



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING  
2014-2015**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE MARKETING  
Real Grupo de Cultura Covadonga**

Autora: Susana Calvo García

Tutor: Ignacio Alfredo Rodríguez del Bosque Rodríguez



Santander, 2 de octubre de 2015

# ÍNDICE

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	3
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	5
3.1. MISIÓN .....	5
3.2. VISIÓN.....	6
3.3. VALORES.....	6
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	7
4.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	7
4.1.1. Delimitación del mercado de referencia .....	7
4.1.2. Macroentorno .....	9
4.1.2.1. Entorno económico.....	10
4.1.2.2. Entorno político-legal .....	11
4.1.2.3. Entorno tecnológico .....	12
4.1.2.4. Entorno social-cultural-demográfico .....	12
4.1.3. Microentorno .....	13
4.1.3.1. Sector y competencia .....	13
4.1.3.2. Socios (clientes del club) .....	16
4.1.3.3. Proveedores.....	17
4.1.3.4. Grupos de interés.....	17
4.2. ANÁLISIS INTERNO .....	19
4.2.1. Recursos .....	19
4.2.2. Capacidades .....	21
5. ANÁLISIS DAFO .....	22
6. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	23
6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	23
6.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	24
6.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	25
7. PLAN DE ACCIÓN .....	28
7.1. PRODUCTO .....	28
7.1.1. Concepto de Producto RGCC.....	28
7.1.2. Las dimensiones del producto .....	31
7.1.3. Ciclo de vida del producto .....	32
7.1.4. Propuestas.....	33
7.2. PRECIO .....	35
7.2.1. Propuestas.....	36
7.3. DISTRIBUCIÓN .....	36
7.3.1. Estructura del canal de distribución.....	36
7.3.2. Propuestas.....	39

<b>7.4. COMUNICACIÓN .....</b>	<b>39</b>
<b>7.4.1. Objetivos del plan de comunicación. ....</b>	<b>39</b>
<b>7.4.2. Comunicación en Internet. ....</b>	<b>40</b>
<b>7.4.3. Promoción de ventas y relaciones públicas .....</b>	<b>42</b>
<b>7.4.4. Propuestas.....</b>	<b>42</b>
<b>8. EJECUCIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>48</b>
<b>10.1. MONOGRAFÍAS .....</b>	<b>48</b>
<b>10.2. FUENTES ELECTRÓNICAS.....</b>	<b>48</b>
<b>10.3. OTRAS FUENTES .....</b>	<b>49</b>

## 1. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster (en adelante TFM) supone un acercamiento al sector deportivo en España y su objetivo fundamental es elaborar un Plan de Marketing (estratégico y operativo) para un club deportivo de la ciudad de Gijón; el Real Grupo de Cultura Covadonga (en adelante RGCC).

Para ello, el presente TFM realiza primeramente la contextualización del caso que se va a estudiar junto con la presentación de la entidad deportiva y su filosofía, tratando posteriormente de plasmar uno de los puntos clave a la hora de emprender un nuevo proyecto, como son la misión, la visión y los valores, sobre los que se va a basar el plan estratégico.

Seguidamente se dedica al estudio práctico del análisis de la situación actual del Club con el objetivo de elaborar un correcto plan estratégico. Primeramente se hace el estudio a nivel externo (mercado de referencia, microentorno y macroentorno) y seguidamente a nivel interno (recursos y capacidades del club), con los que poder obtener una visión realista de la situación del Club.

A continuación se realiza la elaboración de un análisis DAFO partiendo de la información analizada y estudiada en el capítulo anterior; poniendo de manifiesto las amenazas, oportunidades, fortaleza y debilidades.

Posteriormente y entendiéndose que es imprescindible que el RGCC conozca sus necesidades, cómo quiere ser percibida por sus socios y los posibles socios potenciales que tiene alrededor, se establecen los objetivos, las estrategias y la segmentación o posicionamiento que en este plan de marketing se proponen, permitiendo con ello plantear una estrategia global enfocada a la realización de distintas acciones para alcanzar los objetivos.

Se establecen los objetivos estratégicos así como las estrategias de marketing que se van a aplicar en la propuesta que se elaborará a continuación.

En el plan de acción se analiza el marketing mix de la empresa estudiando las acciones que lleva a cabo, así como la elaboración de propuestas de mejora o cambio.

Finalmente se elaboran las conclusiones del estudio, sintetizando los aspectos más relevantes del sector y de la empresa estudiada.

## SUMMARY

This Master's Thesis represents an approach to the sports sector in Spain and its main objective is to develop a Marketing Plan (strategic and operational) to a sports club in the city of Gijón; Real Grupo de Cultura Covadonga (RGCC).

To do that, the TFM carries out the contextualization of the case what is going to be studied and the presentation of its sport philosophy. Then trying to capture one of the key points when starting a new project, the mission, vision and values, on which it will base the strategic plan.

Subsequently it is devoted to practical study analyzing the current situation of the club with the aim of developing the proper strategic plan. Firstly the study is performed externally (market, micro and macro-environment) and then internally (resources and capabilities of the club), to get a realistic vision of the situation of the club.

Soon after, develop a SWOT analysis based on the information analyzed and studied in the previous chapter; highlighting the threats, opportunities, strengths and weaknesses.

Strategic objectives and marketing strategies are set to continue with the proposal that will be drawn down below.

In the Action Plan the marketing mix of the company is analyzed by studying the actions as well as drawing up proposals for improvement or proposals for change.

Finally, the conclusions, summarizing the most relevant aspects of the sector and company studied.

## 2. INTRODUCCIÓN

Todo lo que rodea y ha rodeado al mundo de los deportes, ha sido importante y ha estado presente en la sociedad desde la antigüedad. Se puede observar cómo en los últimos años ha experimentado una evolución rápida y positiva, acompañada de grandes logros y triunfos deportivos de nuestros deportistas nacionales, en multitud de disciplinas. La población siente la necesidad de mejorar su estilo de vida y su salud con distintas actividades deportivas y cada año surgen nuevas disciplinas para adaptarse a los nuevos deportistas que las demandan.

“El 40% de la población de más de 15 años practica algún deporte. La mayor parte de ellos, el 92,5%, con gran intensidad y al menos una vez a la semana. Se observan también diferencias significativas por edad, ascendiendo las tasas de deportistas en el grupo de 15 a 24 años al 59,8%, en el grupo de 25 a 54 al 44,6% y tomando sus menores valores, 23,3% entre aquellos de 55 años en adelante” (Consejo Superior de Deportes y Centro de Información Sociológica, 2010).

Derivado de ello ha aumentado la importancia y relevancia de los deportes en el entorno empresarial; en los últimos años han surgido nuevas modalidades de deportes y una “revolución” por parte de un alto porcentaje de la sociedad que cada vez le da más importancia a la actividad física y deportiva como medio de salud.

Es por todo esto, que al pensar en una empresa para realizar un plan de marketing, se ha querido elegir una sociedad deportiva de gran relevancia en la actualidad; El Real Grupo de Cultural Covadonga presente en la ciudad de Gijón (Asturias).

El Real Grupo de Cultura Covadonga comienza su andadura en el año 1935 cuando los deportistas Justino de la Cerra y Alejandro Roces decidieron iniciar el proyecto basándose en las necesidades de instalaciones deportivas de la época en la ciudad de Gijón; buscaban ante todo, que los deportistas regionales y nacionales pudieran competir en distintas modalidades deportivas. Este proyecto finalmente fue firmado el 10 de mayo de 1938. En aquellos tiempos, el régimen franquista puso una serie de impedimentos propios de aquellos momentos y les obligó a reflejar en los estatutos que se trataba de una sociedad cuyo fin era la enseñanza y desarrollo de la cultura física y que quedaba totalmente prohibido que cualquier persona que hubiera actuado en contra del ejército español perteneciese al club en calidad de socio.

En el siguiente Plan de Marketing se va a analizar la actual sociedad “Real Grupo de Cultura Covadonga” (en adelante RGCC), club deportivo que de forma rápida se define en:

- Sociedad deportiva fundada el 10 de mayo de 1938 con el fin de fomentar la cultura física entre los socios.
- Tras 75 años funcionando se ha convertido en una de las mejores sociedades deportivas a nivel europeo con campeones del mundo, de Europa y olímpicos en distintas categorías y deportes.

- Más de 83.000 metros cuadrados de instalaciones (Actualmente en proceso de ampliación por absorción de otros Clubs presentes en la ciudad).
- Más de 1.600 deportistas federados y cerca de 5.500 personas inscritas en distintas actividades (24 secciones deportivas).
- Más de 36.000 socios y más de 100 empleados.

Sanz de la Tajada define el Plan de Marketing como “un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos en el plazo previsto”. Los objetivos principales una vez se haya finalizado este Plan de Marketing y realizado los análisis pertinentes son los siguientes:

- Conocimiento del sector deportivo en España.
- Profundo conocimiento de la sociedad deportiva analizada.
- Capacidad de elaboración de conclusiones finales y propuestas de mejora para el Club.

En la *Imagen 2.1.* puede verse la entrada principal a las instalaciones del RGCC así como parte del aparcamiento privado de uso exclusivo para los socios.

Imagen 2.1. Entrada principal del RGCC.



Fuente. Página web del RGCC.

### 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Uno de los puntos clave a la hora de emprender un nuevo proyecto es el establecimiento de la misión, la visión y los valores, ya que en ellos se va a basar el plan estratégico que seguidamente se elaborará.

El perfecto establecimiento de estos tres conceptos básicos va a influir en la organización y optimización de las acciones de marketing que se llevarán a cabo y permitirá la rápida reacción ante imprevistos que puedan surgir.

El Club RGCC que se va a analizar, debe entenderse, según sus Estatutos Sociales, como una sociedad que se organiza como Club Deportivo básico, y cuyo fin social es promover entre sus socios la enseñanza y práctica de los deportes y la cultura.

Esta definición es corroborada y ampliada en el Dossier publicado con el motivo del 75 aniversario, en el que se añade que la Entidad tiene como fin “la enseñanza y desarrollo de la Cultura Física, así como la práctica de los distintos Deportes” y añade “la cultura física, enseñanza y su desarrollo”.

Y atendiendo a las palabras de su actual presidente, en su página web, todas sus actividades y servicios complementarios deben permitir combinar ocio, deporte y educación.

#### 3.1. MISIÓN

Enrique Tamargo Álvarez, presidente actual del RGCC, define la misión del club al igual que lo hicieron los fundadores en 1938 como “la enseñanza y desarrollo de la Cultura Física, así como la práctica de los distintos deportes: Pelota, Tenis, Náuticos en general, Atletismo, Baloncesto, Excursiones, Alpinismo, Fotografía, Caza, Pesca...”. A pesar de los 75 años que han transcurrido, esta misión no sólo no ha cambiado, sino que se ha mantenido haciendo ver la fortaleza y claridad con la que se creó inicialmente; un club que ha mantenido sus ideales y el objetivo por el que se creó a pesar de la infinidad de cambios producidos en la sociedad y hábitos de consumo a lo largo del tiempo.

Si bien es verdad que la misión no ha cambiado, es importante mencionar que sí se han incluido nuevos programas, disciplinas deportivas, instalaciones más modernas... pero siempre manteniendo el espíritu con el que se creó.

Para alcanzar la misión mencionada, el RGCC enfoca todas sus actuaciones a públicos de todas las edades y ofrece numerosos servicios complementarios que permiten el disfrute total de las instalaciones. Algunos de estos servicios son los siguientes:

- Cafetería, hostelería y terraza con parrilla.

- Servicios Médicos.
- SADE. Novedoso programa, en que profesionales y estudiantes de la psicología y la educación, coordinados con deportistas en los últimos años de carrera asesoran sobre cómo compaginar deporte y estudios.
- Ludoteca y parque infantil.
- Sauna, Rayos UVA y Spa.
- Alquiler de bicicletas.
- Cajeros de Banco y tienda deportiva.
- Etc.

### 3.2. VISIÓN

Philip Kotler, padre del marketing moderno, afirma que “una declaración de misión meditada y clara permite a los trabajadores tener un sentido compartido del objetivo, dirección y oportunidades de la empresa. La declaración de la misión permite que los empleados trabajen de forma individual, pero al mismo tiempo, colectivamente en pro de los objetivos de la empresa”.

