



---

**Universidad de Valladolid**  
**Facultad de Ciencias**  
**Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Marketing e Investigación  
de Mercados**

**Plan de marketing para el  
Valladolid Rugby Asociación Club  
(VRAC).**

Presentado por:

***Ignacio Morchón Cordovilla***

Tutelado por: ***María del Carmen Antón Martín***

*Valladolid, 11 de mayo de 2022*

## **RESUMEN**

Este Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un Plan de Marketing para el Valladolid Rugby Asociación club (VRAC). Para el desarrollo del plan se ha realizado un análisis en profundidad tanto de los aspectos internos como de los aspectos externos que más influyen en el club, resumiendo este análisis en un DAFO, a partir del cual se han establecido unos objetivos que se desean alcanzar. Por último, se han planteado las estrategias e iniciativas para lograr estos objetivos, determinando los mecanismos de control y medición necesarios para la aplicación del Plan.

**Palabras Clave:** Plan de marketing, Rugby, Valladolid, Club.

## **ABSTRACT**

This Final Degree Project consists of the elaboration of a Marketing Plan for the Valladolid Rugby Association club (VRAC). For the development of the plan, an in-depth analysis of both the internal and external aspects that most influence the club has been carried out, summarizing this analysis in a SWOT, from which some objectives to be achieved have been established. Finally, the strategies and initiatives to achieve these objectives have been proposed, determining the control and measurement mechanisms necessary for the application of the Plan.

**Key words:** Marketing Plan, Rugby, Valladolid, Club.

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PRESENTACIÓN DEL CLUB .....</b>	<b>2</b>
2.1. Historia.....	2
2.2. Misión, visión y valores. ....	3
2.3. Ámbito de actividad. ....	3
2.4. Nombre e identidad.....	4
2.5. Primer equipo.....	5
2.6. Instalaciones. ....	5
2.7. Posición actual.....	5
<b>3. SITUACIÓN EXTERNA. ....</b>	<b>6</b>
3.1. Atractivo del sector. ....	6
3.2. Macro-entorno. ....	8
3.2.1. Factores políticos/legales. ....	8
3.2.2. Factores económicos. ....	9
3.2.3. Factores socioculturales ....	9
3.2.3. Factores tecnológicos ....	11
3.3. Clientes. ....	12
3.4. Competidores. ....	13
3.4.1. El Salvador ....	13
3.4.2. Alcobendas Rugby Club ....	14
3.4.3. Ciencias de Sevilla.....	15
3.4.4. Sant Boi.....	15
<b>4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA. ....</b>	<b>16</b>
4.1. Objetivos actuales del club. ....	16
4.2. Organización.....	17
4.3. Productos, servicios y estrategias de marketing.....	18
4.3.1. Formación deportiva. ....	19
4.3.2. Ocio y entretenimiento. ....	20
4.3.3. Equipamiento deportivo.....	22
4.3.4. Soporte de comunicación y publicitario. ....	22
4.4. Recursos y capacidades. ....	25
<b>5. ANÁLISIS DAFO. ....</b>	<b>27</b>
<b>6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS. ....</b>	<b>27</b>
<b>7. PLAN DE ACCIÓN. ....</b>	<b>29</b>
7.1. iniciativas deportivas. ....	29
7.1.1. Reestablecer Planes formativos. ....	29
7.1.2. Iniciativa +VRAC.....	29
7.1.3. CHIPS. ....	30
7.2. Iniciativas con los clientes.....	31
7.2.1. Sé leyenda. ....	31
7.2.2. Redes sociales.....	31
7.3. Iniciativas financieras. ....	32
7.3.2. Patrocinio de espacios.....	32
7.3.3. Visitas a colegios.....	33
7.3.4. Tienda on-line y venta de material de temporadas pasadas:.....	34
<b>8. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN. ....</b>	<b>34</b>
8.1. Timing y acciones. ....	34
8.2. Presupuestos. ....	35

8.3. Control y medición. ....	35
<b>9. CONCLUSIONES: .....</b>	<b>36</b>

Índice de ilustraciones.

Ilustración 2.1. Palmarés VRAC .....	3
Ilustración 2.2. Nombre y Escudo .....	4
Ilustración 3.1. Datos económicos VRAC y COVID .....	9
Ilustración 3.2. Porcentaje de licencias por comunidades .....	10
Ilustración 4.4. Organigrama VRAC .....	18
Ilustración 4.2 Claim campaña de socios y equipación.....	21
Ilustración 5.1. Análisis DAFO.....	27

Índice de tablas.

Tabla 3.1. Clasificación de federaciones por licencias.....	7
Tabla 8.1. Timing y Acciones .....	34
Tabla 8.2. Presupuestos .....	35
Tabla 8.3. Control y medición.....	36

## **1.INTRODUCCIÓN.**

El siguiente Trabajo de Final de Grado consiste en la elaboración de un plan de marketing para el VRAC Quesos Entrepinares, un club de rugby originario de la ciudad de Valladolid desde el 1986.

La elección de este tema para el TFG es mi estrecha vinculación desde niño con el rugby y con el equipo. A los 12 años empecé a jugar en las categorías inferiores del VRAC y desde 2016 formo parte de la plantilla del primer equipo. Tanto el rugby como el club son aspectos muy importantes en mi vida, a ellos les debo valores y amigos. Me gustaría aportar con este TFG mi granito de arena al club, aplicando mis conocimientos de marketing para intentar mejorar algunos aspectos del VRAC.

El rugby es parte de la cultura de Valladolid. A diferencia de otras ciudades de España, en Valladolid, si preguntas por la calle sobre el rugby, la mayoría te hablará de alguno de sus dos equipos, el VRAC o El Salvador, y es muy probable que te reconozcan tener algún vínculo familiar o de amistad con alguno de los dos equipos. El rugby en Valladolid tiene mucha afición, sus dos equipos son reconocidos a nivel nacional como dos de los mejores de España, entre ambos suman más de 45 títulos. Así pues, la relevancia y el interés de este TFG crece en una ciudad como Valladolid.

La incertidumbre económica y social actual, y el crecimiento y desarrollo de nuevos clubes competitivos, hace que este TFG este orientado tanto a defender la posición competitiva actual como continuar con el crecimiento interno como club, por lo que se tienen en cuantos aspectos de los que depende el futuro del club.

Para realizar un plan de marketing efectivo de acuerdo con las características y necesidades actuales del club y de sus distintos públicos, se han llevado a cabo las siguientes tareas:

- Realizar una presentación del equipo, exponiendo su historia, su misión, visión y valores, el ámbito de actividad del club y la situación actual del equipo.
- Analizar la situación externa, exponiendo una visión del mercado actual, analizando el macro-entorno y definiendo las características de sus grupos de clientes y competidores

- Analizar internamente al club, definiendo los objetivos actuales, las características de su organización, su segmentación del mercado y los recursos y capacidades internos.
- Establecer mediante un análisis DAFO las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Fijar los objetivos, estrategias e iniciativas a seguir, elaborando un plan de acción con sus correspondientes instrumentos de medición.

## **2. PRESENTACIÓN DEL CLUB**

En primer lugar, presentaremos el club comentando brevemente su origen, sus principales características y su situación actual<sup>1</sup>.

### **2.1. Historia.**

Los inicios del VRAC se remontan al año 1986, en el colegio Ntra. Sra. del Lourdes. El colegio que tenía equipo escolar de rugby, decide eliminar la categoría de aquellos jugadores mayores de 18 años. Es entonces cuando los afectados por esta situación deciden formar un nuevo equipo, lo que actualmente se conoce como el VRAC, siglas de Valladolid Rugby Asociación Club. Los orígenes del equipo son modestos, es en 1990 cuando llega uno de los primeros patrocinadores del equipo, la empresa “Quesos Canal”. La llegada de patrocinadores hace posible la creación de más categorías, así como la mejora deportiva del primer equipo, logrando ascender a la máxima competición española, la denominada “División de Honor” en 1991. En la temporada 1992 aparece el que hasta ahora es el principal patrocinador del equipo, “Queserias Entrepinares” empresa que a su vez da nombre al equipo “VRAC Quesos Entrepinares” y por lo que coloquialmente al equipo se le conoce como “El Quesos”. El primer título llega en 1998 con la Copa del Rey, seguido de dos títulos de liga consecutivos 1999 y 2000, la participación del equipo en Europa y la presencia del equipo en finales de la Liga Ibérica (campeón Portugal vs campeón de España). El siguiente hecho destacable es el indudable dominio en el rugby español desde hace más de una década, desde el 2010 el palmarés ha

---

<sup>1</sup> Para hacer este apartado se han utilizado la página web del VRAC e investigación con fuentes primarias, concretamente entrevistas en profundidad con los directivos

ido creciendo exponencialmente hasta convertirse en la temporada pasada en el club con más ligas de España.



Ilustración 2.1. Palmarés del VRAC. Fuente: página web del VRAC

## 2.2. Misión, visión y valores.

La **misión** actual del equipo es formar de la mejor manera posible a los jugadores de la cantera del club, así como mantener el nivel competitivo actual de su primer equipo, aumentar el palmarés y seguir dominando el panorama del rugby nacional. La **visión** del club encaja a la perfección con el *claim* de esta temporada “Forjando una leyenda”. Lograr ser una leyenda dentro del mundo de los deportes de equipo, seguir batiendo records en cuanto al palmarés y ser todo un referente como club. Los **valores** del equipo encajan en otro eslogan “Fuerza y honor”. Ambos valores son imprescindibles en el rugby ya que es un juego de contacto en el que prima el respeto. A su vez como club deportivo se vinculan más valores como el compañerismo la humildad, el esfuerzo y el sacrificio.

## 2.3. Ámbito de actividad.

La actividad del equipo se centra en su mayoría en el ámbito local. Los servicios prestados por el club están determinados por el tipo de clientes y las necesidades que satisfacen. Las principales actividades del equipo se dividen en:

- **Formación deportiva.** En la ciudad de Valladolid el club ofrece servicios en formación deportiva en el deporte oval. Esta formación está disponible para niños y niñas desde los seis hasta los dieciocho años. Existe además la posibilidad de jugar en cualquiera de sus equipos senior (mayores de 18 años).
- **Soporte comunicativo.** El club ofrece la posibilidad de realizar patrocinio deportivo a todas aquellas empresas interesadas en usar el rugby como escaparate. Estos servicios son contratados por empresas locales y las

posibilidades de patrocinio ofrecidas se resumen en patrocinios de espacios en la camiseta y en la cartelería en el campo y la realización de acciones conjuntas de marketing, tales como patrocinios de espacios en Instagram, sorteos en los partidos y actos como las visitas del primer equipo a los patrocinadores.

- **Entretenimiento.** A partir de los carnets de socio y la venta de entradas en taquilla, los aficionados pueden acudir a ver los partidos del primer equipo. La mayoría de los clientes están ubicados geográficamente en Valladolid, pero también existe la posibilidad de ver al equipo jugar en las plataformas de *streaming* facilitadas por la Federación Española de Rugby, por lo que también existen aficionados a nivel nacional, pero en menor medida.
- **Venta de equipamiento deportivo y *merchandising*.** El club también ofrece la posibilidad de comprar todos los productos oficiales del equipo. El principal de los activos es la camiseta de juego, estos productos se venden principalmente en la tienda física ubicada en el terreno de juego, por lo que su venta también se limita al ámbito local.

#### 2.4. Nombre e identidad.

El proceso de *namings* y de creación de identidad como equipo es un proceso muy interesante de analizar en el ámbito del marketing. El principal elemento del escudo es un toro situado encima de un balón de rugby. El toro representa la fuerza y el coraje del equipo, logo se ha mantenido prácticamente igual salvo un pequeño cambio en el año 2016, modernizando la figura del toro y el balón. Otro de los importantes elementos del ADN del equipo es el color, el azul y el blanco son los colores del equipo. Esto es así debido a que los primeros jugadores del equipo eran seguidores y simpatizantes de la selección escocesa de rugby de los años 80, conocida por el pequeño tamaño de sus jugadores y por el coraje de estos, tomando la bandera y los colores como símbolos del equipo.



