

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“PLAN DE MARKETING PARA

EL REAL VALLADOLID

TEMPORADA 2023/2024”

**MOLPECERES ESTEBAN,
ALEJANDRO**

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, MAYO 2023**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

**“PLAN DE MARKETING PARA EL REAL
VALLADOLID TEMPORADA
2023/2024”**

**Trabajo presentado por: MOLPECERES ESTEBAN,
ALEJANDRO.**

Tutor: FERNÁNDEZ ALONSO, BEATRIZ

FACULTAD DE COMERCIO

Resumen.

Este trabajo de fin de grado trata la importancia que tiene el fútbol económicamente hablando y la relevancia que tiene la aplicación del marketing dentro de los equipos, ya que funcionan como cualquier empresa aunque con ciertas peculiaridades.

Partiendo de la definición de aspectos esenciales del Real Valladolid, como su historia, la misión, visión y valores que le caracterizan como entidad, se elabora un plan de marketing completo. Para comenzar se presenta un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), y a continuación se procede al establecimiento de unos objetivos, definición de estrategias a llevar a cabo y acciones a realizar para la persecución de sus objetivos. A continuación se elabora un presupuesto y cronograma de las acciones y por último se plantean unos métodos de control para medir y evaluar el impacto que tienen dichas acciones. Todo esto se realiza para la campaña 2023/2024 del Real Valladolid, equipo de fútbol perteneciente a la provincia de Valladolid que milita actualmente en la máxima categoría del fútbol español.

Abstract.

This thesis deals with the importance of soccer economically speaking and the relevance of the application of marketing within the teams, since they work as any other company, although with certain peculiarities.

Starting from the definition of essential aspects of Real Valladolid, such as its history, mission, vision and values that characterize it as an entity, a complete marketing plan is elaborated. To begin with, a SWOT analysis (weaknesses, threats, strengths and opportunities) is presented, followed by the establishment of objectives, definition of strategies to be carried out and actions to be taken in order to achieve the objectives. Next, a budget and timetable for the actions are drawn up, and finally, control methods are proposed to measure and evaluate the impact of these actions. All this is carried out for the 2023/2024 campaign of Real Valladolid, a soccer team belonging to the province of Valladolid and currently playing in the highest category of Spanish soccer.

Índice.

1. Introducción.....	10
2. Marco teórico.....	11
2.1. Definición de marketing.....	11
2.2. Marketing en el fútbol.....	12
3. Real Valladolid.....	18
3.1. Historia.....	18
3.2. Misión.....	20
3.3. Visión.....	20
3.4. Valores.....	20
3.5. Estrategia de marketing actual del Real Valladolid.....	21
4. Análisis DAFO.....	22
4.1. Fortalezas.....	22
4.2. Debilidades.....	25
4.3. Amenazas.....	29
4.4. Oportunidades.....	33
5. Objetivos del Plan de Marketing.....	37
6. Estrategias a seguir en el plan de marketing.....	38
6.1. Estrategia de penetración en el mercado.....	38
6.2. Estrategia de desarrollo de mercado.....	38
6.3. Estrategia de posicionamiento.....	39
6.4. Estrategia en redes sociales.....	39
6.5. Estrategia en marketing mix.....	39
7. Acciones.....	39
7.1. Construcción de una tienda oficial en el estadio.....	40

7.2. Campus Internacional Real Valladolid.....	40
7.3. Contratación de influencers para la creación de contenido.....	42
7.4. Creación de un <i>quiz</i> del Real Valladolid en la cuenta oficial.....	45
7.5. Ruta de pretemporada en pueblos de la provincia de Valladolid.....	46
7.6. Puesta en venta de la camiseta retro del Real Valladolid.....	47
7.7. Acciones conjuntas con el Real Valladolid Baloncesto.....	48
8. Presupuesto.	50
8.1. Presupuesto de la construcción de la tienda oficial en el estadio.....	50
8.2. Presupuesto del Campus Internacional Real Valladolid.....	51
8.3. Presupuesto para la contratación de creadores de contenido.....	54
8.4. Presupuesto de la creación del cuestionario del Real Valladolid.....	55
8.5. Presupuesto de la ruta de pretemporada.....	55
8.6. Presupuesto de la comercialización de la camiseta retro.....	56
8.7. Acciones conjuntas con el Real Valladolid Baloncesto.....	56
9. Cronograma de las acciones.	57
9.1. Construcción de la tienda oficial del Real Valladolid.....	57
9.2. Campus Internacional Real Valladolid.....	57
9.3. Contratación de los creadores de contenido.....	58
9.4. Creación del cuestionario sobre el Real Valladolid.....	58
9.5. Ruta de pretemporada en la provincia de Valladolid.....	58
9.6. Puesta en venta de la camiseta retro del Real Valladolid.....	59
9.7. Acciones conjuntas con el Real Valladolid Baloncesto.....	59
10. Métodos de Control.	60
10.1. Método de control del rendimiento de la nueva tienda oficial Real Valladolid.....	61
10.2. Método de control del Campus Internacional Real Valladolid.....	61
10.3. Método de control del rendimiento de la contratación de principales creadores de contenido.....	61

10.4. Métodos de control del funcionamiento del cuestionario.....	62
10.5.Métodos de control de la ruta de pretemporada.....	62
10.6.Método de control de la comercialización de la camiseta retro.....	62
10.7.Métodos de control de las acciones conjuntas con el R.V.B.....	62
11. Conclusión.....	64
12. Bibliografía.....	67
13. Anexo.....	68

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1: Ingresos por producción dividido por Comunidades Autónomas.	14
Ilustración 2: Ingresos por comunidad expresado en euros.....	14
Ilustración 3: Cantidad de empleos que aporta el fútbol por comunidad autónoma.	15
Ilustración 4: Ejemplo de cartel promocional del C.D.Leganés	17
Ilustración 5: Evolución histórica del Real Valladolid en las categorías españolas.	19
Ilustración 6: Clasificación de los 20 equipos militantes de la 1ª división española según su salud financiera.(2022).	24
Ilustración 7: Comparativa del cambio de escudo del Real Valladolid	25
Ilustración 8: Clasificación por dinero gastado en el último mercado invernal de 2023 de las grandes ligas europeas.....	30
Ilustración 9: Tasa de natalidad en España dividido por provincias.	33
Ilustración 10: Matriz DAFO Real Valladolid.....	36

Índice de tablas.

Tabla 1: Tabla resumen de la misión, visión y valores del Real Valladolid.	21
Tabla 2: Presupuesto de los equipos de primera división española expresado en millones de euros.	27
Tabla 3: Número de seguidores totales en redes sociales de los equipos de primera división española dividido entre las 3 principales redes sociales en España.	28
Tabla 4: Presupuesto para la acción comercial de colocación del stand en el estadio .	51
Tabla5: Presupuesto para la acción comercial Campus Internacional R.V.....	54
Tabla 6: Presupuesto total destinado al plan de marketing, desgranado por cada acción.....	57
Tabla 7: Cronograma de acciones del plan de marketing.....	60

1. Introducción.

Este trabajo de fin de grado se realiza debido a la relevancia que tiene realizar un plan de marketing el cual se puede aplicar en la realidad del Real Valladolid para la mejora de sus resultados comerciales y desde el punto de vista del marketing.

El objetivo general de este Trabajo Fin de Grado es la elaboración de un plan de marketing que pueda aplicarse efectivamente en el Real Valladolid Club de Fútbol.

Los objetivos específicos son:

- Observar cómo el marketing existe en el mundo del fútbol y está integrado en los equipos, así como su importancia dentro de él.
- Realizar todos los pasos que tiene que seguir un plan de marketing de una empresa.
- Analizar tanto el microentorno como el macroentorno del Real Valladolid.
- Establecer unos objetivos dentro del plan de marketing
- Establecer unas estrategias determinadas dentro del abanico de posibilidades que existe.
- Marcar líneas de acción que vayan en concordancia con el establecimiento de objetivos.
- Tener la capacidad de elaborar un presupuesto representativo dentro de sus limitaciones y un *timing* de las acciones.
- Ser capaz de establecer métodos de control para observar el impacto de las acciones y medir la concordancia con los objetivos marcados.

El capítulo 2 aborda los pasos previos al plan de marketing en el que se basa el trabajo, definiendo qué es el marketing, la importancia económica que tiene el fútbol, y qué es el marketing dentro del fútbol.

El capítulo 3 define y describe a la empresa para la que se va a realizar el plan de marketing, el Real Valladolid Club de Fútbol.

El capítulo 4 presenta un análisis DAFO del Real Valladolid. Se presenta un análisis interno para realizar un diagnóstico y detectar debilidades y fortalezas del club y un análisis del entorno externo a la empresa para detectar amenazas que puedan afectar negativamente al desempeño del club y también para detectar oportunidades que el club pueda aprovechar.

En el capítulo 5 se establecen los objetivos del plan de marketing, tanto financieros como de marketing. Este capítulo es importante ya que estos objetivos van

a marcar las estrategias presentadas en el capítulo 6 y las acciones, que se plantean en el capítulo 7.

En el capítulo 8 se determina el presupuesto destinado a ejecutar las acciones previamente establecidas y en el capítulo 9 se marca el cronograma en el que se van a realizar las acciones dictadas en el capítulo 7.

Por último, el capítulo 10 aborda los distintos métodos de control a ejercer sobre el desarrollo de las acciones para cotejar los resultados con los objetivos marcados.

Finalmente, en el capítulo 11 se presentan las conclusiones del trabajo.

2. Marco teórico.

En este punto se va a definir lo que es el marketing, la relevancia que tiene el fútbol tanto en España como en el mundo económicamente hablando, y las aplicaciones que tiene el marketing dentro de él, además de un caso de éxito de marketing en el fútbol en España.

2.1. Definición de marketing.

A lo largo de la historia se han ido dando definiciones de lo que es el marketing, a continuación se muestran las más relevantes.

Según la RAE (2023)¹, *“el marketing es el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”*.

Para Kotler (2023) *“el marketing es el proceso social y administrativo en el cual grupos e individuos obtienen aquello que necesitan y desean generando, ofreciendo e intercambiando productos con valor añadido con sus semejantes”*.

Otra de las definiciones más conocidas es la que enuncia la AMA (2023) (Asociación Americana del Marketing), la cual establece que *“el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear comunicar y entregar valor a los clientes y manejar las relaciones con estos últimos de manera que beneficien a toda la organización”*.

Para Howard, (2023), y desde mi punto de vista la definición más certera, *“el marketing es el proceso de:*

1. Identificar las necesidades del consumidor

¹ Todas las definiciones de marketing realizadas por todos los expertos en marketing de esta página están extraídas de asmpmarketing (2023).

2. *Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir*
3. *Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones en la empresa*
4. *Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor*
5. *Comunicar dicha conceptualización al consumidor''.*

Por último, para McCarthy (2023), creador de la idea del marketing mix, *''el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente''.*

2.2. Marketing en el fútbol.

El fútbol, como se va a tratar en este apartado, es un negocio que mueve miles de millones de euros en el mundo, y por lo tanto, el marketing es un elemento importante a tratar dentro de él.

2.2.1. El negocio del fútbol.

El fútbol es el deporte rey del mundo, con unas audiencias millonarias, un deporte que mueve pasiones entre sus fans. Esto hace que las marcas y empresas de todo el mundo quieran formar parte de esa visibilidad que el fútbol les puede dar. Es un deporte que genera emociones y cuando existen emociones en los consumidores de un producto la venta y comercialización se vuelve más sencilla. Esto hace que el fútbol aparte de ser un deporte también es un negocio debido a las cifras multimillonarias que mueve y genera.

Según la consultora Deloitte (2018) la industria del fútbol mueve un mercado valorado en 28.400 millones de euros, aunque según la misma fuente, indirectamente este deporte puede generar actualmente alrededor de los 500.000 millones de dólares (467.599,46 millones de euros). Gran parte de esa valoración de 28.400 millones de euros viene dada por el fútbol europeo, el más potente a nivel mundial. Las 5 grandes ligas (inglesa, alemana, española, italiana y francesa) cerraron el último año del que se realizaron estudios con unos ingresos superiores a 15.600 millones de euros, creciendo

en un 6% (Del Olmo, 2023).

2.2.2. El negocio del fútbol en España.

Según Wikipedia (2023) el fútbol llega a España alrededor de 1860, de mano de inmigrantes ingleses que llegaron al sur de España. Este nuevo deporte se va extendiendo por el país, y van surgiendo los primeros equipos en las ciudades españolas más importantes. El deporte fue cogiendo cada vez más popularidad y en el año 1926 se crea por primera vez una liga regularizada, la cual sigue vigente hasta el día de hoy.

