdoba	15675	2016/2017
5	Levante	15122	2016/2017
6	Mallorca	12511	2016/2017
7	Real Valladolid	11856	2016/2017
8	Getafe	11200	2016/2017
9	Córdoba	15675	2016/2017
10	Almería	9800	2016/2017
11	Rayo Vallecano	9785	2016/2017
12	Elche	7850	2016/2017
13	Girona	6500	2016/2017
14	Tenerife	6450	2016/2017
15	Gimnàstic	5800	2016/2017
16	Mirandés	4950	2016/2017
17	Huesca	4350	2016/2017
18	Numancia	4250	2016/2017
19	Lugo	3650	2016/2017
20	Alcorcón	3400	2016/2017
21	Sevilla Atlético	3250	2016/2017
22	Reus	3150	2016/2017

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En la Tabla 2 se hace una comparación del número de abonados de cada equipo de Segunda División, donde se aprecia que el conjunto “azul” cuenta con una de la mayor cifra de abonados de la liga, incluso por delante de equipos recién descendidos como Rayo Vallecano o Getafe.

-Natalidad

La tasa de natalidad en Asturias está disminuyendo progresivamente desde el año 2008. Según las últimas estimaciones, la tasa de natalidad oscila el 6,20%, disminuyendo casi en un 1,5 % cada año. De este modo, según las recientes noticias publicadas, Asturias es una de las regiones del planeta con una menor tasa de natalidad.

Por lo tanto, ésta variable afectará negativamente al club debido a que los jóvenes son la principal fuente de presencia en los partidos del Real Oviedo y puede provocar repercusiones negativas en el aforo si la tasa de natalidad sigue bajando paulatinamente.

-Casas oficiales de apuestas

Las casas de apuestas han revolucionado el mundo del deporte desde hace unos años y son muchas personas las que deciden apostar a partidos con rentabilidades altas que generen ingresos importantes. Por lo tanto, este factor afecta positivamente al club ya que los apostantes se interesarían en mayor medida por la entidad por lo que generaría afán e entusiasmo por el club.

3.1.4. Dimensión tecnológica

-Uso TIC población

Cada vez aumenta en mayor proporción el número de personas que hacen uso de las TIC, en concreto en el año 2016 un 76 % de la población asturiana y de toda España utiliza Internet, por lo que es un medio de comunicación masivo que facilita al consumidor la posibilidad de estar informado sobre cualquier acontecimiento que ocurra alrededor del mundo al instante y prácticamente con la máxima veracidad posible.

Según el Informe Global sobre Consumos Deportivos el 54 % de los aficionados utiliza el ordenador para informarse sobre las noticias deportivas. Cabe destacar que un 95% de los aficionados que presencian partidos en directo (streaming) de su equipo lo hacen a través del PC, mientras que el 5% restante lo hace mediante tabletas, Smartphone...

Por otro lado, los consumidores también hacen uso de los Smartphone para visualizar contenidos deportivos, en concreto un 23% hace uso de ello.

Por lo tanto, es un factor que afecta positivamente al club ya que como explicaremos más adelante con las redes sociales, los aficionados van a estar al corriente de todo lo acaecido en el club, de todas las novedades y noticias que hayan ocurrido.

-Redes sociales

Según el estudio de redes sociales publicado en el año 2016 casi un 85% de personas entre 16-55 años dan uso a las redes sociales (aproximadamente 15 millones de personas). La red social Facebook es junto con WhatsApp, una de las más utilizadas (38% de la población).

En lo que respecta las instituciones deportivas, prácticamente todos los equipos usan las redes sociales para mantener informado al consumidor. Ha llegado el punto en el que el consumidor interactúa de tú a tú con el club, participando activamente con la entidad. Cabe destacar que, en temas relacionados con el merchandising, muchos equipos utilizan las redes para realizar campañas de abonados al inicio de la nueva temporada, o carteles online innovadores para sucesivos partidos con la finalidad de invitar al consumidor a que acuda a ver a su equipo.

TABLA 3. TOP 20 INTERACCIONES TWITTER AGOSTO-FEBRERO 2017

Posición	Equipo	Interacciones	Periodo de tiempo
1	FC Barcelona	10650173	Agosto-Febrero
2	Real Madrid	10548798	Agosto-Febrero
3	Atlético de Madrid	2019508	Agosto-Febrero
4	Sevilla	592953	Agosto-Febrero
5	Valencia	525467	Agosto-Febrero
6	Real Betis	484323	Agosto-Febrero
7	Athletic Bilbao	336741	Agosto-Febrero
8	Celta	297137	Agosto-Febrero
9	Real Oviedo	231601	Agosto-Febrero
10	Alavés	226339	Agosto-Febrero
11	Las Palmas	225593	Agosto-Febrero
12	Real Sociedad	204329	Agosto-Febrero
13	Málaga	200413	Agosto-Febrero
14	Leganés	193356	Agosto-Febrero
15	Español	146380	Agosto-Febrero
16	Villarreal	140278	Agosto-Febrero
17	Deportivo Coruña	139588	Agosto-Febrero
18	Racing Santander	137709	Agosto-Febrero
19	Osasuna	137125	Agosto-Febrero
20	Granada	136440	Agosto-Febrero

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El Real Oviedo ocupa el puesto noveno con un total de 231601 interacciones, por delante de equipos de primera división como el Alavés, Villarreal, Las Palmas...