Ilustración 2.2. Nombre y escudo. Fuente: página web del VRAC

## 2.5. Primer equipo.

El primer equipo actualmente está formado por 33 jugadores: 18 jugadores profesionalizados bajo contrato y el resto becados en forma de ayudas en cuanto a residencia, estudios, comidas y cesiones de vehículos para la movilidad. El VRAC es uno de los equipos que mejores condiciones de trabajo ofrece a sus fichajes, por lo que es uno de los que más extranjeros ficha. Estas condiciones se traducen en: la posibilidad de obtener viviendas, vehículos, ayudas universitarias, comidas y, lo que es también muy importante, pertenecer a un equipo que ha sido en la última década, campeón de 9 de las últimas 10 ligas. Por último, el cuerpo técnico, también profesionalizado bajo contrato, está compuesto por Diego Merino y el exjugador Gareth Griffiths, una de las mejores duplas técnicas del rugby español, acompañados por el manager y el equipo médico. Este último está formado por un médico y tres fisioterapeutas, un preparador físico, un nutricionista y una psicóloga deportiva.

## 2.6. Instalaciones.

El VRAC disputa sus partidos en los campos “Pepe Rojo” ubicados en Renedo a apenas 4km del centro de la ciudad. Sin duda son unas de las mejores instalaciones del rugby español, con disponibilidad de 5 campos de rugby, en las que destaca el campo principal con graderío cubierto y capacidad para 5.000 espectadores. Las oficinas centrales se encuentran en La Casa del deporte (Avenida Gloria Fuertes nº 35) donde se atiende físicamente a las necesidades de socios, jugadores, patrocinadores y aficionados. La sede, el Barco, donde se realizan los terceros tiempos<sup>2</sup>, es un importante punto de contacto social y de venta de entradas para jugadores y aficionados.

## 2.7. Posición actual.

Los resultados del club en la actualidad son muy favorables en algunos aspectos y la actual posición competitiva del equipo hace que presupuestos licencias y socios vayan en aumento.

El **presupuesto** del equipo en la pasada temporada fue de 670.00€, un 30% menor que el de la temporada 2019-2020, que era de unos 800.000€. Esta

---

<sup>2</sup> Terceros tiempos: Tradición en la que, al acabar el partido compuesto por dos tiempos, ambos equipos comparten comida y bebida en la sede del equipo local.

diferencia se debe a la pandemia y a sus restricciones. Actualmente el presupuesto se desglosa de la siguiente forma: los patrocinios de las empresas privadas representan el 50% de los ingresos, las instituciones públicas suponen el 15%, el número de licencias y socios el 25% y el *merchandising* y venta en taquilla el 10% (Falcó, 2018).

Otros de los datos más importantes para el equipo son: el ya comentado **palmarés** con 29 títulos, el número de **socios** (más de 1.500 abonados, 2.000 en campañas anteriores a la pandemia), el número de **licencias**, (400 licencias en cantera y 150 en sus tres equipos senior los cuales pertenecen a las categorías sub 23, regional, división de honor y un equipo femenino). Los anteriores datos hacen del VRAC un referente en el rugby nacional (Velasco, 2021).

### **3. SITUACIÓN EXTERNA.**

Este apartado consistirá en analizar aquellos factores externos que afectan directa e indirectamente al club y que resultan imprescindibles para determinar las distintas amenazas y oportunidades que brinda el mercado.

#### **3.1. Atractivo del sector.**

El rugby en España se sitúa actualmente en el puesto número 21 en la lista de los deportes de equipo en cuanto al número de licencias<sup>3</sup>. Pese a esto se observa un importante incremento de las licencias en los últimos años, en 2014 el número de licencias no llegaba a las 26.000<sup>4</sup>, mientras que según los últimos datos disponibles las licencias en 2020 ascendieron hasta las 37.750. Los números siguen subiendo en cuanto a la creación de clubes, el número de árbitros y nivel y los presupuestos de los equipos. No obstante, el rugby español tiene dificultades muy notables, entre las que destacan:

- Las pocas licencias televisivas que tiene el rugby en España.
- Las deficiencias organizativas de la Federación Española de Rugby (FER).
- La dificultad de organización debido a la dimensión geográfica. Esto complica el desarrollo de competiciones y hace que los presupuestos de

---

<sup>3</sup>Datos obtenidos del Consejo Superior de Deportes (2020).

<sup>4</sup>Datos obtenidos del Plan estratégico FER (2017-2023).

los equipos de la zona sur de España tengan muchos costes de movilidad en competiciones nacionales como la División de Honor, en la que la mayoría de participantes están en la zona norte.

- Los conflictos de intereses entre la FER y los clubes
- La posición competitiva de la selección española, que se sitúa en el puesto 17 en el ranking internacional.

nº	CLASIFICACIÓN DE FEDERACIONES por LICENCIAS en 2020	Licencias	%
1	FÚTBOL	1.074.567	27,97
2	BALONCESTO	376.352	9,80
3	CAZA	334.635	8,71
4	GOLF	271.609	7,07
5	MONTAÑA Y ESCALADA, DEP. DE	248.983	6,48
6	JUDO	97.092	2,53
7	VOLEIBOL	91.222	2,37
8	BALONMANO	90.336	2,35
9	ATLETISMO	89.470	2,33
10	CICLISMO	75.638	1,97
11	PÁDEL	75.548	1,97
12	TENIS	70.151	1,83
13	NATACIÓN	67.399	1,75
14	KÁRATE	66.201	1,72
15	PATINAJE	65.130	1,70
16	HÍPICA	61.976	1,61
17	SURFING	56.830	1,48
18	PESCA Y CASTING	51.679	1,35
19	GIMNASIA	49.811	1,30
20	TIRO OLÍMPICO	43.430	1,13
21	RUGBY	37.750	0,98
22	TAEKWONDO	35.177	0,92
23	TRIATLÓN	32.319	0,84
24	ACTIVIDADES SUBACUÁTICAS	30.444	0,79
25	AJEDREZ	28.096	0,73
26	COLOMBICULTURA	26.752	0,70

Tabla 3.1. Clasificación de federaciones por licencias.  
Fuente: web del Consejo Superior de Deportes

Son muchas las dificultades y carencias del rugby en España, pero su constante crecimiento hace que poco a poco empiece a ser un foco de inversión para empresas, ya que con poca inversión en comparación con otros deportes pueden lograr una buena visibilidad y patrocinio.

Otro aspecto clave es el mundial de 2023. En anteriores años de mundial, se observan importantes aumentos en el número de licencias y patrocinadores.

Los valores del rugby como deporte son un fuerte atractivo. Un ejemplo claro es la iniciativa “Generali Get Into Rugby”<sup>5</sup> realizada conjuntamente entre la empresa “Generali” y la FER para llevar el rugby y sus valores a los colegios, la iniciativa trata de implantar el rugby sin el uso del contacto<sup>6</sup>, por lo que sería posible impartirlo en los patios de los colegios. La iniciativa se realiza mediante sorteos

<sup>5</sup> Información obtenida a través de la web Ferugby. *Genearli get into rugby* (2021).

<sup>6</sup> Modalidad de rugby en la que se sustituye el placaje por la acción de tocar con las dos manos al oponente, eliminando el contacto físico en el juego.

del material necesario y la formación a los profesores de educación física para poder realizar la actividad.

### **3.2. Macro-entorno.**

Para el análisis del macro entorno se realizará un análisis PEST, en el que solo se han tenido en cuenta los factores que más directamente repercuten en el devenir del equipo.

#### **3.2.1. Factores políticos/legales.**

Se tratan de factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las entidades. Dentro de este apartado es importante analizar cuál es el apoyo por parte de las entidades públicas al equipo, así como la política y gestión de la FER.

El rugby español está actualmente en un proceso de recuperación de una deuda de medio millón de euros<sup>7</sup>: debida a la mala gestión anterior. Es por esto por lo que los clubes desconfían y culpan a la FER de importantes cuestiones como la pérdida de patrocinadores, la falta de licencias televisivas, la poca transparencia y las inexistentes sinergias entre la FER y los Clubes de la División de Honor. Es por esto que se crea en 2016, la Asociación Nacional de Clubes (ACN) para poder debatir y defender ante la FER los intereses de los clubes de la División de Honor española para facilitar la cooperación. No obstante, actualmente sigue sin haber cooperación entre los clubes y la FER.

La FER sigue teniendo problemas en cuestiones de vital importancia como la retransmisión de los partidos en televisión o la gestión de los principales patrocinadores de la liga. Estas diferencias y falta de cooperación hacen que la financiación y la gestión de los clubes se realice de una manera muy individual, por lo que el apoyo local e institucional a los equipos en sus localidades es un importante factor estratégico (De la Calle, 2017).

El Ayuntamiento de Valladolid a través de la Fundación Municipal de Deportes (FMD) ha tenido siempre una gran vinculación con el rugby vallisoletano. Se considera a Valladolid como la capital del rugby en España y la constante financiación pública a este deporte y a los dos equipos de la ciudad lo sustenta. Las principales ayudas están destinadas sobre todo a las mejoras de las

---

<sup>7</sup> Información consultada en el plan estratégico de la FER (2017-2023).

instalaciones, instalaciones que son compartidas por los dos equipos por lo que la inversión favorece a ambos. Las últimas modificaciones de las instalaciones “Pepe Rojo”, comenzaron en el año 2018, hablamos de una fuerte inversión de un total de 840.000€ (Borda, 2018). A esto le sumamos también que ninguno de los clubes paga por el uso de los campos, por lo que el Ayuntamiento de Valladolid es el mejor socio posible para el rugby vallisoletano.

### 3.2.2. Factores económicos.

La crisis de la pandemia ha afectado al mercado. Las restricciones afectan a la ocupación del estadio y la propia pandemia genera bajas en los jugadores e incluso la cancelación y el aplazamiento de los partidos. Además, la incertidumbre económica y social hace que se produzca una bajada tanto de la participación de los socios como en la aportación de los patrocinadores, los datos reflejan una pérdida de 69.000€ de presupuesto (Velasco, 2021):

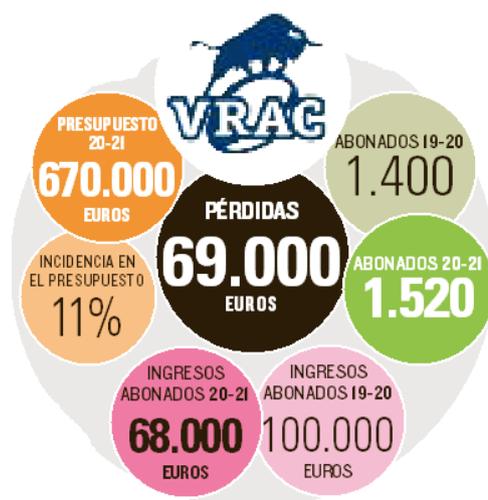


Ilustración 3.1. Datos económicos VRAC y COVID. Fuente: Borda, V. (2018)

### 3.2.3. Factores socioculturales.

Pese que el rugby va adquiriendo popularidad en España y el número de fichas va en aumento, la realidad es que el rugby hoy por hoy no es un deporte popular en España. Existe un número muy limitado de clubes y las licencias<sup>8</sup> en este deporte actualmente oscilan entre las 35.000 y 40.000, mientras que en el deporte rey, el fútbol, superan el millón. Esta diferencia se debe a varios factores

<sup>8</sup> Datos extraídos del Consejo superior de Deportes (2020) y del plan estratégico FER (2017-2023).

entre los que destacan: los pocos logros a nivel internacional, la poca visibilidad en medios y el hecho de que el rugby no se imparta en las escuelas.