Actualmente con más de 75 años cumplidos, la entidad reitera el querer estar al servicio del socio y que el mismo se sienta vinculado con el Club de manera que supere la relación deportiva y que sienta que es parte del mismo; incluso aquellos socios que no disfruten de forma continuada de las instalaciones. A la vez que consigue los mejores éxitos y triunfos deportivos con sus deportistas federados, haciendo que estos logros los sientan como suyos propios la totalidad de socios.

### 3.3. VALORES

Una vez establecidas la misión y la visión del club, es importante mencionar los cuatro pilares fundamentales en los que el RGCC basa cualquier estrategia:

- Formación.
- Salud.
- Ocio.
- Alta relación con el socio.

## 4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

En este apartado se va a realizar un análisis de la situación actual del Club con el objetivo de elaborar un correcto plan estratégico; se obtendrá una visión realista de la situación del club y en un apartado posterior se podrá elaborar el análisis DAFO con sus correspondientes amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.

### 4.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, como su propio nombre indica, hace referencia a todos aquellos factores externos a la empresa, aquellos que no son controlables por la misma directamente.

En primer lugar se va a delimitar el mercado de referencia al que está enfocado el RGCC y posteriormente se hará un análisis tanto del micro-entorno como del macro-entorno.

#### 4.1.1. Delimitación del mercado de referencia

Un mercado es un conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio (Kotler, 1998).

Tanto el mercado como el mercado de referencia quedan perfectamente definidos a través de la Matriz de Abell (1980). De una forma tridimensional, funciones, compradores y tecnologías permiten comprender tanto de una forma teórica como de una forma gráfica cuál es el mercado de referencia del club deportivo que se está analizando.

- Compradores. Esta primera dimensión se refiere a los consumidores (socios en este caso) a los que el RGCC quiere satisfacer. Se considera que la forma más adecuada de categorizar esta dimensión es entre “deporte a nivel particular” y “deporte a nivel profesional” ya que son las dos formas en las que de manera genérica puede realizarse algún deporte. El RGCC cubre ambas necesidades ofreciendo servicios deportivos lúdicos o de ocio (nivel particular), como servicios deportivos de alta competición (nivel profesional) compitiendo en distintas categorías y disciplinas deportivas.
- Funciones. Hace referencia a las necesidades que quieren satisfacer o que esperan los socios. Para categorizar esta dimensión se ha tenido en cuenta el estudio realizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) sobre hábitos deportivos en España (2010), en concreto los datos obtenidos sobre lo que significa el deporte para la población en general, que se muestran a continuación en la *Tabla 4.1*.

Tabla 4.1. Datos sobre qué significa el deporte para la población española.

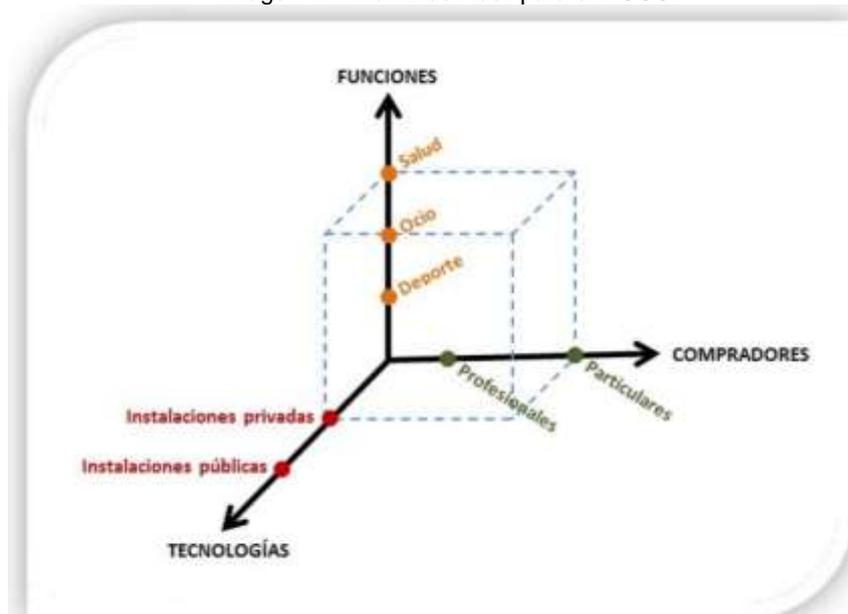
	Primer lugar	Segundo lugar
Un entretenimiento	23.5	15.7
Una manera de estar en forma	30.4	21.7
Un espectáculo	4.1	5.8
Salud, una terapia saludable	28.7	21.1
Un negocio	2.6	3.1
Una forma de evasión	2.0	6.7
Un medio para formar el carácter de la persona	1.1	3.0
Una forma de relación social	1.1	4.9
Una manera de mejorar la línea o el aspecto físico	3.1	10.0
Una profesión	0.9	1.3
Otras respuestas	0.4	0.3
N.S.	1.5	3.6
N.C.	0.5	2.7
(N)	(8925)	(8925)

Fuente. CIS.

Derivado de estos datos, se decide dividir en tres categorías; Salud, Ocio y Deporte profesional, (coincidentes de forma indirecta con los valores de la entidad), entendiéndose que son las tres necesidades básicas que pueden buscar satisfacer las personas en una entidad deportiva.

- **Tecnología.** La forma de llevar a cabo las funciones queda definida en esta dimensión. El Consejo Superior de Deportes (CSD) considera que la organización del deporte en España se basa en un sistema de colaboración entre los sectores público y privado y es por ello que las tecnologías de nuestra matriz de Abell serán las instalaciones públicas o las instalaciones privadas.

Imagen 4.1. Matriz de Abell para el RGCC.



Fuente. Elaboración propia.

Una vez se conoce el mercado y el mercado de referencia, es importante conocer cuáles son los segmentos de mercado concretos que satisface el RGCC. Para este caso se detectan 3 segmentos-mercado:

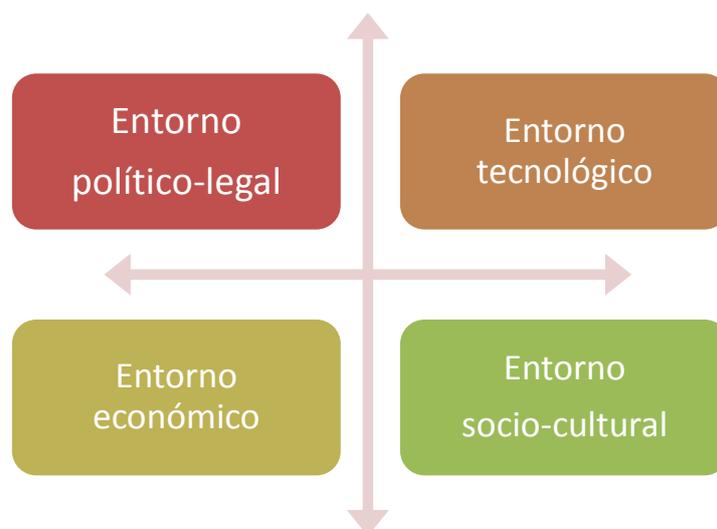
- Satisfacción de la necesidad de “salud” de los socios a un nivel particular en unas instalaciones privadas.
- Satisfacción de la necesidad de “ocio” de los socios a un nivel particular en unas instalaciones privadas.
- Satisfacción de la necesidad de “deporte” de los socios a un nivel profesional en unas instalaciones privadas.

#### 4.1.2. Macroentorno

En este apartado se va a analizar el macroentorno del RGCC, estudiando todos aquellos factores que pueden influir en el trascurso del club pero que están más allá del control del mismo con el fin de detectar tanto amenazas como oportunidades.

“La metodología empleada para revisar el entorno general de una empresa es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Bueno Campos, 1996). Según esta metodología, se van a analizar cuatro factores clave que, de forma directa, pueden generar influencia sobre la evolución de la entidad; factores económicos, factores tecnológicos, factores político legales y factores sociales.

Gráfico 4.1. Análisis Pest.



Fuente. Elaboración propia

#### 4.1.2.1. Entorno económico

Antiguamente, el deporte era considerado como una manifestación social enfocada al disfrute de la práctica de actividades cuyo principal objetivo era la búsqueda o satisfacción personal; mientras que en la actualidad, el deporte ha llegado a considerarse “un bien cuya producción, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica” (Castellanos García, 2011).

Por tanto, se deduce que con el paso de los años el deporte ha abierto las puertas a un nuevo mercado con grandes posibilidades tanto de beneficio económico como de empleo que años atrás ni siquiera podría haberse pensado y el deporte pasa a poseer un claro carácter económico.

El entorno económico deportivo es por tanto un tema realmente nuevo y ampliamente desconocido; de aquí la dificultad de catalogar y entender las repercusiones económicas que supone la explotación de este sector.

El factor principal en el que gira el entorno económico del deporte es la crisis económica en la que se halla inmersa España que ha desencadenado una serie de consecuencias que de una manera indirecta ha afectado a todos los sectores del país y en concreto al que nos compete, el sector deportivo.

Como consecuencia de la crisis económica, que también ha alcanzado al deporte profesional, los clubes y entidades deportivas están planteando medidas laborales que hasta relativamente hace poco tiempo eran impensables, como por ejemplo, la rebaja de los salarios acordados con los deportistas profesionales o las extinciones contractuales por motivos económicos (Roqueta Buj, 2014).

A continuación se describen las consecuencias de la crisis económica que han afectado al sector deportivo y más en concreto al caso que compete.

- El aumento del paro y la reducción de la capacidad económica de muchas familias en Asturias en el sector de los servicios (Servicio Público de Empleo, 2015) hace que los potenciales socios pierdan interés en la entrada en el club. Mencionar que la forma de entrada en el mismo es el pago de una cantidad elevada de dinero (previa lista de espera) y una vez dentro una cuota mensual de aproximadamente 26 €uros por persona (cantidad variable en función de la edad y número de integrantes en la familia).
- De los datos obtenidos sobre el paro en la región se deduce la necesidad de movilidad geográfica debido a la falta de trabajo. Con más de 30.000 socios, resulta evidente que un gran número de los mismos no usen las instalaciones o las usen en muy pocas ocasiones; tras la crisis es entendible que determinadas personas hayan decidido darse de baja por considerarlo un gasto sin sentido.
- El club da la oportunidad de hacerse “socio durmiente” siempre y cuando estudies, vivas o trabajes fuera de la ciudad de Gijón. En la actualidad hay un gran movimiento de personal entre empresas de distintas comunidades

(incluso al extranjero), lo que ha provocado, de nuevo, el aumento de socios durmientes que se aprovechan de esta facilidad; estas personas no pagan la cuota.

- Aumento del número de socios, que se conforman con utilizar las instalaciones en general gratuitas, prescindiendo de utilizar instalaciones que implican un pago adicional por su utilización o participar en los diferentes cursos que se imparten y que implican un pago extra mensual.
- Aparece la figura del consumidor (Socio) mucho más racional y menos impulsivo o emotivo.

Estos puntos entre otros, son los más relevantes y todos ellos derivados, de alguna forma, de la crisis económica.

A pesar de ello, es importante mencionar que aunque el club ha perdido socios hay una larga lista de espera de personas que están interesadas en entrar y poder disfrutar de un club deportivo y social como lo es el RGCC. Sin contar la absorción de socios provenientes de los Clubs adquiridos que más adelante se mencionará.

#### 4.1.2.2. Entorno político-legal

El presente trabajo fin de máster se va a desarrollar en la ciudad de Gijón, Asturias, que a su vez pertenece a España.

La crisis económica de la que se ha hablado en el apartado anterior va unida a una crisis política en la actualidad.

El deporte, como bien se ha comentado, es utilizado por gran parte de la población como herramienta de socialización o herramienta lúdica (además de aquellos que utilizan el deporte como profesión o para su salud). Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación (Cayuela Maldonado, 1997).

Sin embargo, en los últimos años se ha observado una intromisión de la política en los actos deportivos; esto afecta al desarrollo de las competiciones generando gran malestar entre aquellos seguidores que difieren de determinadas conductas políticas.

Debemos también prestar especial atención dentro del marco legal a las obligaciones en materia de protección de datos de carácter personal, ya que se dispone de datos de los socios de especial relevancia, tales como sus datos bancarios, cumpliendo en todo momento con las obligaciones respecto a notificar claramente la recogida de datos y su utilización, mantener en todo momento un control exhaustivo en cuanto a las medidas de seguridad necesarias, tanto técnicas como organizativas y de igual forma extremar las obligaciones en materia de envío de correos electrónicos comerciales, obligaciones en materia de captación de información sobre las cookies en la página web y demás normativas legales que en la actualidad son de obligado

cumplimiento, ya no sólo por una cuestión puramente legal, sino por mantener a nuestros socios y a la propia imagen del Club, siempre, dentro de un entorno seguro.

