



# **MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING (EMPRESAS TURÍSTICAS)**

**CURSO ACADÉMICO 2020-2021**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**TÍTULO en español**

**PLAN DE MARKETING SOBRE UNA  
ENTIDAD DEPORTIVA: REAL RACING CLUB  
DE SANTANDER S.A.D.**

**TÍTULO en inglés**

**MARKETING PLAN FOR A SPORTS ENTITY:  
REAL RACING CLUB DE SANTANDER S.A.D.**

**AUTOR**

**Sergio Muñoz Izquierdo**

**TUTOR**

**Jesús Antonio Barros López**

**FECHA**

**13 de septiembre de 2021**

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.2. SOBRE LA ENTIDAD DEPORTIVA.....	5
<b>2. MISIÓN Y VISIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1. CAMPO DE ACTIVIDAD .....	7
<b>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>9</b>
3.1. MERCADO DE REFERENCIA, MERCADO RELEVANTE Y PRODUCTO-MERCADO.....	9
3.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	13
3.2.1. Análisis estratégico general (Macroentorno) .....	14
3.2.2. Análisis estratégico específico (Microentorno) .....	19
3.3. ANÁLISIS INTERNO .....	24
3.3.1. Recursos .....	24
3.3.1.1. Recursos tangibles .....	25
3.3.1.2. Recursos intangibles .....	26
3.3.2. Capacidades .....	27
3.4. ANÁLISIS DAFO .....	28
<b>4. DISEÑO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....</b>	<b>30</b>
4.1. DISEÑO DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING .....	30
4.2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ENTIDAD.....	31
<b>5. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO) .....</b>	<b>33</b>
5.1. PLAN DE PRODUCTO .....	33
5.2. PLAN DE PRECIOS .....	38
5.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	40
5.4. PLAN DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN .....	41
<b>6. MEDIDAS DE SUPERVISIÓN DEL PLAN DE MARKETING ....</b>	<b>45</b>
6.1. PRESUPUESTO .....	45
6.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	47
6.3. MÉTODOS DE CONTROL ESTRATÉGICO.....	48
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>51</b>

## RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster se basará en la elaboración de un plan de marketing sobre una entidad deportiva para el próximo año natural. Esta será el Real Racing Club de Santander S.A.D., club de fútbol que milita actualmente en la Segunda División B del fútbol español.

En primer lugar, se llevará a cabo una contextualización del caso a través de una pequeña introducción unida a diferentes datos históricos y actuales de la entidad. Seguidamente, se delimitarán la misión y visión del club deportivo, así como el campo de actividad o conjunto de productos y mercados en los que compete.

Posteriormente, se realizará un análisis de la situación actual de la entidad con el fin de establecer un apropiado plan estratégico. Para ello, se estudiará, a través de un análisis externo, los elementos del entorno que influyen en el club y, mediante un análisis interno, los recursos y capacidades claves de los que dispone el mismo. Toda esta información se verá reflejada en un análisis DAFO.

A continuación, se fijarán una serie de objetivos estratégicos que se pretenderán alcanzar con la elaboración de este plan de marketing. Se establecerán, también, las diferentes estrategias competitivas que se aplicarán para conseguir dichos objetivos, además de la implantación de un plan de acción que dictaminará como proceder con relación a las estrategias establecidas.

Por último, se expondrán diferentes medidas de supervisión y métodos de control que permitirán conocer el grado de cumplimiento de los objetivos marcados a medida que se van aplicando las estrategias seleccionadas. El apartado final constará de las conclusiones derivadas del desarrollo de este plan de marketing.

## ABSTRACT

This Master's Thesis will be based on the elaboration of a marketing plan for a sports entity for the next calendar year. This will be Real Racing Club de Santander S.A.D., a football club currently playing in the Second Division B of Spanish football.

First of all, a contextualisation of the case will be carried out through a short introduction together with different historical and current data of the entity. Next, the mission and vision of the sports club will be defined, as well as the field of activity or set of products and markets in which it competes.

Subsequently, an analysis of the current situation of the entity will be carried out in order to establish an appropriate strategic plan. To do this, the elements of the environment that influence the club will be studied through an external analysis and, by means of an internal analysis, the key resources, and capacities available to the club. All this information will be reflected in a SWOT analysis.

Next, a series of strategic objectives will be set that will be achieved with the elaboration of this marketing plan. The different competitive strategies that will be applied to achieve these objectives will also be established, as well as the implementation of an action plan that will dictate how to proceed in relation to the established strategies.

Finally, different monitoring measures and control methods will be presented, which will make it possible to ascertain the degree of compliance with the objectives set as the selected strategies are applied. The final section will consist of the conclusions derived from the development of this marketing plan.

## 1. INTRODUCCIÓN

Como sostienen Agudo y Toyos (2003, p. 44), “El marketing del fútbol es un proceso social y de gestión compuesto por un conjunto de actividades, realizadas por las entidades futbolísticas, con el objetivo de impulsar intercambios tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores del fútbol, así como mantener relaciones duraderas con los mismo, garantizando con ello su supervivencia en el mercado”. “La creciente importancia de los aspectos económicos en la gestión de los clubes ha venido acompañada de una atención creciente por el marketing como instrumento para contribuir a una gestión eficaz”, concluyen Agudo y Toyos (2003, p. 45).

Se podría decir que existe una diferencia notoria entre el marketing deportivo y el de otros sectores que está, básicamente, en los acontecimientos. El deporte y, de manera particular, el fútbol, se encuentra bastante condicionado por sucesos puntuales. Por este motivo, cabe decir que lo aleatorio siempre tendrá más relevancia en el fútbol, aunque esto no implica no llevar a cabo una planificación a largo plazo, por supuesto.

Mediante este Trabajo Fin de Máster, el cual consistirá en el desarrollo de un plan de marketing para la entidad deportiva Real Racing Club de Santander S.A.D., se intentará conjugar aquello aleatorio de lo que se hablaba con una planificación a largo plazo. Con esta se pretenderá conocer la situación actual en la que se encuentra el club de fútbol con el fin de sacar determinadas conclusiones y aportar algunas ideas que puedan ser implantadas de manera real en la entidad, con el objetivo final de devolver al equipo al lugar que nunca debió abandonar, la Primera División del Fútbol español.

### 1.1. JUSTIFICACIÓN

Con la elaboración de este proyecto se ha querido poner en práctica los conocimientos aprendidos durante el desarrollo de las clases del Máster en Dirección de Marketing de la Universidad de Cantabria. Además, se ha procedido a consultar múltiples fuentes académicas y literarias externas relacionadas con las dos temáticas principales que ocupan este trabajo: fútbol y marketing.

¿Por qué he decidido llevar a cabo un proyecto de estas características?

En realidad, el fútbol es un deporte que me apasiona desde que tengo uso de razón. El mundo del marketing y muchas de sus vertientes es un sector que, sobre todo, en los últimos años, ha conseguido captar mi atención e interés de una manera más que notable. Al final, la conjugación de ambos ha determinado mi elección.

¿Por qué desarrollar un plan de marketing sobre una entidad deportiva como el Racing de Santander?

Básicamente, porque es un club histórico al que, desde “pequeñito”, he seguido y visto en la máxima categoría del fútbol español y, aprovechando que soy “nuevo” en la ciudad de Santander (tan solo llevo un año viviendo aquí), donde vine a vivir para estudiar este máster, he tomado la decisión de elaborar el proyecto sobre el club de la localidad con la finalidad de conocerlo más a fondo y, en la medida de lo posible, aportar mi granito de arena para que vuelva a estar en lo más alto en un futuro; a pesar de que soy consciente de que este trabajo puede presentar ciertas incertidumbres, sobre todo en lo referido a datos y resultados, debido a que estamos

hablando de un mercado complejo y volátil que, además, ha sido poco tratado durante el curso en las diferentes asignaturas.

Por último, el hecho de que el fútbol pertenezca a un sector que acostumbra a levantar pasiones ha sido, también, parte determinante de mi elección, ya que implica un sentimiento de adhesión hacia una marca mucho mayor que en otras industrias y hace que se vaya más allá de lo puramente comercial.

## **1.2. SOBRE LA ENTIDAD DEPORTIVA**

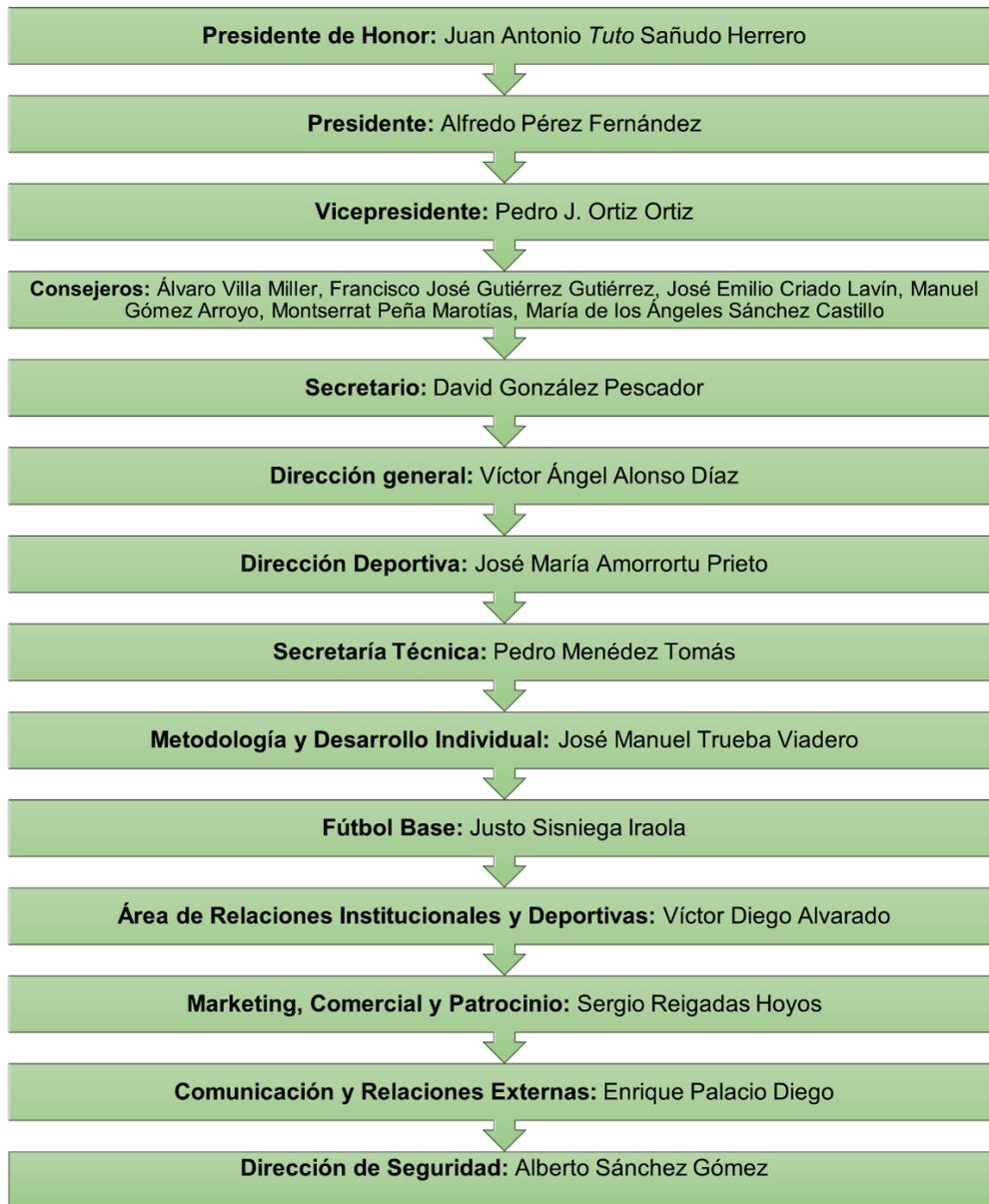
Real Racing Club de Santander S.A.D, o simplemente Racing de Santander, es como se conoce al club deportivo español más importante de la comunidad autónoma de Cantabria. Con sede y estadio de fútbol en la ciudad de Santander —donde celebra sus encuentros como local— el club, que fue fundado el día 14 de junio de 1913, tiene un total de 8.263 socios abonados (cifra actualizada a 28 de noviembre de 2020) como así recoge su página web oficial (Real Racing Club, 2021).

El estadio donde juega sus partidos como local el Racing de Santander, desde el año 1988, recibe el nombre de Campos de Sport de El Sardinero, con aforo para 22.222 espectadores. El equipo cántabro, con 108 años de historia, ha llegado a jugar en la primera división del fútbol español durante 44 temporadas, siendo además uno de los 10 equipos fundadores de esta prestigiosa competición. Los otros nueve conjuntos que participaron, junto al Racing de Santander, por primera vez en este campeonato fueron: Arenas Club de Guecho, Athletic de Bilbao, Atlético de Madrid, Barcelona, Club Deportivo Europa, Espanyol, Real Madrid, Real Sociedad Y Real Unión Club. (LA AFICIÓN, 2020)

Desde el prisma institucional, la entidad santanderina está legalmente constituida como sociedad anónima deportiva desde 1992 y cuenta con un total de 12.406 accionistas, como así refleja su página web oficial (Real Racing Club, 2021).

La organización de la entidad por estamentos y departamentos, así como las personas que dirigen cada uno de ellos, está representada mediante el siguiente organigrama:

Gráfico 1.1. Organigrama del Real Racing Club S.A.D.



Fuente: Elaboración propia a partir de la página web oficial del Real Racing Club

Al conjunto de Santander se le reconoce por sus colores blanco, verde y negro, de los que recibe el mote de “verdiblanco”, y por una canción montañesa llamada “La fuente de Cacho”, aunque este no es el himno oficial del club. Podría decirse que su máxima rivalidad histórica surge con la Real Sociedad Gimnástica de Torrelavega, el siguiente club por importancia de la región cántabra, aunque no se han podido presenciar apenas encuentros entre los dos clubes en la época más reciente. Entre sus éxitos más importantes destacan: un subcampeonato en la máxima categoría de fútbol español, unas semifinales de la Copa del Rey alcanzadas en dos ocasiones y una participación en la Copa de la UEFA en el año 2007-08 (Real Racing Club, 2021).

## 2. MISIÓN Y VISIÓN

Se entiende como misión a aquello que representa la identidad y personalidad de una empresa, corporación o entidad (Navas y Guerras, 2016). Esta servirá como respuesta a la pregunta: ¿cuál es la esencia de un negocio y cuál se quiere que sea? (Navas y Guerras, 2016).

“En general, puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo. En cualquier caso, se debe entender como un concepto dinámico que evoluciona como el resto de los componentes de la organización. Efectivamente, la misión puede ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno, de dificultades manifiestas para hacerla efectiva o de los cambios en la más alta dirección” concluyen Navas y Guerras (2016, p. 61).

Para este caso concreto de estudio, la entidad deportiva Real Racing Club S.A.D. no muestra una misión oficial al público, ya sea a través de su página web oficial o de otro medio, o, al menos, no se ha podido encontrar. De todas formas, como una de las entidades deportivas más importantes de nuestro país, históricamente, se podría definir su misión de la siguiente manera:

“Conseguir afianzarse como club referente en la Comunidad Autónoma de Cantabria y ser uno de los más considerados a nivel nacional”.

En lo relativo a la visión de una empresa, su definición estaría cercana a “el sueño” aspiracional que presenta la entidad, es decir, la imagen futura de cómo desea ser y lo que espera lograr a medio o largo plazo (Florida, 2021).

Como ocurre con la misión, no se ha podido encontrar una visión como tal reflejada de manera oficial por el Racing de Santander, así bien, se podría resumir la visión de un equipo de fútbol del calado de este en los siguientes puntos:

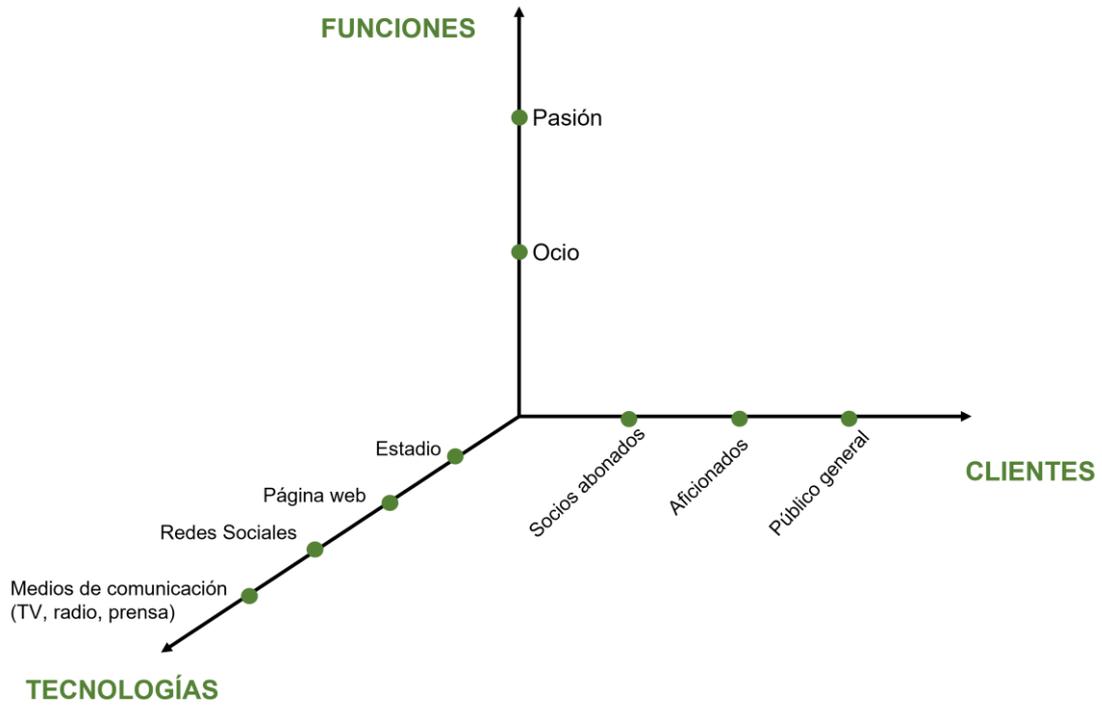
“Consolidarse como club histórico dentro del fútbol español e internacional para competir de tú a tú con los clubes más poderosos del mundo. Lograr una buena reputación ante la opinión pública. Hacer que la población sea consciente de los valores que promueve el deporte”.