Como decía anteriormente, la participación en un mundial es muy importante. En años de mundial de Rugby, gracias a la retransmisión de este evento en televisión las fichas deportivas en España aumentan en un 20%, es por eso por lo que lograr la plaza para el mundial de Francia puede suponer el impulso mediático que el Rugby Español necesita para continuar progresando.

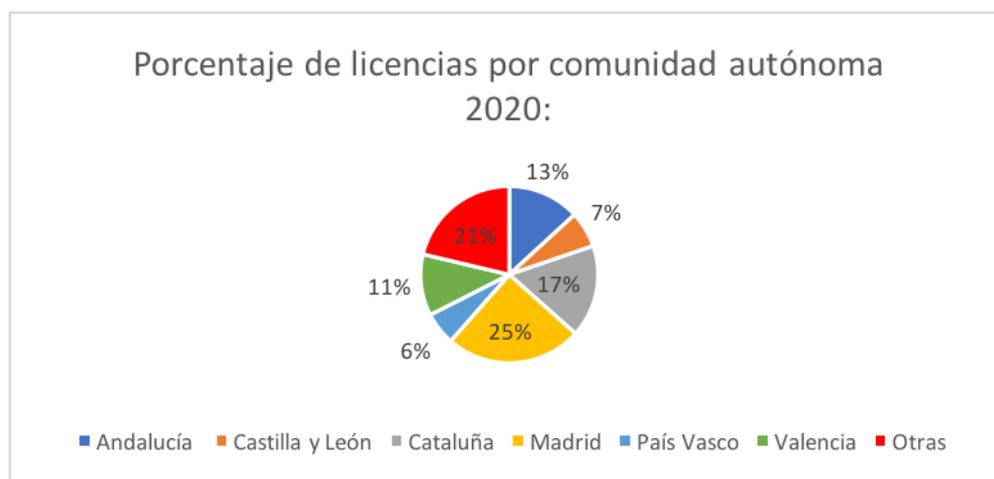


Ilustración 3.2. Porcentaje de licencias por comunidades. Fuente: elaboración propia.

En la ilustración 3.2., pese a que no esté actualizada, vemos el porcentaje de licencias de cada comunidad autónoma. Comunidades como Madrid y Cataluña son las que más licencias federativas tienen, mientras que Castilla y León y País Vasco se quedan atrás. La realidad es que el tamaño de cada comunidad en términos de población y natalidad influye mucho en este aspecto, es por esto por lo que las comunidades más pequeñas tienen que hacer un mayor esfuerzo para formar a sus jugadores si quieren que estos tengan nivel competitivo. En el caso de Castilla y León, prácticamente la totalidad de las fichas se concentran en Valladolid. Existe otro club el Universidad de Burgos que también está presente en la “División de Honor”, pero presenta un número de fichas muy bajo en sus categorías inferiores y un nivel de formación a nivel de jugadores bastante bajo. Como ya hemos dicho, Valladolid es la capital del Rugby Español, el tamaño de la ciudad y la vinculación escolar de ambos clubes de la ciudad hace que sean conocidos ya desde hace mucho tiempo. A esto se le suma una sana rivalidad que hace que la emoción por el deporte crezca. El rugby en Valladolid está muy arraigado a su población por lazos de amistad y familiaridad tanto con jugadores como con simpatizantes. Este hecho y los buenos resultados de ambos equipos

hacen que el rugby en Valladolid sea un importante foco de patrocinadores y colaboradores. Ambos equipos son líderes en presupuestos, en número de canteranos, en títulos y en resultados deportivos en España. Valladolid ha sido anfitriona de lo que hasta ahora es el evento rugbístico en España con más repercusión, la final de la copa del rey en 2018, con 26.000 espectadores en el estadio José Zorrilla, disputada por los dos equipos locales VRAC y El Salvador.

### 3.2.3. Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos son muy importantes tanto para cuestiones de eficiencia deportiva como para cuestiones de visibilidad del deporte e interacción de los consumidores con la marca. Entre ellos destacan:

- La tecnología de las **herramientas de juego**. Las botas y sus nuevos diseños que se adaptan específicamente al tipo terreno y a las necesidades deportivas de cada jugador. Material deportivo como balones más antideslizantes, las bases que se usan para patear el balón y el perfeccionamiento de protecciones deportivas como casquetas y bucales.
- Tecnología avanzada. Los **chips de medición**, a través de los cuales se puede hacer un seguimiento total de la actividad deportiva del deportista. Funcionan como un GPS que recoge información sobre la práctica deportiva. Esta información es muy útil para los encargados de la preparación física ya que desvela el rendimiento individual de cada uno de los jugadores.
- En el aspecto del juego, se incorporan nuevas tecnologías como el **video arbitraje**. En España solo se emplea actualmente en algunas finales, esta herramienta es muy importante para proteger la seguridad de los jugadores en el contacto físico, pudiendo ver si se comete alguna infracción de este tipo, y para resolver dudas sobre la validez de las jugadas.
- La tecnología también es muy importante para la visibilidad del deporte. En la actualidad, tanto las redes sociales como las **plataformas de streaming** se hacen imprescindibles para el rugby español, siendo las herramientas más usadas por los Clubes para lograr una mayor interacción con su público objetivo.

### 3.3. Clientes.

Podemos dividir a los clientes del mercado en tres grupos diferentes, cada uno de estos con unas necesidades diferenciadas. Los grupos de clientes del club son los siguientes:

- **Socios/abonados.** Una de las mayores preocupaciones de un club deportivo es lograr la satisfacción de sus abonados, esta satisfacción es difícilmente medible debido a su intangibilidad. Lograr esta satisfacción depende de determinados factores entre los cuales destaca la experiencia personal de los socios, que es la clave del éxito en el marketing deportivo. Los consumidores buscan emociones entretenimiento y vinculación al deporte y esto no solo se consigue con buenos resultados deportivos. Es cierto que es un factor clave lograr victorias que hagan que la afición esté orgullosa de su equipo, pero también lo es cuidar cada una de las interacciones que tiene un socio con el equipo. Las necesidades específicas de los socios tienen que ser escuchadas y atendidas lo antes posible. La comunicación es clave en este apartado, facilitar un contacto directo y rápido es necesario para conseguir la confianza de este grupo de clientes.
- **Patrocinadores.** Las empresas que emplean el patrocinio de actividades deportivas buscan aumentar su notoriedad en el mercado, mejorar las relaciones públicas con sus clientes actuales, acercarse a nuevos clientes y mejorar su imagen mediante los valores que el deporte representa. El patrocinio deportivo es una muy buena opción para vincularse con grupos de clientes de una forma poco agresiva ya que estos clientes consumen por su propia voluntad el contenido en relación a su equipo. Otro de los atractivos buscados por los patrocinadores en el ámbito del rugby es la mejora de la imagen de la marca, no solo por los valores que implica la actividad deportiva sino por el hecho de que en el rugby se acentúan valores como, el respeto el compañerismo, la caballerosidad o la lucha.
- **Licencias.** Como ya se había comentado, el club tiene escuela de rugby, por lo que cubre la necesidad de formación deportiva. La oferta de formación se divide en categorías inferiores, desde los seis a los dieciocho años y en categorías senior, donde existen tres equipos, uno en liga sub 23, otro en liga regional y por último un equipo senior femenino. Son muchas las necesidades que se cubren en este apartado. La clave para

el desarrollo de jugadores es lograr una combinación de exigencia deportiva, educación personal y entretenimiento, sobre todo el de los más pequeños. La vinculación e interacción de este grupo de clientes con el equipo es constante, de hecho, forman parte del club, por lo que cuidar este grupo de clientes es sin duda una de las cuestiones más difíciles y más importantes de gestionar.

### 3.4. Competidores.

Existen fuertes competidores no solo a nivel competitivo de los primeros equipos, sino también como club. El motivo de escoger a los cuatro clubes que aparecen a continuación como los principales competidores, se debe a que todos ellos tienen factores en los que destacan frente al VRAC. Los factores analizados son los siguientes: el palmarés, el rendimiento competitivo actual, los presupuestos, el precio de los carnets de socios, las licencias en las escuelas formativas y la calidad de estas, la masa social que sigue al equipo y sus comunicaciones e instalaciones deportivas.

#### 3.4.1. El Salvador<sup>9</sup>.

Si hay que mencionar a un competidor importante está claro que el otro equipo de la ciudad, con el que comparte las instalaciones de “Pepe Rojo,” no puede faltar. En cuanto a la **competencia deportiva** es uno de los equipos más laureados de España, cuenta con 7 Copas del Rey, una de ellas la más visible en la historia del rugby español con 26.000 espectadores en Valladolid frente al VRAC, 6 Supercopas, 8 ligas y 5 copas ibéricas. Un total de 26 títulos. El **presupuesto** del equipo está entre los 700.000 y 750.000€. El **número de socios** de la pasada temporada fue un fracaso debido a la pandemia, con apenas 750 socios, mientras que en la temporada 2019-2020, fueron 2.000 los socios del club (Velasco, 2021).

La **oferta de carnets** de socios es variada, los precios oscilan entre 110€ y 220€, bastante más caros que los del VRAC. Existe un apartado para empresas en el que se oferta la posibilidad de espacios publicitarios en forma de valla perimetral, estos precios oscilan entre 1200 y 1800€, siendo este un elemento diferenciador a tener en cuenta.

---

<sup>9</sup> Información extraída de la página web del Rugby El Salvador.

El número **de licencias** en la cantera son más de 500, destacando que es pionero en tener un equipo de rugby inclusivo y modalidades como un equipo de rugby sin contacto, y un grupo de jugadores de entre 16-18 años de alto rendimiento llamado la “academia”, patrocinado por “Carrefour.” Este grupo es de gran importancia ya que garantiza jugadores de calidad para el futuro del equipo y para el equipo sub 23, actualmente uno de los más competentes de España.

La página web es muy completa y actualizada. Sus principales **redes sociales** son Facebook y twitter con 13.000 seguidores en ambas, seguidas por Instagram con casi 10.000 seguidores. Por último, añadir que son las redes sociales más seguidas del rugby español.

### 3.4.2. Alcobendas Rugby Club<sup>10</sup>

El Alcobendas es una de los principales competidores del VRAC por muchas cuestiones. Si hablamos del primer equipo, su **palmarés** no es mucho, solo tiene dos copas del rey en sus vitrinas, pero es de destacar que desde su ascenso en 2003 el club se ha mantenido en los primeros puestos y ha peleado por todas las competiciones, siendo el actual subcampeón de liga.

Su **presupuesto** está entorno a los 600.000€. Aspectos menos competitivos son las **instalaciones y el número de socios**. Las instalaciones “Las Terrazas” son pequeñas y tienen problemas para albergar a toda la cantera, añadir también que la cantidad de socios es pequeña ya que solo tiene 300 socios (Trullols, 2021). Las tarifas de los **carnets de socios** son similares a las del VRAC, los precios de los carnets son: el general por 80€ y 120€ el equivalente al carnet oro. La principal ventaja competitiva del Alcobendas es su **cantera**, sus 700 fichas federativas hacen que su cantera sea la más numerosa de España y es muy competitiva en todas las generaciones.

En cuanto a las **comunicaciones**, su masa social es menor que la de los equipos vallisoletanos, con 5.000 seguidores en Facebook 6.000 twitter y 8.000 en Instagram. Su página web está renovada y tiene una muy buena apariencia.