#### 4.1.2.3. Entorno tecnológico

En un mundo invadido y evolucionado por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), los negocios han cambiado su enfoque. Toda empresa que no sepa aprovecharse de estos nuevos recursos estará en clara desventaja frente a la competencia. Gran parte de los cambios que se han dado en los últimos años han tenido que ver con dispositivos móviles, internet y los ordenadores.

Las nuevas tecnologías se aplican en el deporte desde hace algún tiempo, sobre todo en los deportes que necesitan gran precisión en los registros. No sólo se emplean en competición sino que también se utilizan en el entrenamiento diario para calcular parámetros fisiológicos, bioquímicos, biomecánicos, etc que posteriormente serán utilizados para calibrar el entrenamiento (Revista Digital DXT).

Las nuevas tecnologías aportan todos aquellos aparatos o mecanismos que permitan controlar el entrenamiento deportivo. Hoy en día se le da mucha importancia a la sofisticación de los equipos de medición que permiten la observación del deportista en sí.

El RGCC ha sabido ver esta necesidad y se ha ido adaptando a la tecnología en la medida de lo posible y en el momento en que se consideró necesario. Primeramente fue la instalación de varios ordenadores desde los que, de forma gratuita, el socio podía conectarse a internet; más adelante, implantó varias redes wifi a lo largo de todas las instalaciones para que cualquiera, desde su dispositivo, pudiera estar conectado a internet.

De una forma más profesional, ha visto la necesidad de implantar un sistema informático que globalice toda la información del club y facilite los procesos. Por ello hace un año que empezó el proceso de implantación del sistema Microsoft Dynamics NAV; “una línea de soluciones de gestión de finanzas, relaciones con clientes y cadena de suministro que ayuda a las empresas a trabajar de una manera más eficaz”.

De igual forma, la posibilidad de que a través de la web de la entidad, los socios puedan realizar determinados trámites que eviten la necesidad de desplazarse o poder solicitar reservas para determinadas actividades deportivas de su interés.

#### 4.1.2.4. Entorno social-cultural-demográfico

En este punto ha de hacerse referencia a las últimas tendencias que se han dado en materia de deporte en los últimos años y que, de una forma u otra, pueden afectar al desarrollo e imagen del deporte.

- Abuso de determinadas sustancias dañinas para la salud con el objetivo de mejorar en un deporte; provocado por la presión que sufren los deportistas y la facilidad para obtener este tipo de sustancias. Todo ello lleva a la Agencia Mundial Antidopaje a preparar cada año una nueva lista de sustancias prohibidas en el deporte.

“La UNESCO lucha contra el dopaje movilizando recursos financieros para apoyar la capacidad gubernamental, y determinando necesidades y buenas prácticas a nivel nacional y regional” (Bokova Irina, Directora General de la UNESCO).

- Aumento de deportistas a nivel particular con el objetivo de mejorar la salud, sin abusar del mismo. “El 75% de los deportistas españoles hacen ejercicio sin preocuparse de competir” (Consejo Superior de Deportes).
- Alta competitividad. Sobre todo en deportes como el fútbol.
- Aparición de nuevas modalidades deportivas cada año. Esto hace que los clubs o instituciones deportivas tengan que invertir en adaptar las salas o instalaciones a los deportes actuales (ejemplos de estas nuevas modalidades son Paddle-Surf o TRX).
- Entra en escena el joven identificado con deportes extremos, actividades que están asociadas al riesgo y a la aventura y la necesidad de incorporar nuevas disciplinas en esta línea o potenciar las existentes como el surf y la escalada (La Vanguardia, 2015).

#### **4.1.3. Microentorno**

Los factores del macroentorno que se han comentado en el apartado anterior influyen de una forma u otra en el desarrollo de la actividad del Club. Además, hay que analizar el microentorno para entender el resto de factores que pueden influir en la planificación estratégica del RGCC.

##### **4.1.3.1. Sector y competencia**

En primer lugar y a rasgos generales es importante comentar que el número de socios o clientes sobre los que influye un club social de las dimensiones del RGCC (aproximadamente 35.000 socios según su página web) es muy alto en una ciudad del tamaño de Gijón (276.000 habitantes aproximadamente) en términos comparativos. Con ello sabemos que hay un 12,7% de la población gijonesa que es socia del Club, teniendo en cuenta que parte de estos socios pueden no ser residentes.

Para tener una visión global de la situación del sector deportivo en España, se va a tener en cuenta el Anuario de Estadísticas Deportivas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014) por considerarlo una buena referencia para entender la situación actual.

A continuación, se irán detallando los puntos más importantes referentes al sector deportivo derivados del estudio y análisis de este documento, lo que va a permitir posteriormente analizar las principales variables que pueden afectar bien positivamente o bien negativamente al club.

- Aumento del empleo en actividades u ocupaciones deportivas (tanto remunerado como no remunerado). En el año 2011 no alcanzaba los 150.000 empleados mientras que en 2013 consiguió alcanzar cifras que superaban los 150.000 empleados. Cifras realmente buenas si se tiene en cuenta que la crisis económica y política presente aún en la actualidad ha provocado un elevado aumento del paro.
- Aumenta el número de empresas dedicadas al deporte (gimnasios, clubs deportivos, instalaciones específicas...). Un aumento importante teniendo en cuenta que pasó de 15.000 empresas en el año 2008 a rondar las 19.000 tres años más tarde.
- Si bien es cierto que ha aumentado el número de empresas a nivel global, las comunidades autónomas con más número de empresas en España son, a fecha de 2013, Andalucía, Cataluña y Madrid.
- A pesar de que Asturias no se posiciona como una de las comunidades con más número de empresas deportivas, el gasto de los hogares vinculado al deporte es, sin tener en cuenta a la Comunidad Valencia, Navarra, Baleares, Madrid y País Vasco, la siguiente más alta.
- Aumento del número de viajes realizados por los residentes españoles realizados con motivos deportivos. No obstante, el aumento de este número de viajes no va en concordancia con el gasto por viaje ya que este último se mantiene en los últimos tres años.
- No aumenta el número de clubs deportivos. En el año 2013 España contaba con 62.363 clubs, manteniéndose respecto al año 2012.
- Aumenta el número de federados a nivel global aunque es el fútbol el que cuenta con más deportistas a nivel federativo.
- Por último, como datos de “consumo” de actividades deportivas comentar que el 40% de la población de 15 años o más, practica algún deporte y que el 92,5% de los mismos lo hace con gran intensidad al menos una vez por semana. El deporte ha conseguido aumentar significativamente el número de deportistas que participan en campeonatos a nivel nacional. Y aunque en edad escolar niños y niñas practican deporte en igualdad de porcentajes, en la etapa superior o universitaria hay más hombres que mujeres realizando deporte y compitiendo a nivel nacional.

Para hablar de la competencia del RGCC se debería empezar por comentar que se trata de una competencia a nivel regional ya que para disfrutar de las instalaciones es preciso tenerlas en un lugar cercano. Además, en la región no existen clubs de la envergadura del RGCC.

Para realizar este apartado se ha llevado a cabo un trabajo de investigación o de campo personalmente analizando y preguntando en las distintas entidades que son posible competencia del Club.

Por tanto el club no tiene una competencia directa en igualdad de condiciones. No obstante, tras un análisis de las entidades deportivas que pueden encontrarse en la ciudad, se puede decir que el Club tiene grandes y numerosos competidores en la misma ciudad de Gijón, los cuales se detallan a continuación:

- El competidor más cercano en la ciudad de Gijón para el RGCC es el Club de Natación Santa Olaya. Compite con el RGCC en los ámbitos de las actividades acuáticas, tenis, pádel, actividades de sala, actividades dirigidas, gimnasio y entrenamiento personal tanto a nivel profesional como a nivel particular. Funciona con la misma operativa que el club estudiado y cuenta con un elevado número de socios. Así mismo, comparte filosofía deportiva, social y cultural como puede entenderse en la carta del presidente del Club Santa Olaya, Secundino González.
- Durante muchos años, el RGCC contó con otro club a un nivel parecido al anterior aunque más reducido y con una clara tendencia más social; el Club Asturiano de la ciudad de Gijón que cuenta con piscinas, pistas de tenis y pádel y servicios auxiliares y complementarios. En la actualidad ambos clubs se han fusionado pasando el Club Asturiano a ser de propiedad del RGCC. Nuestro club elimina con esta fusión competencia, amplía instalaciones y socios.
- En tercer lugar, el RGCC ha comprado el Club Hípico Astur que se encuentra a escasa distancia de las instalaciones centrales. De esta forma añade una nueva disciplina deportiva, la hípica, y amplía las instalaciones. En un futuro cercano tiene pensado la renovación de las nuevas instalaciones para ampliar determinadas disciplinas deportivas; todo esto es un proyecto para el corto y medio plazo.
- Las instalaciones deportivas públicas. No existe una ciudad deportiva que agrupe numerosos deportes pero sí existen instalaciones que agrupan dos o tres deportes; suelen repartirse por barrios y sólo se paga por el alquiler de las instalaciones. Por ejemplo, pagar por la piscina, pagar por el alquiler de una pista de tenis.
- Los clubs deportivos específicos. La ciudad de Gijón se caracteriza por tener numerosos clubs deportivos referentes a algún deporte; por ejemplo el Club de Vela, el Club de Regatas, el Club de tenis, etc.
- Y por último, los gimnasios repartidos por toda la ciudad que también trabajan a nivel privado. Se paga una cuota al mes y puedes disfrutar de todas las salas

que tiene así como de las clases que imparten. Esta es la principal competencia del RGCC, ya que en cualquier gimnasio por una cuota de 30-50 euros mensuales aproximadamente, puedes disfrutar tanto del gimnasio, como del spa si lo tiene, o de las clases de las disciplinas de que disponga, cuestión que en el RGCC se pagan aparte. Muy importante entender que cuando se valora el conjunto de las instalaciones así como la forma de vida deportiva y social que plantea el RGCC, este tipo de gimnasios no son competencia; es competencia real cuando hay interés por buscar una o dos disciplinas, las que se realizan en un gimnasio concreto.

Por tanto, la principal competencia del RGCC es una competencia de forma repartida por toda la ciudad; aquellas empresas o entidades que ofrecen el mismo servicio que ofrece el club.

En el RGCC se paga una cuota mensual pero hay que tener en cuenta que una vez estás dentro y has pagado la cuota de entrada, la cuota mensual es menor que el abono de cualquier gimnasio o alquiler de instalaciones públicas (siempre y cuando se usen de forma continuada). Puedes disfrutar de la piscina, las pistas de frontón, pelota vasca, baloncesto, ping pong, cafetería... sin tener que pagar. Solo determinados servicios como las pistas de tenis, pádel o los cursillos específicos que tienen una cuota mensual.

#### 4.1.3.2. Socios (clientes del club)

La oportunidad de conocer el Club desde dentro me permite afirmar que los socios son el principal punto de interés de la empresa; son los que pagan por los servicios que se disfrutan por lo que hay que preocuparse de la satisfacción de los mismos y de la reparación de problemas que puedan ir surgiendo a lo largo del servicio y que existen distintos tipos de socios diferenciados en el mismo Club:

- El socio federado que pertenece al club por un mero interés deportivo de competición.
- El socio familiar, que busca un ambiente sano y entretenido para disfrutar en familia.
- Un socio adolescente que disfruta haciendo deporte a modo particular.
- Grupos de amigos que utilizan el grupo como punto de encuentro para divertirse practicando deporte.
- Personas interesadas en disponer de un club en el que tener todo tipo de deportes en un mismo centro.
- Personas que por tradición familiar siguen siendo socios del club.

#### 4.1.3.3. Proveedores

Mi conocimiento interno del Club por ser socia del mismo, me permite conocer que por decisión de la junta directiva, el RGCC ha decidido externalizar determinados servicios. Subcontratar estos servicios le permite ofrecer los mismos de una forma más correcta y adecuada sin perder el control de los mismos.

Los dos servicios que oferta a través de una subcontrata son el SPA y la cafetería. Igualmente en verano anuncia cursos de surf, vela y deportes acuáticos con una serie de descuentos para los socios aunque no interviene en la impartición del mismo.

El club aporta las instalaciones y las empresas que subcontrata aportan la explotación del servicio.