En España el deporte rey es el fútbol, el 64% de la población adulta es aficionada al fútbol en España, además también es el deporte más practicado en el país con un total de 942.642 jugadores federados en el último censo realizado en 2019. Otro dato a destacar es la encuesta que publicó el Consejo Superior de Deportes en el año 2016 en la cual el 75,9% de las personas encuestadas afirmó haber adquirido entradas para asistir a un partido de fútbol alguna vez en su vida, el 67,35% de las personas dijeron haber visto muchos de los partidos de fútbol emitidos por la televisión. El 67% de la población encuestada dijo que era aficionado o sentía simpatía por algún club en específico y por último otro dato significativo, el 42,4% había adquirido alguna prenda comercial de su equipo favorito. Estos datos hacen ver la gran importancia que tiene el fútbol para España y lo integrado que está en la cultura del país.

La industria del fútbol representa el 1,37% del PIB español, unos 15.600 millones de euros al año y genera además 185.000 puestos de trabajo, que para verlo con perspectiva equivale al 41% del empleo de la industria de la alimentación (uno de los más grandes del país) y es 1,2 veces los trabajadores que existen en el sector textil. (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

En la ilustración 1 se puede observar cómo la comunidad en la cual el fútbol constituye unos mayores ingresos por producción es el Madrid, con un 2,15%, debido a la cantidad de equipos importantes que militan en las primeras divisiones nacionales (Real Madrid, Atlético de Madrid, Getafe), y la comunidad en la que menos es Castilla la Mancha con un 0,86% también debido a hechos deportivos ya que apenas tiene equipos en la élite nacional. En Castilla y León para el año 2023 según el Norte de Castilla, se esperan ingresar unos 113 millones de euros, entre los equipos de la comunidad repartidos en primera y segunda división, siendo este el 0,20% del PIB autonómico, siendo protagonista el Real Valladolid, ya que aporta el 60% de este

impacto económico. El Real Valladolid además genera 66 millones de euros en la provincia, lo que significa un 0,5% del PIB provincial.

Ilustración 1: Ingresos por producción dividido por Comunidades Autónomas.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023)

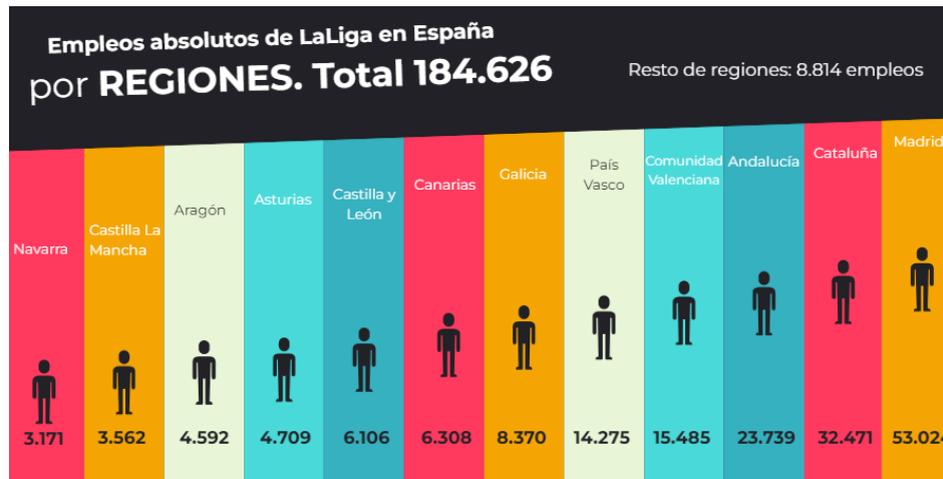
Ilustración 2: Ingresos por comunidad expresado en euros



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023)

En la ilustración 2 se pueden observar los ingresos que obtiene cada comunidad del fútbol, en concordancia con el gráfico anterior, la comunidad que más ingresa es Madrid, le sigue en segundo lugar Cataluña y a la cola de se encuentra de nuevo Castilla la Mancha. Castilla y León ingresa un total de 573 millones de euros.

Ilustración 3: Cantidad de empleos que aporta el fútbol por comunidad autónoma.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023)

Por último en la ilustración 3 se puede observar la cantidad de empleos que genera el fútbol en España por comunidad autónoma, teniendo de nuevo a Madrid en la cabeza y en último lugar a la comunidad de Navarra. La cantidad de empleados que genera el fútbol en Castilla y León es de 6.106 puestos de trabajo.

2.2.3. Aplicación del marketing al fútbol.

Según Bermués (2021) el marketing en el fútbol es una disciplina integrada por un conjunto de procesos y acciones orientadas a identificar necesidades y deseos de posibles clientes, con la intención de influir en la visión que tengan estos clientes sobre el club y poder establecer relaciones duraderas con intercambio continuo entre la institución y el cliente.

El marketing actual debe construir experiencias que conecten con la mente, el corazón y el alma de los clientes. Los aspectos racionales, emocionales y espirituales son esenciales en este camino.

Por tanto, hablamos de la ruta que nos lleva hacia esos posibles clientes y

posibilita su satisfacción, una herramienta clave a la hora de comprender y optimizar las relaciones comerciales.

El marketing en el fútbol se basa sobre todo en las siguientes cuestiones (Bermués, 2021):

- Detectar necesidades y deseos en los consumidores para la oferta de productos adecuados su demanda.
- Dotar a dichos productos de las mejores condiciones para su comercialización con objeto de que el cliente los perciba de la forma idónea.
- Convertir cualquier contacto entre el cliente y la entidad deportiva en una experiencia positiva.
- Dar a conocer la oferta de la entidad de forma que se de fácil comprensión y atractiva para el público objetivo.
- Gestión de la información para que se pueda actuar con proactividad para estar listos para cualquier cambio del entorno.
- Proyectar y comercializar nuevos productos, tanto bienes como servicios, que permitan aumentar y diversificar distintas fuentes de ingresos.
- Desarrollar una estrategia de comunicación continua, que coordine todas las comunidades del club con objeto de que estas comunicaciones sean coherentes con los valores del equipo. Minimizar el impacto de mensajes que menoscaben la reputación del mismo, tanto en medios de comunicación, como en redes sociales, cuya importancia crece cada día.
- Realización de planes de marketing, dando respuesta a 3 preguntas claves:
 - ¿Dónde estamos? (Análisis de la situación y su diagnóstico).
 - ¿A dónde vamos? (Definición de estrategias y objetivos).
 - ¿Cómo llegamos? (Acciones coherentes que hagan ir hacia los objetivos).
- Medir y valorar si se han cumplido los objetivos una vez ejecutadas las distintas acciones que componen las estrategias comerciales.

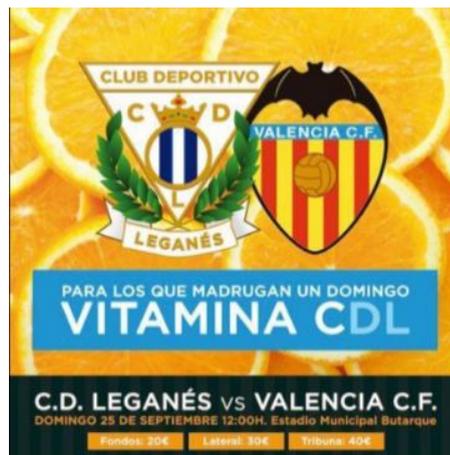
El mundo del fútbol, hasta hace algunos años, nunca había estado relacionado con el marketing. Con el paso del tiempo y el avance de este, tanto en lo social como en lo comercial, hizo que algunos equipos empezaran a realizar operaciones de marketing aplicadas a los equipos de fútbol, tanto para potenciar los ingresos comerciales del equipo como para afianzar la idea e imagen de marca, ya que cada equipo de fútbol es una marca comercial, una empresa y así es como el mundo del

marketing tiene que verlo y tratarlo. Sin embargo, hay un elemento que influye en gran medida y es que los resultados deportivos influyen de manera determinante en el éxito del equipo como empresa. Por ello, el marketing en el fútbol trabaja en los ámbitos en los que sí puede ser determinante.

2.2.4. Caso de éxito de marketing en el fútbol español: Club deportivo Leganés y Levante Unión Deportiva.

En el panorama español, destacó la actuación de marketing del Leganés. El Leganés era un equipo que militaba en la tercera división española y tenía un proyecto deportivo muy ambicioso pero también muy interesante desde el punto de vista del marketing. Leganés es una ciudad ``de nueva`` creación y no tenía una tradición futbolística propiamente dicha, por lo que les costaba mucho que la gente de la ciudad se enganchará al equipo y no eran conocidos ni nacional ni internacionalmente. Empezaron a impulsar su imagen desde el marketing, realizando carteles anunciando los partidos de una manera muy original, cómica (ver ilustración 4) y realizando campañas publicitarias en las que participaban los jugadores también de maneras muy originales y cómicas. En el año 2016 alcanzaron la máxima categoría del fútbol español, y esto acompañado de los exitosos esfuerzos que realizaron en marketing propició que su estadio se llenara cada fin de semana, y que crearan una imagen de marca divertida y que con la que mucha gente se sentía identificada o tenía simpatía por ella. En 2017 ocupó el top 10 de equipos de las grandes 5 ligas europeas de crecimiento en redes sociales, algo que cuando se empezó el proyecto en 2010 era impensable para una ciudad como Leganés.

Ilustración 4: Ejemplo cartel promocional C.D.Leganés



Fuente: Marca (2016)

Por su parte el Levante Unión Deportiva, en su descenso a la segunda división española en la temporada 2016-2017, creó una campaña de abonados muy atractiva para el aficionado, ofreciendo gratis el abono de la temporada siguiente si el equipo conseguía el ascenso a la primera división. Una iniciativa que tiene varios beneficios desde el punto de vista del marketing, ya que aparte de estimular la compra de abonos para dicha temporada (2017-2018) debido a que el número de abonados baja drásticamente cuando un club desciende de categoría, y además fideliza al aficionado para la siguiente temporada y mejora de manera significativa el *engagement* con el aficionado.

Esta oferta tenía como único requisito asistir al 85% de los partidos que el equipo jugara en casa. La campaña fue un éxito y más de 12.000 abonados consiguieron su pase gratis para la siguiente temporada, ya que el equipo ascendió a la primera división española con un final beneficioso para todas las partes.

El deporte es entendido como un ocio, un divertimento para un consumidor el cual está dispuesto a pagar por ello, y el marketing, con diversas acciones y estrategias que se tratarán posteriormente, puede ayudar a potenciar los distintos medios por los cuales un equipo de fútbol obtiene ingresos.

3. Real Valladolid.

El Real Valladolid es una Sociedad Anónima Deportiva, una forma jurídica que deben adoptar todos los clubes de fútbol profesionales españoles debido a la Ley 10/1990 de 15 de octubre del deporte y que fue desarrollada mediante el Real Decreto 1251/1999 de 16 de julio sobre Sociedades Anónimas Deportivas.

3.1. Historia.

El Real Valladolid Club de Fútbol, es el principal equipo de fútbol de la provincia de Valladolid. En 1924, dos clubes luchaban por ser el equipo principal de la ciudad, estos eran el Real Unión Deportiva, de una tendencia más conservadora, y el Club Deportivo Español, con una tendencia más progresista. Esta lucha se fue dando, hasta que el 20 de junio de 1928, decidieron unir sus fuerzas para crear el Real Valladolid Club de Fútbol, siendo Pedro Zuloaga Mañueco el primer presidente oficial del equipo.

A partir de ahí el equipo comenzó a crecer, hasta que en 1947 alcanzó la primera división española (ver ilustración 5 para observar la evolución deportiva

histórica del Real Valladolid) y tuvo su época dorada entre los años 1947 y 1958 en los que el equipo militó numerosas temporadas en primera división rindiendo a un gran nivel. De 1958 a 1964 el equipo no logra mantener la máxima categoría y pasa este período de temporadas ascendiendo y descendiendo de categoría.

A partir del año 1965 hasta el 1980 el Real Valladolid cosecha su peor racha deportivamente hablando, pasa todo ese periodo de tiempo entre la segunda y la tercera división española, sin en ningún momento alcanzar de nuevo la máxima categoría del fútbol español.