---

<sup>10</sup>Información Obtenida de la web de Alcobendas rugby

### 3.4.3. Ciencias de Sevilla<sup>11</sup>

El Ciencias de Sevilla es un club con mucha historia en la división de honor española, tiene en su **palmarés** 3 copas del rey, 2 ligas y una copa ibérica. El problema es que su último título es de 1996. Tras su reciente vuelta a la división de honor en 2019, se está volviendo a afianzar como un fuerte competidor en la liga. El principal motivo de incluirlo como competencia es la apuesta que ha realizado para la presente temporada 2021-2022, pues ha logrado que un nuevo inversor aporte casi 600.000€ al **presupuesto** del equipo. Esto hace que su presupuesto actual esté cercano al millón de euros (Izquierdo, 2021).

El Ciencias, cuenta con más de 1000 **socios** y el precio del carnet estándar es de 70€, siendo el más caro el de 110€. Su **cantera** es bastante amplia, cuenta con unos 400 jugadores repartidos en cantera y dos equipos senior. Este año han empezado con la apuesta de crear un equipo femenino.

El **estadio** de la Cartuja cuenta con una capacidad de 7.000 personas, y es uno de los mejores estadios de la liga.

Sus **comunicaciones** están a un nivel algo inferior al resto de los equipos analizados. Su página web está renovada, pero con poca información y sus redes sociales cuentan con unos 5000-6000 seguidores de media.

### 3.4.4. Sant Boi<sup>12</sup>

El equipo catalán también conocido como el decano del rugby español, con más de 100 años de historia, es uno de los clubes con mayor **palmarés** de España, cuenta con 7 ligas, 12 copas del rey y 4 copas ibéricas, sumando un total de 23 títulos.

Según el artículo de la revista Palco 23 (21 de octubre de 2021), su **presupuesto** es de 900.000€, uno de los más altos de la liga.

Su **cantera** es de unos 300 jugadores y cuenta con un muy buen equipo femenino en la división de honor femenina a diferencia del resto de equipos analizados.

Cuenta con unos 1.200 **socios** y sus tarifas son algo más caras con una oferta dividida en opciones de compra anual semestral y trimestral siendo las tarifas 200, 100 y 50€ respectivamente.

---

<sup>11</sup> Información extraída de la web del Ciencias Rugby de Sevilla.

<sup>12</sup> Información extraída de la página web de la UE Santboiana.

El **estadio** es un emblema dentro del rugby español y tiene capacidad para 3.000 espectadores.

Su página web es nueva y muy completa y sus **redes sociales** son muy seguidas por el panorama del rugby español, teniendo más de 10.000 seguidores en Facebook, más de 8.000 en Instagram y cerca de 8.000 en twitter.

#### **4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.**

Dentro del análisis interno<sup>13</sup> se plasmarán las fortalezas y debilidades internas que tiene el club.

##### **4.1 Objetivos actuales del club.**

Los objetivos actuales son los siguientes:

- Mantener el liderato deportivo, seguir logrando títulos.
- Aumentar el presupuesto.
- Mejorar la comunicación en medios propios.
- Desarrollar planes formativos para la cantera.

Los objetivos están muy relacionados entre ellos, ya que gran parte del presupuesto depende de los patrocinadores y a su vez el interés y la cantidad de inversión de estos depende de la posición competitiva del equipo. Una vez explicado esto, actualmente el primer equipo es el principal eslabón del club, por lo que la mayoría de esfuerzos se destinan a aspectos como la plantilla y los fichajes de este primer equipo.

El devenir del club recae en gran parte en el primer equipo y sus resultados deportivos, los buenos resultados implican más patrocinadores y con esto más presupuesto. Este hecho supone un riesgo bastante alto a nivel interno, por lo que es muy importante la mejora de otros aspectos, entre los que se destaca la formación de la cantera, que actualmente se encuentra sin un director deportivo y sin unos planes de formación correctamente establecidos.

La comunicación es otro aspecto que se ha mejorado bastante, la información en redes sociales es buena y constante, pero aún existe margen de mejora en algún aspecto como nuevos espacios patrocinados o reforzar la relación con los seguidores.

---

<sup>13</sup> Parte de la información interna ha sido completada a través de conversaciones con los directivos.

## 4.2. Organización

La organización interna<sup>14</sup> del club es un aspecto muy importante dado que en su gran mayoría estos puestos no están remunerados, sino que están ocupados por colaboradores voluntarios. El organigrama actual del club se divide de la siguiente forma:

- **El equipo directivo.** Formado por un presidente y un vicepresidente los cuales toman las decisiones finales y tienen un papel fundamental para la representación en actos oficiales del equipo. A ellos se les suma el secretario y el tesorero, encargados de la gestión de la plantilla, los presupuestos y los fichajes. Los fichajes se presentan de un año para otro y bajo la aprobación del entrenador se toma la decisión final. El siguiente nivel de dirección son los vocales, los cuales desempeñan múltiples funciones internas, principalmente son mediadores entre responsables de área y la alta dirección.
- **Área deportiva.** La cual se encarga de la formación tanto de canteranos como de los equipos senior. El puesto de director deportivo controla los planes de formación y la gestión de entrenadores por categoría, normalmente dos, de los cuales uno es el entrenador principal. Es una de las áreas más importantes para el club. La formación deportiva es a la vez fuente de ingresos y ahorro de costes, ya que el desarrollo de jugadores bien formados en la cantera hace que algunos lleguen a jugar en el primer equipo y por tanto se recorta el número de fichajes.
- **Relaciones Públicas y Patrocinio.** Pese a ser también un área no profesionalizada, la figura de José Manuel Rodríguez y sus relaciones empresariales en la ciudad de Valladolid hace que el patrocinio sea uno de los puntos fuertes del equipo.
- **El área administrativa.** Dirigida por el gerente del equipo, este es un puesto remunerado y clave ya que se encarga de todo el papeleo interno del equipo. La dificultad de este puesto es bastante grande, gestiona los cobros de los jugadores, las licencias federativas, el papeleo de fichajes extranjeros, los seguros médicos y demás aspectos. Muchas veces esta área se encuentra saturada debido a la cantidad de trabajo y la falta de

---

<sup>14</sup> Información extraída de la página web del VRAC, en el apartado de organización.

personal, por lo que aumentar la ayuda en esta área sería un aspecto a tener en cuenta.

- **Área de comunicación:** Dirigida por Miguel Ángel Torres, esta área es responsable de la comunicación del equipo. Se encarga sobre todo de los medios propios: Instagram, Facebook, Twitter y de la página web, totalmente renovada y con un diseño muy cuidado. Las redes sociales son unas de las más seguidas del rugby español con 7.200 seguidores en Instagram, 10.000 en Facebook y casi 12.000 en twitter, por lo que estos medios son el mejor escaparate posible para el equipo, sus aficionados y sus patrocinadores. Esta área se completa con un responsable de prensa y una responsable en fotografía y diseño. Es una de las áreas más importantes del club ya que de esta depende la campaña de socios y gran parte de las relaciones del club con sus aficionados.
- **Vestimenta y Merchandising.** Principalmente esta área se encarga de los contratos con los proveedores oficiales de ropa del equipo, así como de la posterior entrega a los jugadores y a los canteranos. Está compuesta por único encargado, que también se encarga de la venta de los productos oficiales del club en la tienda física que se abre en los partidos.

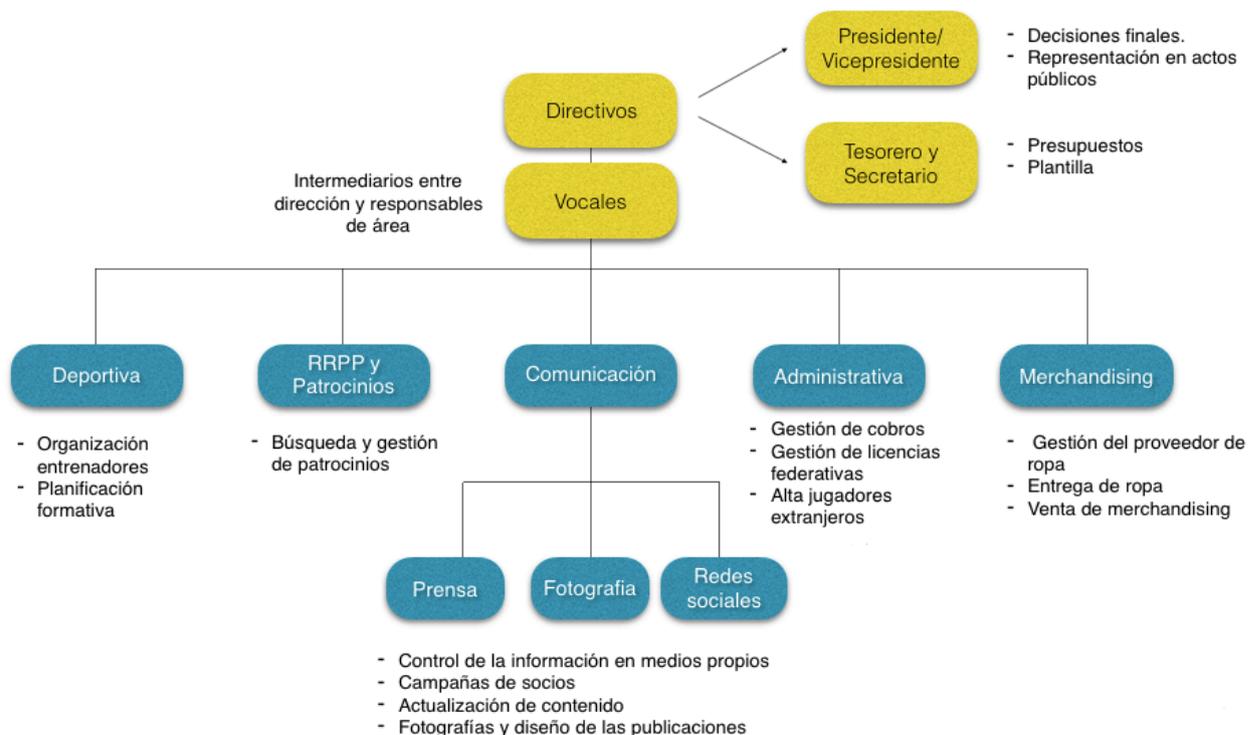


Ilustración 4.4. Organigrama VRAC. Fuente: elaboración propia

### **4.3. Productos, servicios y estrategias de marketing.**

Entender cuáles son los servicios que proporciona y qué necesidades satisface el club, a qué público objetivo se dirige y las estrategias que actualmente se llevan a cabo en cada uno de los producto-mercado en los que participa, es un aspecto fundamental de cara al plan de acción. Nos servimos del modelo de Abell (1980) para delimitar a partir de las necesidades, los clientes y las alternativas tecnológicas los mercados en los que el Club participa.

#### **4.3.1. Formación deportiva.**

El club ofrece **servicios** de formación deportiva en un solo deporte, el rugby. Existen múltiples **alternativas** a la formación rugbística, entre las que se destacan las escuelas de otros deportes: fútbol, baloncesto, tenis, golf, etc. El club abarca varios tipos de **clientes**, situados en el ámbito geográfico de Valladolid, la escuela ofrece formación a niños y niñas desde los 6 años hasta los 18 y también la posibilidad de jugar en cualquiera de los cuatro equipos senior del club, el regional, el sub 23, el equipo senior femenino y por supuesto el primer equipo en División de Honor.

La **oferta** de formación incluye por el precio de 300€ anuales, seguro deportivo, desplazamientos gratuitos a los entrenamientos y partidos, la correspondiente equipación y dos abonos para los padres de los jugadores.