#### 4.1.3.4. Grupos de interés.

El propósito real de toda empresa es servir como vehículo de coordinación de los intereses de sus grupos de interés (Edward Freeman, 1984).

Los grupos de interés (o stakeholders) son aquellos grupos sociales o individuales (públicos o privados) con los que la empresa se relaciona; aquellos que se ven afectados por la actividad desarrollada por la empresa. Se caracterizan por ejercer una gran influencia sobre la toma de decisiones de la empresa llegando incluso a condicionarlas; por ello las empresas tienden a relacionarse e interesarse por las opiniones de estos grupos llegando a establecer vías específicas de comunicación.

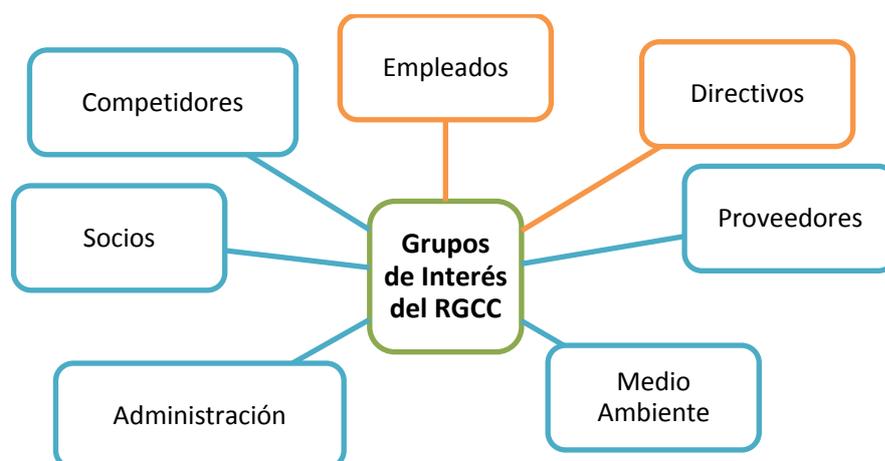
Con el paso de los años las empresas han visto la importancia de interactuar con los “grupos de interés” y satisfacer las necesidades de los mismos.

Teóricamente, los grupos de interés del RGCC se dividen en internos (empleados y directivos) y externos (socios, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local, sociedad y el medio ambiente).

- Empleados (grupo de interés interno). En este grupo se engloban las más de 100 personas que trabajan para el club ya sea con contrato, laboral o profesional.
- Directivos (grupo de interés interno). Todas aquellas personas que perteneciendo a la Junta Directiva buscan el beneficio del Club como principal objetivo.
- Socios (grupo de interés externo). Las personas interesadas en los servicios que presta el Club; este es uno de los stakeholders más importantes ya que al tratarse de una entidad de servicios, tiene que haber una clara orientación hacia el mismo socio.

- Proveedores (grupo de interés externo). Todas aquellas personas u organizaciones externas al RGCC que presten o aporten servicios o productos a la entidad deportiva. Por ejemplo: spa, cafetería...
- Competidores (grupo de interés externo). Empresas públicas o privadas del sector deportivo que ofrecen productos o servicios similares a los potencialmente mismos socios. Con el fin de captar nuevos clientes o poder satisfacer nuevas necesidades actuales, surgen, a veces, las alianzas, fusiones o adquisiciones entre competidores que, por otra parte, hacen posible alcanzar estándares superiores no siempre realizables. Por ejemplo: la oferta del Club en verano de cursos de vela, surf, body-board... a través de la Escuela Asturiana de Surf que nada tiene que ver con el RGCC.
- Agentes sociales (grupo de interés externo). Grupos de interés públicos que con su acción pueden llegar a influir de manera determinante en la forma de gestión del Club, condicionando incluso su futuro. Los mismos socios pueden considerarse un agente social con claro poder de condicionamiento.
- Administraciones Públicas (grupo de interés externo). Todos aquellos poderes públicos con potestad para configurar marco jurídico en el que la entidad deba desarrollar sus actividades deportivas.
- Medio ambiente (grupo de interés externo). El medio ambiente, como parte interesada, es el entorno físico natural incluidos aire, agua, tierra, flora, fauna, recursos no renovables tales como combustibles fósiles y minerales así como el patrimonio natural, cultural y artístico. El Grupo tiene que tener presente a este grupo de interés tan importante en la actualidad para una gran parte de la población ya que el deporte se relaciona con lo natural, sano y equilibrado.

Gráfico 4.2. Principales Grupos de Interés.



Fuente. Elaboración propia.

## 4.2. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se va a realizar un análisis interno del club con el objetivo de identificar las posibles fortalezas y debilidades y poder completar el análisis DAFO que se elaborará posteriormente. Además, este análisis servirá para entender el funcionamiento de la entidad y averiguar cuáles son las capacidades y recursos de la misma.

Mencionar antes de comenzar, que en el sector deportivo (centrado en los servicios principalmente), los recursos y capacidades de cualquier entidad cobra mayor importancia ya que se trata de intangibles.

Siendo los recursos todos aquellos activos de los que dispone la empresa y las capacidades la forma en que la empresa utiliza los recursos, la adecuada combinación de ambos permitirá al RGCC ofertar una ventaja competitiva en la prestación y calidad de los servicios.

### 4.2.1. Recursos

Los recursos pueden dividirse entre “tangibles”, “intangibles” y “humanos”.

- **Recursos tangibles** son todos aquellos que tienen alguna parte material y que, de alguna forma, son cuantificables o medibles; capital físico y capital financiero.
  - Las instalaciones propias del Club. El RGCC cuenta con más de 80.000 metros cuadrados, en proceso de ampliación en la actualidad, todos ellos en la Ciudad de Gijón. En la *Imagen 4.2* que se muestra más abajo puede verse el reparto de las instalaciones de su sede principal. Sin tener en cuenta las instalaciones que se encuentran en proceso de adquisición y absorción, mencionadas con anterioridad.

Imagen 4.2. Instalaciones principales del RGCC.



Fuente. Página web del RGCC.

- Capital financiero: anualmente, el RGCC presenta en Asamblea los resultados de las Cuentas Anuales así como la aprobación de presupuesto para el año siguiente. Los últimos datos de los que se dispone reflejan la situación financiera del Club, en los cuales se pone de manifiesto dos de los aspectos más relevantes, deudas y presupuesto. En primer lugar, mencionar que la deuda más significativa es la que se mantiene por la construcción de uno de los pabellones que suma aproximadamente la cantidad de 7.000.000 de euros y por otro lado, la aprobación del presupuesto anual ronda que los 8.000.000 de euros.
- **Recursos intangibles** son aquellos, que por el contrario, no son medibles. Tienen que ver con la tecnología y la reputación y tiene carácter de invisibilidad.
  - Imagen del Club. Se vuelve a hacer mención de la importancia de este aspecto por estar hablando del sector servicios. Es muy importante que la dirección del Club tenga en cuenta que la imagen que perciban los socios (los que realmente disfrutan del servicio), van a ser crucial en la imagen que transmitan al exterior.
  - Tecnología. Conexión wi-fi implantada por gran parte del recinto, sobre todo en las instalaciones principales (salas de estudio y cafetería). Página web y dotación de determinadas salas con televisiones para el visionado de eventos deportivos. Igualmente el sistema informático que utiliza el RGCC para las distintas gestiones que se precisa.
  - Los socios. El recurso más importante desde el punto de vista financiero, son los que van a pagar y disfrutar del servicio.
  - Acuerdos con empresas que gestionen algunos de los servicios del Club (cafetería y restaurante y Spa).
- **Recursos Humanos**, uno de los recursos más importantes para el RGCC. El personal de la sociedad deportiva es lo que va a permitir el adecuado funcionamiento de las instalaciones y los servicios prestados. Cuenta con más de 100 empleados en los distintos departamentos en los que se divide, todos ellos cualificados para las actividades que les compete. Los distintos tipos de empleados que tiene el club son:
  - Administración.
  - Limpieza.
  - Entrenadores deportivos.
  - Asistentes de mantenimiento.

- Operarios.

Tras varias entrevistas con uno de los grupos de interés más importantes, los socios, se puede afirmar que, en general, el trato que prestan los trabajadores al socio es bueno aunque entre los socios jóvenes reluce una “queja”; el servicio de taquillas o las personas encargadas de controlar la entrada al Club no prestan el mismo servicio a una persona joven que a una persona mayor.

#### **4.2.2. Capacidades**

Una vez se conocen cuáles son los recursos, se van a comentar en este apartado cuáles son las capacidades necesarias de esos recursos humanos que integran el RGCC. El Club debería orientar su estrategia sobre las capacidades que posee, que es lo que le va a permitir encontrar y diferenciarse de la competencia a través de la ventaja competitiva.

Aunque no todas las secciones requieren de personal con la misma cualificación hay un conjunto de valores que el club requiere en su personal para el correcto funcionamiento y cooperación entre los distintos departamentos, y así lo refleja el presidente del Club en la Carta a los Socios.

- Perseverancia.
- Esfuerzo y sacrificio.
- Pasión por el deporte (sobre todo en el personal encargado de las distintas disciplinas deportivas).
- Proactividad.
- Positividad.
- Capacidad de reacción.

El club ha de encargarse de seleccionar al personal adecuado con estas capacidades para el correcto funcionamiento de los servicios prestados; así como de informarles de la metodología de trabajo diario y la formación precisa en caso de que fuera necesario. Todo ello derivará en una buena opinión y satisfacción del socio.

Cada empresa tiene uno o varios aspectos en los que destaca; en el caso del RGCC es la capacidad de englobar deporte, vida social y salud en un mismo servicio.

## 5. ANÁLISIS DAFO

Tabla 5.1. Análisis DAFO para el RGCC.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asturias, la cuarta región de España que más gasto deportivo realiza.</li> <li>• Aumento de la práctica deportiva a nivel nacional.</li> <li>• Aumento del interés por la cultura sana y del deporte.</li> <li>• Deporte en general en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector público como competidor potencial en época de crisis.</li> <li>• Crisis económica. La capacidad económica de muchas familias hace inviable la posibilidad de pagar la cuota de entrada al Club.</li> <li>• Aumenta la competencia ya que aumentan el número de clubs, gimnasios e instalaciones deportivas.</li> <li>• Alta dificultad para que aparezca un competidor de la misma envergadura.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Club enfocado a todo tipo de personas interesadas en el deporte.</li> <li>• Más de 75 años de experiencia en el sector deportivo.</li> <li>• Buena imagen y reputación en el ámbito deportivo.</li> <li>• Acceso a numerosas disciplinas deportivas bajo una misma cuota.</li> <li>• Cubre las 3 necesidades básicas por las que una persona haría deporte; ocio, salud y deporte.</li> <li>• Capacidad de adaptación.</li> <li>• Ubicación. Centro de Gijón.</li> <li>• Reducida cuota mensual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota elevada de entrada al club.</li> <li>• Elevados costes de mantenimiento y costes fijos.</li> <li>• Grandes inversiones para cualquier ampliación.</li> <li>• Saturación en determinadas épocas debido al elevado número de socios.</li> <li>• Terreno limitado para ampliar en el mismo recinto.</li> </ul>

Fuente. Elaboración Propia

## 6. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Es muy importante que toda empresa o institución se plantee cuáles son los objetivos de su plan de actuación así como las estrategias que va a llevar a cabo para conseguir estos objetivos.

Es imprescindible que el RGCC conozca sus necesidades, cómo quiere ser percibida por sus socios y los posibles socios potenciales que tiene alrededor. Para ello, se van a establecer en este apartado los objetivos, las estrategias y la segmentación o posicionamiento que en este plan de marketing se proponen. Esto va a permitir que el RGCC plantee una estrategia global enfocada a la realización de distintas acciones para alcanzar los objetivos, siempre en concordancia unas acciones con otras.

### 6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos que se plantean, son los que dan sentido a la misión y a la visión que se ha definido con anterioridad, de ahí su importancia. Deben ser concretos, poder alcanzarse en el tiempo y fáciles de entender.

El objetivo general de este Plan de Marketing es posicionarse como una entidad diferente a cualquier otra relacionada con el deporte, utilizando sus puntos diferenciadores y generando así, una mejora de la imagen tanto del club como de sus deportistas.