### 2.1. CAMPO DE ACTIVIDAD

El campo de actividad se refiere al conjunto de productos y mercados en los que compite o quiere competir una empresa (Navas y Guerras, 2016). Para determinar el campo de actividad de una compañía se puede utilizar el Modelo de Abell, ideado en 1980. Esto no es más que una herramienta de planificación estratégica con la que se puede ver el alcance de la entidad dentro de su sector.

En el siguiente gráfico se muestra, de manera simplificada, el campo de actividad del Racing de Santander como entidad deportiva o, lo que es lo mismo, las funciones o necesidades de los clientes que cubre, los segmentos de clientes a los que quiere satisfacer y las tecnologías empleadas para cubrir esas necesidades (Navas y Guerras, 2016).

Gráfico 2.1. Modelo de Abell para el Real Racing Club S.A.D.



Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Todas las empresas u organizaciones cuentan con un conjunto de agentes y circunstancias que afectan, de una manera u otra, a la operación de su actividad empresarial. Se entiende por “entorno” todos aquellos aspectos que se encuentran o tienen una posición externa a la organización y que esta no puede controlar (Navas y Guerras, 2016). Para el presente análisis se han de establecer los elementos que van a influir, en mayor o menor medida, en la estrategia de la entidad.

Dicho esto, el análisis estratégico hace referencia al procedimiento por medio del cual se distinguen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta el entorno de la empresa. El análisis estratégico se divide, por tanto, en análisis externo (amenazas y oportunidades de mercado) y análisis interno (fortalezas y debilidades de la empresa respecto a competidores) (Navas y Guerras, 2016).

En el siguiente apartado, antes de nada, se va a llevar a cabo una segmentación de mercado mediante la cual se determinará el mercado de referencia, mercado relevante y producto-mercado más importante de la entidad cántabra en la actualidad, con el fin de aproximarse a una detección inicial de oportunidades y amenazas en dicho mercado de referencia.

#### 3.1. MERCADO DE REFERENCIA, MERCADO RELEVANTE Y PRODUCTO-MERCADO

En primer lugar, en este punto cabe explicar el concepto de mercado de la siguiente manera: demanda actual o potencial de los consumidores hacia aquellos productos que cumplen la misma función que un producto determinado (Pérez, 2021).

Sostiene Philip Kotler (1980) que la segmentación del mercado conlleva un proceso que tiene por fin dividir un mercado en distintos grupos de compradores o clientes que demandan productos separados. En un determinado mercado siempre habrá personas con características muy diversas que se comporten en función de las necesidades que tengan. Por otro lado, estas necesidades serán tan variadas como posibles clientes puedan existir.

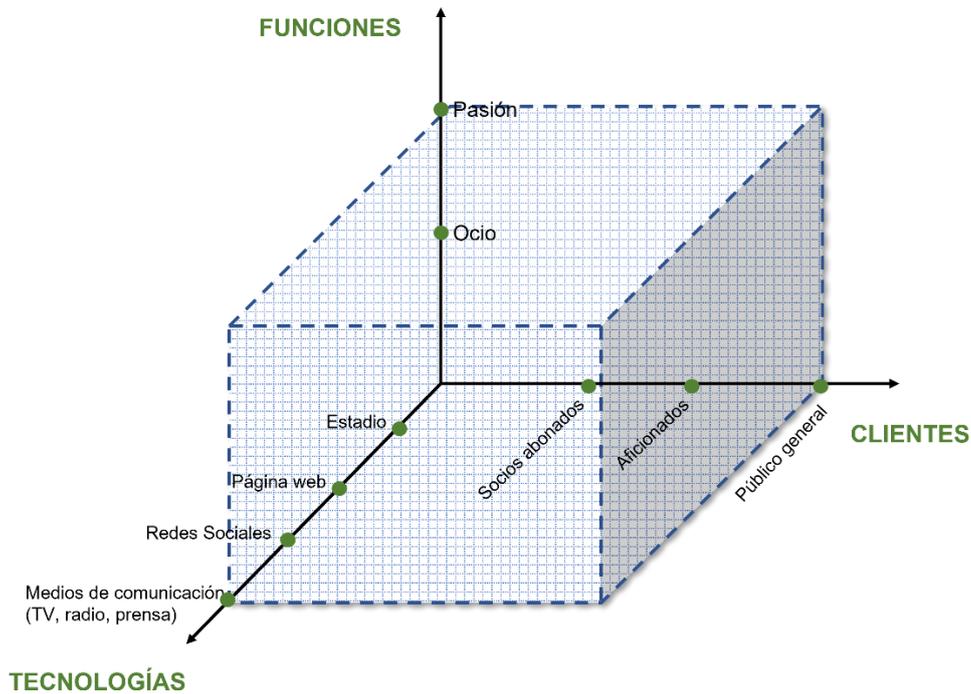
Cuando se habla del mercado de referencia de una empresa se hace alusión a la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales (Pérez, 2021).

El mercado relevante se refiere a la parcela limitada del mercado de referencia en la que trabaja la empresa (Pérez, 2021).

Finalmente, al hablar de producto-mercado se alude a la intersección entre un macrosegmento (segmento estratégico), una necesidad genérica y una tecnología específica (Pérez, 2021).

A continuación, con el caso concreto del Racing de Santander, se indicará el mercado de referencia donde se ubica la entidad, el mercado relevante donde el club santanderino trabaja actualmente y el producto-mercado que se ha considerado como más importante en la actualidad. Para delimitar los diferentes segmentos de mercado en los que opera la entidad cántabra servirá de guía el Modelo de Abell realizado anteriormente.

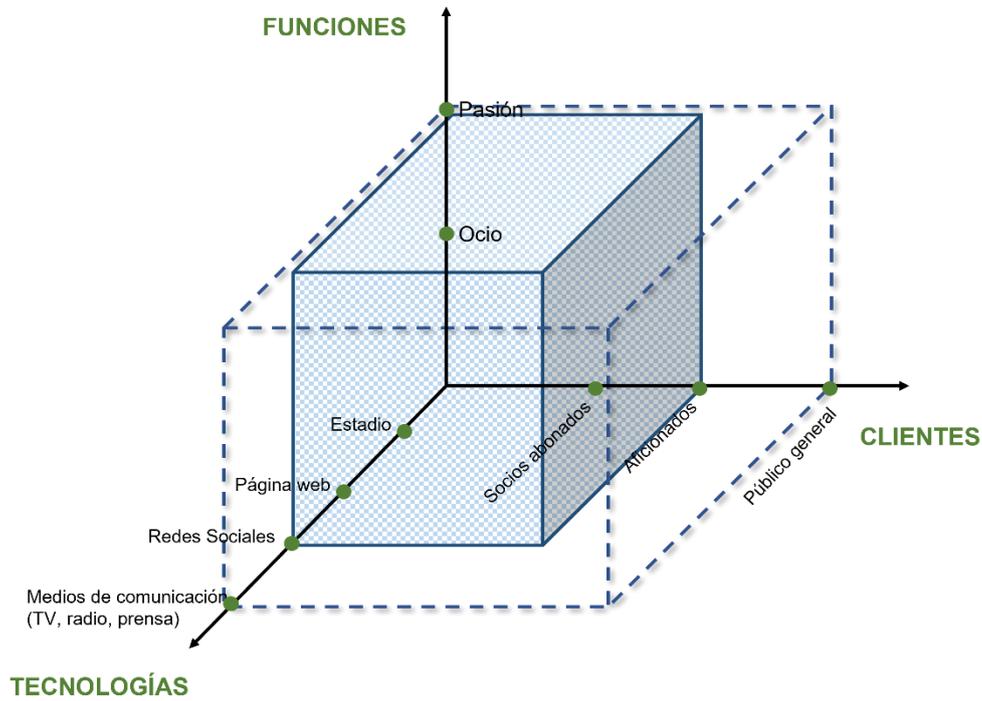
Gráfico 3.1. Mercado de referencia del Real Racing Club S.A.D.



Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico

Este gráfico muestra lo que sería el mercado de referencia de la entidad cántabra, el cual indica el conjunto de productos sustitutos (estadio, página web, redes sociales y medio de comunicación) que emplea el Racing de Santander para satisfacer las necesidades concretas (pasión y ocio) que le surgen a la totalidad de sus clientes potenciales (socios abonados, aficionados, espectadores en general).

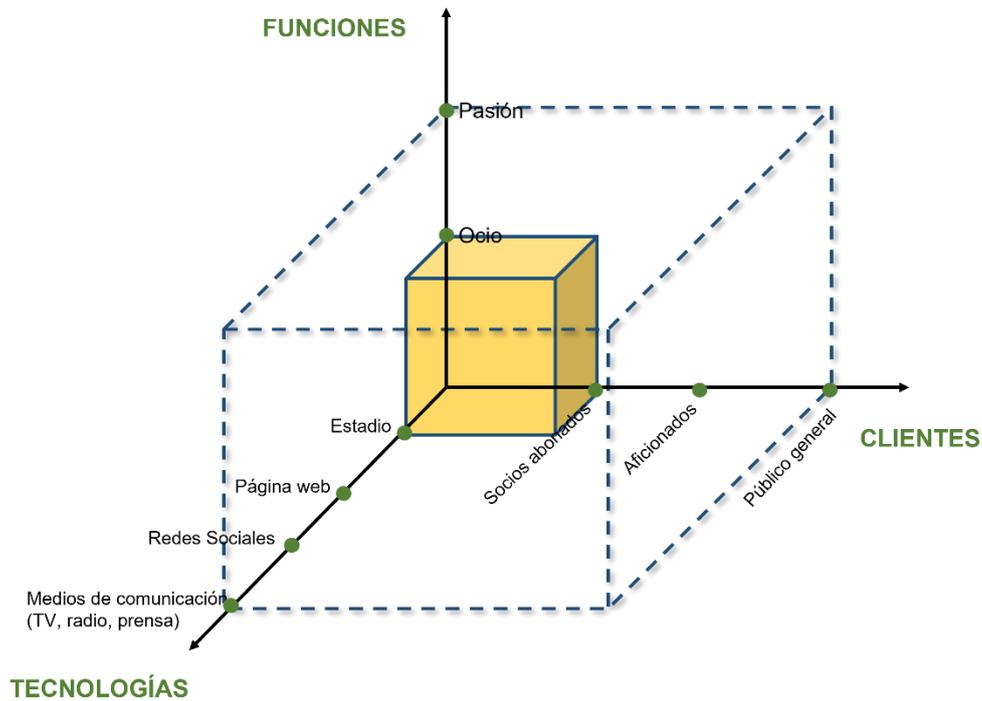
Gráfico 3.2. Mercado relevante del Real Racing Club S.A.D.



Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico

Con el anterior gráfico se plasma el mercado relevante del club cántabro, es decir, la parte del mercado de referencia en la que está enfocado el trabajo de la entidad. Como se puede ver, el Racing de Santander centra más su trabajo en satisfacer las necesidades de ocio y pasión de sus aficionados directos y socios abonados del club, dejando fuera de su mercado relevante al público general. Para ello, hace uso de su estadio de fútbol, su página web y sus redes sociales. Medios de comunicación ajenos al equipo, como las televisiones, radios y prensa, quedarían fuera de esta parcela puesto que no dependen directamente de la entidad deportiva santanderina.

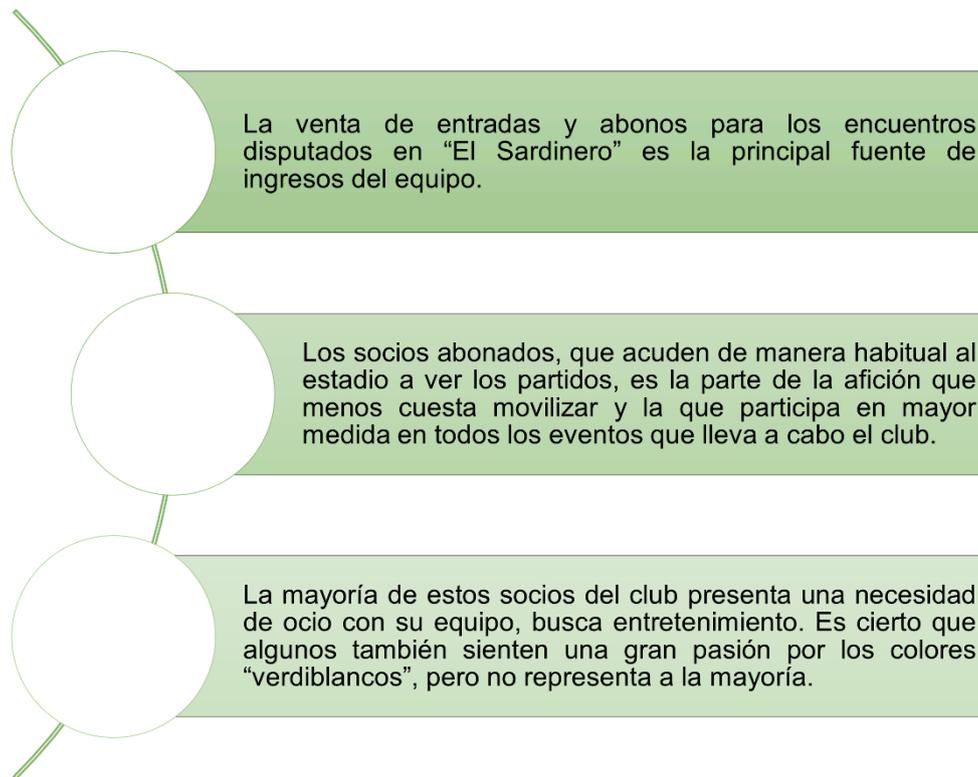
Gráfico 3.3. Producto-mercado del Real Racing Club S.A.D.



Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico

En siguiente lugar, en el gráfico de arriba se ha destacado el producto-mercado que, dentro de su mercado relevante, más importancia tendría para el club deportivo. Se ha considerado que, para el Racing de Santander, la intersección entre el segmento de sus socios abonados, la necesidad de ocio o entretenimiento y el estadio donde se desarrollan los partidos de sus futbolistas, es lo que mayor atención merece por diversos motivos:

Gráfico 3.4. Motivos de elección del producto-mercado



Fuente: elaboración propia

Cabe decir que, con la aparición de la actual pandemia provocada por la Covid-19, por parte de las instituciones pertinentes se han impuesto determinadas restricciones de aforo en los estadios de fútbol de España, llegando incluso a no dejar a los aficionados presenciar encuentros en directo en los campos. En el caso de “El Sardinero”, el Gobierno de Cantabria ha estado autorizando durante la presente campaña un aforo del 20 % del total del estadio para los encuentros del Racing de Santander disputados como local (Isasa, 2021), donde solo se ha permitido, por parte del club, el acceso a las instalaciones a los socios abonados de la entidad. Una situación que se prevé que vaya a mejorar en el inicio de la próxima temporada.

### 3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Como se ha mencionado anteriormente, la finalidad de este punto del proyecto es determinar los elementos que influyen en el funcionamiento de la entidad deportiva y los impactos, positivos o negativos, que en ella generan.

El análisis del entorno general ofrecerá un diagnóstico de la situación actual y futura del club santanderino, localizando las amenazas y las oportunidades que presenta el ámbito donde realiza su actividad. En este apartado concreto, el análisis se va a centrar en un área geográfica determinada, España, debido a que el Real Racing Club S.A.D. opera y juega sus encuentros en distintos territorios y ciudades del país español. Aunque también se comentarán aspectos más específicos relativos a Cantabria, región a la que pertenece la entidad santanderina.

### 3.2.1. Análisis estratégico general (Macroentorno)

Para tomar decisiones estratégicas, se necesita conocer el entorno donde se desenvuelve la entidad, el modelo PESTEL es una buena herramienta que ordena los factores que influyen en ella: factores políticos, factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos, factores medioambientales y factores legales.

#### ❖ Factores políticos

Es sabido que cualquier equipo de fútbol tendrá más oportunidades de éxito dependiendo de la inversión realizada por el gobierno de su país o región en su deporte en particular. Por ello, y después de sobrevivir a numerosos vaivenes societarios y rozar la liquidación hace unos años, el Gobierno cántabro de Miguel Ángel Revilla, aliado con el PSOE en la presidencia, acude al rescate del Racing de Santander. Plantea una inyección de hasta cuatro millones de euros en diferentes plazos, a través de un plan ejecutado en tres años (2017 – 2020), para con ello evitar que la entidad cántabra quebrase y lograr su saneamiento y estabilización (Carrasco, 2018). La ayuda económica al Racing de Santander por parte del gobierno de la región llevaba como contrapartida el retorno mediante soportes publicitario y la cesión de la marca Racing para la promoción turística de la comunidad (Carrasco, 2018).

Con esto, se podría decir que la relación del club cántabro con las instituciones políticas es buena, sobre todo con las de su región, fruto de la importancia estratégica que tiene el Racing de Santander para la Comunidad Autónoma de Cantabria. Algo que, sin duda, resulta positivo ya que ayuda al mejor desarrollo de la actividad empresarial y deportiva de la entidad cántabra.

#### ❖ Factores económicos

Como defienden Kotler y Keller (2012, p. 77), “El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Como demostró con toda claridad la crisis económica de 2009, las tendencias que afectan el poder adquisitivo pueden tener un fuerte impacto en las empresas”

La eventual y actual crisis económica provocada por el virus de la Covid-19 ha afectado a todos los sectores económicos de país y, como no podía ser de otra manera, al fútbol también.

Como sostiene Rodrigálvarez Pérez (2021), “La irrupción del coronavirus ha castigado a los clubes de fútbol de una manera que ninguna derrota deportiva jamás logrará”. Afirma también Rodrigálvarez Pérez (2021) que los clubes de fútbol han perdido 2.000 millones de euros en ingresos en la pasada temporada.

Como se comentaba anteriormente, la desaparición del taquillaje en muchos estadios de fútbol a causa de la imposibilidad del acceso de los espectadores a los campos, sumada a los reembolsos a las emisoras y patrocinadores, han sido algunos de los motivos que se esconden detrás de estas pérdidas económicas (Rodrigálvarez Pérez, 2021)

Pero dos claros indicadores de en qué estado se encuentra la economía de un país a nivel global son el Producto Interior Bruto (PIB) y la tasa de paro y desempleo.