Los **intereses** del club en este grupo de clientes son lograr el mayor número de licencias posibles y garantizar un buen desarrollo deportivo de jugadores. Estratégicamente la formación interna de jugadores es uno de los aspectos más importantes de un club de rugby en España. En primer lugar, como fuente de ingresos y por la masa social que los 550 jugadores del club generan y, en segundo lugar, por la importancia que tiene para el club desarrollar jugadores de calidad para su primer equipo. En España el rugby se está intentando profesionalizar, los presupuestos son bastante limitados y tener una serie de jugadores locales de buen nivel hace que se reduzca el número de fichajes y se pueda aprovechar mejor el presupuesto. Además, tener jugadores locales genera un fuerte vínculo entre afición y equipo.

En esta materia, es clave tener un buen **plan de formación interno** tanto de jugadores como de entrenadores, así como disponer de programas y acciones de captación de niños, niñas y jóvenes que estén interesados en iniciarse en el rugby. Actualmente en este ámbito, las iniciativas están algo paralizadas y el

puesto de director deportivo está actualmente ocupado por un voluntario. Tras el despido de Mario Barandarian, entrenador argentino que, en el año 2018 fue contratado para remodelar la estructura organizativa de la cantera y planear la formación que debían impartir los entrenadores en cada categoría, no se ha vuelto a profesionalizar este puesto y estas tareas. Por ejemplo, en la materia de los entrenadores, que en su mayoría son voluntarios sin título de entrenador, es muy necesario entregarles y establecer un plan de entrenamientos adaptado a cada categoría para garantizar la correcta formación de la cantera.

Las categorías sub 16, sub 18 y la categoría sub 23 deberían ser fuente de jugadores para el primer equipo, pero la realidad es que los últimos resultados son bastante pobres. No hay aportación de jugadores a las selecciones españolas en categorías inferiores y el VRAC no se sitúa entre los tres primeros puestos en los campeonatos de España sub 16 y sub 18. A esto se le suma que su equipo sub 23 está en la mitad baja de tabla. Actualmente una muy buena iniciativa interna es que los jugadores del primer equipo se encarguen de entrenar a categorías inferiores, porque motivan mucho a la cantera y ayudan a la mejora de su formación.

#### **4.3.2. Ocio y entretenimiento.**

La siguiente de las necesidades que pretende satisfacer el club, es la de ocio y el entretenimiento. Las **alternativas** a subir al campo a ver al equipo jugar o seguirlo desde las plataformas web, son muy diversas, entre ellas se puede incluir ir al cine, salir a tomar algo, consumir otro tipo de deportes, quedar con amigos e infinidad de formas de ocio actuales. Los principales **clientes** a los que se dirige el club son aquellos que son afines al rugby. La mayoría de los clientes del club se ubican en Valladolid, pero la existencia de plataformas web para la retransmisión de los partidos permite a interesados tanto locales como nacionales ver y disfrutar de los partidos del equipo.

Los socios del club, es decir aquellas personas que pagan por los distintos carnets anuales, aportan el 25% del total del presupuesto. La asistencia media por partido jugado en Valladolid es de unos 700 aficionados y el número de socios actuales es de más de 1.500, mientras que, en campañas pasadas no perjudicadas por la pandemia, el número de socios llegaba a los 2.000 (Velasco, 2021).

La oferta de los carnets está diferenciada en función a la edad y del nivel de ingresos. Según la **edad**: para los mayores de 25 años se ofrece un “carnet general” por 80€, para jóvenes de entre 14 y 25 años un “carnet joven” por 25€, para menores de 14 años un “carnet infantil” por 10€ y para los jubilados un “carnet general” por 65€. Según el **nivel de ingresos**, aparte del carnet general, se ofrece también la posibilidad de un carnet llamado socio oro, por 150€. Las principales diferencias son las localidades, situadas en zona preferente, los descuentos en la tienda oficial y el acceso a los playoffs y finales de todas las competiciones en las que participa el equipo.

Otra forma de participar del entretenimiento de los partidos es a partir de la compra de entradas en taquilla, las ventas de entradas suponen unos ingresos anuales de unos 40.000€, es decir aproximadamente el 5% del presupuesto de la temporada. El precio de las entradas es de 10€ si hablamos de partidos de liga regular y de 15€ si hablamos de partidos más importantes como *play offs* y derbys.

Acciones como las campañas de socios son las más representativas en este apartado. Es en 2016 cuando el club incluye en una de sus campañas de socios a principio de temporada el *claim* o eslogan principal del equipo “Fuerza y Honor” vigente hasta ahora y representativo de los valores y las características que tiene el rugby como deporte y del equipo. Este eslogan se mantiene como el principal de la marca VRAC y se suman muchos otros de distintas campañas de socios como han sido “Súper socios, Súper VRAC”, “Uno de los nuestros” y, el actual, “Forjando una leyenda”, ya que desde la temporada pasada el club se ha convertido en el equipo con más títulos de liga de la historia con 11 títulos.

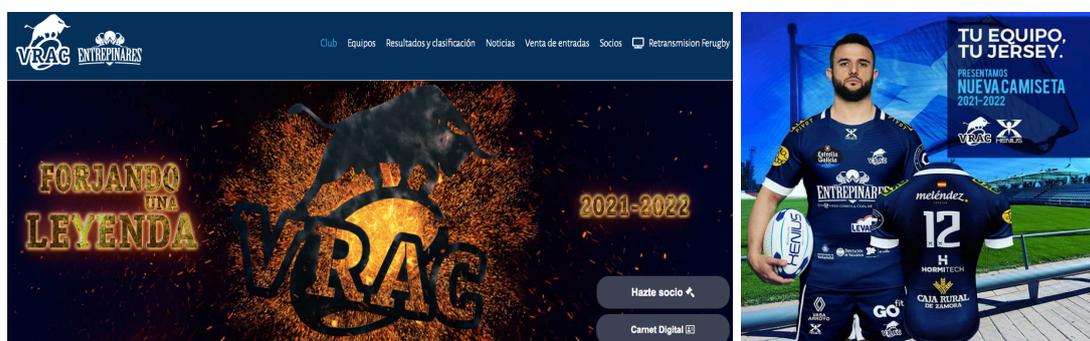


Ilustración 4.2. Claim campaña de socios y equipación. Fuente: página web del VRAC

#### 4.3.3. Equipamiento deportivo.

Una importante fuente de ingresos para el equipo, depende de la venta de merchandising, estas ventas suponen un 5% del presupuesto de la temporada. El equipo ofrece la posibilidad de comprar elementos que vinculan mucho a la afición con el equipo como son: la equipación de juego y de calle y artículos como pulseras, llaveros, balones y demás merchandising. Estos productos se pueden encontrar en la tienda física en el campo de “Pepe Rojo” o en las oficinas centrales.

El principal activo de ventas es la equipación de juego, en especial la camiseta, por lo que un bonito y llamativo diseño es un aspecto clave en este apartado. Anteriormente el proveedor del equipo era la empresa “Joma”. Era uno de los mejores proveedores posibles, la empresa es nacional y la calidad y cantidad de las prendas era muy satisfactoria tanto para jugadores como para compradores. El contrato con esta marca cesa al final de la temporada 2020-2021 debido a que no eran capaces de entregar las equipaciones en las fechas requeridas por el club. Por lo que se busca para la actual temporada, 2021-2022 un nuevo proveedor, “Xenius sport”, una marca nacional únicamente dedicada al rugby, pero que, debido a un crecimiento exponencial de su demanda y sus nuevos contratos en el mercado del rugby español hace que las entregas se retrasen muy notablemente.

#### 4.3.4. Soporte de comunicación y publicitario.

La siguiente de las **necesidades** en las que se enfoca el club, es el uso por parte de muchas empresas como soporte publicitario. Las posibilidades ofrecidas en materia de patrocinio deportivo del rugby son: las vallas publicitarias en el terreno de juego, acciones conjuntas de marketing como pueden ser las visitas a la empresas, publicaciones y sorteos en redes sociales y la forma más típica de patrocinio, la posición en la camiseta.

Los **clientes** en su gran mayoría se corresponden al tejido empresarial privado de Valladolid, es decir, empresas locales y la división local de empresas a nivel internacional como pueden ser “Lexus Valladolid” o “Renault Valladolid”. Existe también la participación de entidades públicas como el Ayuntamiento de Valladolid a través de la Fundación Municipal de Deportes y la Junta de Castilla y León.

Las **alternativas** al patrocinio del deporte oval son muy variadas, entre ellas se incluyen: el patrocinio a clubes deportivos locales en otras disciplinas deportivas, el patrocinio de actos deportivos, el patrocinio individual a un deportista, el patrocinio de una actividad deportiva, el patrocinio a instituciones deportivas...

Los patrocinadores son, en cuanto a aportación al presupuesto, el grupo de clientes que más interesa al club ya que el 50% del presupuesto de una temporada depende de las relaciones de patrocinio. Debido a los logros de la última década, cada vez son más las empresas que quieren acercarse a este deporte, especialmente en Valladolid.

Actualmente el VRAC cuenta con 37 patrocinadores.<sup>15</sup> El área de las relaciones públicas y patrocinios está gestionada por los directivos, los cuales a partir de sus relaciones con el tejido empresarial vallisoletano buscan patrocinadores. Las ofertas de patrocinio no están expuestas de una manera pública en la página web, por lo que no se clarifican las distintas posibilidades de patrocinio ofrecidas. La segmentación de estos clientes depende de la aportación económica y de si se trata de empresas privadas o públicas, dividiéndose en:

- **Principales empresas privadas.** Debido a la mayor aportación económica, estas empresas adquieren una mejor ubicación tanto en la camiseta como en las vallas publicitarias del terreno de juego. Estas empresas también tienen la posibilidad de realizar espacios patrocinados conjuntos como pueden ser: sorteos en los partidos y actos como las visitas por parte del primer equipo a las empresas que posteriormente reflejado en los medios propios del club. El principal patrocinador es “Queserías Entrepinares”, empresa que da nombre al equipo “Vrac Quesos Entrepinares” y su logo ocupa la mejor posición en la camiseta, el centro. La relación con esta empresa cumple más 30 años y la aportación supone en torno al 20% del presupuesto anual del club según fuentes internas. Existen otras grandes empresas que colaboran con el equipo, entre ellas: “Estrella Galicia”, empresas locales como “Hormitec”, “Cillar de Silos”, “Patatas Meléndez” ... Son de especial interés para el equipo las empresas automovilísticas “Lexus Valladolid” y “Renault Vasa Arrollo”, no tanto por su aportación monetaria sino por la cesión de automóviles serigrafados para el uso

---

<sup>15</sup> Información extraída del apartado patrocinadores de la web VRAC rugby.

de los jugadores y staff del equipo. Estos vehículos son un importante atractivo que ofrecer a los fichajes a la hora de negociar los contratos.

- **Administraciones públicas.** Son el mejor aliado posible para el rugby en Valladolid. Tanto el Ayuntamiento de Valladolid, La Diputación y la Junta de Castilla y León participan como patrocinadores del rugby Vallisoletano, estas entidades aportan cerca de 200.000€ anuales. De la mano de la Fundación Municipal de Deportes (FMD), ambos equipos locales cuentan con la cesión totalmente gratuita de las mejores instalaciones del rugby español. Destacar que estas instituciones se hacen cargo también de los costes de mantenimiento y apoyan constantes mejoras. El rugby en Valladolid, en términos deportivos de primer nivel, es el deporte colectivo que más títulos consigue para la ciudad, por lo que el interés es mutuo tanto para la promoción de la ciudad como para los clubes.
- **Pequeñas empresas locales “rincón Vrac”<sup>16</sup>.** Esta iniciativa está dirigida a las empresas que quieran colaborar con el equipo de una forma más accesible, sin necesidad de aportar dinero. A estas empresas, se les conceden dos carnets de socio oro, descuentos del 10% para el *merchandising*, la inserción del logo de la empresa en la web corporativa y descuentos en el resto de empresas que colaboran en este ámbito. Esta iniciativa acerca a estas pequeñas empresas locales al equipo y trata de crear una comunidad de marca, así como fomentar un valor muy importante en el rugby, la colaboración.