Derivado del objetivo general, se proponen los siguientes objetivos:

- Revisar y corregir en caso necesario la calidad y seguridad en todos los servicios que oferta. Estudiando y aprobando para ello las diferentes normativas de seguridad en el deporte y en el trabajo existentes.
- Posicionar al club como el único club deportivo en la región que ofrece en un mismo recinto tal cantidad de disciplinas deportivas. Mantener tales disciplinas e incorporar las que se considere oportuno dotando al club de modernidad y adaptación a los nuevos tiempos.
- Continuar liderando equipos federados en competiciones tanto a nivel regional como nacional y obtención de éxitos deportivos. Búsqueda de los entrenadores más adecuados para estos fines y potenciar las diferentes escuelas deportivas del Club.
- Conseguir un alto índice de satisfacción de los socios. Creando una oficina del Socio, que permita la resolución de problemas y disconformidades de éstos, ante situaciones que creen indefensión y generando chequeos de control que permitan conocer los malos funcionamientos, incluidos los servicios subcontratados como cafetería, spa, etc. Este tipo de Acciones deben entenderse no como mera imagen, creando la oficina del Socio, sino desde un punto de vista realista que solucione realmente los problemas y discrepancias.

- Fomentar el marketing interno; permitiendo que los empleados se formen y ofrezcan un servicio en concordancia con los valores y la misión del club.
- Aumentar la actividad online, que permita aprovechar todas las posibilidades que hoy día permite la tecnología en materia de optimización de tareas que el propio socio puede gestionar personalmente, así como de imagen con la correcta utilización de las redes sociales, modernización de su página web, etc.

## 6.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez se conocen los objetivos estratégicos, se va a comentar en este apartado la estrategia que se considera más idónea para el club; estrategia que será adecuada, realista y coherente con la filosofía del RGCC.

El diseño de la estrategia es un punto clave en el plan de marketing. A través de ella, se pone de manifiesto de qué forma se van a alcanzar los objetivos estratégicos anteriormente mencionados.

Teniendo en cuenta la matriz Producto-Mercado (Ansoff, 1957) y que el RGCC opera en un mercado conocido (sector deportivo) con un producto conocido (el deporte en sí), se decide “mantener/adoptar una estrategia de diferenciación”, buscando mantener el número de socios y a la vez mejorar la percepción que tienen del Club, tanto socios como no socios.

¿Por qué una estrategia de diferenciación? Porque este tipo de estrategia “tiene por objeto dotar al producto de cualidades distintivas que lo diferencien de la oferta de los competidores” (Munuera y Rodríguez, 2012) y el RGCC cuenta con estas cualidades distintivas a través de las cuales puede generar una ventaja competitiva y justificar de este modo los elevados precios de entrada al club o el pago de las cuotas mensuales en aquellos socios que usan las instalaciones de forma mensual para los diferentes cursos existentes.

Gráfico 6.1. Elementos diferenciadores del RGCC



Fuente. Elaboración Propia.

Por definición, uno de los principales problemas que se suele encontrar con este tipo de estrategias de diferenciación es la facilidad de copia por parte de los competidores. Sin embargo, se entiende que se trata de un modelo de negocio con una clara dificultad de copia rápida; coste de las instalaciones y su mantenimiento, dificultad para encontrar recintos de esta envergadura (más de 80.000 metros cuadrados dentro de la ciudad), masa social elevada y ya consolidada... haciendo todo esto, que sea evidente que el RGCC sea y deba continuar siendo una entidad diferenciada de sus competidores.

No obstante, a pesar de que la estrategia que se propone se basa en un conocimiento tanto del producto como del sector, se entiende necesario e imprescindible la ampliación o adaptación y mejora de instalaciones de las distintas disciplinas deportivas según éstas vayan apareciendo en el tiempo; son nuevos pequeños servicios dentro del servicio global que ofrece el club.

### 6.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

“La segmentación es el proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento” (Munuera y Rodríguez, 2007).

Llegados a este punto, establecidos tanto los objetivos como la clara estrategia de diferenciación y asumiendo la complejidad del mercado, es necesario realizar un proceso de segmentación para conocer e identificar los grupos de consumidores en los que el RGCC ha de centrar sus acciones.

A continuación se detallan los criterios clave para segmentar los socios ya existentes del club:

- Criterio Específico Objetivo: personas interesadas en el deporte. Hacer distinción entre los profesionales federados con interés en un deporte concreto y a un nivel de competición, de los usuarios lúdico/deportivos con interés en una mayor variedad de disciplinas pero a un nivel técnico más básico.
- Criterio General Objetivo: el RGCC enfoca su estrategia a posibles socios de clase media, al establecer una cuota de entrada elevada, cuota muy superior a cualquiera de sus competidores. Ofrece servicios para todas las edades.
- Criterio Específico Subjetivo. El beneficio que buscan los socios del RGCC es el disfrute de unas amplias instalaciones deportivas modernas y actualizadas, dentro de la ciudad, donde poder practicar multitud de deportes. Pudiendo convivir perfectamente tanto el que busca practicar un deporte por ocio/salud, como el que busca un deporte profesional federado.

- Criterio General Subjetivo. Los socios han de sentirse identificados con el disfrute del deporte y la salud o en su caso con la competición y logros deportivos.

Una vez establecidos los criterios de segmentación, el RGCC ha de establecer los segmentos de su interés, aquellos sobre los que va a actuar. Se detectan los siguientes.

- Federados, tanto socios como no socios. Para ellos están enfocadas determinadas instalaciones del club, ya que muchas de las mismas no son de acceso libre para todos los usuarios, siendo instalaciones que se adaptan a sus necesidades. Son personas interesadas en obtener logros deportivos y el Grupo es el club que se lo permite en la ciudad de Gijón.
- Familias de clase media que piensan en el club como un lugar en el que practicar deporte toda la familia, a la vez que sus hijos socializan con otros niños en un entorno sano y seguro.
- Personas que ven en el Grupo la posibilidad de hacer uso de las instalaciones gratuitas de que se dispone (vestuarios en la Playa de San Lorenzo, gimnasios, piscinas, etc.) y todo por una cuota mensual muy interesante.
- Personas interesadas en practicar deporte (tutorizado en clases) pagando adicionalmente el sobrecoste que estos cursos tienen, pero que les permite, mes a mes o periódicamente, variar entre multitud de disciplinas de las que dispone el Club, además de poder hacer uso del resto de instalaciones y actividades gratuitas.

Tras identificar los diferentes segmentos en el mercado deportivo para el RGCC, es el momento de establecer cuál es la estrategia de marketing. Para el caso de este Club se propone una estrategia diferenciada a través de la cual se pueda elaborar un marketing mix diferente para cada uno de los segmentos planteados pudiendo así satisfacer a todos (*Imagen 6.1.*).

Imagen 6.1. Estrategia de segmentación diferenciada.

	S1	S2	S3	S4
P1				
P2				
P3				
P4				

Fuente. Elaboración propia.

Para finalizar este apartado, ¿cómo se va a posicionar el RGCC? La definición del posicionamiento va a facilitar la implementación posterior de las estrategias de marketing en lo que a necesidades de los socios se refiere, facilitando también la diferenciación.

El posicionamiento es la percepción en la mente de un cliente real o potencial sobre un producto, y cómo ésta se refleja en su preferencia sobre los competidores.

El posicionamiento del RGCC está basado en la diferenciación ya que, como se ha comentado en anteriores capítulos, es el único club de esas condiciones en la región, tiene muchos años de historia y los socios están dispuestos a pagar la cuota de entrada elevada. Un posicionamiento centrado en el socio, en las actitudes de los mismos ante los servicios que compiten en el mismo mercado; un servicio de calidad diferente al recibido en la competencia.

## 7. PLAN DE ACCIÓN

En este apartado se va a elaborar un plan de acción para el RGCC teniendo en cuenta las cuatro “P” del marketing mix de cualquier entidad; Producto, Precio, Distribución y Comunicación. De esta forma, se conocerá más profundamente al socio o posible socio del Club y podrán plantearse soluciones a las necesidades y deseos de los distintos consumidores.

### 7.1. PRODUCTO

El producto que se va a estudiar en este plan de acción tiene la categoría de “Servicio” en todas sus vertientes. De carácter efímero y con una alta implicación de los socios en el disfrute del servicio, el producto que ofrece el RGCC puede dividirse en dos módulos:

- En primer lugar, un módulo central que se orienta al deporte en sí; vende instalaciones deportivas, vende clases en instalaciones deportivas, vende una imagen deportista...
- Y, en segundo lugar, una serie de servicios periféricos que ayudan a esa distinción que acompaña al Club de continuo; sauna, spa, sala de lactancia, celebración de cumpleaños en cafetería, servicio de parrilla en verano, piscinas...

#### 7.1.1. Concepto de Producto RGCC

El RGCC, entidad deportiva y social, es un gran club dedicado al deporte en su vertiente más general, que cuenta con un buen nombre en la ciudad de Gijón así como en la región de Asturias.

Destaca en instalaciones, ubicación y número de servicios ofrecidos en un mismo recinto.

A continuación, se muestra la Tabla 7.1 en la que se reflejan todos los servicios ofertados por el Club para cualquiera de los socios; entendiendo por servicios básicos aquellos que cubren la necesidad básica de “deporte” y el resto como servicios complementarios a cualquier actividad relacionada con el deporte.

Tabla 7.1. Servicios del RGCC.

SERVICIOS BÁSICOS (DEPORTE)	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
Pádel	Ludoteca
Natación	Sala estudio
Musculación	Coros y danzas
Ajedrez	Orfeón
Atletismo	Grupo de Montaña
Baloncesto	SADE (Servicio de Apoyo al Deportista)
Balonmano	SAFYS (Servicio de Actividad Física y Salud)
GAF	Servicios Médicos
GAM	Cafetería y Restaurante
Halterofilia	Sauna
Hockey	Rayos UVA
Karate	Spa
Lucha	Alquiler bicicletas
Pelota/Frontón	Ventajas para Socios
Piragüismo	Parque Infantil
Rugby	Solárium
Tenis	Vestuarios en la Playa San Lorenzo
Tiro con Arco	Aparcamiento
Voleibol	Sala lactancia
Hípica (en proceso)	

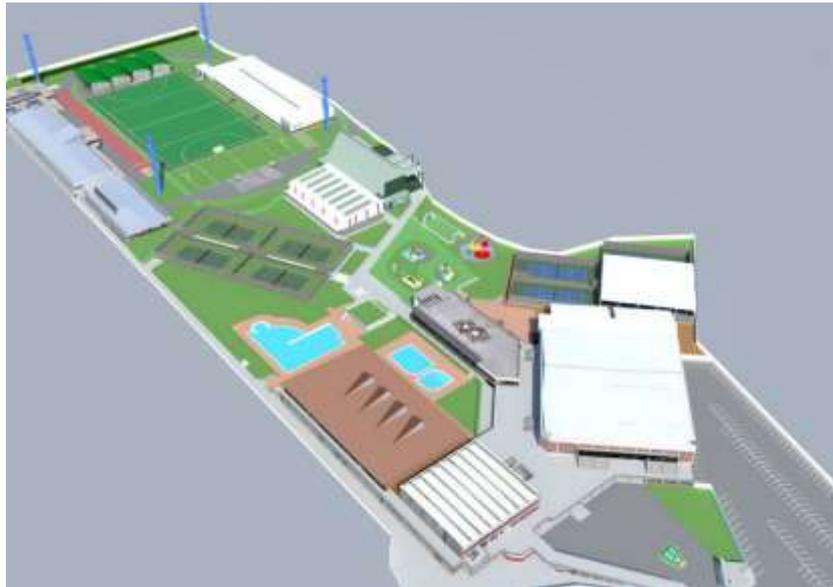
Fuente. Elaboración propia a partir de la página web del Club.

Por tanto, ha de entenderse el producto como un conjunto de disciplinas deportivas al alcance de todos los socios, cubriendo así una necesidad básica; el deporte. Que, además, cuenta con una serie de beneficios adicionales para el socio que obtiene a través de los servicios complementarios permitiendo la interacción y socialización con el resto de socios, así como el relax tras la actividad deportiva.

En la actualidad, el RGCC cuenta con dos sedes. Por un lado la sede principal en la que se encuentran prácticamente todas las instalaciones y servicios y por otro lado, una segunda sede de tamaño reducido en la Playa de San Lorenzo que proporciona una serie de servicios y facilidades al socio en el entorno de la playa (vestuarios, taquillas, pequeño gimnasio y sauna).