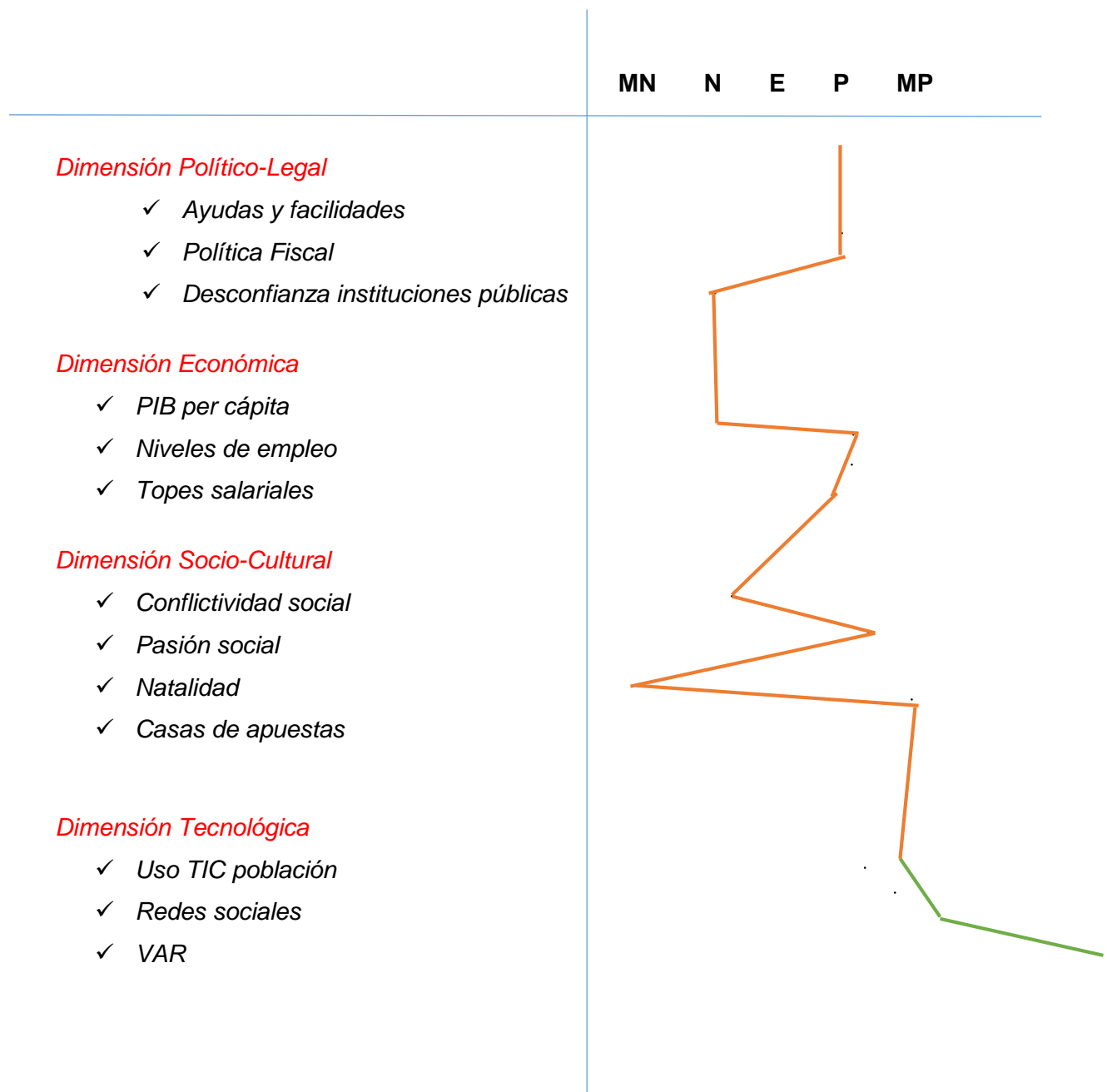
Por lo tanto, es un factor que afecta positivamente al Real Oviedo ya que desde hace unos años el club está presente en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) donde informa al aficionado de noticias relevantes

-VAR

En los últimos meses se está estudiando la posibilidad de implantar el VAR, que es un sistema tecnológico de video que permite ayudar al árbitro en decisiones puntuales e importantes durante el transcurso de un partido. Por lo tanto, afectaría positivamente al club y en especial al fútbol al general ya que se eliminaría la polémica en determinadas jugadas esenciales, pero la esencia del fútbol quedaría en un segundo plano...

Después de realizar el análisis del entorno general, vamos a representar en función de su grado de relevancia todas las variables que hemos estudiado en un gráfico que muestre el perfil estratégico con la finalidad de averiguar amenazas y oportunidades de dicho entorno general

GRÁFICO 2. PERFIL ESTRATÉGICO ENTORNO

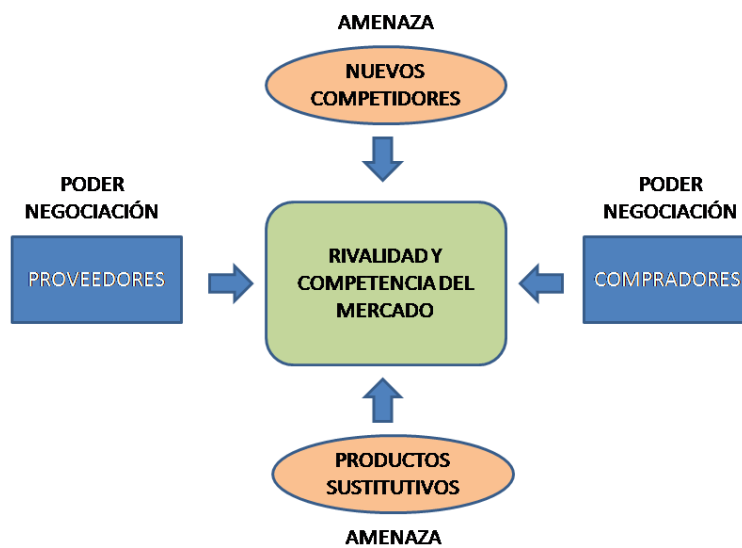


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.2. ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar el microentorno de la entidad deportiva vamos a recurrir al modelo de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de sintetizar cinco variables que nos permitan extraer oportunidades y amenazas del entorno.

FIGURA 1. MODELO CINCO FUERZAS PORTER



FUENTE: PERIÓDICO MARKETING

3.2.1. Intensidad de la competencia actual

Para analizar la intensidad de la competencia actual nos centraremos exclusivamente en el sector de actividades de clubes deportivos (código CNAE 9312), pero concretamente a los clubes deportivos relacionados con el fútbol ya que es la actividad principal que desempeña la compañía y pertenecientes a la Segunda División del fútbol español; donde actualmente se encuentra el Real Oviedo.

En relación a esto, vamos a abordar este punto detallando una serie de factores que nos permitirán estudiar más fácilmente la situación de la competencia actual:

-Número de competidores y equilibrio entre ellos

El sector de las actividades de clubs de futbol (más adelante sector Segunda División) se encuentra muy fragmentado debido a que existen muchas entidades en la industria (22) con una alta competencia entre ellas por lograr sus objetivos.

-Ritmo de crecimiento de la industria

El sector de la Segunda División tiene sus orígenes en la temporada 1928-1929 y el formato de competición era muy diferente al formato actual (2 grupos, no había fase de ascenso a Primera...), por lo que se trata de un sector maduro bien por los cambios de formato en la competición o los años de existencia de la industria.

-Barreras de movilidad

Existen numerosas barreras de movilidad en el sector ya que cada club deportivo actúa de manera independiente y no se relaciona de forma directa con el resto de sus competidores. Una mayor existencia de barreras de movilidad, implica una mayor intensidad entre cada entidad como ya se comentó en puntos anteriores.

-Barreras de salida

El abandono del Real Oviedo del sector se antoja más que complicado, son muchos años de existencia del club, concretamente desde el año 1926. En el caso improbable de que esto sucediera, se manifestaría la desilusión y la tristeza de todo el oviedismo. Por otro lado, se deberían de tomar medidas específicas con las instalaciones de El Requexón, el propio estadio y otros activos de los que disponga la entidad... En definitiva, se antoja prácticamente imposible que esto suceda, si bien es cierto que equipos con tradición del fútbol español como la UD Salamanca o Xerez pasaron por esta ardua situación...

-Diferenciación de productos

Los equipos siguen estrategias diferentes para ofrecer productos o servicios a sus aficionados. En el caso de los abonos, se fijan unos precios distintos en función de la localización o del rango de edad del cliente, por lo que cada equipo elige la forma idónea de diferenciarse lo que propiciará el aumento de la competencia.