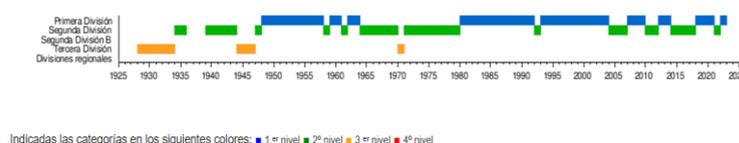
Esto influye negativamente también en la economía del club, debido a que los ingresos de los equipos de esas categorías y más en esas épocas eran escasos. En 1982 destaca la inauguración del Nuevo estadio José Zorrilla.

En el año 1991 el equipo está a punto de la disolución ya que afrontaba apuros económicos y una deuda valorada en mil millones de pesetas (6 millones de euros)

La situación se logró sanear gracias a los esfuerzos del alcalde de la ciudad y a un grupo de empresarios. La presidencia del club fue variando entre presidentes de escasa duración, hasta que en 2001 tomó la presidencia Carlos Suarez, presidente relevante en la historia del club debido a que su presidencia fue de larga duración, desde el 2001, hasta el 2018. Fue una época en la que el Real Valladolid militó la mayoría de temporadas en la primera división española pero no llegó a consolidarse, ya que descendió en las temporadas 1991-1992, 2003-2004, 2009-2010 y 2013-2014.

El último hecho histórico de relevancia para el equipo llega con el cambio de presidencia, tomando esta una figura histórica del fútbol a nivel mundial, como es Ronaldo, el cual toma la presidencia de la entidad en 2018, hasta día de hoy en el cual el Real Valladolid se encuentra participando en la Liga Santander, máxima categoría del futbol español (web oficial del Real Valladolid, 2023).

Ilustración 5: Evolución histórica del Real Valladolid en las categorías españolas.



Fuente: Wikipedia (2023)

3.2. Misión.

El Real Valladolid únicamente tiene definidos sus valores, pero para un plan de marketing es importante establecer además la misión y visión que tiene la empresa, por lo que en este proyecto se va a realizar una propuesta de ambas.

Definiendo la misión el Real Valladolid concretará su razón de ser, lo que hará más sencillo poder definir los objetivos y el público objetivo podrá comprender mejor la oferta del club. La misión del Real Valladolid es desempeñar el mejor papel posible en el ámbito deportivo del fútbol y acompañarlo de acciones complementarias para el disfrute del aficionado.

3.3. Visión.

Al igual que ocurre con la misión, definir la visión también es muy importante para la elaboración del plan de marketing. Se trata de determinar cómo se ve el Real Valladolid en el largo plazo, hacia dónde se dirige y cuáles son sus metas y objetivos.

La visión del Real Valladolid es ser un club referente, tanto deportivamente, como de gestión, no solo en Valladolid, sino en todo el mundo.

3.4. Valores.

Los valores corporativos del Real Valladolid son los principios en los que debe basar sus decisiones y acciones. Los valores tienen que definir su línea de comportamiento ética, tanto con sus trabajadores como con los clientes, y tiene que ser coherente con la misión y la visión previamente definidas. Deben responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo somos? ¿En qué cree la empresa? ¿Cómo es la cultura organizativa?

Los valores del Real Valladolid son: competitividad, transparencia, compromiso con lo social, revolución.

El establecimiento de la misión, visión y valores del Real Valladolid marcarán la línea de actuación del Real Valladolid.

En la tabla 1 se puede observar de una manera más visual esta propuesta de misión, visión y valores del Real Valladolid.

Tabla 1: Tabla resumen de la misión, visión y valores del Real Valladolid.

Misión	Hacer disfrutar al aficionado del club, en todas las áreas referidas al espectáculo del fútbol.
Visión	Ser un club referente, tanto deportivamente, como de gestión, no solo en Valladolid, sino en todo el mundo.
Valores	Competitividad, transparencia, compromiso con lo social, revolución.

Fuente: Elaboración propia. (2023)

3.5. Estrategia de marketing actual del Real Valladolid.

3.5.1. Descripción.

El Real Valladolid, con la llegada a la presidencia de Ronaldo quiso renovar y dar un impulso al marketing del club, con la intención sobre todo de dar una imagen más moderna al equipo, sin perder la esencia e historia del equipo. La mayor prueba de esta nueva estrategia de marketing es el cambio de escudo oficial del equipo el cual es mucho más moderno y simplificado que el anterior (algo que causó descontento en un sector importante de la afición vallisoletana).

Todas las acciones de marketing de esta nueva era están marcadas por esta tendencia de actualización y modernización del club, las redes sociales del Real Valladolid han tomado mayor importancia y se ha dado un impulso desde dentro del club para que estas tengan una mejor gestión y un mayor uso. También esta línea de estrategia se observa en elementos como el diseño de la ropa del equipo o como acciones fuera del estadio, como la *fan zone* que se realiza siempre antes de cada encuentro del Real Valladolid donde los aficionados del equipo pueden reunirse antes del partido en los anexos al estadio con música de ambiente y diferentes actividades recreativas.

3.5.2. Puntos fuertes.

Como puntos fuertes de la política de marketing del Real Valladolid destacan sus esfuerzos por la actualización y mejora tanto en redes sociales como de productos de la entidad, tal y como se ha señalado en el punto anterior.

3.5.3. Carencias.

La principal carencia que se ha detectado desde el punto de vista del marketing es en la comunicación del club. El Real Valladolid, desde el punto de vista del aficionado ha sufrido durante la presente campaña injusticias arbitrales y desde dentro del club no se ha realizado ningún comunicado manifestando este descontento que sufre la afición vallisoletana, siendo la única vez que se han manifestado el pasado 13 de mayo tras los hechos acontecidos en la jornada 34 de la 1ª división española en la que el resultado del partido del Real Valladolid se ha visto influido por una decisión arbitral que perjudicó al Real Valladolid y hasta el presidente Ronaldo ha manifestado su descontento por redes sociales.

Otro fallo de comunicación del Real Valladolid son las declaraciones del director del marketing del Real Valladolid, Marco Farah, el cual señaló que antes de la llegada de Ronaldo el club no tenía nada, menospreciando así a la historia del equipo, otro hecho que refleja que la comunicación en el Real Valladolid tiene que mejorar y que a día de hoy es una carencia en su estrategia de marketing.

4. Análisis DAFO.

El análisis DAFO, es el primer paso a realizar a la hora de establecer un plan de marketing. El análisis DAFO es uno de los conceptos más importantes definidos en el campo del marketing. Fue creado por Albert S. Humphrey en 1960 (Cladera, 2023) fue un ingeniero químico el cual se dedicó a la consultoría de empresas y especializado en la gestión organizacional y en el cambio cultural de las empresas.

4.1. Fortalezas.

Las fortalezas de una empresa son los puntos fuertes que posee, las ventajas que tiene frente al resto de competidores y sus capacidades o recursos más potentes. Las fortalezas del Real Valladolid son:

1. Único equipo profesional de la provincia.

En la provincia de Valladolid, que cuenta con aproximadamente 520.000 habitantes, el equipo principal es el Real Valladolid, y hasta la 4ª división española no se encuentra otro equipo que sea de la provincia de Valladolid, no existiendo así ningún club que le pueda hacer ni quiera sombra en toda la provincia.

2. Equipo puntero de Castilla y León.

Históricamente hablando (y también en la actualidad), el equipo más fuerte de Castilla y León es el Real Valladolid, una vara de medir esto son las temporadas que los equipos que han militado en la máxima categoría del fútbol español. De Castilla y León solo han llegado a militar en dicha categoría 6 entidades, encabezando dicha lista el Real Valladolid que ha participado en 45 ocasiones. Le siguen de lejos el Salamanca UDS, con 12 participaciones, Burgos CF con 6, el CD Numancia de Soria con 4, el Real Burgos CF con 3 y por último la Cultural Leonesa con solo una campaña.

3. Figura de Ronaldo, presidente del Real Valladolid.

Ronaldo Luis Nazario de Lima, más conocido como Ronaldo, ha sido uno de los mejores jugadores de la historia del fútbol, haciendo gran parte de su carrera y de sus mejores años como profesional en el fútbol español, destacando sobre todo en el Real Madrid. Además de haber sido un gran futbolista es una de las figuras más queridas, mediáticas e influyentes del mundo del fútbol, no solo en Brasil, país de donde es natal y España, sino en todo el mundo. En 2018 adquirió la mayoría de las acciones del Real Valladolid siendo el presidente del club desde entonces y dándole una visibilidad enorme al equipo.

4. Alto grado de compromiso social.

El Real Valladolid tiene un alto compromiso con la sociedad. Creó la Fundación Real Valladolid el 2 de septiembre de 1998, la cual tiene el compromiso con la sociedad de promover la educación local con otras actividades comunitarias y de beneficencia, que incluyen proyectos contra la discriminación, apoyo a la igualdad y la lucha contra el hambre y la pobreza en toda la provincia.

La Fundación posee proyectos en 4 grandes áreas: sociales, medioambientales, deportivos y culturales. Uno de los proyectos más famosos es la creación del equipo para la Liga Genuine en la cual equipos de la liga crean equipos para personas con discapacidad intelectual y compiten entre ellos, y en la cual el Real Valladolid participa conformando el equipo con personas de la provincia de Valladolid.

5. Salud financiera.

Según Fernández (2022) la campaña 2020-2021 afectó en gran medida a los clubes de fútbol, sobre todo a los que el acceso del público a los estadios les suponía una gran parte de sus ingresos, como por ejemplo el Barcelona o el Sevilla, debido a que por la pandemia, los estadios tenían que permanecer sin aforo durante todo este

proceso. Eso hizo que la salud de muchos clubes enfermara.

Sin embargo, a algunos clubes no les afectó en gran medida, aunque tuvieron que ajustar sus gastos para que la situación no fuera a peor.

En la ilustración 6 se observan los clubes que pertenecen a primera división divididos en 4 clases. La clase A gozan de una salud financiera excelente, los de la clase B se puede decir que la pandemia no les afectó en gran medida y no poseen pérdidas y gozan de cierta libertad a la hora de poder realizar alguna inversión. Los equipos pertenecientes a la zona C han logrado sobrepasar este golpe como ha sido la COVID19 gracias al colchón financiero que tenían, pero tienen que tener cuidado y ajustar los costes y reducir la inversión. Y por último, el grupo D engloba a los que peor salud financiera tienen, siendo el caso más famoso es el del F.C. Barcelona, con unas pérdidas preocupantes y que ha tenido que vender el 50% de sus derechos televisivos para poder seguir adelante y reducir los costes de la plantilla de 650 millones a 450.

Ilustración 6: Clasificación de los 20 equipos militantes de la 1ª división española según su salud financiera.(2022).



Fuente: relevo (2022)

El Real Valladolid se encuentra en el grupo B, una buena posición de salud financiera y a falta de que se publiquen las cuentas anuales de la campaña 2021-2022, (El Real Valladolid las publica todos los años en su web oficial), no dio pérdidas en sus estados intermedios, que se publican a 31 de diciembre de 2021, debido a la reducción en gran medida de su inversión y a la reducción de costes, influida porque esa

campeón el Real Valladolid militaba en la segunda división española y los costes salariales son inferiores.

4.2. Debilidades.

Se consideran debilidades aquellos aspectos o puntos negativos que tiene la empresa y en los cuales existe un margen de mejora.

1. Pérdida de sentimiento de pertenencia con el cambio de escudo.

A finales de abril del 2022 el Real Valladolid hizo oficial el cambio del escudo del club siguiendo la tendencia de algunos equipos de gran relevancia como son el Atlético de Madrid o la Juventus italiana. Esta tendencia se debe a que los equipos de fútbol quieren dar un toque más moderno a sus logos y una simplificación de estos para su comercialización de productos. Cuando se hizo oficial este cambio, una gran parte de la afición manifestó su descontento, creando así una pérdida de identidad con el club. Desde mi punto de vista la forma de comunicación aquí es un elemento clave, cuando se realizan cambios, en general la gente es propensa a estar en desacuerdo, muchas veces por miedo a estos cambios. Pero los tiempos cambian y evolucionan y es importante transmitirlo con un mensaje adecuado para que el público entienda el cambio y el avance en este sentido.

Ilustración 7: Comparativa del cambio de escudo Real Valladolid



Fuente: Medio digital "El desmarque" (2022).