En el año 2019, justo antes del comienzo de la pandemia, la cifra del PIB en España se situaba en 1.244.772 euros, creciendo, en valores absolutos, en 40.531 euros con

respecto al año 2018 (DATOSMACRO, 2019). Por lo tanto, la tendencia era al alza. En cambio, en el último año 2020, el PIB nacional bajó hasta la cifra de 1.121.698 euros, en valores absolutos anuales (DATOSMACRO, 2021).

Por otro lado, la evolución del PIB Per Cápita en España también es adversa. Pasando de los 26.430 euros en 2019 a los 23.690 euros en 2020 (DATOSMACRO, 2021), es decir, una variación negativa del -10,4 % entre los dos últimos años con datos anuales disponibles.

En términos de desempleo, según datos del INE (2021), la tasa de paro en el segundo trimestre de 2021 ha bajado en 110.100 personas con respecto al trimestre anterior. Si se compara con datos del mismo trimestre del año 2020, donde no bajaba, sino que aumentaba en 55.000 personas, el dato es positivo. Aunque estableciendo la comparación con el segundo trimestre de 2019, antes del comienzo de la pandemia y donde los datos eran de 123.600 parados menos respecto al anterior trimestre, los datos no son tan favorables.

En el ámbito regional, la tasa de desempleo en Cantabria se sitúa, hasta la fecha, en el 12,4 % del total de la población cántabra. En los años 2019 y 2020 las cifras eran del 11,2 % y 11,8 %, respectivamente, de personas que se encontraban en paro en Cantabria (DATOSMACRO, 2021). Por lo tanto, la tendencia afectaría de manera negativa a la entidad racinguista ya que cuantas más personas se encuentren en situación de desempleo, menos ocio podrán consumir.

Para terminar este apartado, cabe mencionar que el Racing de Santander es propiedad del grupo empresarial Pitma desde el año 2016 (Menchén, 2020). Para asegurar el saneamiento del club deportivo y proporcionarle una estabilidad a largo plazo, la matriz Pitma llevó a cabo el año pasado una inyección de 17 millones de euros sobre este (Menchén, 2020). La inversión del grupo empresarial en la entidad deportiva, entre préstamos y aportaciones de capital, supera ya los 20 millones de euros (Menchén, 2020). Con relación a lo expuesto, resulta positivo para el Racing de Santander que grupos empresariales de la magnitud de Pitma, como es el caso, vean oportunidad de negocio y decidan ayudar a los clubes introduciéndose en el mercado del fútbol.

#### ❖ Factores socioculturales

Como recoge el Ministerio de Cultura y Deporte (2021), en su anuario de estadísticas deportivas, el 37,1 % del total de la población española asistió presencialmente a algún espectáculo deportivo en 2015 (año más reciente del estudio). Un 46,5 % fueron hombres mientras que un 28,2 % correspondió a mujeres.

La tasa de natalidad en España, claramente en descenso año tras año, se sitúa en 7,15 nacimientos por cada 1000 habitantes en el último curso (INE, 2021), siendo mayor el número de niños que nacen (173.796) que el de niñas (165.410). Datos que se podrían considerar favorables para la entidad santanderina en lo que respecta al sexo de nacimientos, pero no al número de personas que nacen en España, cuya tendencia es descendente.

A nivel regional, Cantabria se sitúa como una de las peores posicionadas en cuanto a nacimientos se refiere. De las 17 comunidades autónomas que conforman el país español, la comunidad cántabra ocupa la posición 14ª con una cifra de 5,86 nacimientos por cada mil habitantes en el último año (INE, 2021). Datos que, además, traen consigo una preocupante tendencia de envejecimiento de la población.

Haciendo ahora referencia al estilo de vida y hábitos de la población, se podría decir que el fútbol es considerado, hoy día, como el deporte más popular en todo el planeta,

puesto que tiene un gran peso en la sociedad actual. Ver partidos de fútbol se ha convertido ya en una costumbre en España y en todo el mundo.

Para el caso concreto de Cantabria, donde más aficionados tiene el Racing de Santander, el hecho de no ser una comunidad autónoma muy grande y tener “pocos” habitantes en comparación con otras —un total de 583.904 habitantes en 2020 (DATOSMACRO 2021)— hace que la masa de seguidores del club sea inferior a la de otros equipos y, además, esto ocasiona que la crisis actual, que hace que la población tenga otras necesidades básicas que cubrir antes que la de ocio, tenga una repercusión negativa en la entidad cántabra.

### ❖ Factores tecnológicos

En el ámbito tecnológico, en los tiempos que corren las empresas están teniendo que reinventarse y adaptarse continuamente a las nuevas necesidades tecnológicas que tiene la sociedad y a su vertiginoso ritmo de cambio. “Cada vez se trabaja en más ideas y se reduce el tiempo transcurrido entre el nacimiento del proyecto y el éxito de la aplicación práctica. También está acortándose el periodo entre la introducción de un producto y sus niveles máximos de producción” afirman Kotler y Keller (2012, p. 83).

La tecnología está cada vez más presente en el día a día de las personas y, en los últimos años, ha avanzado a gran velocidad cambiando la forma de ver el mundo. Las constantes innovaciones están impulsando el uso de las tecnologías en cualquier sector y actividad cotidiana del mismo. Mayor calidad, más rapidez y reducción de los costes son algunos de los beneficios de implantar y hacer uso de nuevas tecnologías para una organización.

Un ejemplo de ello es el incremento del uso de las redes sociales. Promocionar servicios, generar opiniones y fidelizar a los clientes son elementos clave para un buen funcionamiento de la entidad y para conseguir un buen posicionamiento de la marca. Sin duda, una oportunidad para el club.

Por otra parte, España es uno de los países de la Unión Europea con menor porcentaje del PIB dedicado a la Investigación y Desarrollo (I+D). Según datos del INE (2020), este porcentaje fue del 1,25 % en 2019. La cifra, a pesar de que ha aumentado levemente respecto a años anteriores, sigue siendo muy semejante a los datos de hace una década (1,23 %). Esto ilustra el retraso que sufre España en comparación con sus países vecinos en cuanto a la investigación, desarrollo e innovación. Un retroceso que resulta negativo para cualquier empresa o entidad que se encuentra dentro de España, ya que las inversiones en innovación son fundamentales para resolver los problemas a los que se enfrenta la sociedad y conseguir así, un pleno desarrollo.

En lo que se refiere a las comunicaciones, muy importantes para el transporte, en este caso Cantabria posee buenas infraestructuras que se han ido mejorando mediante obras en la comunidad autónoma en los últimos tiempos (Cano Pairet, 2017). Conexiones por carreteras nacionales como la Autovía A-8, que transcurre de este a oeste, o como la A-67, que comunica a Cantabria con Castilla y León, hacen que el Racing de Santander pueda desplazarse por carretera, sin ningún tipo de problema, para jugar sus encuentros como visitante en otras ciudades del país.

A parte de esto, la región cántabra dispone del Aeropuerto Seve Ballesteros, ubicado a las afueras de la ciudad de Santander, y de transporte marítimo. Aspectos positivos todos ellos que hacen que la región a la que pertenece la entidad deportiva pueda ofrecer un buen nivel de comunicaciones y conexiones para el transporte de personas o mercancías por España.

### ❖ Factores medioambientales

En cuanto al ámbito medioambiental, cabe destacar que la sociedad española en general y, más aún las generaciones jóvenes, está cada vez más preocupada por el medio ambiente y el calentamiento global. Afirma ClicKoala (2019), en su estudio realizado en colaboración con la empresa de investigación social *Empírica Influentials and Research*, que el 67 % de la población (un 78 % en el caso de los jóvenes entre 16 y 30 años) reconoce que el cambio climático es un problema preocupante. Asimismo, la preocupación por la gestión de residuos, la contaminación de plásticos y otros productos no reciclables y la contaminación del agua ha ido en aumento durante los últimos años.

Pero, si hay algo por lo que se conoce, en particular, a la Comunidad Autónoma de Cantabria, es por sus singulares características geográficas, que unen costa y acantilados con altas montañas y frondosos bosques verdes. Situada en la zona norte de España, es una región donde las lluvias son habituales durante el año. Según datos climatológicos de la Agencia Estatal de Meteorología, el número medio de días al año con, al menos, 0.1 mm de precipitaciones, es decir, días en los que llueve un poco, aunque sea, es de unos 150 aproximadamente (AEMET, 2021).

Este hecho podría considerarse como negativo para el Racing de Santander ya que, en días lluviosos, sus seguidores podrían decidir no acudir al estadio a ver el partido ni pasarse tampoco por su tienda física (ubicada a las afueras del campo), asuntos que afectarían de manera directa a la venta de entradas y productos y, con ello, a su nivel de ingresos.

### ❖ Factores legales

En relación con temas fiscales, el salario mínimo interprofesional (SMI) para 2021 en España está fijado en 950 euros con 14 pagas (DATOSMACRO 2021). Esto supone que el SMI ha aumentado alrededor de un 27,8 % desde el año 2018 pero se mantiene sin cambios respecto a 2020 (DATOSMACRO 2021). Por otro lado, el IPC (Índice de Precios al Consumo) de 2020 fue del -0,5 %, por lo que se puede decir que los trabajadores en España han perdido poder adquisitivo en el último año, algo que haría que su capacidad para consumir se viera disminuida. En cualquier caso, estos datos resultan negativos para la entidad deportiva.

En la actualidad, la política fiscal española se caracteriza por tener un IVA General al 21 %, un IVA Reducido al 10 % y un IVA Superreducido al 4 % (González, 2021).

Según Cano Pairet (2017), los futbolistas tributan en España un 47 %. Jueguen en el equipo que jueguen, la tributación es la misma para todos. Un aspecto que no beneficia a la entidad puesto que, cuanto mayor sean los impuestos a pagar por sus jugadores, mayores tendrán que ser los sueldos a percibir por los mismos.

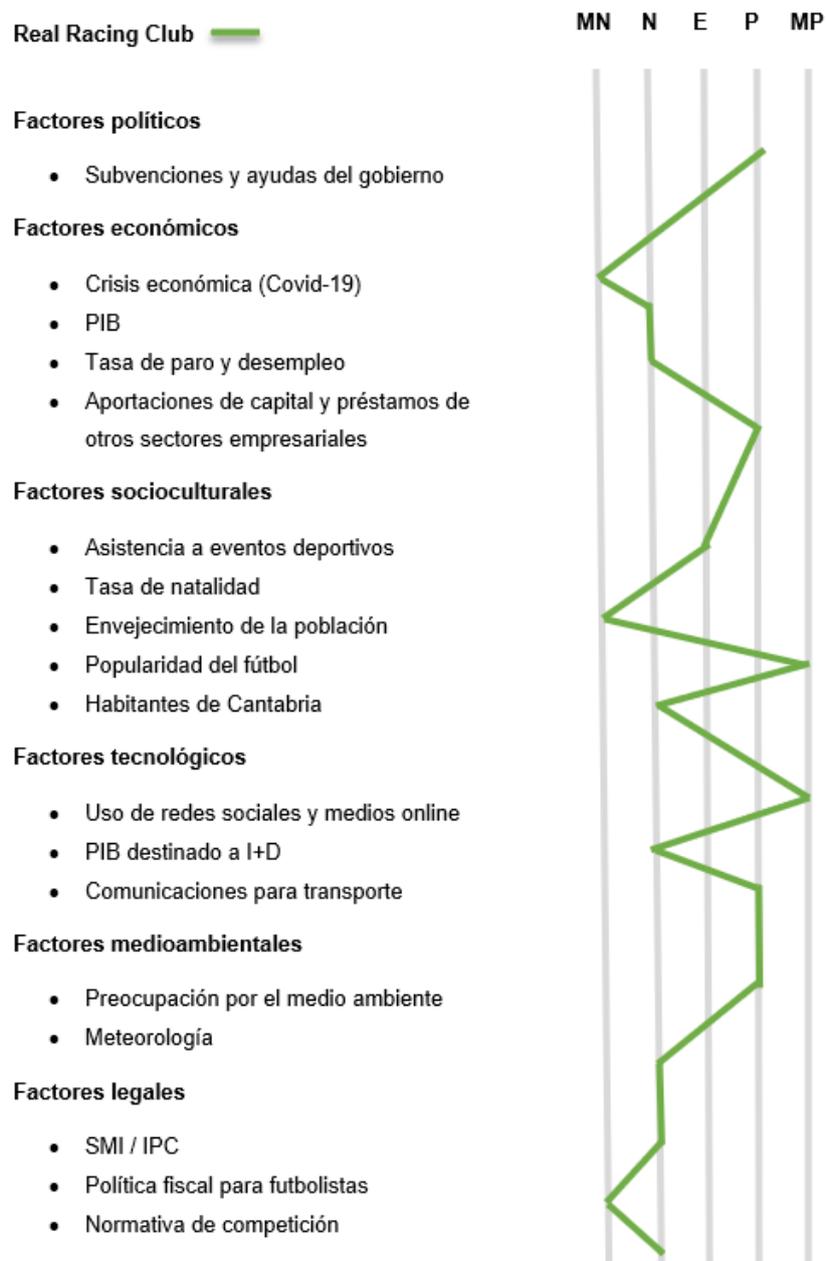
Además de esto, en función de la competición en la que compita un equipo, este debe cumplir una serie de normas legales (Cano Pairet, 2017). Por ejemplo, para la competición española en la que ha estado participando el Racing de Santander durante la reciente temporada, Segunda División B, algunas de las normas son las siguientes:

- El número máximo de jugadores que un equipo puede tener en su plantilla en Segunda División B es de 22.
- Solamente 16 jugadores de esos 22 pueden superar los 23 años. Por lo tanto, los equipos deben contar con seis fichas para jugadores menores de 23 años.

- Durante el partido debe haber sobre el terreno de juego, al menos, siete jugadores con contrato del primer equipo (Cano Pairet, 2017).

En el siguiente gráfico, se muestra una valoración aproximada de todas las variables que envuelven cada uno de los factores explicados anteriormente. Se valorarán con escala de 1 a 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo (Escala Likert 1-5).

Gráfico 3.5. Análisis estratégico general de la entidad Real Racing Club S.A.D. según el modelo PESTEL



Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Fundamentos de Estrategia Empresarial

### 3.2.2. Análisis estratégico específico (Microentorno)

El entorno específico de una empresa o, microentorno, es la parte del entorno más cercana a la actividad de esta y, más concretamente, se refiere a aquellos actores o fuerzas que afectan, a corto plazo, a su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos (Pérez, 2021).

En este apartado, se va a realizar un análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. Esto permitirá conocer qué oportunidades y amenazas ofrece el entorno específico donde lleva a cabo su actividad el Real Racing Club de Santander S.A.D., provocando un menor o mayor grado de atractivo de la industria del fútbol. Para ello, se va a emplear la herramienta de las 5 fuerzas de Porter: intensidad de la competencia actual, poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de competidores potenciales y amenaza de productos sustitutivos (Navas y Guerras, 2016).

Gráfico 3.6. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter (1982)



Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Fundamentos de Estrategia Empresarial

#### ❖ Intensidad de la competencia actual

En esta parte se van a explicar una serie de factores mediante los que se determinará la situación de la competencia actual para el club cántabro:

- *Número de competidores y equilibrio entre ellos*

La industria de los clubes de fútbol está muy fragmentada, ya que existe un gran número de entidades en el sector —102 equipos en Segunda División B, repartidos en

5 grupos (GOAL, 2021)— y la competencia entre ellas por alcanzar los objetivos es elevada.

- *Ritmo de crecimiento del sector*

La Segunda División B, competición en la que compete el Racing de Santander, se creó como categoría intermedia entre la Segunda División y la Tercera División en 1977 y ha ido sufriendo cambios estructurales a lo largo de su historia (Llamas, 2009). Por lo tanto, debido a los cambios de formato en la competición y a los años de existencia que tiene ya, se podría considerar que se trata de un sector maduro.

- *Barreras de movilidad*

Una entidad deportiva tiende a actuar de manera independiente y no se relaciona de forma directa con el resto de sus competidores, por lo que se podría decir que hay bastantes barreras de movilidad en el sector. A más barreras de movilidad, mayor intensidad de competencia entre cada club.

- *Barreras de salida que dificultan el abandono*

Hechos como su larga historia y sus años de existencia (un total de 108), unidos al factor emocional, en lo negativo, que supondría para la afición racinguista que el club desapareciese, resulta complicado que el Racing de Santander abandonase la industria del fútbol. Es cierto que algunas, aunque pocas, históricas entidades del fútbol han sufrido descalabros económicos de tal magnitud que se han visto obligadas a desaparecer, pero no es lo habitual.

- *Diferenciación de productos*

En este caso, cada club de fútbol sigue estrategias distintas a la hora de ofrecer productos o servicios a sus seguidores. Por ejemplo, en lo que respecta a los precios de los abonos y las entradas para ver los encuentros en el estadio, los precios son diferentes en función de la ubicación en el campo y la edad o años de antigüedad como socio del club. Esta diferenciación en cuanto a productos provocará un aumento de la competencia entre clubes.

- *Costes de cambio*

Con relación a esta parte, el Racing de Santander y el C.D. Laredo son los únicos representantes de la región cántabra en la Segunda División B de España, por ello, si un cliente quisiera cambiar de proveedor, es decir, si un aficionado del Racing quisiera abonarse a otro equipo de la liga, los costes de cambio serían elevados en términos, por ejemplo, de desplazamiento, pero también en precios, ya que, como se comentaba antes, no todos los clubes disponen de las mismas tarifas para hacerse con sus abonos y entradas.

- *Intereses estratégicos*

Hay equipos de fútbol que definen, de manera anticipada, una estrategia para la temporada enfocada, por ejemplo, a aguantar en la categoría y no descender, otros lo hacen a la inversa con la intención de ascender de división y otros para ganar la competición directamente. El hecho de que muchos clubes compartan los mismos intereses en la competición propicia que se intensifique la competencia.

## ❖ **Competidores potenciales**

Algunos de los factores que influyen en este apartado son las barreras de entrada al mercado y la reacción de los competidores ya establecidos (Navas y Guerras, 2016).