-Costes de cambio

Los costes de cambio hacen referencia a aquellos costes a los que se enfrenta el cliente por cambiar de proveedor, en este caso por la decisión de hacerse socio de otro club deportivo. En este caso, la Segunda División solo dispone de un club de la CCAA de Asturias en la Segunda División, por lo que si el cliente quiere abonarse en otro equipo de la liga los costes de cambio serán bastante elevados en términos de desplazamiento principalmente; y relativamente en el precio del abono ya que puede variar de unos clubs a otros.

-Intereses estratégicos

Los equipos tienen diferentes estrategias predefinidas para toda la temporada, algunas entidades fijan sus estrategias para intentar eludir del descenso y en cambio otras las establecen para luchar por el ascenso de categoría. De este modo, se puede intensificar la competencia por la divergencia de intereses entre las entidades.

3.2.2. Competidores potenciales

Los competidores potenciales del Real Oviedo (siempre y cuando no ascienda Primera División) para la próxima temporada serán aquellos tres equipos que desciendan de la Primera División y los otros cuatro equipos que asciendan de la Segunda División B.

Estos equipos se encontraran con barreras de entrada a la hora de entrar en el sector, tales como la adaptación a la nueva categoría, renovación de parte de la plantilla debido al aumento de la competencia (categoría más exigente); además deberán tener cuidado con el tope salarial establecido por la Liga que posiblemente sea uno de los bajos de la competición ya que en la Segunda División B casi ningún partido es televisado, por lo que los ingresos por derechos televisivos corren por su ausencia...

Por otro lado, el Real Oviedo debe “mirar con lupa” a estos equipos recién llegados ya que es una liga muy competitiva, y ningún equipo pone las cosas fáciles, por lo que el Real Oviedo debe imponer su condición de superioridad para no verse sorprendido a las primeras de cambio.

3.2.3. Productos sustitutivos

En este apartado vamos a centrarnos en conocer cuáles son aquellos servicios sustitutivos que satisfagan al cliente necesidades similares a las que ofrece el Real Oviedo. De este modo, vamos a analizarlo en términos locales (nivel CCAA, Asturias) ya que así se evitarán elevados costes de desplazamiento principalmente para el cliente:

-Bádminton

En lo referente a los deportes de raqueta, el Club Bádminton Oviedo milita en la División de Honor (máxima categoría) por lo que pueden existir clientes que en un momento dado se interesen más profundamente por el bádminton y dejen de lado al Real Oviedo.

-Baloncesto

El Unión Financiera Baloncesto Oviedo milita en la liga LEB Oro y puede ser un servicio sustitutivo para aquellos aficionados del sector.

Como se puede comprobar, no existen muchos servicios sustitutivos a nivel provincial en parte motivado por el elevado estatus y popularidad que tiene el Real Oviedo en la región, un club “grande” en todos los sentidos, fundado nada más y nada menos que desde hace 81 años, por lo que se antoja complicado que aparezcan nuevos servicios que pongan en peligro el grado de atractivo del club.

3.2.4. Poder negociación proveedores

Los proveedores se definen como aquellos colectivos que satisfacen determinadas necesidades a una organización, en el caso del Real Oviedo nos encontramos con los siguientes:

- ✓ **Volkswagen:** La compañía alemana, a través de su concesionario Tartiere Auto ubicado en Lugones (Asturias) mantiene relaciones con la entidad desde hace 25 años y cede un coche a toda la plantilla y cuerpo técnico para toda la temporada en cuestión. Los coches cedidos básicamente son tres: *VW Golf, Passat y Touran*

- ✓ **Adidas:** Es uno de los principales proveedores del club desde la temporada 2016/2017. La totalidad de la vestimenta luce bajo su marca y pone a disposición tres tipos de equipaciones oficiales diferentes.
- ✓ **ALSA:** La empresa de autobuses asturiana lleva más de una década comprometiéndose con la entidad para ser el medio de transporte oficial en los desplazamientos cercanos ya sean partidos de fuera de casa o concentraciones.
- ✓ **Florentino Moda:** Es el proveedor de trajes para la temporada 2016/2017. Se trata de una firma de moda referente a nivel internacional y lucirán los trajes plantilla, cuerpo técnico y miembros de la entidad.
- ✓ **Procoin:** Es una empresa asturiana líder en el sector de la construcción y se caracteriza por la ejecución de construcciones de especial calibre. Se encarga de la remodelación de posibles cambios en el estadio o de las instalaciones deportivas.
- ✓ **Telecable:** Es una empresa asturiana de gran importancia en el sector de las telecomunicaciones. Semanalmente suele emitir el partido del Real Oviedo por sus diferentes canales ya jueguen en casa o fuera.
- ✓ **Caixa Bank:** Desde la temporada 2015/2016, la entidad de crédito tiene firmado un acuerdo con el club asturiano con el que crea una tarjeta de crédito y de débito siendo los máximos beneficiarios los aficionados y los abonados.
- ✓ **Mahou:** La compañía líder en el sector de las cervezas tiene firmado un acuerdo con el Real Oviedo desde la campaña 2015/2016. Entre los muchos actos que llevan a cabo, cabe destacar los siguientes: galardones a los mejores jugadores del mes en función de las valoraciones de los aficionados; también como es lógico en los bares de dentro del estadio la única cerveza a la venta es la de la marca Mahou.
- ✓ **Interprotección:** Se trata de un grupo de empresas mexicanas que ofrecen seguros para empresas y fianzas de una calidad elevada. De esta forma, el Real Oviedo tiene firmado un acuerdo con el grupo mexicano desde la temporada 2016/2017, en el que destacan la labor diaria de seguridad con el cliente, la innovación para resolver adversidades peligrosas...

Como conclusión, el poder de negociación de los proveedores será relativamente alto ya que los servicios suministrados son importantes para la entidad y son ofrecidos con claros síntomas de diferenciación que no están al alcance de otros proveedores, por lo que los costes de cambio futuros a otros posibles proveedores serán altos.

3.2.5. Poder negociación clientes

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios". En el caso del Real Oviedo, vamos a hacer una distinción resumida de los diferentes tipos de clientes con los que nos encontramos:

3.2.5.1. Abonados desde el principio de temporada

El primer tipo de cliente son los abonados "fieles", es decir, todas aquellas personas que adquieran su abono en el momento en el que se lance la campaña de abonados hasta la disputa del primer partido liguero. Según datos estimados, el Real Oviedo contaba con casi 17000 abonados justo antes del inicio de la competición

3.2.5.2. Abonados a partir de la segunda vuelta

El segundo tipo de clientes son los abonados que adquieren su abono para los últimos 12 partidos de competición. El 19 de diciembre de 2016, el Real Oviedo lanzó la campaña de abonados para la segunda vuelta y lo hizo a precios simbólicos con el fin de reenganchar a la gente. Todo ello se culminó, según datos oficiales del club, con un total de 20500 abonados una vez dada por concluida dicha campaña.