2. Malos resultados deportivos en los últimos años.

En las últimas 20 temporadas, el Real Valladolid solo ha estado en la primera división española en 11 ocasiones, descendiendo de categoría hasta en 4 ocasiones, y logrando como máximo un 13º puesto, en la temporada 2019-2020. Estos malos

resultados deportivos tienen distintas consecuencias negativas.

La primera de ellas son los ingresos por derechos televisivos, estos son los ingresos que paga la Liga a los equipos participantes por la retransmisión de sus partidos. La diferencia entre la cantidad que se paga a los equipos de primera división en comparativa con los de segunda es muy significativa, el 90% de esos ingresos se reparten en la primera división y solo el 10% en segunda.

La segunda consecuencia negativa económicamente hablando es el tema de los patrocinios, que también disminuyen, debido a que las empresas lo que buscan es visibilidad y la cantidad de audiencia que genera estar en primera división es mucho mayor que en segunda, por lo que una empresa pagará más a aquellos equipos que militen en la máxima categoría y el equipo tendrá más solicitudes de patrocinios.

El precio de las entradas y el número de abonados y de asistencia al estadio también es mayor cuando el equipo milita en la primera división por lo que si el equipo desciende también descienden esos ingresos comerciales.

Por último, otra consecuencia negativa, en este caso no económicamente directa, pero sí de forma indirecta es que unos malos resultados deportivos prolongados en el tiempo hacen que el *engagement* (compromiso de los consumidores con una determinada marca) con el aficionado se pierda, sobre todo con el aficionado de más temprana edad.

3. Dificultades para la retención del talento.

El Real Valladolid posee el cuarto presupuesto más bajo de la primera división española (ver tabla 2), lo que implica dificultades para retener el talento dentro del club.

Si hay un jugador que destaca dentro de la plantilla, otros equipos con mayor presupuesto se fijarán en él y podrán ofrecerle un contrato con unas características salariales mucho mayores de las que puede ofrecer el Real Valladolid. Como se ha dicho anteriormente en España se encuentra a la cola de los equipos con mayor presupuesto y muchos otros equipos de fuera del país también poseen un presupuesto mucho mayor.

Esta dificultad para retener el talento es un problema, ya que los jugadores son uno de los activos más importantes para un equipo de fútbol. Además de favorecer los buenos resultados deportivos, estos jugadores crean una conexión especial con el

aficionado y las ventas de estos provocan desencanto tanto con la directiva como con el club. También afecta a los ingresos comerciales como la venta de camisetas, ya que las camisetas de estos activos con tanto talento suelen ser las de mayores ventas.

Este escaso poder salarial también repercute en otros recursos humanos de los equipos, como pueden ser director deportivo, director de marketing, jefe de prensa o entrenador, que no son tan sonados como puede ser la venta de un jugador, pero que también ocurre y también supone un problema y una debilidad para muchos equipos de fútbol, y en este caso concreto también al Real Valladolid.

Tabla 2: Presupuesto de los equipos de primera división española expresado en millones de euros.

	MILLONES DE €
1º.Barcelona	1.255
2º.Real Madrid	770
3º.Atlético de Madrid	376
4º.Sevilla	244
5º.Betis	156
6º.Athletic de Bilbao	136
7º.Villareal	133
8º.Real Sociedad	129
9º.Valencia	110
10º.Almería	100
11º.Celta	87
12º.Espanyol	80
13º.Osasuna	69
14º.Getafe	61
15º.Cádiz	60
16º.Mallorca	60
17º.Real Valladolid	60
18º.Elche	58
19º.Girona	55
20º.Rayo Vallecano	11

Fuente: Elaboración propia (2023)

4. Posicionamiento en redes sociales.

Hoy en día las redes sociales son imprescindibles para cualquier empresa, si no tienes redes sociales en la actualidad, es como si no existieras, también ocurre lo mismo para los equipos de fútbol.

Son una parte vital para conectar con el aficionado, para mantener al día todas las noticias relevantes del club, para exteriorizar comunicados oficiales, ganar visibilidad por todo el mundo. Y también para ofrecer los productos del club y que sea otra línea de venta donde el aficionado del Real Valladolid pueda comprar los productos oficiales del club.

Desde el cambio de presidencia y equipo directivo del Real Valladolid, se le ha dado una mayor importancia a las redes sociales del equipo, consiguiendo mejoras en cuanto a número de seguidores y *engagement* por parte del aficionado, pero a pesar de ello, a día de hoy hay mucho margen de mejora en ellas y el equipo se encuentra en una mala posición con respecto a sus competidores.

Se posiciona en el lugar número 13º, con un total de 1.531.000 de seguidores (ver tabla 3) sumando los seguidores de las 3 principales redes sociales actualmente, las cuales son Instagram, TikTok y Twitter. La red social en la que el Real Valladolid cuenta con más seguidores es TikTok a pesar de ser la red social de más tardía creación, pero es la que ha crecido más aceleradamente y si se lleva de una manera creativa y atractiva para el usuario puede tener un gran potencial, tal como está ocurriendo. En esta red social el Real Valladolid cuenta con un total de 664.000 seguidores. La red menos seguida en el Real Valladolid es Twitter, con un total de 406.000 seguidores, la cual tiene un contenido de carácter informativo y más formal que las otras dos.

Tabla 3: Número de seguidores totales en redes sociales de los equipos de primera división española dividido entre las 3 principales redes sociales en España.

Equipos	TOTAL	INSTAGRAM	TWITTER	TIK TOK
1.Real Madrid	85.400.000	13.200.000	46.600.000	25.600.000
2.Barcelona	58.000.000	11.700.000	21.000.000	25.300.000
3.Atlético de Madrid	11.820.000	1.520.000	5.500.000	4.800.000
4.Sevilla	4.400.000	1.900.000	1.100.000	1.400.000
5.Real Betis	3.700.000	1.000.000	1.300.000	3.700.000
6.Valencia	3.546.700	1.100.000	1.680.000	766.700
7.Villareal	3.396.700	1.400.000	1.100.000	896.700
8.Real Sociedad	2.667.000	525.000	742.000	1.400.000
9.Almería	2.497.000	1.900.000	532.000	65.000
10.Athletic Club	2.080.500	614.000	992.000	474.500
11.Osasuna	1.799.000	218.000	281.000	1.300.000
12.Cádiz	1.581.000	248.000	233.000	1.100.000
13.Real Valladolid	1.531.000	462.000	405.000	664.000
14.Espanyol	1.390.600	369000	525.000	496.600
15.Celta de Vigo	1.232.000	385.000	517.000	330.000
16.Girona	746.700	253.000	296.000	197.700
17.Mallorca	704.100	215.000	357.000	132.100
18.Elche	682.900	170.000	264.000	248.900
19.Getafe	587.500	217.000	160.000	210.500
20.Rayo Vallecano	589.000	127.000	462.000	0

Fuente: Elaboración propia.(2023)

4.3. Amenazas.

Las amenazas son aquellos factores del entorno externo a la empresa que pueden afectar negativamente al desarrollo de la empresa.

La diferencia que existe entre detectar debilidades o amenazas radica en que las debilidades son dentro de la empresa y las amenazas vienen del exterior, no son factores que dependan de la actuación del funcionamiento interno de la empresa.

Es importante detectar estas amenazas a tiempo, para poder realizar acciones que permitan luchar contra ellas y paliar o eliminar los efectos negativos que puedan tener estas contra la empresa. En ocasiones incluso puede que se conviertan en oportunidades, debido a que su pronta identificación permite desarrollar una buena acción para luchar contra ellas.

1. Inflación.

La inflación es la subida generalizada de los precios de los bienes y servicios de la economía de un país durante un período de tiempo determinado. La inflación está siendo una de las noticias económicas que más estamos escuchando actualmente debido a la elevada inflación existente. En España se mide mediante el IPC (Índice de Precios al Consumo), que en el año 2022 llegó a alcanzar el 10%, y en el último trimestre del que se poseen datos, que son de diciembre del año 2022, esta inflación estaba alrededor de un 5,8% (INE, 2023) Aunque haya habido una mejoría de este índice sigue siendo un dato preocupante y que afecta negativamente a la economía. Esto puede representar una amenaza para el Real Valladolid, debido a que en tiempos de crisis una de las primeras cosas que se eliminan en el gasto de las familias es el ocio, y el fútbol está dentro del ocio.

2. Aumento del poder económico del fútbol inglés.

Las primeras divisiones de las grandes ligas europeas (Inglaterra, Francia, Alemania, España e Italia), según el estudio realizado anualmente por la consultora Deloitte (2022), sumarán una facturación total de 18.600 millones de euros, alcanzando así la cifra de facturación anual más alta de su historia.

Gran parte de responsabilidad de este record lo tiene el potente crecimiento que está teniendo la Premier League, la máxima categoría del fútbol inglés. De estos 18.600 millones se estima que la participación de la Premier League en esos ingresos sea de 7.110 millones de euros, casi el doble que La liga española, la cual está en

segunda posición con una estimación de 3.700 millones de euros, muy seguida de la Bundesliga alemana con una facturación de 3.600 millones de euros.

Esta diferencia está influida en gran medida por la diferencia de ingresos por derechos televisivos, ya que mientras que en Inglaterra estos ingresos en los 20 equipos que componen la primera división inglesa son de 3.500 millones de euros, en España esta cifra es de 2.000 millones de euros.

Otro indicador que demuestra este poderío económico de la liga inglesa con respecto a otros países es el gasto de dinero en el mercado de fichajes (ver tabla 3). El verano pasado la liga inglesa gastó un total de 2.240 millones de euros, seguido de la Serie A italiana con 749,23 millones de euros. En tercera posición se encuentra la Ligue 1 francesa con un gasto de 557,95 millones de euros. En cuarta posición La Liga española con un gasto de 505,69 millones de euros. Por último la Bundesliga Alemana con un gasto total de 484,04 millones de euros (Vargas, 2022).

Ilustración 8: Clasificación por dinero gastado en el último mercado invernal de 2023 de las grandes ligas europeas.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se puede observar en la ilustración 8 la diferencia entre el dinero gastado y de la liga inglesa y el resto de ligas es abismal, ya que su gastos representa prácticamente la mitad de la totalidad del dinero gastado ente las principales ligas europeas y supone una amenaza clara para los equipos de la Liga española. Este caso afecta al Real Valladolid, debido que si un jugador destaca en el equipo por su

desempeño deportivo, los equipos de la Liga Inglesa se fijarán en él pudiéndole ofrecer contratos con unas condiciones económicas mucho más ventajosas de las que puede ofrecer el Real Valladolid y llevándose al jugador del club suponiendo así una traba para la retención del talento del equipo. Un ejemplo de ello es el traspaso de la promesa de Ghana Mohamed Salisu, que militaba en el Real Valladolid siendo un activo muy importante para el club y fue traspasado al Southampton inglés en el verano de 2020 por 12 millones de euros.

La venta de jugadores en ocasiones puede representar una oportunidad, debido al dinero recibido, pero los jugadores que firman por equipos sin un gran rendimiento deportivo, como es el caso del Real Valladolid, firman contratos en los que su cláusula de salida no es muy elevada, precisamente para facilitar su salida en caso de que llegue un equipo que le ofrezca mejores condiciones económicas, o que ocupe una mejor posición en la tabla (suele estar relacionado). Por este motivo esta superioridad económica se considera una amenaza en vez de una oportunidad.

3. Posibles pandemias.

Antes de la grave situación tanto económica como social que se vivió durante la pandemia del COVID-19, ninguna empresa consideraba una amenaza una posible pandemia, ya que no se había vivido un antecedente similar a este.

Como ya se sabe el impacto del COVID, sobre la economía española fue bastante duro, afectando a la mayoría de sectores que operan en la economía española, y uno de ellos fue el fútbol. La asistencia a los estadios es una de las fuentes de ingresos más potentes para los equipos de fútbol, y la pandemia hizo que todos los equipos no tuvieran ese ingreso, debido a que con la pandemia quedaba prohibida la entrada a los estadios para los aficionados.

Un estudio realizado por la consultora PwC (2021) estimó que los clubes de fútbol de la primera división española dejaron de ganar 2.013 millones de euros, la mayoría, como se ha reflejado en el párrafo anterior, debido a la imposibilidad de asistencia a los estadios. Pero también se vieron afectadas otras áreas como la de comercialización (221 millones de euros), retransmisión (146 millones de euros) o publicidad (71 millones de euros).

4. Pérdida del interés por el fútbol de los más jóvenes.

Según un estudio realizado por la European Club Association (ECA, 2022), dos de cada 5 jóvenes de entre 16 y 24 años odian o no tiene ningún interés por el fútbol.