Los competidores potenciales del Racing de Santander en la competición durante la próxima campaña serán, además de los clubes actuales contra los que ha competido en la presente edición, los equipos descendidos de la Segunda División y los que han ascendido desde la Tercera División.

Algunas barreras de entrada que podrían encontrarse estos equipos recién llegados a la liga en la que el club cántabro compite podrían ser:

- La adaptación a la nueva categoría, puesto que la Segunda División B es una competición muy exigente.
- La planificación y renovación de su actual plantilla, con nuevos fichajes y bajas en el equipo, que dependerá, en gran parte, del presupuesto económico del que dispongan.
- Presupuesto, que será claramente inferior para los equipos provenientes de Segunda División, puesto que la Segunda División B no se considera deporte profesional y los clubes de esta categoría ven sus ingresos limitados a lo que ofrecen las televisiones locales y autonómicas y a lo que paga la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) en Copa del Rey (EAE, 2020).

En cuanto a la reacción de los competidores ya establecidos, la mayor o menor capacidad de endeudamiento que tengan respecto a los nuevos clubes que aparecen en la competición será un factor clave a la hora de, por ejemplo, si se sienten amenazados, tomar medidas como la reducción de precios o fichar jugadores de más nivel.

Una entidad como el Racing de Santander, con los años de historia que tiene en la industria del fútbol, normalmente tendrá una capacidad de endeudamiento superior que muchos otros clubes de la misma categoría con menos recorrido y masa social. Esto le llevará a poder confeccionar una plantilla de mayores garantías, lo que pondrá más complicado a otros nuevos equipos la competencia.

En conclusión, a tenor de los elementos mencionados anteriormente, se puede considerar que la entidad de fútbol cántabra no debería preocuparse en exceso por la entrada de nuevos competidores al ser un club histórico y afianzado en la industria de este deporte.

#### ❖ **Amenaza de productos sustitutivos**

En el sector del fútbol, existen personas a las que les mueve la pasión, además de por este deporte, por unos colores y por un equipo en particular. Pero también existen muchas otras a las que, simplemente, les gusta el fútbol o ver en directo un espectáculo deportivo como este, pero no son tan fieles.

Para las segundas pueden surgir una serie de productos o servicios sustitutivos que, en el caso de la entidad santanderina, podrían perjudicarla de manera en que consigan satisfacer al cliente necesidades parecidas a las que ofrece el Racing de Santander, como, por ejemplo, las variables del precio o del entretenimiento.

Enfocando esta parte del análisis del microentorno a la región de Cantabria, de donde proceden la mayor parte de aficionados del Real Racing Club y donde el desplazamiento de los clientes no supondría un elevado coste para ellos, se encuentran dos deportes como el baloncesto y el balonmano que podrían hacer las veces de productos sustitutivos para el club de fútbol.

Actualmente, el Club Deportivo Estela, con sede en Torrelavega desde el año pasado (2020) y compitiendo en la categoría masculina de LEB Plata desde 2018 (Federación

Cántabra de Baloncesto, 2021), es el máximo exponente del baloncesto en la región cántabra.

En el balonmano masculino, el máximo representante de la región es el Club Deportivo Elemental Sinfín de Santander, que milita en la liga Asobal (Balonmano Sinfín, 2021).

A pesar de esto, se puede considerar que no hay muchos productos sustitutivos que puedan poner en peligro el atractivo del Racing de Santander a nivel regional, ya que su historia y popularidad en Cantabria prevalecen por encima de cualquier otra entidad deportiva o deporte.

#### ❖ Poder negociador de proveedores

Con relación a los proveedores, el poder de negociación de la entidad siempre será bajo si:

Gráfico 3.7. Condicionantes del bajo poder negociador de la empresa con proveedores



Fuente: elaboración propia (Navas y Guerras, 2016).

La entidad santanderina tiene, actualmente, dos destacados proveedores:

- ALSA: firma de autobuses que se encarga de los desplazamientos de los jugadores y cuerpo técnico del equipo a otras localidades cuando les toca jugar como visitante (Menocal, 2017).
- Puma: marca de ropa deportiva que se encarga de fabricar y suministrar al club cántabro las prendas que visten sus jugadores en los partidos y entrenamientos (Real Racing Club, 2021).

Entonces, se podría decir que la entidad de Santander tiene un poder de negociación con sus proveedores más bajo que alto, ya que los servicios y productos suministrados por estos se presuponen bastante esenciales para el club y, además, se pueden considerar productos diferenciados puesto que son firmas de alto prestigio cuyos servicios y elaboraciones no están al alcance de muchos. Por todo ello, los costes de cambio a otros posibles proveedores van a ser altos para la entidad.

#### ❖ Poder negociador de clientes

En lo relativo a los clientes, según Navas y Guerras (2016), el poder de negociación de la entidad siempre será bajo si:

Gráfico 3.8. Condicionantes del bajo poder negociador de la empresa con clientes



Fuente: elaboración propia (Navas y Guerras, 2016).

El club de Santander presenta dos tipos de clientes que se podrían calificar como sus principales:

- Socios abonados: son los aficionados más fieles del equipo, los cuales compran su abono antes del comienzo de la temporada para presenciar todos los partidos del curso en el campo de juego.
- Aficionados puntuales: son aquellos aficionados del Racing o, simplemente, aficionados al fútbol, que acuden al estadio esporádicamente comprando entradas de manera individual para cada partido al que asisten.

En conclusión, el poder de negociación que tiene la entidad deportiva con estos clientes es relativamente bajo por varias razones. En primer lugar, el club depende de su afición para subsistir, algo que se entiende rápido. Además de esto, presenciar un

partido de fútbol no se puede entender como algo súper importante para una persona, no es un bien de primera necesidad. Por otro lado, los costes de cambio para un cliente son bajos puesto que podrán acudir a ver otros eventos deportivos similares por precios parecidos. Como comentábamos antes, aunque no hay muchos, existen productos sustitutivos al alcance del cliente. Por último, los productos que ofrece el club no son especialmente diferenciados puesto que, por ejemplo, hay innumerables partidos de fútbol cada fin de semana y tantas camisetas como equipos en nuestro país.

### 3.3. ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis interno de una empresa se puede conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades del funcionamiento de dicha organización. Averiguar las características fundamentales del negocio será clave para comprender estas fortalezas y debilidades.

En este caso, las características de la entidad deportiva se van a definir por el conjunto de recursos y capacidades que posee la misma. Estos determinarán cuáles son las fortalezas y debilidades más claras que posee el club de Santander, las cuales le diferenciarán de sus competidores directos dentro de su sector, es decir, la industria del fútbol y, en concreto, la Segunda División B de España.

#### 3.3.1. Recursos

Al hablar de los recursos de una organización se hace referencia al conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas y Guerras, 2016).

En una organización pueden coexistir dos tipologías de recursos:

Tabla 3.1. Tipologías de recursos

<b>Tangibles</b>	<b>Intangibles</b>
Son, básicamente, los recursos físicos y financieros. Se pueden medir y cuantificar fácilmente.	Hacen referencia al ámbito tecnológico, la reputación y los recursos humanos de una entidad. Son más difíciles de medir o cuantificar al no disponer de una entidad física.

Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Estrategias de Marketing Turístico

A continuación, se van a exponer algunos de los recursos de los que dispone el Racing de Santander con el fin de determinar qué fortalezas o debilidades presenta la entidad deportiva.

### 3.3.1.1. Recursos tangibles

#### ❖ Instalaciones

El Real Racing Club tiene a su disposición diferentes instalaciones tanto para la gestión y atención al público como para la actividad deportiva del primer equipo y las categorías inferiores (Real Racing Club, 2021):

- *Estadio de juego*

El campo donde juega el Racing sus encuentros se conoce, como se mencionó anteriormente, con el nombre de Campos de Sport de El Sardinero. Ubicado a escasos metros de la playa de El Sardinero, fue inaugurado el 20 de agosto de 1988 y las dimensiones del terreno de juego son de 105x68 metros (Real Racing Club, 2021). Con un aforo para 22.222 personas, se puede considerar que este espacio está más acorde con un campo de la Primera División de España que de la categoría en la que milita el club actualmente. Sin ir más lejos, el estadio donde juega sus partidos como local el C.D. Laredo (equipo de la misma región y categoría que el Racing) cuenta con un aforo de 2.500 espectadores.

Por otro lado, la instalación, de la que es usuario en exclusiva el Real Racing Club, no es propiedad de la entidad racinguista y sí lo es del Ayuntamiento de Santander (EUROPA PRESS, 2021). Este hecho no resulta positivo para el club, puesto que tanto su “músculo” financiero como su capacidad de endeudamiento se ven minimizados al no tener en propiedad un tangible tan importante como es el estadio.

- *Tienda oficial*

El Racing de Santander dispone de una tienda oficial que está ubicada en el mismo estadio de los Campos de Sport de El Sardinero, junto a las taquillas de venta de entradas y abonos (Real Racing Club, 2021).

- *Instalaciones “Nando Yosú”*

La entidad deportiva tiene en su haber un complejo deportivo multifuncional en el barrio santanderino de La Albericia. Conocido con el nombre de Instalaciones “Nando Yosú” desde 2011, en honor al exjugador y exentrenador del club racinguista, este centro deportivo es utilizado para los entrenamientos de la primera plantilla y categorías inferiores del Racing de Santander, además de acoger los partidos oficiales como local del Racing B (Real Racing Club, 2021).

- *Sede social*

El Real Racing Club tiene su sede social y oficinas ubicadas dentro del propio estadio desde el año 1997, fecha en la se abandonaron las antiguas instalaciones situadas en el centro de Santander (Real Racing Club, 2021).

#### ❖ Presupuesto

Con relación al presupuesto del Racing de Santander para la presente campaña 20/21, los ingresos totales que ha obtenido el club se sitúan en 3.796.000 euros, mientras que los gastos totales han sido de 3.720.000 euros (Real Racing Club, 2021). Sus mayores fuentes de ingresos en esta temporada han sido: ingresos por competiciones, ingresos por venta de abonos, ingresos por comercialización (tienda) e ingresos por publicidad. Su mayor fuente de gasto ha estado determinada por las retribuciones a su plantel deportivo inscrito en la competición en la que participa (Real Racing Club, 2021).

Estas cifras presupuestarias podrían considerarse como muy pobres para un club con tal historia y entidad. Factores clave como la actual crisis económica propiciada por la aparición del Covid-19 que, por ejemplo, ha hecho que los ingresos por publicidad se vean reducidos de manera notable respecto al año anterior y, el descenso del club de Segunda División a Segunda División B al finalizar la temporada 19/20, lo que ha supuesto que deje de recibir un generoso montante de dinero por derechos televisivos por parte de LaLiga, son algunas de las causas de que el club actualmente no se encuentre en su mejor momento en el panorama económico, habiendo visto como su presupuesto se ha reducido de los más de nueve millones de euros que se aprobaron para el curso 19/20 (EUROPA PRESS, 2019) a las cifras actuales que se comentaban anteriormente.

### 3.3.1.2. Recursos intangibles

#### ❖ Reputación del club

El Racing de Santander, a pesar de estar en horas bajas en los últimos años, es un club de fútbol que goza de buena reputación en España. Como se comentó con anterioridad, sus más de cien años de historia, unidos a las 44 temporadas que ha jugado en la élite del fútbol español y a la masa social que lleva consigo el conjunto cántabro, con más de 8.000 socios abonados, —cifra más que notable si lo comparamos con otros equipos de la categoría en la que milita actualmente— hacen que la reputación que la entidad deportiva se ha ganado a lo largo de su historia sea más que positiva.

Este hecho se puede apreciar, por ejemplo, a la hora de contratar a nuevos jugadores de la categoría para su plantilla, quienes no suelen tener dudas al respecto si el que les llama para unirse a sus filas es el Racing de Santander. Prueba de ello son unas declaraciones vertidas en la página web oficial del club por parte del jugador y flamante fichaje Sergio Marcos, quien comentaba en su presentación que “No hay mejor club que el Racing, me convenció del proyecto y no me lo pensé en ningún momento” (Real Racing Club, 2021).

#### ❖ Recursos humanos

En la entidad racinguista, al hablar de empleados, no solo se puede hacer referencia a los jugadores de la primera plantilla y a los responsables del cuerpo técnico. Además de ellos, parte esencial, por supuesto, el Racing tiene trabajadores en muchas más áreas: personal de venta en taquillas, comerciales de tienda, mantenimiento y limpieza de instalaciones, médicos, prensa, dirección deportiva, dirección general, consejo de administración (con el presidente a la cabeza), fútbol base, personal de seguridad, etc. (Real Racing Club 2021).

En lo que respecta a esta parte, el conjunto de los empleados mencionado no ha pasado por su mejor momento dentro del club en el último año. Esto se debe a que la institución de fútbol cántabra, a causa de la emergente crisis económica propiciada por la actual pandemia, se vio obligada a acogerse a un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) para todos sus empleados y futbolistas con el fin de disminuir los daños económicos y minimizar los riesgos contractuales y laborales de la entidad (Herrero, 2020). En muchos de los casos, la reducción del salario de los empleados fue de su totalidad durante unos meses y, en otros, como es el caso de la plantilla de jugadores del primer equipo, esta fue del 70 % (Herrero, 2020).

También, cabe mencionar en este apartado al conjunto de accionistas, socios, abonados y peñistas que tiene el club cántabro por toda España (25 peñas en total) y por todo el mundo, los cuales son parte fundamental de la masa social que arrastra consigo la entidad.

El Racing de Santander tiene, actualmente, un total de 12.406 accionistas que hace unos años no eran más que “simples” seguidores y aficionados del equipo que se movilizaron para que la situación del club mejorara y este pudiera seguir adelante. Gracias a esta movilización, la entidad celebró una Junta General en 2015 en la que salió elegido un nuevo Consejo de Administración, lo que supuso un antes y un después en la historia reciente del Real Racing Club (Real Racing Club, 2021). Se llegaron a producir más de 300 aportaciones económicas llevadas a cabo desde 33 países diferentes (Real Racing Club, 2021).

### ❖ Tecnologías

Este apartado hace referencia al conocimiento relacionado con el acceso, uso e innovación de las técnicas de producción y/o de la tecnología incorporada en los productos (Gallo, 2021).

Con relación a las tecnologías, el Racing de Santander ha ideado, para la temporada 21/22 que comienza, un departamento de Big Data con el fin de obtener y analizar métricas de rendimiento de los jugadores que permitan mejorar los resultados deportivos del equipo (EUROPA PRESS, 2021). Esta técnica de estudio de datos se apoyará en el programa y las cámaras de BEPRO, colocadas ya desde la anterior temporada en Los Campos de Sport de El Sardinero y en las instalaciones deportivas “Nando Yosú” (EUROPA PRESS, 2021).

Además de esto, la entidad racinguista cuenta con dos claros canales informativos de cara a los aficionados: su página web oficial y sus redes sociales, con cuentas en Instagram, Facebook, Twitter y Youtube.

La página web del club presenta una estructura y navegación, aparentemente, bien optimizadas (aunque mejorable) y unos contenidos actualizados. Por su parte, la cuenta de Instagram del Racing tiene actualmente casi 62.000 seguidores, la cuenta de Facebook, unos 55.000, en Twitter cuenta con 76.500 seguidores y, en Youtube, son 9.060 los suscriptores que tiene el club.

Cifras que están en consonancia con el estatus y la reputación que atesora la entidad deportiva y, muy por encima de las que tienen muchos de los clubes contra los que compite directamente.

### 3.3.2. Capacidades

En este apartado, se ha creído conveniente destacar la capacidad que tiene el Racing de Santander de actuar como revulsivo económico en la actividad local y regional. Es decir, el impacto económico que un club como el Racing tiene en la región de Cantabria y, más concretamente, en la ciudad de Santander, en sectores como el ocio y el turismo derivado de la asistencia a los partidos del equipo, en empleos generados, en ingresos de hostelería y restauración, etc.

En este sentido, cabe hablar del término “complementadores”. Como afirma Guillén (2014), “El término complementador se aplica a otras empresas colaboradoras que proporcionan productos o servicios que contribuirán a mejorar la oferta de la propia

empresa ante sus clientes. Su participación contribuye a crear un ecosistema empresarial cuyo objetivo es generar el máximo valor para el cliente”. Continúa defendiendo Guillén (2014) que “se atrae a los complementadores proporcionándoles oportunidades para el beneficio mutuo y buscando contribuciones que mejoren el desempeño del sistema en su conjunto”.

Llevado al caso de la entidad racinguista, esta tiene acuerdos con una serie de comercios y empresas de la ciudad basados en determinadas ventajas y desgravaciones fiscales para estos últimos, a los que denomina “Establecimientos Racinguistas” y entre los que se encuentran negocios de restauración (Real Racing Club, 2021). Desde el prisma opuesto, por ejemplo, muchos hoteles de la ciudad de Santander indican a sus potenciales clientes la distancia en tiempo o en metros a la que se encuentra el estadio de los Campos de Sport de El Sardinero (Silken Río Santander, 2021).

En definitiva, gracias a la actividad y repercusión que tiene la entidad deportiva, otros sectores regionales y locales se ven altamente beneficiados económicamente y, en contraposición, el Racing de Santander también se beneficia de determinadas acciones que llevan a cabo entidades de otras industrias, es decir, sus complementadores de oferta.

Según un informe realizado en 2016 por el Departamento de Economía de la Universidad de Cantabria, un equipo de fútbol de una ciudad de tamaño medio que milita en la Primera División de España podría llegar a aportar hasta 28 millones de euros anuales a la localidad que acoge al club en cuestión, dependiendo de su tamaño, del aforo del estadio y de su capacidad hotelera (Moreno Mencia, 2016).

Claramente, que el club participe en una categoría tan baja en la actualidad, hace que su impacto económico en otros sectores de la región sea más bajo que si estuviera jugando en Primera División, donde, con total seguridad, atraería a más visitantes a la zona. Por lo tanto, su capacidad actual para ejercer de revulsivo económico en otros negocios de la ciudad como el de alojamiento, restauración o, incluso, los mismos taxistas, no es tan elevada como en tiempos pasados.

### **3.4. ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO es una herramienta que recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa, aportando una visión global de la misma y de la situación actual en la que se encuentra (Pérez, 2021). En definitiva, esta herramienta determinará dónde y cómo está la entidad deportiva de Santander.