ILUSTRACIÓN 1. TARIFA ABONOS SEGUNDA VUELTA



Adulto Tribuna	190€
Adulto Anillo	145€
Desempleado*	95€
Jubilado*	70€
Persona con discapacidad*	70€
Sub - 25	80€
Niño	35€
Bebé	15€

Consultar condiciones en [en realoviedo.es](http://en.realoviedo.es)


Real OVIEDO

FUENTE: PÁGINA WEB REAL OVIEDO

3.2.5.3. Aficionados puntuales

Se refieren a aquellos colectivos que acuden al campo esporádicamente (determinados partidos). Normalmente, el precio de la entrada para estos aficionados está establecido desde principios de temporada y se sitúa en 30 €. El Real Oviedo realiza puntualmente distintas iniciativas para fomentar una mayor afluencia de aficionados:

- ✓ **Promociones entradas:** Cada abonado podrá retirar una entrada de acompañante a un precio de 10 € o retirar un máximo de dos entradas de acompañante a un precio de 15€.
- ✓ **Sorteo entradas:** En este caso el Real Oviedo designa a varios de sus proveedores para que sorteen entradas en sus diferentes redes sociales. El funcionamiento consiste en que las personas deben hacer un retweet (en el caso de Twitter) o compartir la publicación (en el caso de Facebook) para entrar en el sorteo de un pack de entradas.

Como conclusión, el poder de negociación de los clientes será alto ya que la empresa depende principalmente de la existencia de sus abonados o aficionados para subsistir. En este caso, los clientes tienen libre elección a la hora de adquirir su abono por lo que la dependencia de la empresa hacia estos colectivos es muy elevada.

4. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno nos permite conocer los recursos y capacidades poseídos por la entidad deportiva con el objetivo de extraer las fortalezas y debilidades predominantes que nos diferenciarán de nuestros competidores reales y del sector.

4.1. RECURSOS

Los recursos son el conjunto de factores de los que dispone una empresa y controla. Los recursos del Real Oviedo se dividen en:

4.1.1.1. Recursos Tangibles

- ✓ **Estadio Carlos Tartiere:** Es propiedad del Ayuntamiento de Oviedo, pero el club tiene firmado un contrato de arrendamiento por lo que da derecho a explotarlo. Tiene capacidad para 30500 espectadores y es el tercer estadio con mayor capacidad de la Segunda División por detrás de La Romareda (Zaragoza) y Manuel Martínez Valero (Elche),
- ✓ **Instalaciones deportivas:** El Real Oviedo realiza sus entrenamientos en la ciudad deportiva el Requexón (localizado a las afueras de Oviedo) cuya superficie total es de alrededor de 80000 metros cuadrados. Dispone de cinco campos de fútbol, gimnasio, oficinas médicas, salas exteriores para realizar salas de prensa, habitaciones multiusos, cafetería...)
- ✓ **Tiendas oficiales:** El Real Oviedo dispone de tiendas oficiales localizadas en centro comercial Modoo, calle Palacio Valdés 20 y en los alrededores del Tartiere.

- ✓ **Sede oficial y oficinas anexas:** El Real Oviedo tiene la sede oficial en el bajo del campo y además dispone de oficinas anexas dentro del mismo donde realiza todo tipo de funciones comerciales, financieras...
- ✓ **Disponibilidades financieras:** El Real Oviedo consigue ingresos a través de tres vías principalmente: los derechos televisivos le reportan unos ingresos de casi 6 millones de euros, de los abonados recibe casi 3 millones de euros, los ingresos por publicidad se sitúan alrededor de 1,5 millones de euros y por último las ventas de la tienda oficial generan unos ingresos de 900.000 euros. Por lo tanto, el presupuesto del club al inicio de la temporada 2016/2017 alcanza aproximadamente los 12,5 millones de euros, un 30% más que la campaña anterior.

4.1.1.2. Recursos Intangibles

- ✓ **Marca:**

La marca "Real Oviedo" es reconocida a nivel provincial y a nivel nacional debido a la tradición y notoriedad que posee. A nivel internacional, la entidad está intentando entrar en nuevos mercados para dar a conocer más la marca y resaltar los valores que son propios de ella. Recientemente, se ha inaugurado en China una escuela deportiva con el motivo de potenciar su marca y llamar la atención por el club. Cabe destacar, que el Real Oviedo cuenta con cerca de 2000 accionistas chinos.

- ✓ **Plantilla:**

Los jugadores de la primera plantilla son los protagonistas de la consecución de los logros o triunfos de la entidad, por lo que su existencia es imprescindible para la realización de la actividad principal, que es la práctica del fútbol. La plantilla del Real Oviedo está formada por 25 jugadores, solo cuatro de ellos nacidos en la provincia de Asturias. El valor de mercado asciende a 14 millones de euros y la edad media de la misma es de 28,9 años.

Cabe destacar, la presencia en la plantilla actual de jugadores experimentados como es el caso de Miguel Pérez Cuesta "Michu" (equipos anteriores: Nápoles, Swansea; internacional absoluto con la selección española). Además, otros jugadores como Saúl Berjón que jugó unas cuantas temporadas en Primera División con el Éibar y en el Pumas en la liga mexicana; el caso de Esteban que volvió al club en la temporada 2014/2015 tras su salida en la temporada 2001/2002, ha pasado por equipos prestigiosos como el Atlético de Madrid, Sevilla o incluso el Celta de Vigo. Por lo tanto, la plantilla cuenta con jugadores de calidad y con experiencia en grandes equipos del continente.

Además, se tendrá que hacer referencia a jugadores con proyección y que están dando visos de crecimiento inminente. Este es el caso de Lucas Torró, jugador que llegó al Oviedo la presente temporada procedente del Real Madrid y que le atesora una calidad impropia de la categoría; o el jugador de nacionalidad hispano-islandesa "Diegui" Johannesson que se ha hecho dueño y señor de la banda derecha y está produciendo satisfacción y alegrías entre toda la familia oviedista.

Como conclusión, es importante comentar que han abandonado la disciplina del club jugadores de la casa y que sentían y se desvivían por la entidad como ningún otro como son los casos de Nacho López, Diego Cervero o Christian Rivera. Este último debido a su corta edad (20 años) pudo haber provocado un descontento entre el oviedismo ya que apuntaba maneras e igual no le dejaron ver todo el potencial que llevaba dentro.

✓ **Cuerpo técnico**

El cuerpo técnico se encarga de poner en marcha una estrategia y de utilizar sus conocimientos técnicos para transmitir sus ideas y creencias para la consecución de los objetivos.

El *entrenador* del primer equipo es Fernando Hierro, el que fue director deportivo del Málaga y de la Selección Española y además el segundo entrenador de Carlo Ancelotti en el Real Madrid. En su trayectoria como jugador, jugó 13 años en la casa blanca al igual que con la selección española. Fernando llega al Oviedo el 8 de junio de 2016 y tiene firmado un contrato de 2 años.