Este dato tiene una gran relevancia debido a que este rango de edad es estratégico para el sector del ocio, porque es cuando el consumidor empieza a tomar sus decisiones en el proceso de compra y la proporción de su presupuesto que destina al ocio.

Esta pérdida del interés entre los más jóvenes se debe a varios motivos: el primero de ellos es la gran variedad de entretenimiento que existe hoy en día y antes no, como son el mundo de los videojuegos, plataformas de video como pueden ser Netflix, HBO, Amazon Primer, el crecimiento de plataformas de streaming como YouTube y Twitch, o el increíble crecimiento de las redes sociales como Instagram o Tik Tok. Un buen reflejo de la situación es que ahora si preguntas a un niño qué quiere ser de mayor ya no va a contestar que quiere ser futbolista, ahora los niños quieren ser youtubers o influencers.

Otro gran motivo es la pérdida de atención y de concentración que está sufriendo la sociedad actual y sobre todo los más jóvenes. La cantidad de estímulos que sufrimos a lo largo del día es demasiado elevada y esto provoca una falta de atención y de concentración. Esto ha sido provocado por los avances en las redes sociales, y esto hace que la gente no pueda estar viendo un partido de fútbol completo, debido a que dura 90 minutos y parece demasiado, y si lo ven, los usuarios están con mínimo una pantalla más, prestando una atención mínima al partido. Además existe el pensamiento de por qué ver el partido completo si luego puedes ver un resumen de un minuto en YouTube gratuitamente y nada más acabar el encuentro.

Esto afecta de manera negativa al mundo del fútbol en general y por supuesto también al Real Valladolid, ya que si los más jóvenes dejan de tener interés por el fútbol, en un futuro el fútbol va a perder poderío en cuanto a cifras económicas. Las empresas querrán patrocinar otras vías de ocio u otros deportes con mayor visibilidad, la afluencia a los estadios será menor y la gente dejará de pagar por ver el fútbol en la televisión por lo que los ingresos por derechos televisivos también descenderán.

5. Aumento de la venta de prendas deportivas de imitación por internet.

Hoy en día existen múltiples plataformas de e-commerce donde adquirir la camiseta de tu equipo favorito por un precio menor al oficial. Estas camisetas u otras prendas deportivas son una imitación pero apenas se aprecian diferencias entre una y otra, y por lo tanto esto supone una amenaza y un peligro para los equipos de fútbol profesionales y para el Real Valladolid ya que pierden una parte de sus ingresos

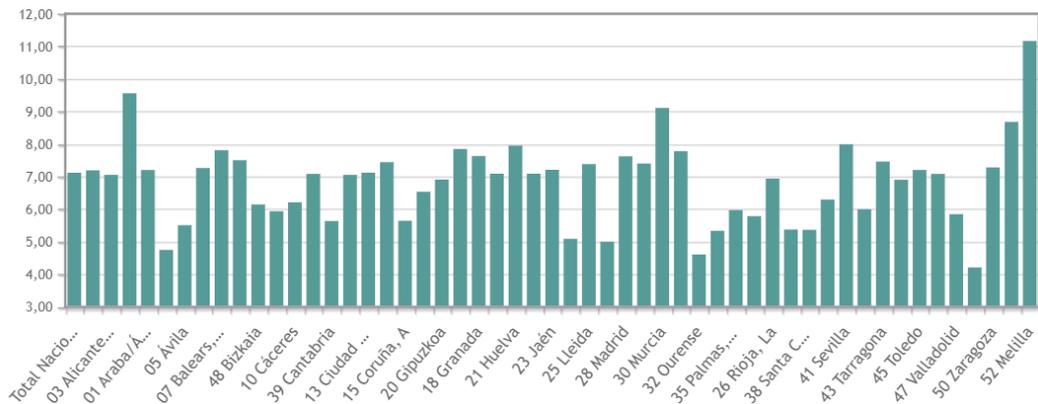
comerciales. Con una rápida búsqueda en internet se puede encontrar la camiseta del Real Valladolid con un precio medio de 35 € mientras que el Real Valladolid las comercializa en su tienda oficial por 79,95 €.

6. Tasa de natalidad baja.

La tasa de natalidad en España se reduce cada año, lo que supone una amenaza para la mayoría de sectores económicos y en nuestro caso también para el fútbol.

La situación de la provincia de Valladolid es preocupante, debido a que su índice de natalidad se encuentra en 5,84 puntos, por debajo de la media española, que ya de por sí es baja, 7,12 puntos (ver ilustración 9).

Ilustración 9: Tasa de natalidad en España dividido por provincias.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023)

4.4. Oportunidades.

Las oportunidades para una empresa son aquellas situaciones que se dan fuera de ella y que pueden convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. Es importante detectarlas antes que los competidores para adelantarse y aprovechar los beneficios que se pueden explotar de dicha oportunidad.

1. Crecimiento del fútbol femenino.

Las ligas de fútbol femenino han experimentado un crecimiento del 24% de sus ingresos comerciales en el año 2022 y los clubes que participan en dichas ligas han obtenido un crecimiento de sus ingresos del 33%. Alrededor del 7% de todos los equipos generaron más de un millón de euros. Estos datos hacen ver la mejora de la

comercialización del producto del fútbol femenino, así como la mayor participación de empresas en el patrocinio de estas ligas y equipos. Prueba de ello es que el número de ligas femeninas con nombre patrocinado creció un 11% de 2021 a 2022, y ya se cuenta con el 77% de ligas patrocinadas por alguna empresa. Estos datos son gracias a que se está empezando a profesionalizar en mayor grado este deporte, tanto por parte de las instituciones como de los equipos que participan y porque se están llevando estrategias planificadas, cosa que antes no ocurría (Iusport, 2022).

Este crecimiento también se debe a la mayor concienciación social que existe en estos tiempos en relación con la igualdad de género.

El Real Valladolid, por su parte, adquirió en junio del año 2022, el Villa de Simancas femenino, equipo de la provincia de Valladolid, consiguiendo así tener equipo de fútbol femenino. Esta adquisición se hizo debido a que es más fácil adquirir un equipo ya existente que constituir uno de nueva creación, y este era uno de los mejores equipos femeninos de la provincia de Valladolid. Actualmente el equipo milita en la Liga Gonalpi, la cual corresponde a la quinta división del fútbol femenino, de muy bajo nivel, por lo que existe un gran margen de mejora, por lo que supone una oportunidad a explotar y en la que el Real Valladolid tiene que realizar esfuerzos e inversión para aprovecharla.

Aunque es cierto que la pérdida del interés por el fútbol de los más jóvenes también pueda afectar negativamente al fútbol femenino en un futuro no influye en el crecimiento que está teniendo este, ya que no es un cambio de pensamiento de un grupo de edad en general, sino que es un cambio social el que hace que el fútbol femenino sea cada vez más considerado y entretenido cada vez por más gente, y que sea un sector en constante crecimiento.

2. Crecimiento de los e-sports.

Los e-sports son deportes electrónicos, es decir competiciones profesionales de videojuegos basados en deportes. El más famoso del mundo del fútbol es el FIFA, el cual cuenta con millones de usuarios en todo el mundo.

La demanda de este producto sobre todo en el público objetivo más joven ha crecido exponencialmente en los últimos años y es una oportunidad que los clubes de fútbol deben aprovechar debido al poder que tiene su marca en el sector.

España ocupa el tercer país con más crecimiento en el sector. La Liga de fútbol profesional creó la eLaLiga, un torneo profesional del videojuego FIFA, en el cual

compiten los equipos de la liga española que hayan creado su equipo de e-sports (el 90% lo tiene). Consiste en la participación de jugadores escogidos por las entidades que se enfrentan entre ellos como si fueran partidos en la vida real pero en el videojuego.

El Real Valladolid creó su equipo de e-sports en el año 2021 y cuenta en sus filas con el mejor jugador del videojuego FIFA de España, Ander Tobal.

3. El fútbol sigue siendo un negocio rentable y que crece cada año.

Como ya se ha tratado en el punto 2.2.1. el fútbol sigue siendo un negocio rentable, con múltiples opciones de generar dinero (patrocinios, ingresos por derechos televisivos, abonos y entradas al estadio, ingresos comerciales) por lo que estar dentro de este mercado y en una posición como la de Real Valladolid supone una oportunidad la cual hay que tratar de explotar.

4. Crecimiento del interés por el fútbol en Estados Unidos.

El fútbol siempre ha tenido un mayor seguimiento en Europa y en Latinoamérica, influido en gran medida a que fue inventado por los ingleses y estos lo extendieron sobre todo en Latinoamérica y Europa. En otras zonas del mundo como por ejemplo Estados Unidos nunca ha sido un deporte muy seguido, siendo de mayor popularidad el baloncesto o el fútbol americano entre otros.

Esta tendencia está cambiando y los esfuerzos que se han ido realizando tanto en inversión en capital humano como en infraestructuras en el país norteamericano están dando sus frutos. En 2020 se llegó a cerca de 1.000 millones de espectadores, batiendo records de audiencia. Un ejemplo del crecimiento y de las grandes inversiones que se están haciendo son algunos de los jugadores que están comprando los equipos para su liga. Así leyendas como David Villa, Zlatan Ibrahimovic o Lorenzo Insigne han llegado a la liga estadounidense gracias a los contratos con elevados sueldos que se están firmando en el país para hacer crecer el fútbol.

5. Crecimiento del fútbol en países árabes.

Países como Arabia Saudí o Qatar también están haciendo inversiones multimillonarias en el mundo del fútbol, tenemos dos ejemplos muy recientes que hacen ver esta realidad.

El primero de ellos es el Mundial 2022 realizado como sede en Qatar, donde la inversión que se ha realizado en el país ha sido muy elevada, para traer el fútbol a esa

zona la cual hasta hace poco tiempo no estaba interesada en este deporte.

El otro ejemplo reciente es el fichaje de la leyenda del fútbol Cristiano Ronaldo por el Al-Nassr de Arabia Saudí, con un contrato de 200 millones de euros por 2 temporadas.

A los magnates del petróleo les está empezando a interesar el fútbol y poseen una riqueza de la cual todo el mundo del fútbol puede verse beneficiado si aprovechan esta oportunidad.

Tanto el crecimiento del fútbol en Estados Unidos como en los países árabes pueden afectar al Real Valladolid de manera positiva, debido a que si el fútbol crece en esos países sus habitantes se verán atraídos por el fútbol europeo debido al escaso nivel que existe de momento en sus países, lo que significaría un aumento de los ingresos televisivos. Además varios magnates del petróleo están invirtiendo grandes cantidades de dinero adquiriendo clubes como es el caso del Manchester City de Inglaterra o el PSG francés inyectando grandes capitales en estas ligas.

Una vez realizado el análisis DAFO, se realiza una matriz, que recoge los puntos que se han analizado en la situación actual del Real Valladolid (ver ilustración 10).

Ilustración 10: Matriz DAFO Real Valladolid.



Fuente: Elaboración propia (2023)

5. Objetivos del Plan de Marketing.

El siguiente paso, después de un completo análisis DAFO, es el establecimiento de objetivos. Todo plan de Marketing se establece con un fin, alcanzar una meta, unos objetivos por los cuales se establecen todos los pasos a seguir.

Este paso es muy importante debido a que marcará la línea de las estrategias y acciones que se van a seguir en consecuencia de los objetivos marcados.

Los objetivos se tienen que basar en el concepto de SMART, un concepto ampliamente usado y conocido en el mundo del marketing introducido por George T. Doran en 1981 (Tableau, 2022) consultor y director de la compañía de agua de Washintong, el cual estableció que los objetivos tienen que ser:

- Específicos (*Specific*): Los objetivos tienen que ser concretos y estar bien definidos, no tiene que ser algo abstracto.
- Medibles (*Measurable*): Los objetivos tienen que ser medibles, cuantificables, para que sea posible su seguimiento y medición.
- Alcanzables (*Achievable*): De nada sirve establecer objetivos que sean imposibles de alcanzar o muy improbables, hay que ser realistas con la situación de la empresa (por eso es importante realizar un buen DAFO) y conocer tanto las posibilidades como las limitaciones de la empresa
- Relevantes (*Relevant*): Los objetivos tienen que estar relacionados con el desarrollo y objetivo común de la empresa.
- Limitados en el tiempo: (*Targeted and Time Bound*): Se debe fijar un tiempo determinado sobre la fecha en que se inicie y termine la persecución del objetivo final.