La actualidad de los patrocinios deportivos no solo se tiene que limitar a un espacio en el campo o en la camiseta de juego, sino que es necesario crear acciones de marketing conjuntas tanto en el terreno de juego como en los medios propios, que vinculen en mayor medida al club con sus patrocinadores. En este ámbito se observa que el VRAC empieza a incluir alguna de estas acciones, entre las cuales destacan:

- La colaboración con empresa “Interbus”: que ha serigrafiado el nuevo autobús con el logo, los colores del equipo y el *claim* de la campaña de socios actual “forjando una leyenda”.

---

<sup>16</sup> Información extraída del apartado Rincon VRAC de la web VRAC rugby.

- La campaña para el lanzamiento de la nueva camiseta: que se ha realizado en el museo nacional de escultura, colaborando con el Ayuntamiento de Valladolid.
- Acciones on-line: el uso de medios propios como Instagram para incluir espacios patrocinados en forma de sorteos.

#### **4.4. Recursos y capacidades.**

Los recursos y las capacidades internas son importantes fuentes de ventajas competitivas para los equipos. Debido a su naturaleza muchos son muy difíciles de obtener o de imitar. Los recursos y capacidades más importantes del VRAC son los siguientes:

- **Recursos humanos.** El recurso humano más preciado para el equipo son sus jugadores. El hecho de que un jugador sea único hace que sea una fuente de ventaja competitiva. Tanto los jugadores en la plantilla del primer equipo como los entrenadores son recursos inimitables y a la vista de los resultados, son recursos muy valiosos. También incluimos en recursos humanos al equipo directivo y los entrenadores de las categorías inferiores, en su mayoría voluntarios.
- **Recursos materiales.** Las instalaciones son el recurso material más importante. Las oficinas centrales y las instalaciones deportivas son proporcionadas gratuitamente por la Fundación Municipal de Deportes. Las instalaciones deportivas del club tienen 5 campos disponibles, el principal con aforo para 5000 personas, a lo que se añaden (Borda, 2018):
  - Dos vestuarios principales para el uso de la primera plantilla
  - Ocho vestuarios para categorías inferiores
  - Sala de prensa
  - Almacenes de material para los equipos
  - Gimnasio
  - Cabinas de prensa
  - Cafetería
  - Una caseta de obra convertida en tienda oficial

Otros recursos materiales de los que dispone el club, son los pisos para los fichajes, no están en propiedad, pero sí se arrendan para los jugadores y son clave para la negociación y el cierre de nuevos fichajes. Los coches tampoco son propiedad del club, pero son cedidos por empresas

patrocinadoras y su finalidad también es ofrecer más a la negociación de nuevos fichajes. Otro bien es el autobús del equipo, que tampoco está en propiedad, pero si se asumen los costes de serigrafiarlo y su uso es exclusivo del equipo. También son importantes los recursos materiales para el entrenamiento: los sacos para el contacto, las picas, los conos, los balones y las gomas para realizar los calentamientos.

- **Recursos Financieros.** Que el club tenga las cuentas saneadas es un éxito financiero. Como comentábamos antes, el presupuesto del club es mayor a 800.000€ uno de los más altos de la liga, lo que permite tener a más de 15 jugadores con contratos profesionales totalmente en regla.
- **Recursos Tecnológicos.** La tecnología brilla por su ausencia en el equipo, no se usan instrumentos de medición deportiva de alta tecnología como son los chips. En la sala de fisioterapia y gimnasio tampoco está muy presente, por lo que en este apartado se podría mejorar bastante.
- **Recursos de Marketing.** La imagen actual del club es uno de sus recursos más importantes, sus éxitos deportivos y su visibilidad en el rugby nacional, hacen que muchas empresas se interesen en su patrocinio. Los recursos de marketing digital son muy importantes. Sus redes sociales oscilan entre 7.200 seguidores y en torno a 12.000 en sus principales cuentas: Instagram y Twitter. Las redes sociales están bastante cuidadas y son muy activas, pese a esto es necesario implantar más instrumentos de interacción de los aficionados con la marca tanto on-line como off-line.

El medio propio más utilizado es la página web, la actualización de su contenido es constante y se usa como un medio de contacto directo con el club. Funciona como un escaparate comercial en el que se informa de las posibles tarifas de socios, la inscripción a la cantera y la venta de taquilla on-line.

Respecto a las capacidades, la **capacidad** interna que más se destaca es la estructura y la metodología del trabajo de su primer equipo, un equipo ganador. La intensidad del equipo y la mentalidad ganadora tanto de directivos como de la plantilla, hace que el equipo año tras año esté en lo más alto. Esta metodología es una capacidad muy difícil de imitar, y hace que la posición competitiva del primer equipo esté un paso por delante a sus competidores.

## 5. ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO se usa como herramienta de análisis de la situación de la empresa, plasmando en una matriz las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas.

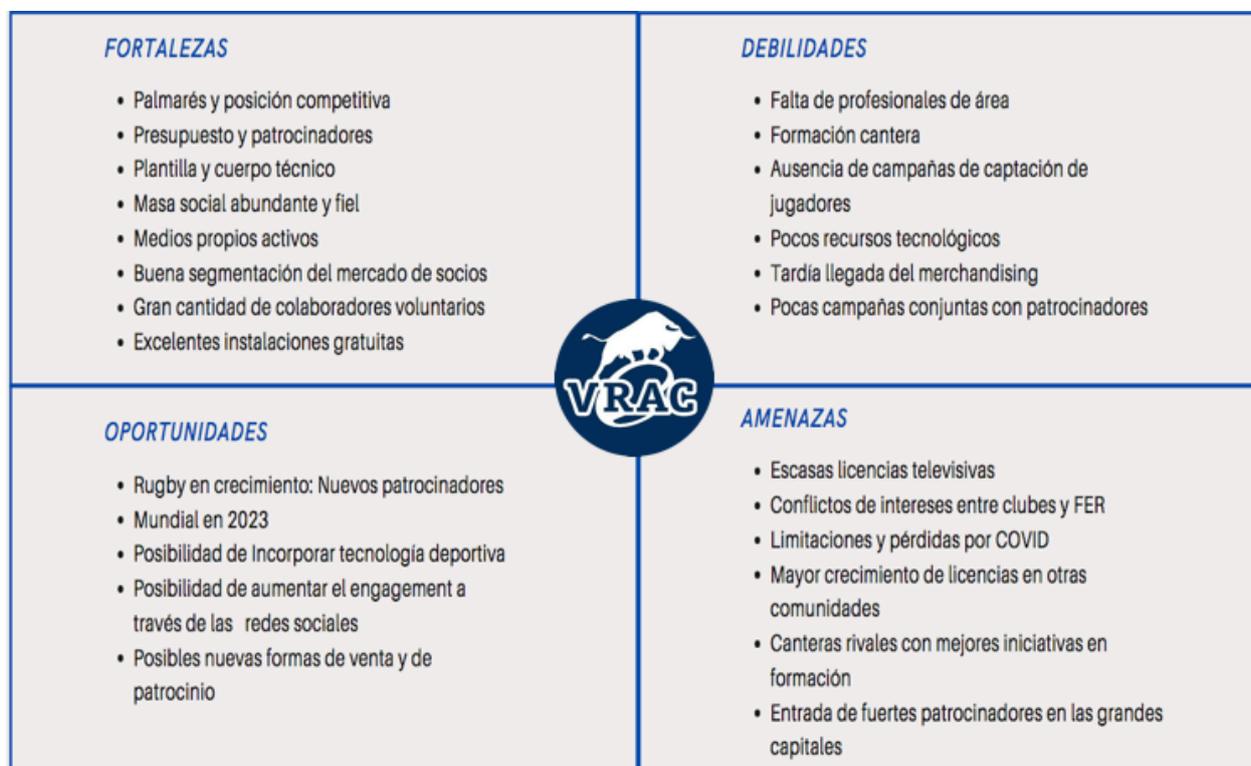


Ilustración 5.1. Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia

## 6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

El objetivo fundamental del VRAC como equipo y empresa es el **crecimiento**. Dada la buena posición competitiva actual, es indispensable seguir creciendo en presupuesto, en número de licencias, en número de socios y, por supuesto mantener el liderato deportivo, ya que los buenos resultados deportivos son el mejor reclamo para todos sus grupos de interés. Para lograr este crecimiento se han de concretar los **objetivos del plan de marketing**, teniendo en cuenta que han cumplir con los criterios SMART<sup>17</sup>. Los objetivos del plan son los siguientes:

### 1. Objetivos **deportivos**:

- Mantener el liderato deportivo y seguir consiguiendo títulos.
- En cuanto a la formación: mejorar desde la temporada que viene los planes formativos, para que, en un plazo de tres años, las categorías sub 16, sub 18 y sub 23 estén entre los tres mejores del panorama nacional,

<sup>17</sup> Objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

que la presencia de canteranos en el primer equipo aumente y conseguir representación en las categorías sub 18 y sub 20, de la selección nacional.

2. Objetivos de **clientes**: se tiene como objetivo principal aumentar el número de seguidores y lograr una mayor vinculación con los actuales para la temporada que viene:
  - Aumentar la participación media en los partidos en 100 aficionados.
  - Aumentar el número de socios en 300 y su interacción con los medios propios del equipo.
3. Objetivos **financieros**: aumento del presupuesto actual en un 7%, para el año que viene, hablamos de conseguir un presupuesto anual de unos 860.000€, los objetivos adjuntos a este son los siguientes:
  - Aumentar el número de fichas federativas, el número de socios y la venta de entradas en taquilla, siendo los objetivos para la temporada que viene: aumentar en 50 el número de fichas, a lo que se suma el aumento del número de socios (300) y el de la participación media por partido (100). Lo que supone unos ingresos totales de 40.000€.
  - Aumentar los puntos de venta de merchandising, poner en marcha la tienda on-line a finales de esta temporada, para igualar el importe de venta anual en temporadas pasadas (40.000€).
  - Aumentar la aportación de los patrocinadores actuales y atraer a nuevos. El objetivo fundamental que la aportación total de los socios para la temporada que viene aumente en 10.000€.

Las **estrategias** se clasifican según las estrategias de enfoque de Porter (1980) y también según las estrategias de crecimiento según la matriz de Ansoff (1986), información obtenida de (Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, MI. (2007). "Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección". ESIC. Las estrategias de **enfoque** que se realizan en este plan de marketing se corresponden a la **diferenciación**, concretamente en base a la **imagen** de marca mediante la comunicación de los medios propios, sobre todo en redes sociales y la mejora de la atmósfera en los partidos. En segundo lugar, las estrategias de **crecimiento** se corresponden con: el desarrollo de **nuevos mercados**, como la apertura de la tienda on-line y las visitas a los colegios y con el desarrollo de **nuevos productos** a partir de la oferta de formación de alto rendimiento, las nuevas ofertas de patrocinio y la mejora competitiva del equipo

mediante la inversión en tecnología y la mejora formativa se encajan con la estrategia de **penetración**.

## **7. PLAN DE ACCIÓN.**

Las iniciativas que se van a desarrollar en el siguiente plan de acción se dividen en: deportivas, con clientes y financieras.

### **7.1. iniciativas deportivas.**

Están destinadas a mantener y mejorar el nivel deportivo del equipo, tanto en cantera como en el rendimiento del primer equipo.