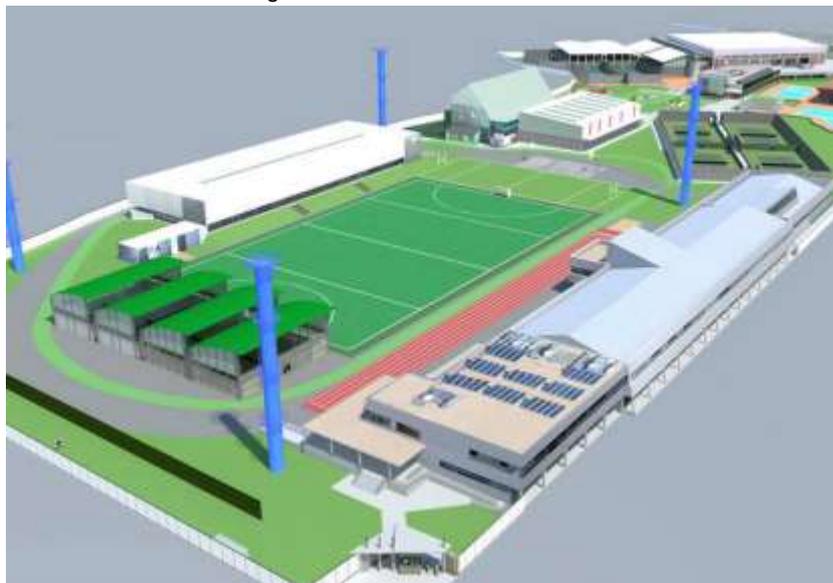
Más abajo, en la Imagen 7.1 y la Imagen 7.2 pueden verse las instalaciones de la sede principal en las que se prestan los servicios mencionados de una forma gráfica.

Imagen 7.1. Instalaciones del RGCC.



Fuente. Página web del Club.

Imagen 7.2. Instalaciones del RGCC.

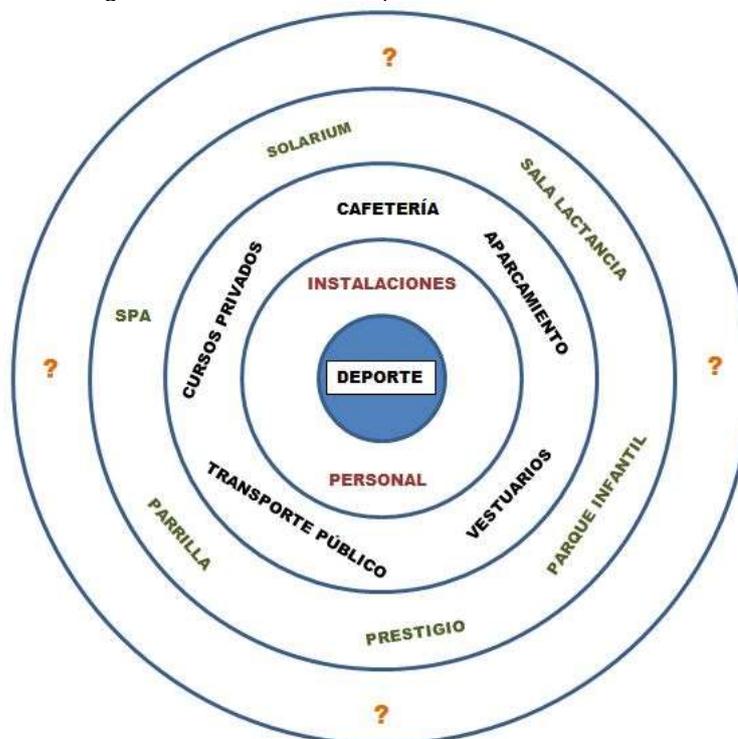


Fuente. Página web del Club.

### 7.1.2. Las dimensiones del producto

Una vez se conoce el producto y las características del mismo, se exponen a continuación las dimensiones de éste.

Imagen 7.3. Dimensiones del producto del RGCC.



Fuente. Elaboración Propia.

En la imagen 7.3 que se muestra arriba, pueden verse de una forma gráfica cuáles son las dimensiones del producto. A continuación, se describen para mejorar la comprensión las mismas.

- Producto Básico. La necesidad básica que busca satisfacer el consumidor; el deporte en sí.
- Producto genérico. Todos aquellos aspectos necesarios para la realización del servicio, principalmente el personal que trabaje para el Club así como las propias instalaciones necesarias.
- Producto esperado. Todos aquellos aspectos, que no siendo diferenciadores de la competencia, los socios esperan encontrar en el recinto deportivo. Es el caso de los vestuarios, la cafetería, las clases privadas, el transporte público que llegue a la sede principal, aparcamiento en el mismo recinto facilitando la labor de aparcamiento a aquellas personas que lo necesiten...
- Producto aumentado. Todos aquellos aspectos, que al contrario que el producto esperado, sí son diferenciadores. Piscinas descubiertas en verano, parrilla, la misma reputación que tiene el Club en la ciudad, sala de lactancia, sala de lectura, Wifi, spa, solárium...

- Producto potencial. Son los aspectos a incluir al producto ofertado en un futuro cercano. En este punto es importante comentar la dificultad de encontrar atributos potenciales por disponer el club ya de por sí de infinidad de atributos diferenciadores.

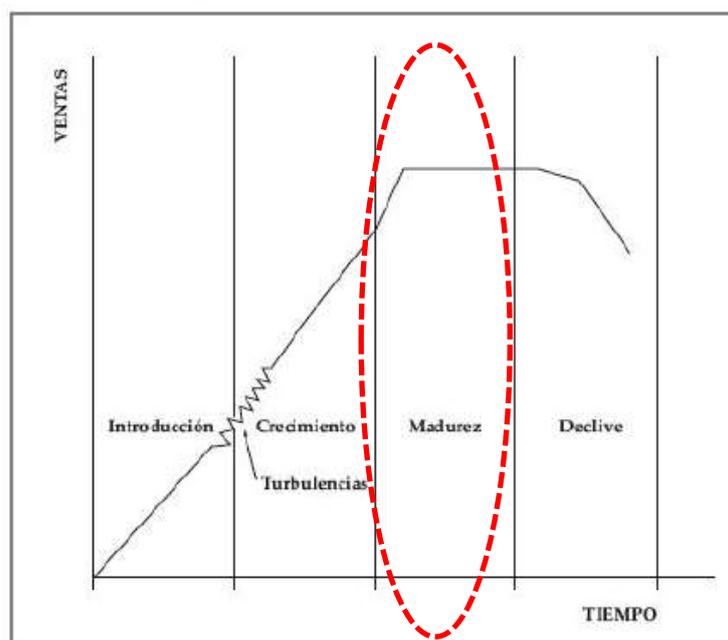
Igualmente, se ha elaborado una propuesta en base a un servicio que ya oferta el Club en la actualidad. Existe una actividad de pago para los niños en la que se propone la realización rotativa de distintas disciplinas deportivas en un período determinado de tiempo, de forma que los niños adquieran el gusto por el movimiento, mejoren sus experiencias motrices, conozcan el club y consigan desarrollar una actividad integradora y nunca excluyente.

Elaboración de packs de actividades. En base a esta actividad se propone la elaboración de una propuesta similar para adultos; 6 meses en los que se alternarán 6 disciplinas deportivas (Zumba, Aerobic-Step, Musculación, Ciclo-Indoor, Kick-boxing y TRX), una cada mes y permitirá a cualquier persona adulta conocer varias modalidades deportivas evitando caer en la monotonía de una de ellas y fomentando el conocimiento de todas ellas. Se pueden elaborar numerosos “packs” que atraigan a aquel segmento que anteriormente no realizaba actividades de pago; de manera indirecta se generarían más ingresos. Se trata de algo distinto que todavía no se hace en el Club.

### 7.1.3. Ciclo de vida del producto

Teniendo en cuenta la teoría de Theodore Levitt (1965), cualquier producto pasa por cuatro fases a lo largo de su vida; introducción, crecimiento, madurez y declive; teniendo en cuenta que debido a la inestabilidad actual del mercado, puede añadirse una nueva etapa catalogada como “turbulencias”.

Imagen 7.4. Ciclo de Vida de un Producto



Fuente. Muñiz (2008).

El “producto” del RGCC se encuentra en una fase de madurez, caracterizada por los siguientes aspectos:

- Un nivel óptimo de cobertura de mercado con pocas posibilidades de crecimiento en un corto plazo.
- Se mantiene el precio.
- Amplia variedad de servicios con dificultad para encontrar variedad de servicios para ampliar la oferta.
- Dificultad para que aparezcan nuevos competidores en igualdad de condiciones.
- Alto índice de fidelización.
- Posibilidad de innovación volviendo a situarse en una etapa de crecimiento.

Llegados a este punto en el que definimos que el RGCC se encuentra en una etapa de madurez, existen dos opciones. Por un lado, el RGCC puede intentar mantenerse el máximo tiempo posible en esa misma etapa y por otro lado, existe la posibilidad de que el mismo Club intente modificar sus estrategias con el fin de volver a situarse en una etapa de crecimiento como lo estuvo años atrás.

#### **7.1.4. Propuestas**

Se propone a través de este Plan de Marketing el repunte del mismo Club situándolo en la etapa de crecimiento debido a tres motivos clave que han tenido lugar en este último año 2015.

- Primeramente, la adquisición del Club Hípico Astur. Este club dedicado a la hípica ha sido adquirido por el RGCC con el fin de añadir nuevas instalaciones a las ya existentes y una nueva disciplina deportiva, con gran número de adeptos en la actualidad, la hípica.
- En segundo lugar, si no hay cambios, parece ser que según sentencia judicial, el RGCC ha sido obligado a mantener el acuerdo suscrito con el Club Asturiano de Gijón años atrás, por el que se hace cargo de todas las instalaciones y de los socios en pleno derecho. Por lo que se encontraría con otras instalaciones de gran envergadura en otra zona de Gijón, un poco más aislada pero con perfectas comunicaciones.
- Y por último, se da la circunstancia, de que a todo esto, hay que añadir que recientemente el RGCC pudo adquirir, parte de la finca anexa al aparcamiento en la entrada del recinto.

Con estas nuevas adquisiciones, la gran inversión que supone y la consiguiente derrama para todos los socios, el Grupo se convertiría en un club con aproximadamente algo más de 140.000 metros cuadrados.

Es por ello, que se elabora la siguiente propuesta para situar al RGCC en una etapa de crecimiento a Medio y Largo plazo.

Con estas nuevas adquisiciones el RGCC pasa a disponer de una sede principal (de la que se viene hablando en el presente TFM), una segunda sede en la playa, una tercera sede (que corresponde con el Club Hípico Astur y sita a escasos metros de la sede principal) y una última sede (lo que venía siendo el Club Asturiano de Gijón que está en otra zona de la ciudad y cuenta con aproximadamente 60.000 metros cuadrados).

Es entendible que el RGCC pasa a disponer de más de un cincuenta por ciento de suelo y que adecuar todas estas instalaciones, ampliándolas, reunificándolas o creando nuevos pabellones, piscinas climatizadas, etc. Requiere de un estudio de viabilidad económica a medio y largo plazo mucho más profundo del que aquí se puede dar, pero la finalidad de esta memoria es fijar las pautas básicas de la propuesta.

Por un lado, se propone que en las instalaciones del Club Hípico Astur, se aproveche toda la infraestructura que hay creada en torno al deporte de la hípica y además se pueda aprovechar para la instalación de nuevas pistas de tenis y pádel, especialidades muy demandadas y de difícil ampliación en el recinto principal actual. Esto, a su vez, permitiría que un par de pistas de tenis que están al lado de las piscinas exteriores pudieran ser utilizadas para ampliar la zona de verano, muy congestionada en los meses veraniegos.

Por otro lado se propone remodelar las instalaciones del Centro Asturiano en su variante de servicios como cafetería y vestuarios y potenciar el uso de las piscinas y pistas de tenis y pádel, junto con un pabellón de gimnasio, que permita que gran parte de socios las utilicen, descongestionando así las instalaciones principales actuales.

Estas dos propuestas, permitirían descongestionar, tanto la zona de sol en verano y piscinas descubiertas, agradeciéndolo los socios usuarios de estos servicios, como también de las pistas de tenis, pádel y natación, que por sus dimensiones y número de participantes en estos deportes, hace que sean disciplinas muy demandadas y saturadas. Consiguiendo que convivan mejor en su utilización por parte de los socios deportistas de competición y escuelas deportivas, junto con los socios que las demandan como medio de saludo/ocio, cuestión que en la actualidad está resultando más difícil.

## 7.2. PRECIO

En este apartado se va a comentar la estructura de precios del RGCC con sus peculiaridades y sus características principales así como las estrategias de precios que hasta el momento está aplicando el Club.