El segundo entrenador del club es Julián Calero, el preparador físico es Roberto Ovejero y el entrenador de porteros Sergio Segura.

✓ **Junta directiva**

El actual presidente es Jorge Menéndez Vallina que ocupa el cargo desde el 26 de diciembre de 2013 con la colaboración del Grupo Carso (máximo accionista del club). El vicepresidente de la entidad es Manuel Paredes llegando al cargo en la misma fecha que el presidente. El representante mayoritario del consejo de administración es Fernando Corral accediendo al cargo el 26 de diciembre de 2013. Por último, el responsable de relaciones institucionales le corresponde a Cesar Martín que fue jugador del club desde la temporada 1992/1993 hasta la 1998/1999.

✓ **Redes sociales**

La marca “Real Oviedo” es una de las que más crece en las redes sociales, tiene presencia en las principales redes como Twitter, Facebook o Instagram, lo que le ha permitido ser el equipo de Segunda División con más interacciones en la red social Twitter e incluso por delante de equipos de Primera División

✓ **Real Oviedo TV**

Recientemente, se ha creado un canal en YouTube denominado “Real Oviedo TV” donde se cuelgan documentales y entrevistas a jugadores de la primera plantilla y canteranos. El canal abarca temas muy diversos y no solos referentes a aspectos propiamente futbolísticos.

4.2. CAPACIDADES

Los recursos por si solos no generan valor, sino que deben ser combinados y gestionados para generar una capacidad. De este modo, se deberá conocer cuáles son esas habilidades colectivas que están presentes en la entidad.

En primer lugar, la formación elegida por el míster para cada partido es un claro síntoma del éxito ya que los resultados serán más favorables si el equipo juega con una misma formación a lo largo de la temporada, es decir, con un mismo esquema de juego.

En segundo lugar, las jugadas ensayadas son un aspecto clave en el fútbol y son un claro ejemplo de capacidad que previamente se habrá estado ensayando en los entrenamientos. Las jugadas ensayadas hacen referencia a saques de esquina ensayados (jugar en corto, más profundo, más corto...), adelantar la línea defensiva para provocar el fuera de juego del rival, realizar lanzamientos de falta directos o “tocados” hacia un compañero...

En conclusión, las capacidades engloban todo aquello referente a las tácticas y estrategias previamente estudiadas y entrenadas antes de la disputa del partido, por lo

que una clara ejecución y comprensión de ellas es parte relevante en los éxitos del equipo.

5. ANÁLISIS DAFO

En el análisis DAFO se van a extraer toda la información recopilada en los puntos anteriores del análisis interno y externo con la finalidad de obtener oportunidades y amenazas (externo) y fortalezas y debilidades (interno) del Real Oviedo.

FIGURA 2. ANALISIS DAFO REAL OVIEDO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Ayudas del Gobierno provincial-Elevado presupuesto salarial-Creciente pasión social-Avances tecnológicos (VAR)-Creciente uso de las redes sociales por parte de la población-Aumento del consumo de contenidos deportivos por la población	<ul style="list-style-type: none">-Aumento de conflictos con los hinchas-Descenso de la natalidad-Mayor competencia con los equipos rivales de la Segunda División
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Estadio Nuevo Carlos Tartiere-Instalaciones deportivas "El Requexón"-Fernando Hierro, icono futbolístico y con experiencia en banquillos de renombre-Elevado margen disponibilidad financiera-Notoriedad de marca nivel internacional-Jugadores de la plantilla con experiencia en categorías superiores	<ul style="list-style-type: none">-Abandono de jugadores "queridos" por la hinchada-Escaso número de jugadores de la cantera en el primer equipo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se definen como aquellas metas o logros que espera alcanzar una empresa en un futuro en función de su misión, visión y de los valores que se hayan establecido. De este modo los objetivos tienen que cumplir una serie de características para que sean aceptados: específicos, adecuados, sucesivos, realistas, desafiantes, medibles, fijados en el tiempo, alcanzables, coherentes.

Los objetivos estratégicos del Real Oviedo vienen reflejados en función de la misión, visión y valores que se han establecido anteriormente, y a través del análisis interno y externo previamente analizado, lo que se traducirá en la definición de unos objetivos que la entidad deportiva espera cumplir para la temporada 2017-2018 con la condición indispensable de que se mantengan en el tiempo y garanticen los resultados esperados.

Estos objetivos se corresponden con los siguientes:

- Aumentar el número de jugadores de la casa en la primera plantilla hasta suponer un 35% de la misma
- Incrementar la tasa de interactividad en las redes sociales un 5%
- Fidelización abonados actuales e incrementar el número de abonados para la temporada 2017/2018 hasta los 25000
- Aumentar la notoriedad de marca

7. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing son las diferentes vías que tiene una entidad para alcanzar los objetivos especificados. El Real Oviedo utilizará diversas estrategias durante la temporada 2017/2018 que le permitirán lograr todos los retos propuestos con la ayuda de unos planes de acción que se detallarán más adelante.

7.1. CREACIÓN DE CANTERANOS ESTRELLA

El objetivo de aumentar el número de jugadores canteranos en la primera plantilla se conseguirá con la puesta en marcha de una estrategia de liderazgo en costes. Esto puede ser una opción muy viable para las próximas temporadas ya que el presupuesto salarial del que dispone el club limita considerablemente la adquisición de nuevos jugadores de otros equipos por lo que el fomento y el desarrollo de la cantera permitirán sacar a la luz nuevas estrellas de la casa.

7.2. INCREMENTAR TASA DE INTERACTIVIDAD EN LAS REDES SOCIALES

El Real Oviedo quiere seguir apostando por el uso de las redes para relacionarse activamente con sus abonados y aficionados, por lo que se van a establecer diferentes planes de acción para conseguir aumentar la tasa de interactividad en las redes en un 5% adicional. La estrategia que se empleará en esta situación será la de diferenciación ya que el Real Oviedo pretende distanciarse de sus competidores actuales a través de potenciar en mayor proporción el uso de las redes sociales.

7.3. FIDELIZACIÓN ABONADOS

La fidelización de los abonados es un aspecto clave en el funcionamiento de la entidad ya que los clientes son la principal fuente de ingresos del club, por lo que mediante esta estrategia se van a detallar diversos planes de acción para fidelizar a los abonados actuales y atraer a nuevos abonados con el objetivo primordial de incrementar el número de abonados para la próxima temporada. La estrategia a seguir en este caso será la de liderazgo en costes y diferenciación ya que por un lado se intentarán reducir los precios en la medida en que sea posible para intentar conseguir más abonados y por otro lado se utilizarán promociones innovadoras para llamar la atención de los aficionados.