#### **7.1.1. Reestablecer Planes formativos.**

Elaborar planes de entrenamiento anuales para cada categoría y establecer los objetivos formativos para cada una de ellas. Entre los objetivos formativos se encuentran: las habilidades a desarrollar, el plan de juego y su codificación, la preparación física y el seguimiento y evaluación de los jugadores. Dada la gran cantidad de voluntarios no profesionalizados en los puestos de entrenadores de categorías inferiores, es necesario elaborar una especie de “manual del entrenador” adaptado a cada categoría. Este trabajo se hacía en temporadas pasadas, pero la actual ausencia de un director deportivo profesional hace que esta iniciativa se haya estancado y para reorganizarla hay que nombrar un director deportivo que realice estas tareas. En este plan se propone como candidato al actual segundo entrenador del primer equipo, ya que en años anteriores era entrenador en categorías inferiores, por lo que conoce los requerimientos formativos de las categorías de la cantera. Esta iniciativa conlleva un desembolso de 300€ mensuales que se sumarían a su sueldo actual, por lo que la inversión anual sería de 3.600€.

#### **7.1.2. Iniciativa +VRAC.**

De los títulos y el liderato deportivo depende en gran parte el interés tanto de la afición como de los patrocinadores y colaboradores y esto no solo se logra con fichajes estrella y altos presupuestos, sino que hay que invertir en nuevas formas de formación interna.

Los resultados de la cantera, así como el nivel de los jugadores que ascienden a categoría senior, no es el esperado, por lo que como solución a esto se plantea

una nueva división formativa dentro de la cantera del equipo, bajo el nombre de +VRAC. La idea no es algo novedoso, vistos los buenos resultados de la “Academia Carrefour” de El Salvador, es necesario reaccionar lo antes posible. +VRAC consiste en formar un grupo de alto rendimiento para jugadores con proyección deportiva. Las edades que abarcan este grupo serán desde los 16 hasta los 22 años, edades clave para el desarrollo físico y deportivo. La iniciativa consiste en que los entrenadores del primer equipo realicen un previo estudio de los jugadores con mejor proyección. El desarrollo de esta iniciativa comenzará con la selección de los mejores jugadores por parte de los entrenadores del primer equipo. Una vez hecha la selección se dividirá a los jugadores en dos grupos en función de la edad (uno de 16-18 y otro de 19-22). A estos jugadores se les añadirá un día más de entrenamientos en campo, en los que se trabajarán aspectos principalmente de habilidades individuales. Los planes de entrenamientos en gimnasio serán diseñados por el preparador físico Pablo Sánchez e irán acompañados por una evaluación del nutricionista Guillermo Casas. El precio de la iniciativa es 0€, la única exigencia es el compromiso individual de los jugadores. Por último, estos grupos contarán también con el apoyo de los servicios de psicología deportiva y seguimiento. escolar, realizado por la psicóloga del club.

Sería muy recomendable plantear a los patrocinadores esta iniciativa y ver si tienen interés en patrocinar este espacio, aportando dinero para nuevos materiales y *merchandising* deportivo.

### **7.1.3. CHIPS.**

Esta iniciativa consiste en invertir en tecnología deportiva, concretamente en *chips* GPS que se utilizan para la medir el rendimiento deportivo de los jugadores. Estos chips se ubican en chalecos deportivos y descargan información en una app de una manera instantánea y fácil de controlar y analizar. Son muy útiles para el control de la carga de los entrenamientos para prevenir lesiones, las cuales son el día a día del deporte y en particular del rugby. El inconveniente es que un equipamiento individual completo cuesta unos 180€<sup>18</sup>, estimando 5.000€ de inversión para todo el equipo.

---

<sup>18</sup> Información consultada en la web Living football.

También es posible alquilar estos equipos, pero el precio se desconoce, debido a que los datos no están establecidos públicamente y hay que solicitarlos a las empresas que los comercializan. Sería recomendable tener disponibilidad de estos al comienzo de la temporada que viene, es decir, en septiembre.

## **7.2. Iniciativas con los clientes.**

Las siguientes iniciativas se centrarán en atraer nuevos clientes y aumentar la vinculación, satisfacción y entretenimiento a través de sus interacciones con el club. Los objetivos son incrementar la participación media en los partidos (100) y aumentar el número de socios (300) la temporada que viene.

### **7.2.1. Sé leyenda.**

Todos hemos visto alguna vez como en los descansos de eventos deportivos se plantean juegos divertidos para la afición. La iniciativa se llama “Sé leyenda”, en relación al *claim* de esta temporada y trata de aumentar el entretenimiento y satisfacción de los aficionados en un encuentro. La actividad consiste en patear el balón entre los tres palos tras haber dado 8 vueltas sobre ti mismo, el balón se situará a una distancia de 10 metros y en una posición centrada. La iniciativa se anunciará en las redes sociales y los participantes se escogerán mediante un sorteo elaborado a partir del reparto de papeletas el día del partido. Una vez probada la viabilidad y la aceptación del reto, esta iniciativa se puede ofrecer a los patrocinadores para que patrocinen este espacio recompensando a los participantes con productos, descuentos, merchandising y demás posibilidades. La iniciativa sería realizada por voluntarios y el coste de esta sería 0€. El trabajo de la promoción del evento en redes sociales sería realizado por los encargados del apartado de comunicación. El plazo de comienzo de la iniciativa sería en el descanso del primer partido como local de la temporada que viene.

### **7.2.2. Redes sociales.**

Se utilizarán las redes actuales Instagram, Facebook y Twitter para difundir contenido incentivando a los seguidores a interactuar con el equipo. Se realizarán periódicas encuestas como, por ejemplo, el mejor ensayo del mes, mejores jugadores del partido, preguntas de interés sobre el equipo o incluso votar la mejor alineación. La cuenta principal de interacción será Instagram

mientras que el resto se usarán como soporte publicitario, compartiendo la información sobre la publicación y los links de acceso.

Otra posible iniciativa es generar contenido entretenido, recreando los videos de los “*Challenges*” que están dando la vuelta al mundo en los equipos internacionales. Los jugadores del primer equipo realizarán una serie de divertidos retos en los que se muestren sus habilidades. Entre ellos destacamos el “*crossbar challenge*”, que consiste dar al palo horizontal de los postes, el “*longest kick*”, que consiste en medir la longitud de la patada de los jugadores del equipo. Los retos son fáciles y sencillos de entender y de realizar. Existen infinitas las posibilidades de estos y tienen una gran aceptación dentro del público. Los seguidores pueden además interactuar proponiendo nuevos retos. Subir contenidos de una forma familiar y entretenida puede aumentar la interacción de una manera muy notable. La iniciativa sería realizada por voluntarios y el coste de esta sería 0€, el trabajo de la promoción del evento en redes sociales sería realizado por los encargados del apartado de comunicación. El plazo de comienzo de las iniciativas sería para el comienzo de la temporada que viene.

### **7.3. Iniciativas financieras.**

Las iniciativas financieras buscan nuevos métodos o formas para lograr una mayor financiación para el equipo, siendo el aumento del presupuesto el principal objetivo.

#### **7.3.1. Apartado para patrocinios en la página web.**

La web actual de la empresa se completará para la temporada que viene con la información de las posibilidades de patrocinio y su precio. Actualmente estas posibilidades se consultan directamente con la directiva a partir de correo o llamadas telefónicas, por lo que sería interesante hacer visible la totalidad de la oferta en esta área. Esta tarea le será encomendada al actual encargado del apartado de comunicación, Miguel Ángel Torres.

#### **7.3.2. Patrocinio de espacios.**

Todas las nuevas iniciativas relacionadas con la creación de contenido en redes sociales pueden ser usadas también como una forma de recaudación de dinero. La idea es que los patrocinadores actuales del equipo formen parte de estos

espacios dando nombre a las iniciativas anteriores. Por ejemplo: jugador “Estrella Galicia”, Lexus “sé leyenda challenge”, aportando merchandising en sorteos. Se busca acordar con los patrocinadores estas iniciativas y que signifiquen un incremento de la aportación de los patrocinadores que las contraten. La iniciativa y los precios del patrocinio de estos nuevos espacios se establecerán de la siguiente manera:

- 200€ el patrocinio del *challenge* “Sé leyenda” en partidos de liga regular. Si hablamos de finales, o Derby vallisoletano, el precio será de 350€, debido a la diferencia de público en estos partidos. El objetivo es que todos los partidos jugados en casa la temporada que viene, tengan el espacio “Sé leyenda” patrocinado por alguna empresa. La meta es lograr a partir de esta iniciativa 3.000€ de ingresos.
- Las publicaciones patrocinadas en redes sociales se venderán a 80€ y 100€ si se trata de fechas destacadas. Y el objetivo para la temporada que viene, es hacer por lo menos dos publicaciones a la semana y lograr que esta iniciativa aporte al club 7.000€ de beneficios a finalizar la temporada.

### **7.3.3. Visitas a colegios.**

A partir de la iniciativa de la FER y “Generalí”, que consistía en un sorteo de material para implantar el rugby sin contacto en los colegios interesados, se ha podido observar que son numerosos los colegios de Valladolid que han participado en el sorteo del material, lo que refleja un interés en el deporte y es una muy buena oportunidad a explotar. La idea es desarrollar unos juegos básicos y divertidos que se puedan llevar a los colegios como forma de exposición. Llevar el rugby a los colegios ha sido siempre la mejor campaña de captación de nuevos jugadores y clientes. La iniciativa puede llevarse a cabo contando con los jugadores locales del primer equipo ya que muchos de estos al ser de Valladolid tienen relación con los colegios. La iniciativa tiene como objetivo lograr la temporada que viene al menos 50 nuevas licencias en estos colegios. Cincuenta nuevas licencias, que suponen 6.000€ más de beneficios al club, cada licencia cuesta 300€, a lo que se descuentan gastos como los seguros médicos y desplazamientos, siendo el margen de beneficios 120€ por licencia.

### 7.3.4. Tienda on-line y venta de material de temporadas pasadas.

Debido a los problemas actuales con el nuevo proveedor de ropa, el cual aún no ha hecho entrega de la ropa ni el *merchandising*, es necesario actuar, ya que estas ventas, suponen unos ingresos anuales de 40.000€. El objetivo es lograr igualar a final de esta temporada este importe, para ello se propone: liquidar todo el stock sobrante de temporadas pasadas, aplicando descuentos y promociones de esta ropa, y habilitar la tienda on-line en la página web del equipo. Para ello es necesario contratar servicios de diseño y mantenimiento web. El encargado de este apartado será Fernando Cubero responsable de esta área.

## 8. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN.

### 8.1. Timing y acciones.

Decisión	Código	Acciones	Plazo
Liquidación de stock y tienda on-line	1	Aplicar promociones y descuentos para los productos de la temporada anterior	May-22
	2	Habilitar la tienda on-line en la web	
Crear contenido interactivo en redes sociales	3	Planificar el diseño de encuestas y publicaciones	Sept-22
	4	Buscar patrocinadores de espacios (mejor jugador/ mejor jugada)	
Incluir el apartado de patrocinadores en la web	5	Habilitar el apartado de patrocinadores con las ofertas de patrocinio	Sept-22
Challenge "Sé leyenda"	6	Publicitar el evento en redes sociales	Sept-22
	7	Realizarlo por primera vez como exposición	
	8	Consultar la aceptación, mediante encuestas en redes sociales	
	9	Buscar patrocinadores interesados	
Visita de colegios	10	Realizar los entrenamientos y juegos	Sept-22
	11	Ponerse en contacto con los colegios	
	12	Realizar calendario y entrenadores	
Reestablecer Planes formativos	13	Escoger al director deportivo	Sept-22
	14	Elaborar los planes de entrenamiento	
	15	Entregar y explicar a los entrenadores de las categorías	
"+VRAC"	16	Escoger a los jugadores que presenten proyección e interés	Sept-22
	17	Comunicar la iniciativa a los jugadores	
	18	En base al número de jugadores interesados realizar el planing de entrenos	
Incorporar tecnología "CHIPS"	19	Presupuestar con proveedores la adquisición o alquiler de esta tecnología	Sept-22
	20	Decidir la mejor opción	

Tabla 8.1. Timing y Acciones. Fuente: elaboración propia.