El precio es una de las variables de marketing mix más importantes por suponer una fuente de ingresos; el precio del “producto” que se oferta va a influir en la decisión de hacerse socio o no de la entidad deportiva.

En primer lugar, se detallan a continuación las dos vías por las que el RGCC obtiene ingresos:

- Estructura de precios basada en tres niveles diferenciados. Una cuota de entrada de elevado coste, una cuota mensual obligatoria para todos los socios que han pagado la cuota de entrada al Club y, finalmente, la posibilidad opcional de pagar por determinados servicios (pistas de tenis, pádel, clases privadas...).

Gráfico 7.1. Ciclo de Vida de un Producto



Fuente. Elaboración Propia.

- Por otro lado, el Club ha creado una fundación a través de la cual recibe aportaciones de numerosas empresas como colaboración al deporte, para la creación de nuevas instalaciones o el fomento de determinadas disciplinas deportivas. A cambio de ello, estas empresas obtienen la gratificación por parte del RGCC de mencionar su nombre y colaboración así como de colocar paneles informativos de dichas empresas mostrándolas en las instalaciones del Club.

Conocidas cuáles son las fuentes de ingresos del Club y centrándose con lo que sigue de este apartado en los precios, pasan a comentarse las dos estrategias de precios clave en el RGCC.

- Estrategia de precios éticos. Una de las características básicas de la variable Precio es la variabilidad, sin embargo en este caso no podemos atribuirle dicha característica a los precios del RGCC. Esto se debe al carácter social con el

que se creó la entidad según sus estatutos; este carácter le impide la variabilidad sustancial en los precios tanto de la cuota de entrada como de la cuota mensual.

Esta es la razón por la cual se deduce una estrategia de precios éticos; el RGCC ofrece servicios deportivos a un precio inferior al que muchos de los socios estarían dispuestos a pagar, refiriéndonos principalmente a la cuota mensual.

- Estrategia de discriminación de precios por edad y número de integrantes de la familia. Tanto la cuota mensual como la cuota de entrada al Club se ve modificada en función de la edad y el número de integrantes de la familia.

### 7.2.1. Propuestas

En base a toda la información comentada, en este Plan de Marketing se propone el mantenimiento de los precios en el Club ya que cualquier acción sobre ellos implicaría el no tener en cuenta los términos legales que suponen la categoría social con la que se creó el RGCC.

## 7.3. DISTRIBUCIÓN

En el caso del RGCC, se va a entender la distribución comercial como el conjunto de actividades necesarias para llevar a cabo los servicios ofertados a disposición de los socios en el momento, lugar y cantidad deseado.

En el caso concreto del RGCC el conjunto de actividades que se va a distribuir son todos los servicios que se prestan en las instalaciones así como las propias instalaciones en sí. Aunque, por lo general, se trate de una variable de difícil control para gran parte de las empresas por depender de otros intermediarios, en el caso del RGCC no es así; aspecto que se comentará a continuación.

### 7.3.1. Estructura del canal de distribución

El RGCC opera con dos tipos de canales de distribución (sistema de distribución mixto) aunque diferenciados entre sí, ya que cada uno de los canales está enfocado a la distribución de un tipo de servicio distinto.

Imagen 7.5. Canal directo del RGCC.



Fuente. Elaboración Propia.

En primer lugar, plasmado de forma gráfica en la Imagen 7.5 el canal directo. Éste se utiliza para la distribución de servicios meramente deportivos (tales como alquiler de pistas o instalaciones, abonarse a un cursillo o actividad, etc.), servicios que son prestados sin intermediarios; el RGCC proporciona el servicio al cliente final que en este caso es el socio. Este canal le permite al Club tener controlado el servicio prestado y consecuentemente ser responsables directos de la imagen que se está transmitiendo así como de la perfecta prestación del servicio. La facilidad de control le va a permitir actuar en función de su filosofía y este tipo de canal le permite no estar obligado a controlar, establecer y mantener relaciones con los intermediarios.

En la actualidad, el alquiler de instalaciones se realiza a través del teléfono o en las mismas oficinas físicas del Club mientras que el abono mensual a los cursillos o actividades se hace bien a través de la web bien en las oficinas de forma presencial.

Puesto que el objetivo principal/general de este Plan de Marketing es la mejora de la imagen del Club, el uso de canales largos no es la decisión más adecuada puesto que el RGCC perdería el control sobre el servicio y prestación del mismo quedando fuera de su alcance el control de la imagen y la reputación del club que de forma indirecta podría verse afectada.

Imagen 7.6. Canal indirecto corto del RGCC.

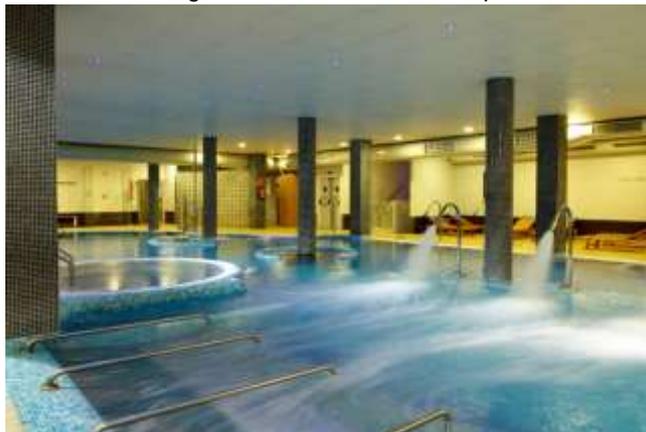


Fuente. Elaboración Propia.

No obstante aunque la mayoría de los servicios que se prestan son distribuidos a través de un canal directo, existe un canal indirecto corto (Imagen 7.6) con un único intermediario para dos de los servicios que se prestan en el mismo recinto aunque no tengan que ver directamente con la categoría de “deporte”.

- Cafetería. De igual forma ocurre con la explotación de las instalaciones de cafetería, restaurante y terraza en verano; es otra empresa la que, a través de una concesión, explota las instalaciones.
- Spa. Hace unos años, el RGCC decide incorporar un Spa a sus instalaciones pero para minimizar los gastos se toma la decisión de llegar a un acuerdo con una empresa (Fitness Diseño y Arquitectura). Ésta, a través de una concesión, es la que se encarga de la prestación del servicio y explotación de las instalaciones.

Imagen 7.7. Instalaciones del Spa.



Fuente. Página web del RGCC.

En este último caso, el RGCC ha de encargarse de fomentar sus valores y filosofía a las empresas encargadas de la explotación de ambos servicios, debiendo controlar que conjuguen con el Club y no interfieran en su imagen. De alguna forma, el RGCC tiene lo que se denomina “poder de recompensa” frente a estas empresas ya que el Club es conocedor de la actuación del intermediario y tiene el poder de recompensarle favoreciendo la continuidad de la relación contractual en un futuro.

Finalmente, hay una serie de servicios que no necesitan canal de distribución; es el caso de las instalaciones de uso y disfrute gratuito (piscinas, pista de atletismo, frontón, cancha de baloncesto...). El propio RGCC pone a disposición de los mismos una vez eres socio del Club, se puede usar y disfrutar en el momento que se desee sin solicitarlo antes, siempre y cuando no sea en horario reservado a los deportistas federados o pertenecientes a las diferentes escuelas deportivas

Finalmente, quiere reflejarse en este dossier la plataforma que utiliza el Club como parte de la distribución a través del canal directo. Se trata de una intranet a través de la cual se accede con unas credenciales que todo socio tiene y en ella se pueden realizar las siguientes operativas:

- Reserva de instalaciones (tenis, pádel, squash, rocódromo, rayos UVA y saco de boxeo).

Imagen 7.8. Intranet del Club.



Fuente. Página web del RGCC.

- Inscripción en cursillos.
- Actividades y eventos.

### 7.3.2. Propuestas

Al igual que en la variable anterior se entiende que esta política de distribución es correcta y tal y como está planteada, cambiarla no ayudaría. No obstante, desde este Plan de Marketing se hace hincapié en la necesidad de controlar los servicios prestados a través de los intermediarios de una forma más exhaustiva.

## 7.4. COMUNICACIÓN

En este último apartado del marketing mix, se van a abordar las herramientas comunicativas que utiliza el RGCC para transmitir tanto a socios como a no socios la información necesaria sobre la entidad deportiva así como toda la gama de servicios que se presta en el recinto; utilizando distintos medios comunicativos con el principal objetivo de darse a conocer a un público mayor así como mejorar la imagen y reputación.

### 7.4.1. Objetivos del plan de comunicación.

Antes de empezar a comentar cuáles son los medios y técnicas que utiliza el Club, es importante fijar los objetivos que se plantean en este Plan de Marketing.

1. Reconocimiento del Club como una entidad deportiva social consolidada en el sector deportivo y centrado en satisfacer al socio.
2. Transmitir una imagen de club deportivo con facilidad de adaptación y modernización en el tiempo.
3. Tanto los socios como el público externo han de tener una imagen real y clara de lo que es el Club.
4. Promoción de competiciones deportivas dentro del Club entre socios.
5. Generar el deseo de pertenecer al Club.

En los siguientes apartados se van a comentar las herramientas de comunicación que utiliza el Club: comunicación en internet y relaciones públicas principalmente. Finalmente se elaborará un apartado nuevo de propuestas de mejora en el ámbito comunicativo.

#### 7.4.2. Comunicación en Internet.

Internet apareció en nuestra sociedad cambiando muchos aspectos de la forma de vida que llevábamos, llegando incluso a cambiar la forma en que el ser humano se relaciona. Internet permite que las fronteras se eliminen y facilita el proceso comunicativo a través de una simple pantalla.

Es un error muy común pensar que el e-marketing se limita a la publicidad digital y elimina la posibilidad de otro tipo de publicidad online. “Si se le pide a un profesional del marketing que nos enumere unas cuantas herramientas de marketing digital, casi con total seguridad los enlaces integrados en sus diversos formatos, el e-mail marketing y los videos estén entre los que encabecen la lista” (Alonso Coto, 2008).

En el apartado anterior se establecieron los objetivos de este plan de comunicación y en base a ello se estipula la necesidad de que el RGCC centre sus esfuerzos en dos estrategias clave; el e-branding (centrado en la marca) y en la e-communication (centrada en la comunicación tanto interna como externa).

A continuación, se comentan las herramientas online de comunicación que está utilizando el Club en la actualidad así como sus carencias, con el fin de elaborar propuestas de mejora más adelante.

- **Página Web corporativa** ([www.rgcc.es](http://www.rgcc.es)). A través de la misma, el Club presenta la entidad y pone de manifiesto todos los servicios e instalaciones de las que dispone y pone a disposición del socio; se permite a cualquier persona tener una visión general y un acercamiento al Club.

En la misma web se pone a disposición del socio una intranet a través de la cual se pueden llevar a cabo determinadas gestiones: alquiler de pistas o instalaciones de reserva necesaria o solicitud para abonarse a actividades o cursillos.

Finalmente, utiliza la página web para la comunicación entre la organización y el socio: se publica el menú de la cafetería, la agenda deportiva o comunicados de la Junta Directiva entre otros.

Puede verse a continuación, en la Imagen X, la “homepage” que utiliza el Club.

Imagen 7.9. Página Web del Club.



Fuente. Página Web del Club.

Se trata de una página web sencilla con recursos limitados. Pueden localizarse la ausencia de links a las principales redes sociales o canal de Youtube, aspecto muy importante hoy en día.

Carece de diseño responsive (adaptado para formato móvil) lo que dificulta el visionado y rapidez de la página siempre y cuando se acceda desde tabletas y smartphones; dos de los formatos más utilizados hoy en día.

- Lo realmente sorprendente en el ámbito de Internet llega cuando se analizan las **Redes Sociales**. El Club no dispone de una página de Facebook ni de perfil de Twitter principal sino que tienes distintos perfiles en ambas redes sociales referentes a distintas categorías deportivas (Hockey, Baloncesto...). No se da respuesta a los comentarios de la gente en estas páginas por parte del Club, está de alguna forma abandonado.

Cualquier socio o persona ajena al Club que desee entrar en estos perfiles para averiguar el día a día no va a poder encontrarlo ya que se va a encontrar, únicamente, con perfiles independientes de algunos deportes. Genera imagen de independencia y no de cohesión y unión.