En este punto del trabajo se sintetizan las dos partes del análisis estratégico llevado a cabo (externo e interno), extrayendo de este las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la entidad (análisis externo) y las fortalezas y debilidades que presenta el club de manera intrínseca.

Los principales propósitos que tendrá el Real Racing Club como entidad serán: subsanar sus debilidades, hacer frente a las amenazas, mantener sus fortalezas y sacar partido a las oportunidades del entorno.

Tabla 3.2. Análisis DAFO de la entidad Real Racing Club S.A.D

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pobre presupuesto y capacidad financiera</li> <li><input type="checkbox"/> Estadio en propiedad del Ayuntamiento de Santander-Disminución de capacidad de endeudamiento</li> <li><input type="checkbox"/> No dispone de television propia del club</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajadores descontentos con su situación económica</li> <li><input type="checkbox"/> Dificultad para mantener a jugadores top</li> <li><input type="checkbox"/> Estancamiento en una baja categoría (Segunda División B)</li> <li><input type="checkbox"/> Baja capacidad de impacto económico en otros sectores de la region respecto a años atrás.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ser un equipo con muchos años de historia</li> <li><input type="checkbox"/> Calidad y cantidad de instalaciones deportivas</li> <li><input type="checkbox"/> Buena reputación del club</li> <li><input type="checkbox"/> Afición fiel y elevada masa social de la entidad</li> <li><input type="checkbox"/> Gran número de trabajadores en el club</li> <li><input type="checkbox"/> Disposición de canales informativos online propios</li> <li><input type="checkbox"/> Tegnología innovadora integrada</li> <li><input type="checkbox"/> Confianza de los aficionados en el actual Consejo de Administración</li> <li><input type="checkbox"/> Aparecer en espacios informativos públicos como radio y periódicos</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Crisis económica (Covid-19)</li> <li><input type="checkbox"/> PIB bajo</li> <li><input type="checkbox"/> Disminución del empleo</li> <li><input type="checkbox"/> Baja natalidad</li> <li><input type="checkbox"/> Población envejecida</li> <li><input type="checkbox"/> Poca población en Cantabria</li> <li><input type="checkbox"/> Bajo PIB destinado a I+D</li> <li><input type="checkbox"/> Meteorología negative</li> <li><input type="checkbox"/> Dura política fiscal para futbolistas</li> <li><input type="checkbox"/> Pérdida de poder adquisitivo de los españoles</li> <li><input type="checkbox"/> Potente intensidad de la competencia en el sector</li> <li><input type="checkbox"/> Existencia de otros deportes en la region</li> <li><input type="checkbox"/> Bajo poder de negociación con clientes</li> <li><input type="checkbox"/> Altos costes de cambio de proveedores</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ayudas económicas del gobierno de Cantabria</li> <li><input type="checkbox"/> Alta popularidad del fútbol</li> <li><input type="checkbox"/> Elevado uso de redes sociales y medios online</li> <li><input type="checkbox"/> Buen servicio de Comunicaciones en la región para desplazarse</li> <li><input type="checkbox"/> Creciente preocupación por el medio ambiente en la sociedad española</li> <li><input type="checkbox"/> Inversiones provenientes de grandes empresas de otros sectores</li> <li><input type="checkbox"/> Aprovechar ser el principal y más popular equipo de Cantabria</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>

Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico

## 4. DISEÑO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Llegados a este punto, se van a definir los objetivos de marketing y la estrategia competitiva de la entidad deportiva, es decir, se pasará del “dónde y cómo estamos” al “a dónde queremos llegar y de qué forma”.

### 4.1. DISEÑO DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING

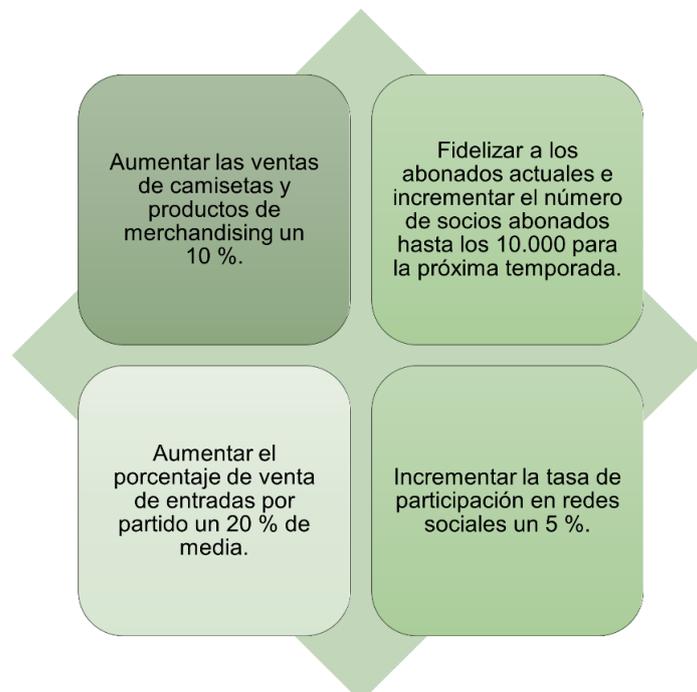
Cabe decir que el objetivo fundamental de una entidad siempre será el de maximizar su beneficio, tanto en lo económico como en lo social, maximizando así el valor de la empresa (Navas y Guerras, 2016).

Para responder a ese “a dónde queremos ir” se han de fijar unos objetivos que deben cumplir las siguientes premisas para ser aceptados: estar bien definidos, ser viables y coherentes, ser cuantificables y tener un plazo temporal fijado para alcanzarlos (Pérez, 2021).

Los objetivos estratégicos del Real Racing Club serán manifestados en función de la misión y visión del club, destacadas anteriormente, y mediante el análisis estratégico previamente analizado, lo que se traducirá en la definición de unos objetivos tácticos que la entidad racinguista pretenderá cumplir para la próxima campaña con el requisito necesario de que se mantengan en el tiempo y aseguren los resultados previstos.

De manera específica, los objetivos de los que se habla serán los siguientes:

Gráfico 4.1. Objetivos estratégicos



Fuente: elaboración propia

La consecución de estos objetivos tácticos ayudará a la entidad deportiva a subsanar muchas de las debilidades que presenta, sobre todo en lo económico, lo que supondrá también, en el plano deportivo, que pueda optar a tener una mejor plantilla que le impulse a conseguir el ansiado ascenso de categoría. Este hecho repercutirá, de vuelta, en la maximización de su valor y, por consiguiente, servirá de ayuda para la consecución, a medio-largo plazo, del que es su objetivo general y con el que se quiere llegar a lo que se promulga en su misión: volver a jugar en la Primera División del fútbol español.

## 4.2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ENTIDAD

En esta parte se determinará cuál o cuáles serán las estrategias para incluir en el plan de mejora de la entidad. Según Navas y Guerras (2016), las estrategias competitivas se refieren a la forma a través de la cual una empresa hace frente a sus competidores para tratar de conseguir un rendimiento superior a estos. La estrategia elegida en este caso será la que marque si se debe priorizar: corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades (Pérez, 2021).

Toda estrategia competitiva debe centrarse en conservar o fortalecer unas ventajas competitivas que permitan a la entidad emprender acciones ofensivas o defensivas frente a las 5 fuerzas competitivas mencionadas anteriormente para lograr, así, un mayor desempeño que la competencia y una rentabilidad superior sobre la inversión llevada a cabo (Navas y Guerras, 2016). Las condiciones indispensables para conseguir una ventaja con respecto a los competidores son: que implique un factor de éxito en el mercado, que suponga una diferencia y que sea sostenible en el tiempo (Navas y Guerras, 2016).

Se abren aquí dos vías o, más bien, dos tipos de estrategias competitivas diferentes que la entidad racinguista podría llevar a cabo:

Tabla 4.1. Tipos de estrategias competitivas

<b>Liderazgo en costes</b>	<b>Diferenciación</b>
<p>Consiste en el liderazgo total en costes en una industria determinada mediante políticas aplicadas en esa dirección. El objetivo que se persigue con esta estrategia es vender más que los competidores, aunque los márgenes sean más pequeños.</p>	<p>Su objetivo se basa en diferenciar cualquier aspecto importante del producto o servicio de cara al consumidor, a través de acciones empresariales. La empresa o algunos de sus elementos se perciben como únicos por clientes y proveedores, y el consumidor está dispuesto a pagar precios mayores por estos.</p>

Fuente: elaboración propia (Navas y Guerras, 2016)

En el caso de la entidad deportiva de Santander, las estrategias específicas que se definirán a continuación y que se pondrán en marcha a través de diversos planes de acción, van a estar basadas, en su mayoría, en el liderazgo en costes, ya que el Racing de Santander pertenece a un mercado en el que la competencia de precios es intensa, el servicio que se brinda al consumidor está estandarizado, existen pocas

maneras de diferenciarse y los clientes tienen un alto poder de negociación, lo que hace que puedan presionar para bajar los precios (Navas y Guerras, 2016).

Antes de mencionar las estrategias concretas que se propondrán para la entidad cántabra y, teniendo en cuenta el análisis DAFO realizado anteriormente, a modo general se optará por seguir una estrategia competitiva defensiva, con la que se pretende afrontar las amenazas del entorno que se le presentan al club y conservar las fortalezas que este tiene (Pérez, 2021).

Los fines principales que se persiguen con esta estrategia defensiva son:

- Amoldarse a la situación del mercado, muy perjudicada por la aparición de factores como la actual crisis económica surgida a raíz de la pandemia, que dificulta el desempeño de la actividad profesional del club.
- Intentar reducir al máximo los efectos negativos del entorno.
- Evitar que empeore la situación actual del equipo e intentar que mejore en la medida de lo posible.
- Seguir conservando e impulsando las fortalezas que suponen una ventaja competitiva para la entidad deportiva en la industria.

Para finalizar este apartado, en la siguiente tabla se proponen una serie de estrategias concretas que el Real Racing Club llevará a cabo durante la próxima temporada, a través de las que se pretende la consecución de todos los objetivos propuestos anteriormente, con el apoyo de diversos planes de acción que serán detallados posteriormente.

Tabla 4.2. Estrategias específicas

<b>Aumento de ventas y cuota de mercado</b>	Consiguiendo ventas superiores de los productos y servicios actuales a través de la publicidad y la promoción, sirviéndose para ello de los medios propios del club, algunos medios pagados y algunos medios de comunicación externos. Moviendo, también, de manera más eficaz la venta online de productos y servicios a través de un mismo sitio web, es decir, todo concentrado en la página web oficial del club.
<b>Mejoras y reestructuración de las instalaciones</b>	Efectuando obras y mejoras, por ejemplo, en los Campos de Sport de El Sardinero. Inaugurando nuevos negocios en las inmediaciones del estadio y fomentando nuevos usos para el mismo.
<b>Fidelización de los abonados actuales y captación de nuevos aficionados</b>	Reduciendo precios, en la medida de lo posible, llevando a cabo promociones innovadoras para llamar la atención del público. Realizando giras de partidos y estableciendo contratos de patrocinio con marcas internacionales mostrando, en ambos casos, la marca Real Club Racing por España y por el mundo.
<b>Incremento de la tasa de participación en las redes sociales</b>	Llevando a cabo diferentes acciones que potencien, más aún, el uso de las redes sociales (canal muy económico y de gran alcance) y la interacción del socio y aficionado con el club.

Fuente: elaboración propia

## 5. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Esta fase del proyecto se corresponde con el conjunto de actividades y decisiones necesarias para poner en marcha una estrategia y que esta se dé por cumplida, de tal manera que se consiga llegar a la misión y objetivos estratégicos planteados previamente (Navas y Guerras, 2016). Si en el anterior punto se proponían una serie de estrategias para determinar qué es lo que se debe hacer en este plan de marketing, a continuación, se expondrán un conjunto de acciones o planes que se quieren implantar y que señalarán cómo se debe actuar para conseguir lo que se quiere hacer.

Para este apartado del trabajo se utilizarán las 4 variables del Marketing Mix, es decir, las "4 P's" del marketing (*Product, Price, Placement and Promotion*), que traducidas al español serían: Producto, Precio, Distribución y Promoción. En el caso de la industria a la que pertenece el Racing de Santander, es decir, el mundo del fútbol, estas variables se encuentran ampliamente relacionadas y posibilitan la atracción del consumidor y la influencia en su decisión de compra (García Martín, 2014).

### 5.1. PLAN DE PRODUCTO

Antes de comenzar a exponer las diferentes propuestas del plan de acción, en este apartado hay que cuestionarse sobre qué tipo de producto se va a enfocar el mismo, teniendo en cuenta, también, que siempre se podrá ampliar el número de productos y servicios que se puedan ofrecer.

En este caso, al tratarse de un club de fútbol, el concepto de producto apropiado será el de producto - servicio, es decir, se entiende aquí al producto como un conjunto de atributos capaces de producir satisfacción y, por lo tanto, se centra en las necesidades del consumidor (Pérez, 2021), como, por ejemplo, la necesidad de ocio que tiene un aficionado a este deporte y que quiere satisfacer a través de la asistencia a un partido de fútbol.

Las dimensiones del concepto de producto, en esta ocasión, vendrán reflejadas de la siguiente manera:

Tabla 5.1. Dimensiones del concepto de producto en el fútbol

<b><i>Beneficio básico</i></b>	Ocio, entretenimiento.
<b><i>Producto genérico</i></b>	Estadio de fútbol, jugadores, entrenadores, árbitros.
<b><i>Producto esperado</i></b>	Asientos de la grada, puestos de venta de comida y bebida, baños.
<b><i>Producto aumentado</i></b>	Sistema de calefacción, techo retráctil, vídeo marcadores.
<b><i>Producto potencial</i></b>	Por ejemplo, un sistema de mandos individualizado en cada asiento de la grada para poder calefactar a este durante el partido si el aficionado quisiera.

Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico

A continuación, se proponen una serie de acciones que se quieren implantar para el Racing de Santander dentro de este plan de producto:

#### ❖ **Venta de entradas, camisetas y merchandising**

Que existan más o menos facilidades para el consumidor de adquirir entradas es una manera de potenciar la asistencia de los aficionados al estadio, por ello, en este sentido, se pondrá el foco en actuar sobre dos canales de venta:

- *Venta online:*

Se contratarán, de manera externa, los servicios de la Agencia PRISMA, con sede en Santander y experta en marketing digital, para que se encargue del desarrollo web, efectúe cambios de diseño, implemente nuevas funciones y optimice más aún la usabilidad y navegación de la página web oficial del club.

Condensar todo el proceso de venta desde un mismo sitio web, como ocurre con la venta de entradas y abonos, pero no sucede con la venta de camisetas y merchandising (una de las principales fuentes de ingresos del club) donde se redirige

al usuario a otro sitio web externo, por ejemplo, será uno de los cambios que se priorizarán por parte de esta agencia.

Otro de los aspectos a implementar, que no tiene actualmente la página web del club, será el de ofrecerle la posibilidad al usuario de tener una visión 360º del estadio cuando se encuentre en el proceso de compra de entradas y abonos por zonas.

Cambios y mejoras que, sin duda, tendrán un impacto positivo en lo que respecta a la experiencia de compra del cliente, lo que muy probablemente repercutirá en mayores ventas.

- *Venta física:*

Se llevará a cabo un lavado de imagen de la tienda oficial del club, exhibiendo cambios en lo relativo al marketing sensorial dentro de ella (iluminación, música y aroma), se harán obras para mejorar el acceso a la tienda, acercándolo más a la vía principal y haciéndolo más visible puesto que es un lugar por donde transita bastante gente al estar próximo a la playa de El Sardinero, además, se expondrán escaparates más llamativos y mejor iluminados que inviten al consumidor a acceder más al interior.

Por otro lado, viendo que el club tan solo presenta un medio oficial de venta física y que este se ubica en los bajos del propio estadio, para expandir su negocio se plantea la posibilidad de abrir dos tiendas más, en este caso franquiciadas, lo que supondrá un coste menor para la entidad que abrir más tiendas propias e incrementará sus ingresos y su notoriedad de marca.

La entidad deportiva, como franquiciador, propondrá un contrato de franquicia a 10 años a otro u otros particulares interesados con el fin de cederles los derechos de explotación comercial de productos del Real Racing Club a cambio de una contrapartida económica del 30 % por ingresos obtenidos por parte del franquiciado. Las dos tiendas franquiciadas se abrirán, una en el centro de Torrelavega y otra en el centro de la ciudad de Santander, sitios no explotados comercialmente por la entidad racinguista dentro de las dos ciudades con más población en la Comunidad Autónoma de Cantabria.

#### ❖ **Mejoras en las instalaciones y aspectos a explotar en ellas**

En este sentido, se llevarán a cabo las siguientes acciones concretas con las que se pretende atraer a una mayor cantidad de aficionados al estadio:

- *Obras y mejoras en el estadio de El Sardinero*

Si bien es cierto que, recientemente, en el año 2017, se llevó a cabo una modernización de los videomarcadores del estadio (Real Racing Club, 2017), ahora, y atendiendo al análisis estratégico del entorno llevado a cabo anteriormente, el cual reflejaba que una de las amenazas que se le presentan al club es la adversa climatología de la región, para incentivar la asistencia de público a los partidos se contratará a una constructora que tendrá la labor de llevar a cabo unas obras en el techo del estadio, mediante las cuales se instalará un techo retráctil que permita, los días más lluviosos, techar el campo durante el partido. Esto mejorará el aspecto físico del estadio, dándole un aspecto de modernidad acorde a los tiempos que corren, y será positivo tanto para el público, en relación con su comodidad, como para el espectáculo ofrecido por los jugadores, puesto que el césped no se verá severamente perjudicado por las fuertes lluvias.

- *Explotación de nuevos usos para el estadio de El Sardinero*

Con relación a esto se realizarán dos acciones concretas que no se están explotando en la actualidad: la creación de un museo y tour por el mismo dentro del estadio y la apertura de un gimnasio en los bajos de El Sardinero.

Lo que ofrece actualmente el Racing de Santander son unas visitas guiadas y gratuitas por el estadio para grupos de centros de escolares de la región cántabra (Real Racing Club 2021), por ello, se creará un espacio dedicado al museo del club en el que aparecerán sus hitos más importantes, datos históricos, fotografías, equipaciones de otras épocas, trofeos conseguidos, vídeos interactivos de partidos históricos, etc., que el socio y el público general podrá visitar, junto al resto de zonas del estadio, pagando diferentes tarifas de precios en función de rangos de edad, número de personas y disponibilidad o no de carnet de socio y antigüedad del mismo.