7.4. INCREMENTAR NOTORIEDAD DE MARCA

Mediante la puesta en marcha de esta estrategia, el Real Oviedo va a intentar aumentar el grado de reconocimiento de su marca a nivel internacional principalmente, ya que a nivel provincial y nacional la marca "Real Oviedo" está bastante reconocida. De este modo, se va a intentar especificar una serie de planes de acción que permitan al club llevar los valores, filosofía, tradición y demás cualidades a nuevos mercados internacionales. En este caso, el Real Oviedo seguirá una estrategia de desarrollo de mercados (expansión) ya que se pretende dar el salto a nuevos mercados, "adelantando" a equipos de la Segunda División e incluso de la Primera División que todavía no muestran síntomas de llevarlo a cabo.

8. PLANES DE ACCIÓN

8.1. CREACIÓN DE CANTERANOS ESTRELLA

El primer paso para llevar a cabo este objetivo sería dar a conocer a esos jugadores del filial. El proceso por el que se va a dar a conocer a los canteranos será en primer lugar a través del canal "Real Oviedo TV" donde se les realizará preguntas de carácter personal y deportivo destacando sus fases positivas y negativas durante su trayectoria en la entidad. En segundo lugar, mediante la presencia de dichos jugadores en actos conmemorativos, como por ejemplo en las visitas realizadas a las instalaciones de los proveedores del club, o la visita al HUCA (Hospital Universitario Asturias) para dar regalos a los niños enfermos.

El segundo paso va a consistir en la participación del jugador en promociones de venta de los proveedores actuales. En este caso, el jugador podrá salir en las campañas publicitarias de la tienda de trajes Florentino Moda mediante la realización de exhibiciones periódicas en el centro comercial Modoo (Oviedo) o en el propio establecimiento; o incluso puede aparecer en diversas vallas publicitarias anunciando un nuevo modelo de coche del proveedor Volkswagen. Además, el Real Oviedo a la hora de realizar la campaña de abonados para la próxima temporada podrá incluir en el video de la promoción a dichos jugadores canteranos.

El tercer paso sería consolidar al jugador en la primera plantilla para que se vaya adaptando a su nuevo entrenador y a sus nuevos compañeros de equipo. A partir del inicio de la pretemporada (finales de junio o principios de Julio) el club va a hacer contrato profesional al jugador. Posteriormente, tras la adaptación del jugador al equipo y con las numerosas sesiones preparatorias y partidos amistosos durante toda la pretemporada, se dará comienzo entre finales de agosto y principios de septiembre a la competición oficial, donde el jugador va a ir disputando partidos oficiales paulatinamente para ir ganando más protagonismo en el once inicial y mayor confianza con el entrenador.

8.2. INCREMENTAR TASA DE INTERACTIVIDAD REDES SOCIALES

El Real Oviedo para la siguiente temporada se está planteando diferentes planes de acción para aumentar el número de seguidores en las redes sociales en las que tiene presencia y ofrecer una serie de ventajas, regalos u otros obsequios relevantes a aquellos “followers” con una mayor tasa de interacciones en fechas preestablecidas.

8.2.1.1. Plan de acción: Partidos en directo desde Real Oviedo TV

El Real Oviedo va a emitir un comunicado oficial en la página web del club en donde se comentará que la totalidad de los seguidores reales en las diversas redes sociales donde opera el club (Instagram, Facebook y Twitter) van a tener acceso gratuitamente a todos los partidos oficiales del equipo para la temporada 2017/2018 gracias a la cesión de derechos televisivos realizada por la empresa de telecomunicaciones asturiana “Telecable”. El proceso de visualización de los partidos quedará determinado de la siguiente manera:

- ✓ En las diversas redes sociales se activará un enlace al canal “Real Oviedo TV” en la plataforma de YouTube y se abrirá una nueva entrada de retransmisión para lo cual los seguidores tienen que hacer “clic” en ella y acceder a dicha pantalla. Por ejemplo, en el caso de que el primer partido de liga de la próxima temporada sea contra el Tenerife en el Nuevo Carlos Tartiere, el título de dicha retransmisión será “Ver Partido Real Oviedo- Tenerife” correspondiente a la primera jornada de liga”.
- ✓ Una vez que se haya accedido a la retransmisión, los seguidores tendrán que acceder a la visualización íntegra del partido poniendo su usuario y su clave. Esto se conseguirá mediante un breve registro que el Real Oviedo mantendrá abierto durante toda la semana previa a cada partido, por lo que los seguidores podrán unirse en cualquier fase de la temporada.

8.2.1.2. Plan de acción: ¿Cuánto sabes del Real Oviedo?

El acceso al juego “¿Cuánto sabes del Real Oviedo?” tendrá dos fases de inscripción, una en la primera quincena del mes de julio de 2017 y otra en las dos semanas anteriores al inicio de la segunda vuelta del campeonato (enero 2018). De este modo, cada seguidor solo podrá inscribirse en una fase y las inscripciones se deberán efectuar en un enlace externo habilitado en las redes sociales, incluyendo todos sus datos personales para poder tramitar con seguridad los regalos otorgados a los ganadores.

El proceso de competición será de la siguiente manera:

- ✓ Se lanzarán 20 preguntas cada semana y los participantes tendrán que responderlas desde el lunes de esa semana a partir de las 9:00 h hasta el viernes a las 21:00 h. En función del número de respuestas acertadas y el tiempo empleado se establecerá un ranking semanal

- ✓ Los participantes premiados serán aquellos que hayan terminado entre las 20 mejores puntuaciones tanto en la primera fase de inscripción como en la segunda fase.
- ✓ El reparto se hará de la siguiente forma: los tres primeros clasificados recibirán un abono gratuito en tribuna central para la temporada 2017/2018, del 4º al 10º clasificado recibirán once entradas dobles, del 11º al 15º clasificado se les dará ropa oficial de la marca ADIDAS y por último los 5 últimos clasificados entrarán en un sorteo de tres entradas dobles para una selección específica de partidos.

8.3. FIDELIZACIÓN DE ABONADOS

8.3.1.1. Plan de acción: Viajar con el equipo en sus desplazamientos trae recompensa

El plan de acción consistirá en recompensar a todos los aficionados que vayan a los partidos disputados lejos del Carlos Tartiere con el regalo de dos entradas de acompañante para cada uno en los próximos partidos inmediatos disputados en el "fortín azul". Como bien se puede comprobar, la Segunda División es una categoría muy intensa, con mucho sufrimiento, y sin el apoyo de toda la marea azul se va antojando complicado el regreso a la élite del fútbol español.

8.3.1.2. Plan de acción: ¡Todos al Tartiere!

El plan de acción consistirá en regalar a los abonados de la próxima temporada el abono para la temporada 2018/2019 siempre y cuando asistan al 75% de los partidos. El control del acceso al estadio se realizará mediante el pase del abono por los tornos para comprobar la asistencia del aficionado al partido, que se computará posteriormente en un registro en una base de datos con la finalidad de que no haya problemas en la asistencia o no del aficionado.

Con esta propuesta, el Real Oviedo intenta llenar de colorido las gradas del Tartiere con el propósito de que presente un buen aspecto todos los partidos y poder batir de records de asistencia durante todas las semanas, pese a ser uno de los equipos de la Segunda División que más gente lleva al campo según las estimaciones oficiales de la LFP (Liga de Fútbol Profesional).