- Los canales de video. El RGCC cuenta con un perfil de **Youtube** en el que cuelga videos referentes a competiciones, conferencias impartidas en el mismo, noticias televisivas en las que ha sido mencionado o felicitaciones de determinadas fiestas principalmente.
- Y por último, los **videos corporativos**. El Club elaboró con motivo del 75 aniversario un video corporativo en el que se resumen lo que es y lo que supone pertenecer a una entidad deportiva así.

### 7.4.3. Promoción de ventas y relaciones públicas

Si bien es cierto que el objetivo principal de este Plan de Marketing es mejorar la imagen del club, de forma secundaria puede fomentarse el abono de los propios socios a actividades de pago.

En la actualidad el Club no promociona este tipo de actividades, quizá por la limitación de plazas que tiene en la actualidad. No obstante, con la gran capacidad territorial que tiene se considera que es un aspecto a explotar que generaría ingresos considerables al Club. En el próximo apartado se propone una acción para fomentar este aspecto.

Con el objetivo de establecer relaciones duraderas en el tiempo y de confianza y favorecer la misma con los grupos de interés en el Club, éste utilizará las relaciones públicas en dos categorías diferentes:

- Relaciones con los trabajadores o relaciones públicas internas. A través de esta acción, el RGCC busca que los empleados sientan que forman parte de la organización y se sientan implicados siendo todos ellos informados de todas las actividades y acontecimientos que afectan al Club.
- Relaciones con los medios de comunicación. Hoy en día, es un factor muy importante ya que influye en parte de la imagen que se trasmite al exterior. El RGCC se centra en la publicity, fomenta la aparición en los medios sin pagar por ello, formando parte de la noticia en cuestión. Para ello utiliza los eventos deportivos que se celebran en el Club, convirtiéndose posteriormente en noticia (normalmente a nivel regional).

### 7.4.4. Propuestas

Una vez se conocen las herramientas que utiliza el Club y se deduce que existe una posible explotación de las mismas más amplia, se proponen a continuación una serie de propuestas que buscan el alcance de los objetivos planteados.

- Para transmitir la imagen de modernidad y capacidad de adaptación en el tiempo se propone la contratación a especialistas de la elaboración de una página web de calidad y perfectamente estructurada. Adaptación responsive para facilitar el visionado de la misma desde dispositivos móviles es también un factor de obligado cumplimiento así como la implantación de links de las redes sociales y canal de Youtube para dar a conocer la existencia de los mismos.
- Inclusión del pago a través de internet. A través de la página web se puede contratar el uso y disfrute de las instalaciones de pago pero previa utilización hay que pasar por las oficinas del Club para hacer el pago de forma presencial. Se propone la posibilidad del pago inmediato a través de internet o la acumulación de estos gastos a la cuota mensual que está domiciliada.
- Buzón de sugerencias bien publicitado y visible para que cualquier socio sienta la libertad de elaborar propuestas o quejas; se designará a una persona encargada del control de ello y se exigirá la respuesta de las mismas en un plazo de una semana.
- Desarrollo de una aplicación (Android e IOS) que facilite la labora a los socios. A través de esta aplicación se podrán hacer reservas, leer las últimas noticias publicadas y consultar datos personales y calendarios deportivos.
- Creación de un blog albergado en la misma página web a través del cual deportistas profesionales hablen tanto de su experiencia en el Club como de temas deportivos; esto reforzará la imagen deportiva que tiene el Club.
- Creación de una página de Facebook del Club en general, ningún deporte específico. En esta página se publicarán noticias de interés, felicitaciones de fiestas, fotos de eventos deportivos, videos... y se fomentará la interacción de los socios generando esa sensación de comunidad que quiere transmitir el Club.
- Creación de un perfil de Twitter con el mismo fin que el punto anterior; creando hangstags particulares que agrupen los comentarios del Club.
- Contratación de una persona encargada de gestionar todas las redes sociales (Community Manager) para permanecer en la red de forma activa y no alterar a todas aquellas personas que no obtienen respuesta.

Con todas estas acciones se busca que tanto los socios como el público externo al Club tengan una imagen clara y real de lo que es el RGCC y se genere deseo y satisfacción de pertenecer a la entidad deportiva.

## 8. EJECUCIÓN

Una vez que se ha desarrollado el Plan de Marketing, es necesario establecer un sistema o método de control, imprescindible para alcanzar los objetivos planteados y detectar los posibles errores a lo largo de su desarrollo. De esta forma, podrán ajustarse las acciones e ir modificando la estrategia o plan en caso necesario.

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, algunas de las acciones planteadas son a un medio y largo plazo y precisarían de la continuidad del estudio para aceptar o no su viabilidad. A continuación se plantea el cronograma de actuación para las acciones de distribución y comunicación planteadas con el fin de controlar su ejecución en el plazo de un año, en concreto para el año natural 2016.

Tabla 8.1. Cronograma de Ejecución.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>DISTRIBUCIÓN</b>												
Control del servicio prestado en Cafetería												
Control del servicio prestado en Spa												
<b>COMUNICACIÓN</b>												
Página Web + Pago Internet												
Facebook												
Twitter												
Buzón sugerencias												
Contratación de un Community Manager												
Inclusión de un Blog en la web corporativa												

Fuente. Elaboración propia.

El inicio de las acciones planteadas se prevé para el mes de enero del año 2016. A lo largo de ese año, el Club habrá tenido que ser capaz de implementar todas las acciones planteadas.

Como puede verse en la Tabla X, se plantea una auditoría de actividad para los servicios que no presta directamente el Club. Una auditoría basada en dos revisiones anuales en cada uno de los servicios; una en período de invierno y la otra en período de verano. De esta forma, se analiza el servicio en dos momentos totalmente diferentes en número de usuarios disfrutando de ambos. Se elaborará un dossier informativo para las empresas que presten el servicio con el objetivo de incidir en los aspectos que el Club considere que no son correctos.

En relación a la acción comunicativa, se plantea la implantación de la página web con el fin de que el 1 de septiembre del año 2016 esté cien por cien operativa sin generar errores; incluido el pago por internet. En el mismo período en el que se ha desarrollado la web, el Club habrá sido capaz de contratar a un Community Manager que cree las redes sociales más importantes (Facebook y Twitter) y las gestione de la forma correcta y siempre en consonancia con la filosofía del Club. También se creará el Buzón de sugerencias y se promocionará a través de las redes sociales con el fin de

conocer cuáles son las insatisfacciones de los socios y poder mejorarlas en un plan futuro. Una vez realizado todo esto, en los últimos 4 meses del año se debería crear e implementar en la misma página web el blog que va a fomentar y crear una comunidad en la que deportistas profesionales escriban sobre temas deportivos.

Una vez finalizado el período se volverá a realizar un estudio en el que se valorará los resultados y se harán las modificaciones necesarias para el año siguiente.

## 9. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis previo y la propuesta de acciones de mejora y a rasgos generales, se considera que el Real Grupo de Cultura Covadonga, es un club deportivo y social que pertenece a un sector en auge y con grandes posibilidades de explotación en la actualidad, el sector deportivo. Es la única entidad deportiva en la región que cuenta con 19 disciplinas deportivas en un mismo recinto.

Con una buena localización en la ciudad y un carácter claramente diferenciador de la competencia, el Club es conocido en Gijón como una entidad deportiva única ya que en un mismo recinto satisface las tres necesidades básicas por las que la población española desea hacer deporte (ocio, salud y deporte) y ofrece infinidad de disciplinas deportivas permitiendo además compaginar de alguna forma vida personal con vida deportiva.

Esto unido al cambio en las tendencias deportivas (claro aumento de personas que realizan deporte por un motivo u otro) hace que las personas con previsión futura de residencia en Gijón consideren la pertenencia al Club una buena inversión.

La forma jurídica con la que se creó el Club en sus inicios, hace que el mismo no resulte perjudicado por factores externos (económicos, legales, tecnológicos...) de una forma agresiva. Si bien es cierto que en la actualidad, el país se encuentra inmerso en una crisis económica, el RGCC no se está viendo directamente afectado en número de socios. Aunque hay que tener en cuenta, que esto puede afectar no al número pero sí al tipo de socios que entran como nuevos en el Club; en años de crisis los nuevos socios serán personas con una buena capacidad económica para pagar tanto la cuota de entrada como la cuota mensual. Es un Club con limitación de socios por lo que, aunque muchas personas se decanten por el disfrute de instalaciones públicas, hay otras personas dispuestas a entrar y pagar por unas instalaciones y un modelo deportivo como el que ofrece el RGCC; se cubre con creces el cupo de socios disponible (evidencia de ello es la lista de espera).

Para que el socio se encuentre satisfecho con la entidad deportiva y los servicios de los que disfruta, es importante que los empleados presten el servicio acorde a la filosofía del Club (fomento del marketing interno).

Cómo se van a alcanzar los objetivos planteados, se plasma en el plan de acción para las distintas variables del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). Se observa que los cambios tanto en el producto como en el precio son difíciles debido a la forma jurídica con la que fue constituida la entidad en sus comienzos. Sin embargo, la distribución y la comunicación son dos variables con posibilidades de actuación para mejorar la imagen del Club y alcanzar todos los objetivos secundarios que han sido planteados.

Una de las conclusiones principales de este Plan es la necesidad de actuación ante la comunicación por parte del Club. Se posiciona como una entidad fuerte, moderna y con capacidad de adaptación pero su falta de aparición en Internet o redes sociales pone de manifiesto lo contrario.

Finalmente, comentar que se considera al Club como una gran entidad bien estructurada y con una larga trayectoria profesional en la ciudad pero con posibilidades de mejora en la calidad de la prestación de los servicios así como la necesidad de dar a conocer el Club tanto a socios como al ámbito exterior y que todos ellos sientan el deseo de pertenecer al Club. Se confía en que este Plan de Marketing ayude a la difusión de los méritos del Club para transmitir una buena imagen deportiva.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

### 10.1. MONOGRAFÍAS

Vázquez Casielles, Rodolfo. *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, Cuarta Edición. Madrid: Thomson-Civitas, 2005.

Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Marketing turístico*. Madrid: Vértice, 2006.

Carrión Maroto, Juan. *De la Visión a la Acción*, Segunda Edición. Madrid: ESIC, 2006.

Dvoskin, Roberto. *Fundamentos de Marketing, teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica, 2004.

Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel. *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC, 2007.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición. México: Prentice Hall Mexico, 2003.

Kotler, Philip y Lane, Kevin. *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2006.

Pérez, Andrea. *Planificación Comercial Estratégica*. Asignatura Marketing Estratégico del Máster en Dirección de Marketing. Santander: Universidad de Cantabria, 2014.

Ries, Al y Trout, Jack. *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill, 1997.

Castellanos García, Jorge. *Análisis de demanda y economía del deporte*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte, 2001.

Roqueta Buj, Remedios. *Crisis económica y deporte profesional*. Madrid: Aranzadi, 2014.

Pedrosa Sanz y Salvador Insúa. *El impacto del deporte en la economía; problemas de medición*. Valladolid: Universidad de Valladolid, 2003.

Freeman Edward. *Administración estratégica: una aproximación al stakeholder*. Madrid: Cambridge University, 1984.

Alonson Coto, Manuel. *El Plan de Marketing Digital: blended marketing como integración de acciones on y offline*. Madrid: Pearson Educación, 2008.

### 10.2. FUENTES ELECTRÓNICAS

Página web del RGCC, [www.rgcc.es](http://www.rgcc.es)

Página web sobre marketing, [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)

Centro de Investigaciones Sociológicas, [www.cis.es](http://www.cis.es)

Consejo Superior de Deportes, Gobierno de España, [www.csd.gob.es](http://www.csd.gob.es)

Periódico Digital El comercio, [www.elcomercio.es](http://www.elcomercio.es)

Periódico Digital ABC, [www.abc.es](http://www.abc.es)

Página web de la UNESCO, [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

Revista Digital DXT, [http://www2.uca.es/dept/didac\\_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/prov.htm](http://www2.uca.es/dept/didac_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/prov.htm)

Página web del Centro Asturiano de Gijón, <http://www.centroasturianogijon.com/>

Página web del Club de Tenis de Gijón, <http://www.clubtenisgijon.es/>

Página web del Club Hípico Astur de Gijón, <http://www.clubhipicoastur.com/>

Club de Natación Santa Olaya, <http://www.cnsantaolaya.org/>

Microsoft Dynamics NAV, [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, <http://www.aimc.es/>

### **10.3. OTRAS FUENTES**

Dossier 75 Aniversario RGCC.

Revista Asturiana de Economía (RAE N° 26 2003).

Socios del RGCC