Por otra parte, la entidad deportiva cederá, previo pago de alquiler, un espacio en los bajos de su estadio a la famosa cadena de gimnasios y centros deportivos beUp, con la que tiene un acuerdo de colaboración actualmente (PALCO23, 2017). Este asunto será beneficioso para ambas partes puesto que, hoy en día, son muchas las personas que asisten casi a diario a un gimnasio, por lo tanto, en el caso del Racing de Santander, esto servirá para atraer a más gente a conocer el estadio y su tienda oficial, mientras que para la cadena beUp, poder establecer una sede en un lugar tan conocido y emblemático de la región como los Campos de Sport de El Sardinero será altamente beneficioso también en cuanto a repercusión y ventas.

#### ❖ **Incursión en otras disciplinas deportivas**

En este sentido y, con la vista puesta en la amenaza de productos sustitutivos que se mencionaba anteriormente, la entidad racinguista procederá a la absorción y compra de los derechos de marca y explotación del club de baloncesto C.D. Estela, bajo el nombre de Racing de Santander Baloncesto y con una dirección deportiva propia diferente a la del club de Torrelavega.

Esto le resultará a la entidad más económico a larga que crear un equipo de baloncesto propio desde cero. El nuevo Racing de Santander Baloncesto mantendrá la misma categoría en la que juega el C.D. Estela y disputará sus partidos en el Palacio de Deportes de Santander, ubicado justo al lado del estadio de fútbol del club. Con esta acción, el Racing de Santander conseguirá atraer a público proveniente también de otras importantes disciplinas deportivas de la región cántabra.

#### ❖ **Aumento de notoriedad de marca**

Con el fin de captar a nuevos aficionados, se pondrán en marcha las siguientes dos acciones concretas:

- *Gira invernal de dos partidos por el Reino Unido*

En este sentido, el Racing de Santander cuenta actualmente en su plantilla con un fichaje de renombre, Jack Harper. De nacionalidad escocesa, aunque nacido en Fuengirola, el delantero de la entidad racinguista, que pasó por las categorías inferiores del Real Madrid C.F., ha llegado cedido desde el Getafe de la Primera División de España para jugar en Santander durante toda la temporada que viene (Berrocal, 2021).

Aprovechando la repercusión del jugador y su nacionalidad británica, lugar donde se vive con mucho entusiasmo y pasión este deporte, el Racing de Santander viajará al Reino Unido para disputar dos partidos amistosos durante el parón de la liga nacional en las fechas navideñas. El primero de ellos se llevará a cabo en la ciudad más poblada de Escocia, Glasgow, en el que se enfrentará al equipo más laureado de la misma, el Celtic de Glasgow, equipo y ciudad con una alargada historia y gran tradición futbolística. El otro encuentro tendrá lugar contra el Fulham F.C. en Londres, Inglaterra, país donde nació este deporte y cuya liga nacional es la más mediática a nivel internacional (Matatoros, 2019).

Con estos dos partidos amistosos por el Reino Unido, el club racinguista se mostrará en un mercado emergente dentro del sector del fútbol, lo que propiciará que la marca Real Racing Club se haga más notoria internacionalmente y consiga atraer a posibles nuevos adeptos.

- *Contrato de patrocinio con la multinacional alemana Teka*

Como afirman Agudo y Toyos (2003, p. 354), “la entidad debe, en primer lugar, establecer una valoración cuantitativa de las empresas que permita ordenarlas jerárquicamente, de acuerdo a su relación con respecto a las variables más relevantes para la entidad y, también, en función del interés y de las posibilidades detectadas para establecer con las mismas una relación de patrocinio”. A la hora de elaborar una propuesta de patrocinio, “la propuesta debe de destacar la capacidad que la futura relación de patrocinio tiene para permitir alcanzar los objetivos de comunicación previstos y, con ello, que ambas partes alcancen un beneficio de la relación” concluyen Agudo y Toyos (2003, p. 355).

En este apartado, se expondrá una propuesta de patrocinio a la filial española del Grupo Teka, Teka Industrial S.A, quien pasaría a ser el principal patrocinador de la entidad deportiva durante los próximos 2 años a razón de unos 100.000 euros por temporada a percibir por esta, hablando en valores estimados y que podrían variar dependiendo de diversos condicionantes, teniendo en cuenta, por ejemplo, la categoría en la juega el Racing actualmente y que, al tratarse de una multinacional, los precios contratados serán más elevados que si se tratase de una empresa regional o local (Agudo y Toyos, 2003). Cabe destacar que el Racing de Santander fue el primer club en la Liga española que tuvo un patrocinador. En la temporada 1981-1982 firmó un contrato de patrocinio, casualmente, con la multinacional Teka, luciendo su nombre en las camisetas, por valor de 60.000 euros (Agudo y Toyos, 2003).

La reputada empresa de fabricación de electrodomésticos, fregaderos y griferías, cuyo domicilio social y oficinas se encuentran en la ciudad de Santander, ocupaba en 2019 el puesto número 2 en el ranking de empresas del sector de fabricación de electrodomésticos según sus ventas, la posición número 766 en el ranking global nacional de empresas según su facturación y el puesto número 9 en Cantabria (elEconomista, 2019).

Este contrato de patrocinio implicará que el nombre de la compañía alemana aparezca como patrocinador más importante en el pecho de las camisetas de los jugadores del equipo de fútbol masculino, femenino, categorías inferiores y equipo de baloncesto recién inaugurado. De igual forma, también deberá aparecer en los videomarcadores y vallas publicitarias de los Campos de Sport de El Sardinero y de las instalaciones deportivas Nando Yosú, además de tener presencia visible en la página web del club y perfiles de redes sociales. En contrapartida, la empresa de fabricación de productos de cocina reflejará en su página web y tiendas físicas de España la condición de “Patrocinador oficial del Real Racing Club de Santander”.

Con este acuerdo de patrocinio se pretenderá obtener un beneficio en lo económico, por supuesto, pero también en términos de impacto en el público, reconocimiento y asociación de marca, ya que Teka, además de tener sede en la ciudad santanderina, comparte algunos de los valores que abanderara la entidad racinguista como son “honestidad” y “generosidad” (TEKA, 2021).

## 5.2. PLAN DE PRECIOS

Para establecer acciones concretas sobre precios, se deben tener en cuenta una serie de factores antes de ver qué estrategias se podrán implementar y de qué manera se podrían llevar a cabo. Algunos de estos factores son:

- Grado de competencia que hay en el mercado, el cual será mayor cuando dos o más clubes de fútbol compartan protagonismo en una misma área geográfica (García Martín, 2014).
- Imagen que pretende transmitir la entidad deportiva, que deberá ser coherente con el precio de sus productos y servicios (García Martín, 2014).
- Relación con el entorno, como, por ejemplo, la historia y bagaje del club o la situación actual en la que se encuentre el mismo (García Martín, 2014).

En este sentido, el Racing de Santander es un club histórico con un bagaje importante a sus espaldas, aunque, se encuentra en horas bajas en la actualidad, ya que lleva unos años moviéndose, casi exclusivamente, por los estadios de la Segunda División B de España, algo a lo que no estaba acostumbrado hace no tanto tiempo.

Dentro de su área geográfica más próxima, Cantabria, se podría decir que su principal y único competidor es el C.D. Laredo, club que milita en la misma categoría que el Racing pero que tiene bastante menos trascendencia histórica y masa social que este. Por este motivo, aunque se lleven a cabo determinadas acciones de discriminación y descuentos en los precios de los productos, el nivel de estos precios siempre deberá guardar un equilibrio entre la categoría en la que se encuentra el equipo y la imagen de club laureado que el Real Racing Club debe transmitir.

Cabe mencionar que la entidad racinguista ya sigue en la actualidad una discriminación de precios basada, por ejemplo, en la edad del socio o aficionado y en la zona del estadio en la que se encuentre la entrada o abono adquirido por los mismos (Real Racing Club, 2021).

Imagen 5.1. Tarifas de la Campaña de Abonados 2021/2022 del Racing de Santander

	ADULTO	JUNIOR HASTA 17 AÑOS
TRIBUNA OESTE	225€	100€
TRIBUNA ESTE	125€	60€
TRIBUNA SUR	125€	60€
TRIBUNA NORTE	125€	60€
PREFERENCIA OESTE	125€	60€
PREFERENCIA ESTE	75€	40€
PREFERENCIA SUR	75€	40€
LA GRADONA	75€	40€
MOVILIDAD REDUCIDA PREFERENCIA NOROESTE	40€	-
CARNET RACINGUISTA	20€	
ACCIONISTA +119 ACCIONES	-60€	

\* El precio mínimo del carnet para la temporada 2022 es de 60€ para adultos y 30€ para junior. En caso de descuento por accionista este se aplicará hasta ese importe.

Fuente: página web oficial del Real Racing Club de Santander S.A.D.

A continuación, con el fin de fidelizar al conjunto de sus actuales abonados y con la intención de atraer a nuevos, se implementarán otras iniciativas de discriminación y descuentos en los precios:

Tabla 5.2. Iniciativas de discriminación de precios

<b>Discriminación de precios</b>	
❖	Las parejas que hayan adquirido el abono del club y tengan un hijo o hija durante la temporada en curso, si deciden sacarle el carnet de socio del Racing a su bebé recién nacido, al renovar el abono de la siguiente temporada tendrán un 50 % de descuento para ellos y todos los miembros de la familia que no estuvieran abonados y quisieran ahora abonarse.
❖	Todos aquellos socios abonados cuyo grado de asistencia al estadio durante la próxima campaña supere el 80 % de los encuentros, tendrán 10 entradas sueltas gratis para partidos de liga de la siguiente temporada que podrán regalar a familiares o amigos.
❖	Los socios abonados que acompañen al equipo en, al menos, un 50 % de los partidos que juega de visitante en otros municipios, tendrán 10 entradas sueltas gratis para partidos de liga de la siguiente temporada que podrán regalar a familiares o amigos y, además, podrán asistir a 2 partidos del Racing de Santander Baloncesto de manera gratuita cuando ellos elijan.
❖	Para incentivar la presencia de mujeres en los Campos de Sport de El Sardinero y explotar más este mercado, cualquier mujer, tenga la edad que tenga y sea o no socia del club, verá reducido el precio a pagar por la entrada al partido al que quiera asistir en un 20 % con respecto al precio normal de salida.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.3. Iniciativas de descuentos en los precios

<b>Descuentos en los precios</b>	
❖	Cualquier persona que decida comprar una entrada suelta para un partido y lo haga de forma física, acudiendo a las taquillas del estadio, tendrá un 10 % de descuento en todos los productos de la tienda oficial del Racing de Santander ubicada en el mismo estadio.
❖	Por otro lado, los socios y aficionados tendrán también la posibilidad de hacerse con su abono de la temporada pagando al contado o, si lo prefieren, en tres plazos de tres meses. Para aquellos que decidan comprarlo al contado, el precio final del mismo será un 5 % inferior que el de las personas que prefieran pagarlo a plazos, sin importar la zona del estadio a la que corresponda el abono.

Fuente: elaboración propia

### 5.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Defienden Agudo y Toyos (2003) que la variable distribución en el sector del fútbol se emplea con el fin de incrementar la asistencia de los espectadores al espectáculo deportivo. “Nos referimos a su capacidad para conseguir que el aficionado tenga una gran comodidad de acceso a los distintos contenidos. Estamos hablando, por ejemplo, de la utilización de nuevas tecnologías para acceder a la información de un equipo, imágenes del partido a través de telefonía móvil, compra de productos a través de internet o de tiendas en distintos ámbitos geográficos, etc.”, concluyen Agudo y Toyos (2003, p. 228). En este sentido, el plan de distribución se enfocará en dos aspectos fundamentales: las instalaciones y el sistema de venta de entradas.

Como ya se comentó anteriormente, con relación a las instalaciones, se llevarán a cabo determinadas obras en el estadio y en la tienda oficial del club, las cuales mejorarán la accesibilidad a los mismos, su aspecto y comodidad para el espectador. El estadio de juego del Real Racing Club cuenta ya con una ubicación geográfica que se podría calificar de “envidiable” y muy cómoda para el público. Está situado a escasos metros de la playa de El Sardinero (donde se encuentran los mejores hoteles de la ciudad), tiene acceso directo desde la autovía y dispone de un extenso espacio de aparcamientos en sus alrededores.

En cuanto al sistema de ventas, como afirma García Martín (2014, p. 38), “la influencia de la distribución del producto será mayor sobre los espectadores que sobre los aficionados, sobre aquellas personas menos leales al producto las cuales necesitarán de ciertos estímulos para sentirse invitadas a acudir al estadio”. Es por ello por lo que las acciones englobadas dentro de este plan de distribución se centrarán, sobre todo, en aquellas personas que no son asiduas a acudir al estadio a ver los partidos del Racing de Santander.

Por norma general, para estas personas asistir a un partido del Racing de Santander supondrá una alternativa de ocio más. Por ello y, para que sientan motivos para acudir al estadio, se pondrán en marcha acciones enfocadas a ofrecer valores añadidos o servicios alternativos que les harán disfrutar más del espectáculo.

Desde las redes sociales y página web del club se lanzarán mensajes motivadores como: “¡Vive el partido con nosotros desde dos horas antes y disfruta de nuestro servicio de catering dentro del estadio! (incluido en el precio de la entrada)” o “¡Celebra tu cumpleaños con nosotros! Compra ya tu entrada para el partido en nuestra zona VIP y disfruta con tus amigos de tu mejor noche de cumpleaños”. Los espectadores también se podrán hacer eco de estas iniciativas a través de periódicos regionales como, por ejemplo, El Diario Montañés. La compra de la entrada la podrán llevar a cabo a través de la página web del club o acudiendo a las taquillas del estadio en los días previos al partido, que estarán abiertas de 10:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00.

También, como se mencionaba anteriormente, se implementarán nuevas funciones en la página web como la puesta en marcha de la visión 360° del estadio durante el proceso de adquisición de entradas y abonos por parte del usuario.

Con relación a la distribución de camisetas y productos de merchandising, la entidad racinguista cuenta con un canal de venta online al que cualquier persona puede acceder a través de la página web del club —que se mejorará mediante el presente plan de acción haciendo que el usuario no sea redirigido a otro sitio web cuando acceda a la tienda online— y un único canal de venta física, como es la tienda oficial del club ubicada en los bajos del estadio. Por ello y, como se comentó anteriormente, se llevará a cabo la apertura de dos tiendas franquiciadas, una en el centro de Santander y otra en el centro de Torrelavega, que, aunque sean un canal indirecto de

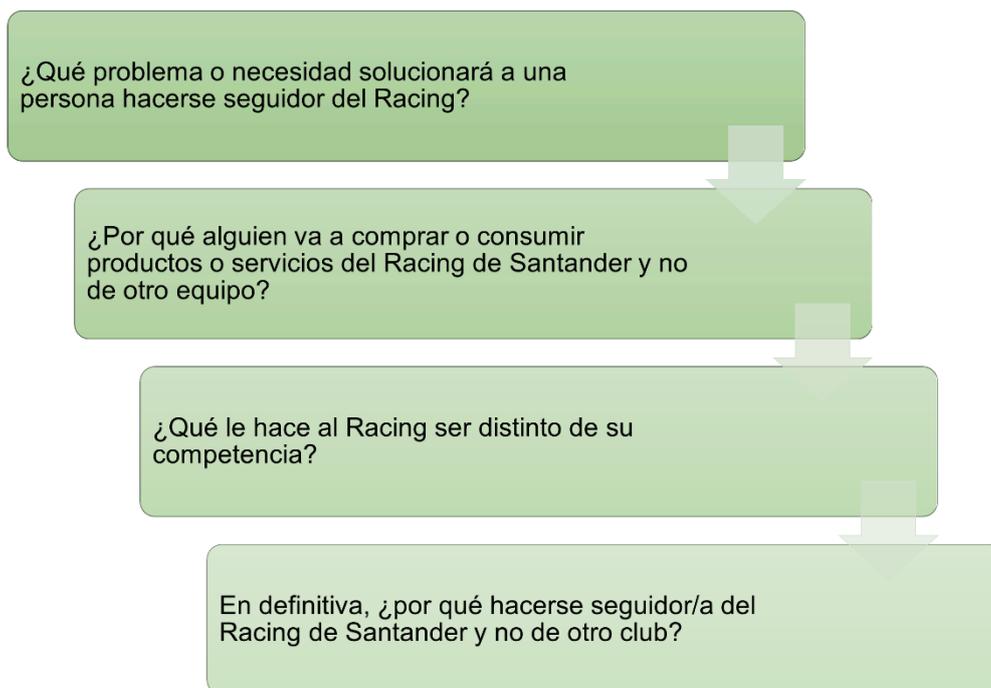
venta, puesto que no dependerán de la entidad, serán beneficiosas para el club en lo económico y en lo relativo al posicionamiento de su marca.

#### 5.4. PLAN DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Como sostiene García Martín (2014, p. 38), “en esta última variable del marketing mix se pretende mostrar la importancia de relacionarse con los consumidores de forma adecuada con el fin de que conozcan el club, lo que ofrece y la forma de diferenciarse del mismo respecto a sus competidores”. “Una cuidadosa estrategia por parte del departamento de marketing sí puede lograr que se expanda el producto y aumentar en consecuencia el número de asistentes al estadio y el número de consumidores de sus productos”, concluye García Martín (2014, p. 38).

En primer lugar, para llevar a cabo este plan de comunicación, hay que hacerse una serie de preguntas:

Gráfico 5.1. Preguntas previas a la ejecución del plan



Fuente: elaboración propia

Para responder a esto, se establecerá una propuesta de valor, la cual implica la exposición del motivo por el que una persona va a adquirir un determinado producto, servicio o marca (Domingo, 2021). Para saber qué propuesta de valor se debe ofrecer al público se requiere detectar las necesidades del mercado y de los potenciales clientes (Domingo, 2021). Aquí, entra en juego el término *insights*, es decir, las verdades sobre el consumidor, las claves y la esencia que permiten encontrar la

solución a un problema (Barros, 2021). “El *insight* no es la solución, es simplemente el punto que nos lleva al camino de esa solución” afirma Barros (2021).