Los objetivos para este plan de marketing son:

1º. Incrementar en un 10% los ingresos comerciales para la temporada 2023-2024, con respecto a la temporada 2022-2023.

2º. Aumentar en el *engagement* del aficionado de la provincia de Valladolid con el equipo.

3º. Expandir el nombre del Real Valladolid en 3 países específicos en los que está creciendo el fútbol: Brasil, Estados Unidos y Arabia Saudí.

4º. Aumento del 10% del número total de seguidores en las redes oficiales del Real Valladolid.

6. Estrategias a seguir en el plan de marketing.

Entre las estrategias que pueden seguir las empresas en busca de sus objetivos, es importante seleccionar aquellas que estén en concordancia con el análisis realizado previamente y los objetivos del plan.

6.1. Estrategia de penetración en el mercado.

La estrategia de penetración en el mercado es la estrategia más común que se conoce dentro del marketing, debido a que engloba distintos tipos de estrategias.

La estrategia de penetración en el mercado es la que permite crecer a una empresa, en los mercados en los cuales ya actúa y con productos ya existentes. Esto puede hacerse mediante el incremento en la participación en el mercado, el incremento de la familia de productos, el aumento del uso de los productos o la búsqueda de nuevas aplicaciones de estos, entre otras acciones.

En este caso el Real Valladolid es la estrategia dentro del marketing que más utiliza y la más común en equipos de fútbol, debido a la limitación de movimientos comercialmente hablando.

6.2. Estrategia de desarrollo de mercado.

La estrategia de desarrollo de un nuevo mercado se basa en expandir un producto ya existente a mercados en los que la empresa no opera. Es una estrategia de marketing de crecimiento, en la que la empresa se puede expandir a zonas geográficas donde no opera o por el contrario puede dirigirse a un grupo demográfico al que aún no está considerando, creando así un nuevo segmento de mercado para la empresa.

En este caso el Real Valladolid va a expandirse a mercados en los que se ha encontrado geográficamente una oportunidad por medio del análisis DAFO (Arabia Saudí y Estados Unidos) y mediante distintas acciones que se explicarán en el punto 7 en el que se tratará de abordar dichas oportunidades.

6.3. Estrategia de posicionamiento.

Una estrategia de posicionamiento es una estrategia dentro del marketing por la cual las empresas buscan ocupar un puesto específico en la mente de consumidor, así como su posición dentro del mercado.

En este plan de marketing uno de los objetivos es hacer que el aficionado al fútbol de la provincia de Valladolid, vea al Real Valladolid como la mejor opción para hacerse fan de él y vea al club con un sentimiento de arraigo a su tierra y que puede hacer grandes cosas a nivel deportivo. El objetivo que tiene la estrategia de posicionamiento es hacer ver al consumidor, en este caso aficionado, las características diferenciadoras que tiene el Real Valladolid frente a otros equipos.

6.4. Estrategia en redes sociales.

En los tiempos que corren hoy en día, las redes sociales en las empresas son indispensables y por consecuencia, una estrategia en redes sociales en un plan de marketing no puede faltar.

Un objetivo de los que se han marcado en este plan de marketing es el crecimiento y una mayor visibilidad de las redes sociales oficiales del Real Valladolid. Buscando ese objetivo se van a establecer diferentes acciones que se desarrollarán en los puntos 7.3 y 7.4, como son la creación de contenido con *influencers* de alto nivel y la creación de un cuestionario en la red social Instagram con recompensa.

6.5. Estrategia en marketing mix.

El marketing mix es un concepto del marketing que se basa en 4 variables, denominadas las 4 ps del marketing: producto, precio, distribución y comunicación. En este plan de marketing se va a seguir una estrategia de marketing mix, estableciendo discriminaciones por precio, aumentando la gama de productos de la tienda, con respecto a la distribución, aumentando los puntos de venta y realizando una mejora en la comunicación con el aficionado aprovechando el potencial de las redes sociales.

7. Acciones

En este punto se van a exponer las diferentes acciones que se van a seguir en este plan de marketing para la consecución de los objetivos establecidos previamente. Las acciones serán la construcción de una nueva tienda oficial dentro del estadio, la creación de un campus internacional, la creación de contenido con los principales

creadores del mundo del fútbol, la creación de un cuestionario lanzado en redes sociales con recompensa para los ganadores, una ruta de pretemporada en la cual los destinos serán pueblos de la provincia de Valladolid, la puesta en venta de una camiseta retro del Real Valladolid y por último acciones conjuntas con el Real Valladolid Baloncesto para impulsar la asistencia a su polideportivo y relacionar ambas entidades.

7.1. Construcción de una tienda oficial en el estadio.

El Real Valladolid sólo cuenta con una tienda oficial en la ciudad, ubicada en la zona centro de la ciudad, más concretamente en la calle Héroes de Alcántara. La acción que se va a desarrollar va a ser la construcción de una tienda oficial dentro del estadio José Zorrilla.

Añadir otro punto de venta físico puede estimular las ventas de los productos que comercializa el Real Valladolid. Es importante situar la nueva tienda en el estadio debido a diversos motivos. Uno de ellos es que en los días de partido, muchos aficionados que concurren una o dos veces por temporada o visitantes de la ciudad que asisten a un partido puntualmente pueden animarse con una alta probabilidad a comprar algún objeto del club como recuerdo de ese día. Otro de los motivos es que las emociones estimulan la compra del consumidor, cuando el consumidor se encuentra alegre o eufórico tiene más opciones de compra, por lo que cuando el Real Valladolid coseche un buen resultado deportivo, lo más probable es que ese día se estimulen las ventas, debido a ese estado emocional y a que existe una tienda dentro del estadio por la que van a pasar. Además los días en los que haya partidos de alta trascendencia la afluencia al estadio es mayor y esta probabilidad de compra también se eleva con motivo de apoyar al equipo.

Como todas las acciones de el plan de marketing están enfocadas para la campaña 2023/2024, y debido a la imposibilidad de que la tienda esté abierta de cara al público para dicha campaña debido a los tiempos de obra, se propone como medida complementaria la apertura de un *stand* dentro del estadio para la venta de los principales productos del club, en los días en los que el Real Valladolid juegue como local en su estadio.

7.2. Campus Internacional Real Valladolid.

Esta acción es una de las más complejas de las que se van a establecer en

dicho plan, pero a su vez puede ser una de las más beneficiosas en el largo plazo.

El plan consiste en la creación de un campus internacional del Real Valladolid. En su primera fase, se realizará en 3 países diferentes, Brasil, Arabia Saudí y Estados Unidos, estos países han sido elegidos debido al análisis DAFO realizado previamente (Estados Unidos y Arabia Saudí) y en Brasil, debido al poder e influencia que tiene la figura de Ronaldo.

El campus internacional Real Valladolid, se celebrará en Rio de Janeiro, Riad y Nueva York, debido a que son las principales ciudades de estos países. La fecha del campus Real Valladolid, va a ser en el mes de julio, ya que es cuando los niños tienen vacaciones y es a ellos a los que va a estar enfocado el campus (cabe aclarar que en Brasil en esa fecha tienen las vacaciones de invierno).

Al campus se van a poder apuntar niños o niñas de 8 a 16 años, y van a estar divididos en franjas de edad, de 8 a 10, de 11 a 12, de 13 a 14 y por último de 15 a 16 años. El campus constará de un total de 100 plazas en cada sede repartidas en 4 grupos de 25 para cada franja de edad.

Las actividades del campus van a ser entrenamientos 3 días a la semana: lunes martes y jueves de 10 a 12 de la mañana, además de un partido amistoso durante el sábado, en el que cada franja de edad se medirá a otros equipos de los campus que se realizan en los países.

El coste del campus será diferente en cada país, adecuándose al nivel de vida de estos, por ejemplo, no será el mismo precio en Brasil que en Arabia Saudí debido a que el nivel de vida en el país árabe es superior. Dicho esto, los precios serán accesibles, para que todo tipo de niño y familia pueda permitirse esta experiencia.

A cada niño se le entregará la vestimenta del Real Valladolid, para que se sientan identificados con el equipo, y sientan ilusión por llevar las prendas de un equipo de primera división española.

Un encargado del club, viajará durante el periodo de tiempo que dure el campus, para supervisar que todo se desarrolle según lo previsto y se sigan las directrices del club. Además, para facilitar la comunicación con los niños participantes del campus, se contratará a dos entrenadores de fútbol locales del país de origen para cada campus, y a un traductor para facilitar la comunicación entre el enviado del Real Valladolid con los entrenadores y los niños.

Ronaldo será la cabeza del cartel, ya que el Real Valladolid aún no tiene un nombre internacionalmente hablando tan potente y conocido como el que pueden tener otros equipos, pero Ronaldo sí que tiene ese poder e influencia y el Real Valladolid tiene que aprovechar esa figura para empezar a ser más reconocido mundialmente.

Este proyecto, es un proyecto a largo plazo, con el paso de los años se irá viendo la evolución de este, el cual si tiene éxito, se expandirá por más ciudades, de los países en los que se ha expandido de primeras, e incluso se estudiará la expansión a otros países.

¿Por qué esta acción puede ser beneficiosa para el Real Valladolid? Este campus, hará que miles de niños y sus respectivos padres conozcan al Real Valladolid, es decir, el Real Valladolid ganará popularidad en países en los que el fútbol está teniendo un gran crecimiento, y en los que el fútbol europeo aún no es del todo conocido por ellos y situar en sus mentes el potencial del Real Valladolid es algo muy importante de cara a un futuro. Directamente se gana visibilidad, pero indirectamente esto puede convertirse en un mayor interés por el club y por la Liga española lo que se traduce en un aumento de los ingresos por derechos televisivos, también más empresas estarán interesadas en patrocinar al Real Valladolid, debido a ese aumento de la visibilidad y además los ingresos comerciales también aumentarán por la venta de productos oficiales del club.

Por último, este campus además puede ser una gran oportunidad para captar talento en el exterior, y que también, aparte de los beneficios económicos y de marketing que se han mencionado en el párrafo anterior, se traduzca en beneficios deportivos.

Para promocionar el campus en los países de origen se realizarán carteles colocándolos en los colegios de la ciudad, así como anuncios en los periódicos específicos de la ciudad y promoción en redes sociales.

7.3. Contratación de influencers de alto nivel para la creación de contenido

En esta acción el Real Valladolid se pondrá en contacto con Adrián Contreras, el mayor creador de contenido en redes sociales sobre fútbol, sobre todo en la red social Tik Tok, para realizar una acción de creación de contenido con alguno de los jugadores del Real Valladolid.

Cabe remarcar que esta acción se ha desarrollado durante la presente campaña (2022/2023) en el mes de abril y viendo el buen impacto que ha tenido dicha acción se va a proceder a implementarla también para la siguiente campaña (2023/2024).

Adrián Contreras cuenta con más de 3,6 millones de seguidores en la red social TikTok, y con 363.000 seguidores en la red social Instagram. Se dedica a crear contenido de fútbol, haciendo entrevistas a jugadores, contar las últimas noticias del mundo del fútbol y a crear contenido con equipos oficiales de las máximas categorías del fútbol español.

La creación de contenido suele ser la realización de mini juegos de fútbol, entre 3 o 4 jugadores del equipo en cuestión y Adrián, como por ejemplo a ver quién da más veces al larguero (palo superior de la portería) en 3 tiros de cada jugador o por ejemplo, si uno de los jugadores que participan es el portero, se le realizan tiros desde distintas posiciones del campo y se mide quién de los participantes consigue anotar más goles. Al final de los mini juegos de fútbol, Adrián realiza una entrevista de corta duración (suele ser de 1 minuto) a los jugadores con preguntas de respuestas rápidas, para que esta sea dinámica y no quitar mucho tiempo a los futbolistas, para que se les conozca un poco más y el aficionado vea también la parte humana de los futbolistas y no sólo la parte profesional.

Los jugadores que participarán en la primera acción a realizar en este reto son Gonzalo Plata, y los fichajes de invierno Darwin Machís, y Clyre Larin, ya que en poco tiempo el aficionado del Real Valladolid ha cogido cariño a estos jugadores y además podrían traer la atención de los aficionados al fútbol del país de origen de estos jugadores (Ecuador, Venezuela y Canadá respectivamente) hacia el Real Valladolid, lo que también interesa al equipo desde el punto de vista del marketing.

Esta acción de creación de contenido tendría lugar al finalizar el entrenamiento del primer equipo del Real Valladolid, para que no requiera mucho tiempo de los jugadores y sea más sencillo en términos logísticos.