La tabla resume las acciones necesarias a cada iniciativa, así como su código y el plazo en el cual tienen que empezar a desarrollarse.

## 8.2. Presupuestos.

La mayoría de las acciones planteadas no suponen costes de inversión. Estas serán encomendadas a voluntarios y responsables de área actuales. Las únicas dos acciones que requieren inversión: el puesto de director deportivo, que supone una aportación anual de 3.600€ y, en segundo lugar, crear la tienda on-line en la página web, lo que supone un desembolso anual de 1.500€ debido a costes de creación y mantenimiento.

Iniciativa	Desembolso
Liquidación de stock y tienda on-line	1.500 €
Crear contenido interactivo en redes sociales	0 €
Incluir el apartado de patrocinadores en la web	0 €
Challenge "Sé leyenda"	0 €
Visita de colegios	0 €
Reestablecer Planes formativos	3.600 €
"+VRAC"	0 €
Incorporar tecnología "CHIPS"	5.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>10.500 €</b>

Tabla 8.2. Presupuestos. Fuente: elaboración propia.

## 8.3. Control y medición.

Para controlar si los objetivos se cumplen, es necesario establecer los indicadores necesarios a cada uno de estos, así como las metas a alcanzar y a partir de que iniciativas. En la siguiente tabla se resumen las herramientas de control del plan de marketing:

Objetivos	Indicadores	Metas	Plazos de consecución	Iniciativas
<b>Deportivos</b>	Canteranos en el primer equipo	Subir al menos 5 canteranos de primer nivel por temporada	Objetivos a tres años	Renovación del plan formativo e iniciativa +VRAC
	Nº de Jugadores en selecciones nacionales	Conseguir representación en categorías inferiores		
	Posición en categorías inferiores y Sub 23	Situarse entre los tres primeros puestos		
	Posición del primer equipo	Conseguir al menos un título por temporada	Temporada que viene	CHIPS
<b>Financieros</b>	Presupuestos	Aumentar el presupuesto hasta 860.000€	Temporada que viene	
	Patrocinios	conseguir 10.000€ en patrocinio de espacios		Challenge y publicaciones
	Licencias	Conseguir 50 nuevas licencias por temporada: 6.000€		Visitas a colegios
	Socios	Aumentar en 300 el número de socios: 24.000€		Challenges eventos, publicaciones, interacción
	Taquilla	Aumentar en 100 la media de asistencia: 10.000€		
	Merchandising	Mantener que este campo aporte 40.000€		Tienda on-line
<b>Clientes</b>	Seguidores	Aumentar la participación de los clientes en las redes sociales y en los partidos.	Temporada que viene	Challenges y eventos
	Likes			
	Comentarios			Publicaciones y encuestas
	Participación			

Tabla 8.3. Control y medición. Fuente: elaboración propia.

## 9. CONCLUSIONES:

Durante la realización del siguiente plan de marketing he observado que el mercado del rugby español está en crecimiento, cada vez hay más clubes, más licencias y los presupuestos de los competidores son cada vez más altos. Es por

esto que, para mantener las ventajas competitivas actuales, el VRAC como club deportivo principalmente necesita gestionar cuatro cuestiones fundamentales:

- En primer lugar, el ámbito **competitivo** del primer equipo. Cada vez hay más licencias sobre todo en las ciudades más grandes, y cada vez el presupuesto de los equipos se iguala más, por lo que en una ciudad pequeña como es Valladolid hay que hacer un mayor esfuerzo para la búsqueda de nuevos canteranos y para conseguir los mejores fichajes profesionales, cuestión que depende completamente de los resultados deportivos en años anteriores. La regla es muy clara; cuantos más títulos se consigan, más serán los patrocinadores interesados y mayor será el presupuesto.
- Otro de los aspectos clave es la **formación deportiva**. Es en este aspecto donde el club se queda algo rezagado debido a la falta de iniciativas y de estructura. Lograr canteranos de buen nivel asegura el futuro deportivo del primer equipo, a su vez las nuevas licencias suponen ingresos para el equipo.
- Las **relaciones con los patrocinadores** también evolucionan a nuevos espacios e ideas de patrocinio abriendo un mayor abanico de posibilidades, no solo se pueden limitar a las formas más tradicionales como la cartelería y la posición en la camiseta.
- Por último, los **clientes**. Dado que el deporte es una forma de ocio y entretenimiento que a su vez crea un vínculo entre equipo y aficionado es muy importante cuidar cada uno de los contactos que tienen los aficionados, socios y simpatizantes con el club. Asegurar la satisfacción de todos los públicos en cada una de las formas de comunicación, donde las redes sociales adquieren un papel crucial.

Los objetivos estrategias e iniciativas del plan que he propuesto, se orientan a estos aspectos. En su diseño se ha teniendo en cuenta que la mayoría de la dirección del club está formada por voluntarios y que es necesario que estas nuevas iniciativas no eleven mucho el coste, sino que los propios colaboradores actuales pueden mejorar la situación del Club.

## BIBLIOGRAFÍA:

Alcobendas Rugby. Obtenido de [alcobendasrugby.com](http://alcobendasrugby.com):

<https://www.alcobendasrugby.com/>

Borda, V. ( 28 de Mayo 2018). Las obras del quinto campo de Pepe

Rojo comienzan en junio. Obtenido de El Norte de Castilla:

<https://www.elnortedecastilla.es/deportes/rugby/obras-quinto-campo-20180528214524-nt.html>

Consejo superior de deportes. Licencias y Clubes (2020):

<https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2021-07/Licencias%20y%20Clubes%202020.pdf>

De la Calle, F. (7 de Noviembre 2017). Las multinacionales avisan al rugby Español: sin

ACR no hay paraíso. Obtenido de revista 22:

<https://www.revista22.es/2017/11/las-multinacionales-avisan-sin-acr-no-paraiso/>

El Español. (12 de Octubre 2021). De los colegios a División de Honor: así se ha

convertido el rugby en deporte rey en Valladolid. Obtenido de elespañol.com:

[https://www.lespanol.com/castilla-y-leon/region/valladolid/20211012/colegios-division-honor-convertido-rugby-deporte-valladolid/618688917\\_0.html](https://www.lespanol.com/castilla-y-leon/region/valladolid/20211012/colegios-division-honor-convertido-rugby-deporte-valladolid/618688917_0.html)

Explora. (Marzo de 2021). ¿Cuánto cuesta hacer y crear una tienda virtual

online?. Obtenido en explora.eu:

<https://www.xplora.eu/cuanto-cuesta-tienda-online/>

Falcó, A. (28 de Mayo de 2018). Vrac quesos entrepinares: un club de rugby

vallisoletano con ADN argentino. Obtenido de palco 23:

<https://www.palco23.com/clubes/vrac-queso-entrepinares-rugby-vallisoletano-con-adn-argentino>

Federación Española de Rugby. (15 de Febrero de 2021). Generalli Get Into

Rugby pone el rugby en cinta en el mapa con 1.051 coles. Obtenido de la

Federación Española de Rugby:

<http://ferugby.es/el-general-into-rugby-pone-al-rugby-cinta-en-el-mapa-con-1-051-coles>

Federación Española de Rugby. Plan estratégico para el rugby español 2017-

2023. Obtenido de la Federación Española de Rugby:

<http://www.ferugby.es/userfiles/file/Plan%20Estrategico%20FER%202017-2023.pdf>

Federación Española de Rugby. (10 de Octubre de 2019). Feijoo de reúne con

la Asociación de Clubes de la División de Honor. Obtenido de la Federación

Española de Rugby:

<http://ferugby.es/fejoo-se-reune-con-la-asociacion-de-clubes-de-division-de-honor>

Guimerá, Andreu. (16 de enero, 2021). El mercado de referencia Abell. Obtenido de: Marketing esencial: <https://www.marketing-esencial.com/2021/01/16/el-mercado-de-referencia/>

Izquierdo, J. (13 de Octubre de 2021). El Ciencias Rugby celebra sus bodas de oro con un nuevo “main sponsor” y medio millón de presupuesto. Obtenido de 2playbook.com:

[https://www.2playbook.com/clubes/ciencias-rugby-celebra-sus-bodas-oro-con-nuevo-main-sponsor-medio-millon-presupuesto\\_5272\\_102.html](https://www.2playbook.com/clubes/ciencias-rugby-celebra-sus-bodas-oro-con-nuevo-main-sponsor-medio-millon-presupuesto_5272_102.html)

Living football. Chalecos GPS de entrenamiento. Obtenido de livingfootball.es:

<https://www.livingfootball.es/comprar-chalecos-gps-entrenamiento/>

López, P. (21 de Marzo de 2018). La UE Santboiana: un filial del rugby neozelandés en busca de la haka de la rentabilidad. Obtenido de palco

23:<https://www.palco23.com/clubes/la-ue-santboiana-un-filial-del-rugby-neozelandes-en-busca-de-la-haka-de-la-rentabilidad>

Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, MI. (2007). Estrategias de marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC.

Ortego, J. (16 de Junio de 2009). Marketing para clubes deportivos.

Obtenido de Javierortego.com:

<https://www.javierortego.com/marketing/marketing-para-clubes-deportivos/>

Palco 23. (21 de Octubre de 2021). UE Santboiana vuelve a números pre-covid con un presupuesto de 900.000€. Obtenido de Palco 23:

<https://www.palco23.com/clubes/ue-santboiana-vuelve-a-numeros-pre-covid-con-un-presupuesto-de-900000-euros>

Rugby El Salvador. Obtenido de rugbyelsalvador.com:

<https://www.rugbyelsalvador.com/>

Rugby Ciencias. Obtenido de rugbyciencias.com:

<https://rugbyciencias.com/>

U.E. Santboiana. Obtenido de uesantboiana.com:

<https://www.uesantboiana.com/es/inicio.cfm>

Trullols, J. (26 de Abril de 2021). Alcobendas rugby: 40% más de presupuesto para el club con más licencias de España. Obtenido de palco 23:

<https://www.palco23.com/clubes/alcobendas-rugby-40-mas-de-presupuesto-en-cinco-anos-para-el-club-con-mas-licencias-de-espana>

Velasco, G. (12 de febrero de 2021). Sin público, la economía de los clubes de élite de Valladolid hace aguas. Diario de Valladolid. Obtenido en Diariodevalladolid.elmundo.es:

[:https://diariodevalladolid.elmundo.es/articulo/deportes/publico-numeros-rojos-clubes-elite-valladolid/20210211141214395159.html](https://diariodevalladolid.elmundo.es/articulo/deportes/publico-numeros-rojos-clubes-elite-valladolid/20210211141214395159.html)

Vrac Rugby. Historia del Vrac. Obtenido de Vracrugby.com:

<https://vracrugby.com/club/historia-palmares/>

Vrac Rugby. Terreno de juego. Obtenido de Vracrugby.com

<https://vracrugby.com/club/terreno-de-juego/>

Vrac Rugby. Socios. Obtenido de Vracrugby.com

<https://vracrugby.com/socios/inicio-2/>

Vrac Rugby. Socios rincón Vrac. Obtenido de Vracrugby.com

<https://vracrugby.com/socios/rincon-vrac/>

Vrac Rugby. Patrocinadores. Obtenido de Vracrugby.com

<https://vracrugby.com/club/patrocinadores/>

Vrac Rugby. Organigrama. Obtenido de Vracrugby.com

<https://vracrugby.com/club/organigrama/>