Seguidamente, una vez que se conoce a los posibles clientes y se sabe cómo proceder para ayudarles con la propuesta de valor, se debe pensar en cómo llegar a ellos (Domingo, 2021). En este sentido, se debe considerar como será la comunicación con ellos, si de forma online u offline. Existen muchos canales, pero es imprescindible elegir uno prioritario (Domingo, 2021).

Teniendo claro el tipo de público al que hay dirigirse, mediante un canal adecuado de comunicación, se expresará la propuesta de valor establecida en base a las necesidades del cliente detectadas, con lo que se conseguirá generar un *engagement* (vínculo) que permitirá fidelizar a este, lo que aportará una relación estrecha y duradera entre entidad y cliente que desembocará en un beneficio mutuo para ambos.

Por todo ello, las acciones que se pondrán en marcha para la entidad santanderina dentro de este plan de comunicación y promoción tendrán el foco en el ámbito digital y en ese segmento de potenciales clientes, comprendido entre los 18 y 25 años, quienes son los mayores consumidores de medios y contenidos digitales. Según Chocron (2021), son muchos los jóvenes que han perdido interés en el fútbol debido a la elevada competencia en el sector del entretenimiento y a su gran oferta actual de plataformas y contenidos digitales, que hacen que los chicos de entre 18 y 24 estén sustituyendo ver un partido completo por jugar a videojuegos, ver series y películas o estar atentos al contenido que comparten sus *youtubers* favoritos desde sus redes sociales y plataformas de *live streaming*.

Observado esto, en este plan de comunicación se pretenderá transmitir a este segmento una propuesta de valor, desde el punto de vista emocional, que será expuesta a través del desarrollo de un mensaje efectivo que consiga captar la atención, despertar el interés, provocar el deseo y desencadenar la acción (Agudo y Toyos, 2003).

Con los servicios contratados a la Agencia Prisma y las redes sociales del club como inicio de todo y canal principal de difusión generador de ese vínculo mencionado, la estrategia que se seguirá, cuya propuesta de valor y eje de comunicación se reflejarán a través del *slogan* “La familia, también se elige. ¡Somos Racing!” (encontrará su justificación en el apartado de “Conclusiones”), constará de las siguientes partes:

#### ❖ **Redes sociales**

La tasa de participación del aficionado en redes se verá aumentada con la puesta en práctica, de manera orgánica, de las siguientes acciones específicas:

- Las publicaciones guardarán una regularidad, llevándose a cabo en los días y horas que más actividad registran los seguidores de cada tipo de red social del club.
- Se tendrán en cuenta, fijándose en las propias estadísticas que reflejan las cuentas profesionales de Facebook e Instagram, por ejemplo, los datos demográficos y el perfil de público mayoritario que sigue al club en cada red social con el fin de compartir contenido de calidad y de interés para este público.
- Se incluirán publicaciones con poco texto y con objetos visuales e infografías, lo que hará que estas sean más dinámicas y que los usuarios interactúen más con las cuentas del Racing.
- Se organizarán concursos de manera eventual para generar compromiso y aumentar la participación de los usuarios.

### ❖ Racing TV

Como se reflejó en el análisis DAFO realizado previamente, una de las debilidades de la entidad deportiva es que no dispone de televisión propia. En este sentido, se abrirá en la página web oficial del club, dentro del apartado multimedia, una nueva función con el nombre de “Racing TV”, desde donde se podrán ver todos los partidos del equipo en directo, ruedas de prensa previas y posteriores al partido y, además, se harán y se ofrecerán al público, periódicamente, entrevistas de los jugadores de la plantilla, *staff* técnico y directivos del club. Los aficionados podrán acceder a esta función desde un enlace que se compartirá en redes sociales antes de los encuentros, el cual les dirigirá a la página web o, directamente, a través de esta teniéndose que realizar previamente un registro de datos personales para poder acceder.

### ❖ Social Ads y Email Marketing: creación de leads y promoción de ventas

Desde las redes sociales del club se llevará a cabo una campaña de Facebook e Instagram Ads durante toda la temporada, ofreciendo contenido promocionado de manera periódica a sus aficionados a través de este medio. Con esto, la entidad deportiva conseguirá incrementar los impulsos de compra de productos de los aficionados más jóvenes y, también, que estos hagan las veces de prescriptores con sus padres. Se intensificará la periodicidad de estas publicaciones en las semanas de Navidad, periodos de rebajas, fechas como el día del padre o de la madre y, también, si el Racing cumple el objetivo del ascenso, donde se exhibirán promociones exclusivas a los socios y a los menores de 25 años, sean estos socios o no.

Por otro lado, con la ayuda de un CRM (*Customer Relationship Management*), desde la agencia Prisma se llevará a cabo una automatización semanal de correos a través de una base de datos de clientes mediante la cual se le enviarán correos personalizados a cada individuo registrado en la web (lead), bien que haya comprado algún producto o bien que haya utilizado el servicio de Racing Tv, notificándole y ofreciéndole promociones concretas, últimas noticias del club, felicitaciones de cumpleaños, etc.

Algunas de las mencionadas promociones orientadas a la venta se centrarán en potenciar el *cross-selling* (venta cruzada) y, de esta manera, vender productos complementarios a los que, en un principio, tenga intención de comprar el cliente, lo que hará que la venta total se encarezca. Un ejemplo sería: “Compra ya tu entrada para el partido X y podrás llevarte la bufanda el Racing por solo 5 euros más (promoción limitada)”.

### ❖ Relaciones públicas

Se llevará a cabo un campus de verano en las instalaciones Nando Yosú al que podrán inscribirse hasta 500 chicos y chicas de la región de entre 16 y 25 años. Este evento contará con El Diario Montañés como patrocinador destacado. En él, los jóvenes compartirán clases de fútbol, charlas y comidas con algunos de los jugadores y entrenadores del primer equipo y de la cantera del Real Racing Club de Santander. Se utilizarán medios propios (redes sociales, página web y SEO), medios pagados (publicidad display, SEM, Facebook y Twitter Ads, publicidad exterior y cuña publicitaria en la radio) y medios ganados (menciones editoriales en prensa y boca a boca) para comunicar este evento. La imagen pública del Real Racing Club de Santander se verá beneficiada con esta acción.

### ❖ **eSports**

Aunque bien podría formar parte del plan de producto, ya que supone adentrarse en un nuevo negocio, teniendo en cuenta lo que se mencionaba anteriormente con relación a que, hoy en día, muchos jóvenes prefieren quedarse jugando a videojuegos o incluso viendo partidos virtuales de 15 minutos antes que un partido de fútbol real de 90 minutos y, siguiendo el ejemplo de muchos otros clubes de fútbol profesional de España, se desarrollará para el Racing de Santander una sección dedicada a los *eSports*, los deportes electrónicos, con la intención de ampliar horizontes en el mundo digital.

El sector de los *eSports* ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una realidad en la actualidad. En los últimos años se han hecho muy populares entre la población más joven, hasta el punto de que se realizan competiciones en todo el mundo que incluso se convierten en “*trending topic*” en las redes sociales (Galiana, 2021). Defiende Galiana (2021) que su expansión ha provocado el aumento en los modelos de negocio interesados en promover los deportes electrónicos y crear un nuevo ecosistema. España se sitúa actualmente como el tercer país con mayor crecimiento en el sector (Galiana, 2021).

Por ello, con la idea de poder participar de manera profesional a largo plazo y conseguir importantes ingresos a través de contratos con los múltiples *sponsors* que se están involucrando en el negocio de los *eSports*, se participará en la competición impulsada por la Virtual Football Organization (VFO), la cual es la primera competición oficial de fútbol virtual basada en el videojuego de EA SPORTS FIFA en su versión de Clubes Pro de 11 contra 11, donde participan clubes de fútbol oficiales, clubes de deportes electrónicos profesionales, equipos amateurs y equipos de marcas de reconocido prestigio (VIRTUAL FOOTBALL ORGANIZATION, 2021). Bajo el nombre de Racing de Santander *eSports*, se comenzará compitiendo en categoría Regional, donde comienzan todos los equipos que inician su aventura en esta plataforma, con el objetivo de ir poco a poco ganando nivel e ir ascendiendo de categoría.

Esta iniciativa tiene la intención de que las chicas y los chicos jóvenes, que no acuden al estadio o no les interesa el fútbol profesional, se acerquen al Racing de Santander mediante la actividad *gamer*, por lo que se pretende aumentar la visibilidad de la marca Racing entre este segmento, una marca que en los últimos años en Segunda División B no tiene la notoriedad que tenía en el pasado.

Se animará a todas las personas a las que le gusten los videojuegos, sean o no de Santander, a participar y a formar parte del equipo a través de los canales de comunicación online de la entidad y, además, se crearán perfiles propios en redes sociales de la sección de *eSports* del Racing, desde donde los usuarios podrán enterarse de la actualidad del equipo y de cómo ver algunos de sus partidos en *streaming*. La intención será que el Racing de Santander *eSports* comience a competir en enero del próximo año.

## **6. MEDIDAS DE SUPERVISIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer y cómo hacerlo, se deben determinar los medios necesarios para poner en práctica las acciones definidas anteriormente y llevar un control de estas (Centro de Estudios Financieros, 2014). Por ello, en esta fase final del plan de marketing se establecerá un presupuesto que reflejará lo que se va a invertir en las diferentes propuestas del plan de acción con el propósito de poder garantizar que el proyecto empresarial sea viable económicamente, además, se creará un cronograma de actividades mediante el que se coordinarán todas las funciones y tareas expuestas en relación a las decisiones estratégicas adoptadas y, por último, se utilizarán diversos métodos de control que permitirán saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las tácticas definidas.

### **6.1. PRESUPUESTO**

Para que la dirección general pueda aprobar el plan de marketing tendrá que conocer, en términos monetarios, la cuantificación del esfuerzo a realizar (Centro de Estudios Financieros, 2014). La cantidad de dinero a invertir en la ejecución de las diferentes propuestas del plan de acción viene reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 6.1. Presupuesto para el plan de acción del proyecto

Ítem	Detalle	Tiempo / Coste en euros
Venta de entradas y merchandising (online y física)	Contratación de los servicios de la Agencia Prisma para el desarrollo de mejoras y cambios en la web	12 meses / 2.000 € al mes <b>Coste total: 24.000 € *</b>  *Valores estimados
	Contratación de una consultora experta en marketing sensorial	1 mes / 3.000 € al mes <b>Coste total: 3.000 € *</b>  *Valores estimados
Obras y mejoras en las instalaciones	Contratación de una constructora para llevar a cabo obras en el estadio (techo retráctil) y en el acceso a la tienda oficial.	Tiempo por considerar, máximo 12 meses <b>Coste total: 50.000 € *</b>  *Valores estimados
Explotación de nuevos usos para el estadio	6 empleados para el nuevo museo	12 meses / 6 x 1.200 € al mes <b>Coste total: 86.400 € *</b>  *Valores estimados
Incurción en otras disciplinas deportivas	Absorción y compra de los derechos de marca y explotación del Club Deportivo Estela + Pago de aval y cuota de inscripción para la plaza en LEB Plata	Absorción y derechos de marca y explotación: 500.000 € Aval e inscripción en LEB Plata: 70.000 € <b>Coste total: 570.000 € *</b>  *Valores estimados
	25 empleados de diversas áreas para el Racing de Santander Baloncesto	12 meses / 25 x 1.200 € al mes <b>Coste total: 360.000 € *</b>  *Valores estimados
	18 empleados entre jugadores, cuerpo técnico y médicos.	12 meses / 1.500 € al mes <b>Coste total: 324.000 € *</b>  *Valores estimados
Aumento de notoriedad de marca	Gira de dos partidos por el Reino Unido	1 semana / 24.000 € por costes de desplazamiento, alojamiento y comida de la plantilla <b>Coste total: 24.000 € *</b>  *Valores estimados
Redes sociales	Contratación de un <i>Community Manager</i> a tiempo completo	12 meses / 1.500 € al mes <b>Coste total: 18.000 € *</b>  *Valores estimados
Racing TV	Nuevo canal online del club para ver los partidos en directos	12 meses / 1000 € al mes por cesión de derechos de televisión <b>Coste total: 12.000 € *</b>  *Valores estimados
Campañas de Social Ads y Email Marketing	Campaña de Facebook e Instagram Ads por parte de la Agencia Prisma (como parte de sus servicios contratados)	12 meses / 500 € al mes de media <b>Coste total: 6.000 € *</b>  *Valores estimados
	Campaña de Email Marketing por parte de la Agencia Prisma (como parte de sus servicios contratados)	12 meses / 500 € al mes <b>Coste total: 6.000 € *</b>  *Valores estimados
Relaciones públicas	Campus de Verano en las instalaciones Nando Yosú	1 mes / 5.000 € por costes publicitarios durante el mes previo al comienzo del campus (Display, SEM, Social Ads, publicidad exterior, radio) <b>Coste total: 5.000 € *</b>  *Valores estimados
<b>PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO: 1.488.400 €</b>		

Fuente: elaboración propia

## 6.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En este punto se llevará a cabo la elaboración de un cronograma de actividades que mostrará los diferentes planes de acción y su respectiva fecha de ejecución. La línea temporal con la que se detallará este calendario de actividades será de mes en mes durante todo el siguiente año natural. De esta forma, se plasmarán de manera más clara todas las acciones que irán sucediendo en la entidad deportiva y el momento en que serán implantadas, lo que permitirá tener un mayor control sobre todo el plan de acción en caso de que surgieran imprevistos.

El resultado exitoso de un cronograma de actividades va a depender, básicamente, de las propias actividades del plan de acción y del gerente de proyectos y todos aquellos subalternos que tengan participación en las decisiones estratégicas de la entidad (Ponce Almeida, 2014).

Tabla 6.2. Cronograma de actividades del plan de acción para el Real Racing Club

Acción	Año 2021				Año 2022								
	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021	Enero 2022	Febrero 2022	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022
Desarrollo de mejoras y cambios en la web – Agencia Prisma													
Trabajos en la tienda por parte de la consultora experta en marketing sensorial													
Firma del contrato y apertura de las dos tiendas franquiciadas													
Obras y mejoras en las instalaciones													
Creación del nuevo museo													
Apertura de un gimnasio de la cadena beUp en los bajos del estadio													
Absorción y compra del CD Estela + pago de aval e inscripción del Racing de Santander Baloncesto													
Gira de dos partidos por el Reino Unido													
Firma del contrato de patrocinio con la multinacional alemana Teka													
Discriminación de precios- parejas con hijos recién nacidos													
Regalo de entradas por grado de asistencia al estadio y acompañamiento al club en sus partidos como visitante													
Discriminación de precios – Mujeres													
Descuentos por la compra física en taquillas													
Descuento por adquisición de abono al contado													
Lanzamiento de mensajes motivadores ofreciendo valores añadidos o servicios alternativos que fomenten la venta de entradas													
Desarrollo de publicaciones por parte del Community Manager													
Implantación del nuevo canal online Racing TV													
Campañas de Social Ads en Facebook e Instagram – Agencia Prisma													
Campaña de Email Marketing – Agencia Prisma													
Publicidad y promoción previa al evento - Campus de Verano en las instalaciones Nando Yosú													
Desarrollo del evento – Campus de Verano en las instalaciones Nando Yosú													
Incurción y participación en los eSports													

Fuente: elaboración propia

### 6.3. MÉTODOS DE CONTROL ESTRATÉGICO

Este apartado se corresponde con la parte final que debe contener un plan de marketing. El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas (Centro de Estudios Financieros, 2014). Mediante determinados mecanismos de control se intentarán detectar posibles fallos y desviaciones en las estrategias desarrolladas, en función de las consecuencias que estos vayan ocasionando, para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima rapidez posible (Centro de Estudios Financieros, 2014).

El empleo de estos métodos de control se llevará a cabo después de determinar las áreas de resultados clave, que se corresponden con aquellas acciones que aportan una mayor rentabilidad a la gestión comercial o de marketing de la entidad (Blanco Turanzas, 2017). A continuación, se establecen una serie de métodos de control estratégico que el Real Racing Club podrá utilizar:

Tabla 6.3. Métodos de control estratégico

- ❖ Grado de interacción en redes sociales (“likes”, “retweets”, publicaciones compartidas, comentarios, etc.).
- ❖ Resultados en términos de rentabilidad de las campañas de Social Ads y Email Marketing a través de diferentes indicadores KPIs (emails abiertos, número de registros en la web, ROI, tiempo de permanencia, visitantes únicos, etc.).
- ❖ Resultados en términos de rentabilidad de las acciones de fidelización de socios abonados.
  - ❖ Resultados en términos de rentabilidad de la gira invernal en Reino Unido.
  - ❖ Número de entradas vendidas y asistentes al estadio en la temporada 2021/2022.
- ❖ Ingresos totales por ventas de camisetas y productos de merchandising durante el curso.
  - ❖ Medidores del grado de satisfacción de espectadores con las obras del estadio y el espectáculo presenciado (encuestas telefónicas, vía email o en los alrededores del estadio).
- ❖ Grado de satisfacción y respuesta ante la implementación de nuevas funciones y mejoras en la página web (número medio de visualizaciones en Racing TV durante los días de partido).
- ❖ Resultados en términos de rentabilidad de la creación del nuevo Racing de Santander Baloncesto.

Fuente: elaboración propia

## 7. CONCLUSIONES

Después de haber analizado cada una de las fases del plan de marketing, se puede determinar que la entidad deportiva ha vivido tiempos mejores a lo largo de su historia en lo que respecta a lo económico y a lo deportivo.

La crisis económica en la que se encuentra inmerso el país está afectando de manera notable a todos los sectores, entre los que se encuentra, por supuesto, el fútbol. Este hecho supone una gran amenaza para el Racing en la actualidad, aunque, como se ha visto, existen muchas más. Pero no todo es negativo, el club también presenta diversas fortalezas que deberá aprovechar para hacer frente a esas amenazas del entorno y “aguantar el golpe” para, poco a poco, ir resurgiendo y alcanzar el objetivo fundamental que una entidad como esta debe tener: volver a competir con los mejores en el plano deportivo, lo que repercutirá en su capacidad económica y viceversa.