En cuanto a los beneficios que esta acción tendría para el Real Valladolid, el primero de ellos es la ganancia en seguidores y en visibilidad en redes sociales. Como se ha comentado al principio de la exposición de esta acción, Adrián Contreras cuenta con millones de seguidores en redes sociales y sus videos llegan a millones de visualizaciones y de impresiones, algo que siempre es favorable cuando se quiere

ganar visibilidad.

Otro de los beneficios que tendría esta acción es el *engagement* del aficionado del Real Valladolid con su equipo, debido a que puede conocer mejor a los jugadores. Además ver a uno de los mayores creadores de contenido del país grabar con el equipo con el que uno se siente identificado genera sensaciones positivas.

Además esta acción concederá al Real Valladolid una visión de progreso y adaptación a los cambios que tienen los gustos de los consumidores y la sociedad, no quedándose atrás respecto a otros equipos que también están dando este paso tan necesario en los tiempos actuales.

La segunda persona creadora de contenido elegida va a ser una mujer, Elena Duran, perteneciente a la conocida cuenta Post United dedicada a la creación de contenido informativo en redes sociales sobre fútbol. Este medio aparte de realizar una función periodística también se dedica (como Adrián Contreras) a crear diferente tipo de contenido con algunos equipos o jugadores de estos. Elena cuenta con 284.800 seguidores en la red social TikTok y con 36.400 en Instagram.

Para esta campaña se contratará a la figura de Elena, para la creación de contenido en redes sociales. En su caso las grabaciones no serán con los jugadores de la primera plantilla del Real Valladolid, sino con su equipo femenino, ya que también interesa al club que este tenga más visibilidad.

El contenido de los vídeos que se van a grabar va a ser prácticamente igual, una parte de mini juegos con el balón y después entrevistas de corta duración con las jugadoras para conocerlas un poco más. Este tipo de vídeos con equipos femeninos no está tan extendido como es el caso de los equipos masculinos, por lo que también dará una visión de innovación y modernidad al equipo.

Las jugadoras elegidas para la grabación de este contenido serán la centrocampista Ana Piñeles y la delantera Paula Martín.

Por último, se grabará un video adicional conjunto con un jugador del equipo masculino que será el delantero Sergio León y una jugadora del Real Valladolid femenino, la portera Lara de las Heras. Esto dará al club una imagen de igualdad y progreso algo muy importante en los tiempos actuales además de relacionar a los seguidores del equipo masculino con el equipo femenino.

7.4. Creación de un *quiz* del Real Valladolid en la cuenta oficial de Instagram del Real Valladolid.

Esta acción supone de la realización de un *quiz* del Real Valladolid, un cuestionario con preguntas sobre la historia del equipo y temas actuales de este.

Se lanzará todos los miércoles de cada mes, consistirá de únicamente 5 preguntas por día, y se lanzará en las historias de Instagram del equipo. Las historias de Instagram duran en la red 24 horas, pero el *quiz* sólo va a estar disponible durante 3 horas, de 19:00 a 22:00, para que el aficionado esté pendiente de la cuenta oficial de equipo y tenga presente un horario para poder participar.

Este cuestionario no va a ser un simple cuestionario sino que tendrá un incentivo en forma de premio. El premio será pasar una jornada con el Real Valladolid, desayunará con el primer equipo conociendo a los jugadores, disfrutará viendo el entrenamiento en primera línea y se le dará un tour por el estadio y la bufanda oficial del primer equipo.

Se medirán los resultados mensualmente, es decir, si durante por ejemplo el mes de enero hay 4 cuestionarios, se medirán los resultados de las personas que más preguntas hayan acertado, si hay más de una persona con el máximo de puntos obtenido se realizará un sorteo entre los máximos acertantes de los que saldrá un ganador, que recibirá el premio mencionado en el párrafo anterior.

Esta acción hará que el Real Valladolid tenga más interacción en redes sociales, y algo muy importante, recibirá una gran atención y conexión con el verdadero aficionado al club ya que la recompensa que tiene este cuestionario la buscará alguien que tenga afinidad con el equipo y le sea factible venir a Valladolid. Además se ganará en *engagement* con el aficionado, ya que este estará interesado en las preguntas sobre el Real Valladolid, gracias a las que ampliará sus conocimientos sobre su equipo y además con la recompensa que se obtiene al ganar se conseguirá que equipo y afición se unan más, algo que se plantea en los objetivos de este plan de marketing.

A continuación, en la ilustración 11, se muestra un ejemplo de cómo sería una historia de Instagram en la que aparece una pregunta en relación con la historia del equipo, con múltiples opciones, en la que sólo existe una opción correcta.

Ilustración 11: Ejemplo de pregunta del cuestionario del Real Valladolid en una historia de Instagram.



Fuente: Elaboración propia (2023)

7.5. Ruta de pretemporada en pueblos de la provincia de Valladolid.

Las pretemporadas de los equipos de fútbol suelen empezar en el mes de julio y se alargan hasta mediados de agosto, que es cuando comienza la competición. Muchos de los equipos de fútbol, sobre todo los de más renombre, viajan al extranjero debido a acuerdos comerciales, como es el caso del Real Madrid, el cual suele hacer parte de su pretemporada en Estados Unidos. El Real Valladolid, desde que Pacheta es entrenador, decide realizar la pretemporada en la comunidad de Castilla y León sin moverse demasiado para que sus jugadores estén cómodos y no tengan tantas horas de viaje.

Dicho esto, en este plan de marketing uno de los objetivos es ganar conexión con el aficionado de Valladolid, por ello en esta acción se quiere ir más allá de quedarse en la zona y realizar una ruta por pueblos de Valladolid.

La ruta va a consistir en un entrenamiento más un partido amistoso en los pueblos más importantes de la provincia de Valladolid. Los pueblos elegidos son Tordesillas (ahí ya disputa partidos en pretemporada), Iscar, Medina del Campo y Cuéllar, que aunque no pertenece a la provincia de Valladolid, posee unas buenas

instalaciones deportivas, posee una gran relación con la provincia de Valladolid, tiene una población elevada en comparación con otros pueblos de Valladolid y además existe una peña oficial del Real Valladolid. Los demás pueblos (Iscar, Tordesillas y Medina del Campo) han sido elegidos por la alta población, y porque sus estadios cumplen con un mínimo en términos de calidad, ya que la integridad de los futbolistas va por delante de cualquier acción comercial.

La entrada para los niños y niñas menores de 16 años será gratuita y para los mayores tendrá un valor simbólico de 5 euros. Además a cada asistente al partido se le entregará una ficha que conllevará una entrada gratuita para ver el primer partido de pretemporada del Real Valladolid en el estadio José Zorrilla. Aunque esta entrada no suele ser de un elevado precio, es una acción que muy probablemente tenga un efecto muy positivo en la mente del aficionado del Real Valladolid y además incentivará la asistencia a estos partidos, que es lo que se pretende.

Lo que se pretende con esta campaña es activar a los aficionados del Real Valladolid dentro de la propia provincia, que se sientan identificados con el equipo y que tengan un sentimiento de pertenencia que una a la provincia con el equipo de fútbol.

Además también se desea generar en los más pequeños el sentimiento de ver de cerca a los jugadores y que se enganchen con el Real Valladolid y que el sentimiento de pertenencia a su provincia pueda más que el elevado logro de campeonatos y resultados deportivos que tienen otros equipos como Real Madrid, Atlético de Madrid y F.C. Barcelona. Esto estaría también impulsado con la posibilidad de entrada gratuita al primer amistoso del Real Valladolid de la temporada 2023-2024 en el José Zorrilla ya que esa experiencia puede hacer que los asistentes sean posibles futuros abonados o que compren prendas del club, aumentando así los ingresos comerciales.

7.6. Puesta en venta de la camiseta retro del Real Valladolid.

Existe una tendencia en la compra de camisetas de fútbol de comprar camisetas retro, es decir, camisetas antiguas de equipos y selecciones. La mayoría de ventas de estas camisetas no las realizan los propios clubes sino que son adquiridas por internet a través de tiendas no oficiales de e-commerce.

En este plan de marketing se va a realizar la acción de poner en venta la camiseta retro del Real Valladolid, más concretamente la camiseta de la temporada

1983-1984, ya que es una de las camisetas más míticas en la historia del equipo, además de recordar a una buena etapa deportiva del club.

El precio de la camiseta de esta presente temporada (2022/2023) en la tienda oficial del club es de 79,95 euros para adulto y 69,95 euros para niño. Para el lanzamiento de la camiseta retro del Real Valladolid, el precio va a ser menor, de 50 euros, para poder competir con la venta de camisetas no oficiales por internet.

Existe una problemática, que es que el patrocinador es distinto. En la temporada 1983/1984 el patrocinador era la empresa Helios y actualmente el principal patrocinador del Real Valladolid en la camiseta es la empresa cervecera Estrella Galicia. Visto esto se hablará primero con el actual patrocinador sobre el posible problema de la comercialización de dicha camiseta. Si la respuesta es favorable se continuaría con el proceso. Si por el contrario la respuesta es desfavorable se iniciarían conversaciones para ver si está dispuesto también a patrocinar dicha camiseta aunque perdería cierto atractivo ya que sería algo distinta a la camiseta original.

El objetivo de la realización de esta acción es aumentar los ingresos comerciales del club, por medio del aumento de la cartera de productos, con un producto que tiene un aumento de la demanda. Los más jóvenes verían atractiva esta propuesta debido a la tendencia ya comentada. Los más mayores también valorarían positivamente esta puesta en venta de la camiseta retro por el posible anhelo de esa época tanto suya propia como del Real Valladolid.

Esta acción se promocionará por varios medios. Se procederá a la realización de un spot publicitario que será publicado tanto en todas las redes sociales del Real Valladolid, como en la televisión en el canal Castilla y León Televisión en la provincia de Valladolid. Además esto se acompañará con una noticia en el periódico Norte de Castilla, también en Valladolid, el día de la salida a mercado de este nuevo producto del Real Valladolid.

7.7. Acciones conjuntas con el Real Valladolid Baloncesto.

El 28 de julio del año 2020 el Real Valladolid llegó a un acuerdo para proceder a la absorción del Club Baloncesto Ciudad de Valladolid, principal equipo de baloncesto de la ciudad de Valladolid.

El equipo milita actualmente en la LEB Oro, segunda máxima categoría del baloncesto español, con opciones de ascender a la Liga Endesa, máxima categoría del

baloncesto español.

Desde que el Real Valladolid adquirió el equipo se están llevando a cabo acciones para que la afluencia de público en el Polideportivo Pisuerga ascienda.

Se proponen varias acciones en este plan de marketing dirigidas a impulsar la afluencia de espectadores del Real Valladolid Baloncesto e incrementar los aficionados al baloncesto en la ciudad.

La primera acción va a ser enlazar a los aficionados al fútbol del Real Valladolid con el baloncesto de la ciudad, ya que el fútbol y el baloncesto no son deportes excluyentes. Es más, el aficionado al fútbol en ocasiones también es simpatizante del baloncesto debido a la pasión por el deporte. Esta acción va a consistir en que el abonado al fútbol del Real Valladolid va a tener un 25% de descuento en el abono de temporada para el Real Valladolid Baloncesto. Con esta acción lo que se busca es esa conexión entre deportes, que se cree un clima de apoyo y de crecimiento en los deportes de la ciudad. Cabe decir que esta acción ya se puso en marcha para la campaña actual 2022/2023 con un descuento en el abono del 20% y la propuesta es continuar con esta promoción y aumentar un 5% este descuento.

Esta acción se realiza de esta manera y no en sentido contrario, debido a que el Real Valladolid de fútbol no necesita ese impulso en la venta de abonos y entradas tanto como lo necesita la entidad de baloncesto. Este descuento comunicado de la forma correcta, hará que los abonados del Real Valladolid de fútbol (aproximadamente 23.000 en la temporada 2022/2023) consideren la posibilidad de adquirir también el abono para la campaña de baloncesto. Cabe decir que se dispondrán de horarios siempre que se permita en distintas franjas horarias para que no se solapen en horarios el equipo de fútbol con el equipo de baloncesto, intentando además que el fin de semana que un equipo juegue como local, el otro juegue como visitante y viceversa para que cada fin de semana haya un evento deportivo en la ciudad de Valladolid, y los equipos no se pisen no sólo en franja horario sino además fin de semana como local.