CARTEL CAMPAÑA DE ABONADOS 2017/2018



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8.3.1.3. Plan de acción: Abono a plazos

El Real Oviedo va a poner en marcha el “abono a plazos” que consiste en que todos los aficionados nuevos o aquellos que vayan a renovar su abono anterior podrán pagar el abono mediante cuatro pagos trimestrales, en vez de pagar en metálico la cantidad íntegra en el momento de la retirada del carnet. De este modo, se tendrán que realizar cuatro pagos, el primero de ellos justo antes de empezar el campeonato, el segundo en el mes de noviembre, el tercer pago en la primera quincena del mes de febrero y el último pago en la primera quincena de mayo.

El Real Oviedo es el primer club de la Segunda División y uno de los pocos de la Primera División que opta por este método para el pago de los abonos, lo que favorece positivamente al aficionado ya que si tenemos en cuenta su nivel de renta o su estatus social, muchos de ellos no pueden permitirse pagar el abono en el momento en el que vayan a adquirirlo, por lo que mediante esta alternativa los aficionados posiblemente se encuentren más cómodos y con una mayor seguridad y holgura de acudir al estadio.

8.3.1.4. Plan de acción: Oviedista desde el nacimiento

El plan de acción “Oviedista desde el nacimiento” va a ser instaurado a partir del comienzo de la próxima temporada y básicamente consiste en beneficiar a aquellos matrimonios o parejas que tengan un hijo y en los primeros meses después del nacimiento del bebé decidan hacerle socio del club. A partir de entonces, una vez hecho socio al “bebé” la entidad va a suministrar un carnet de abonado a cada uno de los miembros para dicha temporada, totalmente gratuito.

Mediante este plan de acción, el Real Oviedo intenta fidelizar aún más a los potenciales abonados con la finalidad de atraer más hinchas al estadio desde una edad bien temprana para que vayan sintiendo los colores y vivan en primera persona el estupendo ambiente que se respira en tierras asturianas.

8.4. INCREMENTAR NOTORIEDAD DE MARCA

8.4.1.1. Plan de acción: Giras de pretemporada en América

El Real Oviedo realizará una mini-gira de 20 días (segunda quincena de julio de 2017) en México. El principal propósito es extender la marca "Real Oviedo" a nuevos mercados y hacer sentir a la gente la enorme tradición, filosofía y valores que han llevado a este club a codearse entre los mejores del fútbol nacional siempre teniendo presente su lema "orgullo, valor y garra".

8.4.1.2. Plan de acción: Alianza estratégica con Central Lechera Asturiana

La compañía Central Lechera Asturiana ha alcanzado la primera posición en el ranking de empresas españolas según su nivel de reputación en términos de innovación, constancia, delicadeza... tras el estudio realizado por la consulta Reputacion Institute en el año 2017. Por todo lo anterior, el Real Oviedo va a firmar una alianza estratégica con dicha empresa para promocionar ciertos productos de su amplio catálogo con la colaboración de una selección específica de jugadores de la plantilla lo que permitirá aumentar el grado de reconocimiento de ambas marcas, pero en mayor medida lo que se pretende es incrementar la notoriedad de la marca "Real Oviedo" a nivel internacional.

Próximamente se va a firmar un acuerdo con el canal deportivo GOL TV para realizar un spot publicitario justo antes del comienzo del programa diario matinal presentando por Manolo Lama ("El Golazo de Gol). El spot tendrá una duración de 30 segundos y se emitirá dos días a la semana (lunes y miércoles) sobre las 14:30 h desde el 1/09/2017 hasta el 1/05/2018.

El anuncio tendrá como protagonista al jugador de la primera plantilla "Michu" y explicará un poco los motivos de adquirir este tipo de productos de la marca Central Lechera Asturiana y a su vez comentando una serie de hábitos y costumbres saludables que genera a los futbolistas el consumo de dichos alimentos.

9. MEDIDAS DE SUPERVISIÓN PLAN DE MARKETING

La última fase del plan de marketing se corresponde con la definición de unos sistemas administrativos de apoyo; la planificación estratégica para coordinar adecuadamente todas las funciones y tareas llevadas a cabo con las decisiones estratégicas adoptadas y a su vez unos mecanismos de control que servirán de gran ayuda a la alta dirección para alcanzar sus objetivos. Además, será interesante conocer el presupuesto invertido en la realización de los planes de acción para asegurar la viabilidad futura del proyecto empresarial.

9.1. PRESUPUESTO

La puesta en marcha de una serie de planes de acción para la temporada 2017/2018 siguiendo al pie de la letra las estrategias y los objetivos marcados vendrán estipulados por la realización de un presupuesto que determine la cantidad de dinero a invertir tras la ejecución de dichas propuestas:

TABLA 4. PRESUPUESTO

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	IMPORTE TOTAL
Empleados		
10 administrativos	Actualización contenidos Real Oviedo TV, mejoras en la página web, realización campañas fidelización abonados, redes sociales, atención al “oviedista” ...	10*1500€= 15000€ (mensuales); TOTAL=180000 € temporada (01/07/2017-01/07/2018) *Valores estimados
Jugadores		
6 jugadores	Realización contrato profesional a 6 jugadores del filial (canteranos)	6*4000€ (salario mínimo fijado por LFP) = 24000€ (mensuales) TOTAL=288000 € temporada (01/07/2017-01/07/2018)
Costes Comunicación		
Campañas publicitarias	Presencia de jugadores recién llegados del filial en campañas en tienda Modoo, Volkswagen, campaña abonados...	50 € /mensuales (2 campañas mensuales y cada 2 meses) * TOTAL=300 € temporada (6 campañas en total durante el periodo 01/07/2017-01/07/2018) *Valores estimados
Real Oviedo TV	Nuevo canal alternativo para que los seguidores de sus RRSS puedan visualizar partidos “online”	Cesión derechos TV (Telecable)= 1000 € (mensuales)* *Valores estimados TOTAL= 12000 € temporada (42 partidos de competición)
Medios de comunicación	Aparición de jugadores de la plantilla (“Michu en este caso”) en la TV promocionando una selección de productos de Central Lechera Asturiana	Spot publicitario (2 días semanales; periodo total emisión 9 meses) = 3000€ semanales o 12000 € mensuales. TOTAL=108000 € temporada
Dotación contenidos	Nuevas funcionalidades añadidas a página web, redes sociales, Real Oviedo TV...	240 € mensuales* TOTAL= 2880 € temporada *Valores estimados
Costes de viaje		
Desplazamiento México	-Billete ida y vuelta Madrid-México, México-Madrid -Traslado Oviedo-Madrid y Madrid-Oviedo mediante autobús.	TOTAL=11520 € por plantilla (billete avión ida y vuelta+ traslado ida y vuelta) * *Valores estimados Skyscanner *Valores estimados ALSA