Para ese resurgimiento que se comenta, ya se han empezado a “poner las primeras piedras” desde hace escasos años. Después de tiempos muy convulsos y de estar más cerca de la ruina que de otra cosa, la aparición del grupo empresarial Pitma con su presidente a la cabeza, Alfredo Pérez, supone que ya se puedan ir avistando “brotes verdes” que consigan, a largo plazo, colocar al Racing en la situación financiera y deportiva que merece un club con la historia y masa social que este atesora. Como dice el refrán, “Roma no se construyó en un día”.

Por otro lado, a través de las estrategias marcadas y los diferentes planes de acción elaborados para llevarlas a cabo, se ha querido dar la importancia que merece al mundo de la tecnología y a un mercado orientado, cada vez más, al ámbito digital de los negocios y al mundo de las redes sociales. En definitiva, adaptarse a los nuevos tiempos que corren, a las actuales necesidades de los consumidores y a sus principales formas de consumir información en estos días.

Por estos motivos, en este plan de marketing se ha querido dar especial importancia a la forma en la que el club deberá comunicarse con ese segmento de clientes definido como destinatario del producto o servicio que vende la entidad deportiva, que no será otro que la marca Racing. Para ello se ha creído conveniente llevar cabo una propuesta de valor, desde el prisma emocional, que consiga atraer la atención del público, despertar su interés y, posteriormente, generar un vínculo entre este y la entidad que sea próspero en el tiempo.

Esta propuesta de valor, que será comunicada por el club en sus canales digitales a través del mensaje “La familia, también se elige, ¡Somos Racing!”, pretende calar en las emociones y sentimientos del público objetivo asociando la marca Racing al vínculo más fuerte que existe, el de alguien con su familia y su símbolo de pertenencia. Es decir, se quiere hacer ver al público que el Real Racing Club de Santander es una gran familia de la que este puede formar parte.

A continuación, me gustaría hacer alusión a dos citas de dos personas que me han servido de inspiración para llegar a la conclusión de lo que se está comentando.

Un buen profesor me dijo un día, “la gente en esta vida cambiará de coche, de ropa, de pareja, pero, rara vez, cambiará de equipo de fútbol”.

Mi madre siempre me ha dicho, “en la vida la gente va y viene, pero la familia siempre permanece ahí”.

Al final, es eso, el Racing de Santander es y será familia para los aficionados más veteranos, pero también podrá ser la familia de ese público más joven e indeciso que, aunque no le venga dada de nacimiento, podrá elegir para sentirse como en casa. Una

vez elegida, esta nunca le abandonará, el Racing siempre será esa familia que le acompañe en los buenos y en los no tan buenos momentos.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

ABAJO, J. 2018. 54.000 euros de aval y 17.500 de cuota de inscripción para una plaza en LEB Plata. En: *La Nueva Crónica*. 9 Jun 2018. [Consulta: 25-08-2021]. Disponible en: <https://www.lanuevacronica.com/54000-euros-de-aval-y-17500-de-cuota-de-inscripcion-para-una-plaza-en-leb-plata>

AEMET. 2021. Valores climatológicos normales. [Consulta: 28-07-2021]. Disponible en: <http://www.aemet.es/fr/serviciosclimaticos/datosclimatologicos/valoresclimatologicos>

AGUDO SAN EMETERIO, A.; TOYOS RUGARCÍA, F. 2003. *Marketing del fútbol*. Editorial: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), Madrid, 2003. ISBN: 84-368-1812-1.

BALONMANO SINFÍN. 2021. Historia SINFÍN. [Consulta: 01-08-2021]. Disponible en: <https://www.bmsinfin.com/presentacion/>

BARROS LÓPEZ, J.A. 2021. Asignatura de Gestión de Productos y Marcas. Máster en Dirección de Marketing (Empresas turísticas). Universidad de Cantabria.

BERROCAL, F. 2021. El Racing ficha a... ¡Jack Harper! En: *Merchán en directo*. 6 Jul 2021. [Consulta: 13-08-2021]. Disponible en: <https://www.merchanendirecto.es/futbol/el-racing-ficha-a-jack-harper/>

BLANCO TURANZAS, M. 2017. Plan de Marketing Entidad Deportiva: Real Oviedo S.A.D. HOYO LÓPEZ, I. (dir.) Trabajo Fin de Grado, Universidad de Cantabria. Disponible en: [https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/12812/BLANCOTURANZAS\\_MARIO.pdf?sequence=1](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/12812/BLANCOTURANZAS_MARIO.pdf?sequence=1)

CANO PAIRET, L.C. 2017. Plan de Marketing Real Racing Club. ESCUDERO VELLIDO, L. (tutor) Trabajo Fin de Máster, Universidad de Cantabria. Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/11251/CANOPAIRETLUISCARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CARRASCO, A. 2018. Otros clubes históricos rescatados por sus administraciones públicas. En: *Huelva Información*. 27 Dic 2018. [Consulta: 20-07-2021]. Disponible en: [https://www.huelvainformacion.es/recreativo/historicos-rescatados-administraciones-clubes-publicas\\_0\\_1312969111.html](https://www.huelvainformacion.es/recreativo/historicos-rescatados-administraciones-clubes-publicas_0_1312969111.html)

CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS. 2014. Marketing en el Siglo XXI, 5ª Edición, cap. 11, Plan de marketing, 5. Etapas del plan de marketing. [Consulta: 25-08-2021]. Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

CHOCRON, A. 2021. La Generación Z pierde interés en el fútbol: las redes, Netflix y los eSports, en el punto de mira. En: *20 minutos*. 9 Mar 2021. [Consulta: 20-08-2021]. Disponible en: <https://www.20minutos.es/deportes/noticia/4611080/0/generacion-z-pierde-interes-futbol-redes-netflix-esports-mira/>

CLICKOALA. 2019. Los Españoles y el Medio Ambiente. [Consulta: 26-07-2021]. Disponible en: <https://join.clickoala.com/wp-content/uploads/2019/09/Los-Espa%C3%B1oles-y-el-Medio-Ambiente.pdf>

DATOSMACRO. 2019. PIB de España - Producto Interior Bruto. En: *Expansión*. [Consulta: 22-07-2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2019>

DATOSMACRO. 2021a. Cantabria – Población. En: *Expansión*. [Consulta: 24-07-2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/cantabria>

DATOSMACRO. 2021b. EPA de Cantabria. En: *Expansión*. [Consulta: 23-07-2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas/cantabria>

DATOSMACRO. 2021c. PIB de España - Producto Interior Bruto. En: *Expansión*. [Consulta: 22-07-2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

DATOSMACRO. 2021d. SMI de España. En: *Expansión*. [Consulta: 28-07-2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/smi/espana>

DOMINGO, I. 2021. Canvas Marketing: qué es y cómo aplicarlo a la estrategia de tu negocio. En: *Inboundcycle*. 24 Ago 2021. [Consulta: 05-09-2021]. Disponible en: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/canvas-marketing-que-es-como-aplicarlo-a-la-estrategia-de-tu-negocio>

EAE. 2020. Así se reparten los derechos televisivos en el mundo del fútbol. [Consulta: 30-07-2021]. Disponible en: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/asi-se-reparten-los-derechos-televisivos-en-el-mundo-del-futbol>

ELECONOMISTA. 2019. Datos comerciales de Teka Industrial Sa. [Consulta 12-08-2021]. Disponible en: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/TEKA-INDUSTRIAL.html>

EUROPA PRESS. 2019. Los accionistas del Racing aprueban un presupuesto de 9,11 millones para la temporada 2019-2020. [Consulta: 04-08-2021]. Disponible en: <https://www.europapress.es/cantabria/noticia-accionistas-racing-aprueban-presupuesto-911-millones-temporada-2019-2020-20191006190955.html>

EUROPA PRESS. 2021a. El PSOE pide las obras necesarias en los Campos de Sport para garantizar la seguridad de los aficionados. [Consulta: 26-08-2021]. Disponible en: <https://www.europapress.es/cantabria/noticia-psoe-pide-obras-necesarias-campos-sport-garantizar-seguridad-aficionados-20210812113935.html>

EUROPA PRESS. 2021b. El Racing de Santander crea un departamento de Big Data para mejorar los resultados deportivos. [Consulta: 08-08-2021]. Disponible en: <https://www.europapress.es/cantabria/noticia-racing-santander-crea-departamento-big-data-mejorar-resultados-deportivos-20210709130639.html>

FEDERACIÓN CÁNTABRA DE BALONCESTO. 2021. Conoce a nuestros clubes. [Consulta: 01-08-2021]. Disponible en: <http://www.fecanbaloncesto.com/menu/nuestrosclubes.html>

FLORIDO, M. 2021. Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa + Ejemplos. En: *Marketing and Web*. 5 Feb 2021. [Consulta: 17-07-2021]. Disponible en: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

GALIANA, P. 2021. Qué son los esports y cuáles son sus modelos de negocio emergentes. En: *IEBS*. 27 Abr 2021. [Consulta: 08-09-2021]. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-esports-marketing-digital/>

GALLO ALEGRÍA, M.L. 2021. Asignatura de Estrategias de Marketing Turístico. Máster en Dirección de Marketing (Empresas turísticas). Universidad de Cantabria.

GARCÍA MARTÍN, E.M. 2014. El Marketing en el Fútbol. GARCÍA BALLESTEROS, C. (dir.) Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/784/retrieve>

GOAL. 2021. Cómo funciona el nuevo formato de Segunda B en España: Grupos, subgrupos, playoff de ascenso, descenso y nuevas categorías. [Consulta: 29-07-2021]. Disponible en: <https://www.goal.com/es/noticias/c%C3%B3mo-funciona-el-nuevo-formato-de-segunda-b-en-espa%C3%B1a-grupos/193h13jrpnbh1nki2ws41lfxm>

GONZÁLEZ, L. 2021. Tipos de IVA en España (año 2021). En: *Rankia*. 10 Mar 2021. [Consulta: 28-07-2021]. Disponible en: <https://www.rankia.com/blog/irpf-declaracion-renta/780527-tipos-iva-espana-ano-2021>

GUILLÉN, P. 2014. COMPLEMENTADORES. En: *Blog de estrategia empresarial de Paco Guillén*. [Consulta: 01-09-2021]. Disponible en: <http://www.blandi.org/fguillen/9-complementadores/#.YTOB0Z0zZPY>

HERRERO, S. 2020. El Racing anuncia un ERTE para todos sus empleados y futbolistas. En: *El Diario Montañés*. 1 Abr 2020. [Consulta: 04-08-2021]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/deportes/racing/racing-anuncia-erte-20200401125911-nt.html>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). 2020. Estadística sobre Actividades de I+D. Año 2019. Datos definitivos. [Consulta: 26-07-2021]. Disponible en: [https://www.ine.es/prensa/imasd\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/imasd_2019.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). 2021a. Encuesta de Población Activa (EPA) Segundo trimestre de 2021. [Consulta: 23-07-2021]. Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0221.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). 2021b. Movimiento Natural de la Población / Indicadores Demográficos Básicos. Datos provisionales año 2020. [Consulta: 24-07-2021]. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177003&menu=ultiDatos&idp=1254735573002](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177003&menu=ultiDatos&idp=1254735573002)

ISASA, X. 2021. ¡El Sardinero con público, un fútbol olvidado! En: *Mundo Deportivo*. 7 Mar 2021. [Consulta: 18-07-2021]. Disponible en: <https://www.mundodeportivo.com/futbol/real-sociedad/20210307/492521848112/el-sardinero-con-publico-un-futbol-olvidado.html>

KOTLER, P. 1980 *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control*. Edición: 2ª ed. Editorial: Diana, México, 1980.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. 2012. *Dirección de Marketing*. Edición: 14ª ed. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012. ISBN: 978-607-32-1245-8.

LA AFICIÓN. 2020. ¿Quiénes fueron y qué fue de los equipos fundadores de La Liga? En: *MILENIO*. 24 Abr 2020. [Consulta: 16-07-2021]. Disponible en: <https://www.milenio.com/deportes/futbol-internacional/la-liga-quienes-fueron-y-que-fue-de-los-equipos-fundadores>

LLAMAS, E. 2009. La reducción y ampliación de la Segunda B en 1986 y 1987. *Cuadernos de Fútbol*, 6. ISSN 1989-6379. Disponible en: <https://www.cihefe.es/cuadernosdefutbol/2010/01/la-reduccion-y-ampliacion-de-la-segunda-b-en-1986-y-1987/>

MATATOROS, S. 2019. La Premier League golea al resto de grandes ligas europeas en número de aficionados. En: *Expansión*. 8 Ene 2019. [Consulta: 13-08-2021]. Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/deportenegocio/2019/01/08/5c349ec546163fda4f8b45a0.html>

MENCHÉN, M. 2020. El Racing de Santander asegura su saneamiento con una inyección de 17 millones de Pitma. En: *Palco23*. 31 Ene 2020. [Consulta: 30-08-2021]. Disponible en: <https://www.palco23.com/clubes/el-racing-de-santander-asegura-su-saneamiento-con-una-inyeccion-de-17-millones-de-pitma.html>

MENOCAL, M. 2017. «Siempre les digo que se tarda un poco más; así nadie protesta». En: *El Diario Montañés*. 13 Dic 2017. [Consulta: 02-08-2021]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/deportes/racing/siempre-digo-tarda-20171213074228-nt.html>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2021. Anuario de Estadísticas Deportivas 2021. [Consulta: 23-07-2021]. Disponible en: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:b24c68ad-75ff-48d0-aa1f-d57075f22e64/anuario-de-estadisticas-deportivas-2021.pdf>

MORENO MENCIA, P. 2016. *Informe de impacto económico del Real Racing Club*. Universidad de Cantabria. [Consulta: 02-09-2021]. Disponible en: <http://cabeceras.eldiariomontanes.es/pdf/informe-de-la-universidad-de-cantabria.pdf>

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. 2016. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Edición: 2ª ed. Editorial: Aranzadi/Thomson Reuters/Civitas, Navarra, 2016. ISBN: 978-84-9135-884-8.

PALCO23. 2017. El Racing de Santander saca músculo tras fichar a los gimnasios BeUp. [Consulta: 01-09-2021]. Disponible en: <https://www.palco23.com/clubes/el-racing-de-santander-saca-musculo-tras-fichar-a-los-gimnasios-beup.html>

PÉREZ RUÍZ, A. 2021. Asignatura de Marketing Estratégico. Máster en Dirección de Marketing (Empresas turísticas). Universidad de Cantabria.

PONCE ALMEIDA, C.E. 2014. Plan de Marketing para la promoción del teatro “Bakkus” de la ciudad de Quito. MORÁN FUNCIA, C. (tutor) Trabajo Fin de Máster, Universidad Tecnológica Israel de Quito. Disponible en: <https://docplayer.es/884955-Universidad-tecnologica-israel-unidad-de-posgrados.html>

REAL RACING CLUB [@realracingclub]. (s.f). *Seguidores* [Perfil de Twitter]. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de [https://twitter.com/realracingclub?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](https://twitter.com/realracingclub?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor)

REAL RACING CLUB [@realracingclub]. (s.f). *Seguidores* [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://www.instagram.com/realracingclub/>

REAL RACING CLUB. (s.f). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://www.facebook.com/realracingclub/>

REAL RACING CLUB. 2017a. Brillante puesta de largo de los videomarcadores de El Sardinero. [Consulta: 10-08-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/noticia/brillante-puesta-de-largo-de-los-videomarcadores-de-el-sardinero>

REAL RACING CLUB. 2017b. El Racing y Ecovidrio recompensan el compromiso con el medio ambiente y el reciclado. [Consulta: 26-07-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/noticia/el-racing-y-ecovidrio-recompensan-el-compromiso-con-el-medio-ambiente-y-el-reciclado>

REAL RACING CLUB. 2020. Los Campos de Sport de El Sardinero se abren a todos los colegios de Cantabria. [Consulta: 10-08-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/noticia/los-campos-de-sport-de-el-sardinero-se-abren-a-todos-los-colegios-de-cantabria>

REAL RACING CLUB. 2021a. "No hay mejor club que el Racing, me convenció el proyecto y no me lo pensé en ningún momento". [Consulta: 03-08-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/noticia/no-hay-mejor-club-que-el-racing-me-convencio-el-proyecto-y-no-me-lo-pense-en-ningun-momento>

REAL RACING CLUB. 2021b. El club de los 12.406 accionistas. [Consulta: 05-08-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/racinguismo/accionistas>

REAL RACING CLUB. 2021c. El Racing lucirá camiseta verdiblanca en su primera equipación de la temporada 2021/22. [Consulta: 02-08-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/noticia/el-racing-lucira-camiseta-verdiblanca-en-su-primera-equipacion-de-la-temporada-202122>

REAL RACING CLUB. 2021d. Establecimientos Racinguistas. [Consulta: 03-09-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/fundacion/colabora/establecimientos-racinguistas>

REAL RACING CLUB. 2021e. Fundación / Misión de la Fundación. [Consulta: 17-07-2021] Disponible en: <https://www.realracingclub.es/fundacion/fundacion-mision>

REAL RACING CLUB. 2021f. Información. [Consulta: 16-07-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/club/informacion>

REAL RACING CLUB. 2021g. Ley de transparencia. [Consulta: 16-07-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/club/ley-de-transparencia>

REAL RACING CLUB. 2021h. Peñas. [Consulta: 05-08-2021]. Disponible en: <https://www.realracingclub.es/racinguismo/penas#mod-paginacion>

RODRIGÁLVAREZ, G. 2021. La pandemia golpea a los clubes de fútbol: perderán 2.000 millones en ingresos esta temporada. En: *El País*. 26 Ene 2021. [Consulta: 20-07-2021]. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2021-01-26/la-pandemia-sigue-goleando-a-los-clubes-de-futbol-perderan-2000-millones-en-ingresos-esta-temporada.html>

SILKEN RÍO SANTANDER. 2021. Alojamiento en Santander: playa de El Sardinero. [Consulta: 04-09-2021]. Disponible en: <https://www.hoteles-silken.com/es/hotel-rio-santander/ubicacion/>

TEKA. 2021. Nuestros valores. [Consulta: 18-08-2021]. Disponible en: <https://www.teka.com/es-es/sobre-nosotros/>

VIRTUAL FOOTBALL ORGANIZATION. 2021. ¿Qué es Virtual Football Organization? [Consulta: 8-09-2021]. Disponible en: [http://www.vfospain.com/psn/quienes\\_somos](http://www.vfospain.com/psn/quienes_somos)