Desplazamientos en los alrededores de México	-Alquiler autobús para desplazarse por lugar de destino.	TOTAL=3600€ por plantilla (quincena completa) * *Valores estimados ADO (empresa de autobuses México)
Otros costes		
Luz, agua, gas, internet...	Costes de gastos generales por el desarrollo de las actividades propuestas	2500€ mensuales (*Valores estimados "suministros" Cuenta PyG 2013/2014) TOTAL=30000€ temporada
Material de oficina	Todo tipo de materiales de trabajo para los administrativos	250 € mensuales* *Valores estimados "Otras compras y boutique" Cuenta PyG 2013/2014 TOTAL=3000 € temporada
Ropa deportiva	Regalo de ropa deportiva para ganadores del juego ¿" Cuánto sabes del Real Oviedo"?	TOTAL= 500 € (5 ganadores que optaban al premio contando las 2 fases del concurso)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

PRESUPUESTO TOTAL A DESTINAR= 693800 €

9.2. CRONOGRAMA

En este capítulo es aconsejable realizar un breve calendario puntualizando todas las fases específicas de los planes de acción propuestas; y en este caso se va a realizar mensualmente para tener una idea más clara de todo lo que va sucediendo. Por otro lado, la puesta en marcha de un calendario es imprescindible en todo plan de marketing para conocer en qué momento van a ser abordadas las propuestas de acción y tenerlo todo bajo control por si surge algún imprevisto inesperado. El calendario será efectuado por la alta dirección y aquellos subordinados que participen activamente en las decisiones estratégicas.

TABLA 5. CRONOGRAMA

	Julio 2017	Agosto 2017	Septiembre 2017	Octubre 2017	Noviembre 2017	Diciembre 2017	Enero 2018	Febrero 2018	Marzo 2018	Abril 2018	Mayo 2018	Junio 2018	Julio 2018
A) Canteranos estrella													
Dar a conocer canteranos													
Participación promociones venta													
Consolidación primera plantilla													
B) Aumentar tasa interactividad RRSS													
1) Partidos online Real Oviedo TV													
Activación													
Número medio visualizaciones													
Actualización partidos													
Encuesta satisfacción cliente													
2) ¿Cuánto sabes del Real Oviedo?													
Activación juego													
Seguimiento transcurso juego													
Regalos													
Encuesta satisfacción participantes													
C) Fidelización abonados													
1) Desplazamientos partidos fuera de casa													
Entradas de acompañante													
2) ¡Todos al Tartiere!													

Puesta en marcha													
Comprobación asistencia %													
Carta a cada abonado													
3)Abono a plazos													
Comprobación cobros													
4)Oviedista desde el nacimiento													
Regalo carnet													
<i>D)Aumentar notoriedad marca</i>													
1)Giras pretemporada en América													
Mini pretemporada en México													
2)Alianza estratégica Central Lechera Asturiana													
Firma acuerdo colaboración Central Lechera													
Firma contrato GOL TV													
Periodo emisión spot publicitario													
Impacto televisivo (Oleada)													

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

9.3. MECANISMOS DE CONTROL

El último punto del plan de marketing y uno de los más importantes es el diseño de unos cuadros de mando para averiguar si los objetivos marcados están siendo cumplidos una vez definidas las estrategias y los sucesivos planes de acción para cada una de ellas.

Las propuestas que serán utilizadas se llevarán a cabo una vez identificadas las áreas de resultados clave, que se corresponden con aquellos hechos que otorgan una mayor rentabilidad a la gestión comercial o de marketing. Por consiguiente, los mecanismos de control que el Real Oviedo utilizará serán los siguientes:

- Resultados en términos de rentabilidad de las acciones de fidelización abonados
- Grado de satisfacción clientes
- Grado de interacción en las redes sociales
- Resultados en términos de rentabilidad de las campañas publicitarias realizadas (Gol TV, Florentino Moda...)
- Resultados en términos de rentabilidad de la primera gira de pretemporada en mercados internacionales

10. CONCLUSIONES

Una vez estudiados al detalle cada una de las fases del plan de marketing se puede concluir que la entidad deportiva tiene un elevado potencial de crecimiento futuro aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno gracias a las fortalezas poseídas. De este modo la empresa podrá establecer una estrategia ofensiva de cara al futuro para conseguir todos los objetivos propuestos.

Por otro lado, el uso intensivo de las RRSS por los aficionados favorece el crecimiento del club en estos lares al situarse como uno de los equipos más interactivos en las mismas. Además, es conveniente establecer relaciones duraderas con los proveedores ya que una elevada cuantía del presupuesto salarial para la inminente temporada proviene de dichos colectivos lo que favorece positivamente a la entidad.

La llegada al club del grupo Carso que actualmente posee un elevado porcentaje de propiedad del club (más de un 75%) también será otro aspecto positivo que impulsará la realización de dichos planes de acción. El grupo Carso liderado por el empresario multinacional Carlos Slim se está involucrando en la entidad asturiana muy progresivamente, llegando incluso a decir hace un par de años (casi justo cuando el grupo mexicano salvó de la desaparición al club en la ampliación de capital) que el Real Oviedo estaría luchando con equipos de la talla del “Real Madrid” o “FC Barcelona” por el título liguero. Sin lugar a duda, el Real Oviedo es un club que se está “reviviendo” futbolísticamente hablando en todos los sentidos, dejando de lado las épocas angustiosas y de sufrimiento de años pasados, y realizando aspectos de gestión económica, deportiva y social de la mejor manera posible con el propósito de verle en el lugar en donde se merece estar, en la Primera División.

Por último, en relación al presupuesto, así como el calendario y los sucesivos mecanismos de control llevados a cabo no supondrán ningún inconveniente para la entidad ya que el Real Oviedo dispone de un cuerpo de plantilla extenso, dividiendo las tareas en departamentos (marketing y ventas, prensa, cantera...) para cubrir un amplio abanico de necesidades y tareas encomendadas. Además, el presupuesto del club para la temporada pasada fue de 6,5 millones de € aproximadamente, por lo que la inversión propuesta mediante la realización de los planes de acción en 693800 € se antoja muy viable.

11. BIBLIOGRAFÍA

www.realoviedo.es

www.oviedin.com

www.laliga.es

www.elcomercio.es

www.lne.es

Libro 50 historias del Real Oviedo

www.ine.es

www.cope.es

www.rtpa.es

Apuntes asignaturas GADE

www.5fuerzasdeporter.com

www.marketing-xxi.com

Páginas web oficiales equipos Segunda División y Primera División

Informe Global sobre consumos deportivos

www.marketingnews.com

Código Ético Real Oviedo

Páginas web oficiales proveedores Real Oviedo (Florentino Moda, Volkswagen, Procoin...)

www.centrallecheraasturiana.es

www.skyscanner.es

www.infobae.com

www.asturias.eldesmarque.com

www.iusport.com

www.oblicua.com

www.deportesyfinanzas.com

www.oviedo.es

www.minhafp.gob.es

<https://www.ado.com.mx/ado2/#/>

www.futbolfinanzas.com

www.boe.es