Otra de las acciones que se proponen en este plan es la invitación de jugadores de la primera plantilla a entradas VIP de los partidos del Real Valladolid Baloncesto, además de otras figuras públicas de la ciudad con gran influencia sobre esta como los humoristas Leo Harlem o José Juan Vaquero García. Esta acción se realiza debido al poder de influencia que tienen sobre la población de Valladolid, jugadores de la plantilla del Real Valladolid de fútbol y las figuras públicas mencionadas.

La acción consiste en estudiar la viabilidad de asistencia cada fin de semana y el estudio de nuevas figuras públicas que tengan poder de influencia dentro de la ciudad de Valladolid, y su posterior comunicación adecuada en redes sociales para que el público se haga eco de esta asistencia. Los efectos que puede tener esta medida son positivos, ya que pueden estimular la afluencia al pabellón e incrementar el interés de la población por el equipo, no a sólo los aficionados del fútbol (mediante la invitación de futbolistas) sino también a otros públicos objetivos (mediante la invitación de figuras públicas).

Por último, la última acción que se propone en el plan de marketing en relación con el Real Valladolid Baloncesto es que la asistencia a 5 partidos como local a los partidos oficiales del Real Valladolid Baloncesto va a activar un descuento del 25% del precio de la entrada de un partido del Real Valladolid que el propio club elija, debido a que por ejemplo, en partidos grandes (F.C. Barcelona, Real Madrid) al club no le interesa que existan descuentos comerciales de ningún tipo ya que la demanda de entradas va a estar cubierta. El club comunicará al aficionado que cumpla los requisitos para informarle cuándo podría activar este descuento.

Con esta acción se intenta incentivar la asistencia al pabellón Pisuegra y continuar con las relaciones entre el Real Valladolid de fútbol y de baloncesto.

8. Presupuesto.

En este apartado se va a especificar, de la manera más aproximada posible, un presupuesto de cada acción que se va a llevar a cabo en el plan de marketing.

8.1. Presupuesto de la construcción de la tienda oficial en el estadio.

Como se ha explicado en el punto 7.1 mientras esté en construcción la nueva tienda oficial del Real Valladolid, se procederá a la colocación de un *stand* dentro del estadio en los días de partido.

Para este *stand* se contratarán 3 vendedores (se irá viendo la evolución de este *stand* para ver si hay que añadir o quitar trabajadores). Los equipos de fútbol juegan 19 partidos de fútbol como locales durante una temporada, estos trabajadores serían contratados durante 4 horas en los días de partido, 2 horas que dura el partido más una hora antes y otra después para que los productos estén listos. Cada trabajador por lo tanto, sumará 76 horas trabajadas durante la temporada. El sueldo por hora que se

establecerá será de 12 € por lo que el coste por trabajador del *stand* por temporada será de 912 €, al ser 3 trabajadores, el coste total de esta acción supondrá 2.736 €.

Tabla 4: Presupuesto para la acción comercial de colocación del stand en el estadio.

Partida	Coste por hora	Total de horas	Coste por trabajador	NºUnidades	Coste total
Sueldo trabajadores	12 €	76	912 €	3	2.736 €

Fuente: Elaboración propia (2023)

8.2. Presupuesto del Campus Internacional Real Valladolid.

Los costes derivados del Campus en cada país serán diferentes, ya que los sueldos de los trabajadores implicados se adaptarán al nivel de vida del país en cuestión.

8.2.1. Presupuesto del Campus Internacional Real Valladolid en Brasil.

Se va a comenzar desgranando los costes del Campus Internacional en Brasil:

El salario mínimo profesional en Brasil es de 1.212 reales brasileños, lo que equivale a un total de 218 € (Datosmacro.com, 2023). Dicho esto, Brasil se encuentra el número 78 en la lista de países con mayor SMI de 107 países que componen esta lista, por lo que es un salario mínimo bastante bajo.

Para la contratación de entrenadores locales se va a proceder a contratar a cuatro entrenadores, uno por cada franja horaria explicada en el punto 7.3. Para la contratación de estos entrenadores se va a establecer unos sueldos un 15% superiores al salario mínimo del país para incentivar y dar unas mejores condiciones de trabajo, por lo que estos entrenadores tendrán un sueldo de 1.394 reales brasileños, que equivalen a 250,62 €. Este sueldo se tiene que multiplicar por cuatro, debido a que son cuatro entrenadores, por lo que la cantidad de dinero total destinada a la contratación de entrenadores locales en Brasil será de 1.002,48 €.

El siguiente coste es el de contratación de un traductor local, para facilitar la comunicación entre el enviado especial del club con los entrenadores y participantes del campus, en este caso se va a proceder a la subida del 125% del SMI debido a que se trata de un trabajo cualificado, por lo que el sueldo de este traductor será de 2.727

reales brasileños, lo que equivale a 490,31 €.

Para la contratación del enviado especial del club, en cada campus pasará el mes completo de julio, un encargado del club, para observar que todo funciona correctamente y tal y como se dicta desde el club. El sueldo de este enviado especial será de 2.200 €, a lo que hay que sumar 2.500 € en concepto de transporte, dietas y alojamiento, lo que hace un total de 4.700 € el coste por enviado especial del club a cada país.

Alquiler de las instalaciones deportivas: El coste medio de alquiler de instalaciones deportivas es de 70 € por hora, necesitamos 2 campos, durante 2 horas al día durante 3 días a lo largo de 4 semanas, hacen un total de 3.360 € el coste por alquiler de instalaciones por país.

Coste compra del material deportivo: Se va a proceder a la compra de 50 balones, a un precio de 15 €, lo que suma 750 €, 100 petos deportivos de colores a un precio de 2 €, que suman 200 € y por último pack de 50 conos y 50 chinos por un precio de 60 €. La suma total de estos materiales deportivos hace un total de 1.010 € por país.

Tanto para calcular el coste de los materiales como el de alquiler de instalaciones deportivas se ha extrapolado el precio que estas partidas tienen en España, debido a la imposibilidad de saber el precio de estas partidas en los países de origen en los que se realizará el campus.

Por lo tanto, el coste total destinado a la acción en Brasil asciende a un total de 10.562,8 € (ver tabla 5).

8.2.2. Presupuesto del Campus Internacional Real Valladolid en Estados Unidos.

Los costes en Estados Unidos serán los siguientes:

El salario mínimo en Estados Unidos es de 1.256,7 dólares, lo que equivale a un total de 1.125 €.

Para la contratación de entrenadores locales del país, se establecerá un salario de un 10% superior al salario mínimo interprofesional, lo que supondrá un gasto de 1.382,37 dólares, que son 1.238,19 €, esta cantidad hay que multiplicarla por cuatro, ya que como se ha expuesto en el punto 7.3 la cantidad de entrenadores locales a

contratar es de cuatro por lo que la cantidad total destinada a la contratación de entrenadores locales es de 4.952,76 €.

Para la contratación del traductor local establecerá una subida en el sueldo del SMI del 50%, debido a que es un trabajo más cualificado por lo que este sueldo será de 1.885,05 dólares, lo que suponen 1.688,44 €.

La contratación del enviado especial del club, será igual para todos los países, por lo que supone un gasto de 4.700 €.

Lo mismo ocurre con los gastos derivados del alquiler de instalaciones deportivas y la compra de material deportivo para el desarrollo de los entrenamientos, estos gastos son de 3.360 € y de 1.010 € respectivamente.

Por lo tanto, el coste total del Campus Internacional en Estados Unidos es de 15.711,2 € (ver tabla 5).

8.2.3. Presupuesto del Campus Internacional Real Valladolid en Arabia Saudí.

Por último, los costes derivados del Campus Internacional en Arabia Saudí son:

El salario mínimo interprofesional en Arabia Saudí es de 3.000 riales, lo que equivalen a 733,34 €.

Para la contratación de los entrenadores locales, se establecerá un salario de 3.450 riales, un aumento del 15 % del salario mínimo interprofesional que suponen una cantidad de 843,34 €, como en los demás países, se va a precisar de 4 entrenadores, por lo que la cantidad de gasto total que se precisará para la contratación de entrenadores será de 3.385,36 €.

Para la contratación del traductor local se procederá a establecer un salario de 6.000 riales, un aumento del 100 % del SMI de Arabia Saudí, debido a que se trata de un trabajo más cualificado que el de entrenador. Este sueldo supone un gasto de 1.466,68 €.

La contratación del enviado especial del club, gasto en alquiler de instalaciones deportivas y compra del material deportivo para el desarrollo de los entrenamientos. Estos gastos son de 4.700 €, 3.360 € y 1.010 € respectivamente.

El gasto total del Campus Internacional en Arabia Saudí es de 13.922,04 € (ver tabla 5).

Como existe la imposibilidad de cuantificar cuanto sería el coste de promoción por país, se va a dedicar 1.000 € por país para la promoción del Campus Internacional en cada país de origen.

Sumando el presupuesto destinado a cada país en el que se realizará el Campus Internacional, el presupuesto total destinado a esta acción es de 43.196,04 €.

En la tabla 5 se puede observar de manera resumida el presupuesto repartido en cada partida de gasto que requiere la acción de creación del Campus Internacional Real Valladolid.

Tabla 5: Presupuesto para la acción comercial Campus Internacional Real Valladolid.

Partida	Coste Unitario	NºUnidades	Coste
Brasil			10.562,80 €
Contratación de entrenadores	250,62 €	4	1.002,48 €
Contratación de traductor	490,31 €	1	490,31 €
Enviado del club	4.700 €	1	4.700 €
Alquiler de instalaciones	3.360 €	1	3.360 €
Compra de material deportivo	1.010 €	1	1.010 €
Estados Unidos			15.711,20 €
Contratación de entrenadores	1.238,19 €	4	4.952,76 €
Contratación de traductor	1.688,44 €	1	1.688,44 €
Enviado del club	4.700 €	1	4.700 €
Alquiler de instalaciones	3.360 €	1	3.360 €
Compra de material deportivo	1.010 €	1	1.010 €
Arabia Saudí			13.922,04 €
Contratación de entrenadores	843,34 €	4	4.952,76 €
Contratación de traductor	1.466,68 €	1	1.466,68 €
Enviado del club	4.700 €	1	4.700 €
Alquiler de instalaciones	3.360 €	1	3.360 €
Compra de material deportivo	1.010 €	1	1.010 €
Coste total			40.196,04 €

Fuente: Elaboración propia (2023).

8.3. Presupuesto para la contratación de creadores de contenido.

El presupuesto destinado a la contratación de los servicios de Adrián Contreras es de 2.000 €, a lo que hay que sumar el desplazamiento. Actualmente Adrián Contreras vive en Madrid, siendo el precio medio de desplazamiento en AVE (medio de

transporte más cómodo para esas distancia) para ida y vuelta de 80 €, por lo que el coste total para esta acción es de 2.080 €.

Esta acción no necesita gastos adicionales, ya que se compone de 1 hora y 30 minutos aproximadamente de grabación en los campos de entrenamiento del Real Valladolid y con materiales pertenecientes al club. Además es él quien se encarga de realizar los videos y después subirlos a las redes sociales, por lo que no supone ninguna partida de gastos más que las ya mencionadas.

Para la contratación de Elena Duran se destinarán 500 € en concepto de contratación por sus servicios (menos cantidad que Adrián Contreras debido a la visibilidad que tiene cada uno actualmente) más gastos de viaje que serían otro 80 € lo que hace un total de 580 € para la contratación de Elena.

La suma total de presupuesto que deriva la contratación de los creadores de contenido en el sector del fútbol son 2.660 €.

8.4. Presupuesto de la creación del cuestionario del Real Valladolid.

Esta acción no supone ningún coste adicional para el Real Valladolid ya que consiste en la creación del cuestionario para subirlo a redes sociales y sería una acción integrada dentro del departamento comercial del equipo.

El premio que tiene este cuestionario tampoco supondría un coste real, ya que como se ha descrito en el apartado 7.4 este premio es un desayuno con el primer equipo y el regalo de una bufanda del club.

8.5. Presupuesto de la ruta de pretemporada.

Esta acción no constituiría ningún coste para el Real Valladolid, más que los desplazamientos en autobús hacia los pueblos en los que se ha establecido que va a jugar el Real Valladolid.

Dicho esto en este apartado existiría una limitación. Muchos equipos realizan sus pretemporadas y amistosos según acuerdos comerciales y por temas de patrocinio, por lo que, desde una posición externa a la dirección del equipo no se puede saber hasta qué punto el Real Valladolid dejaría de ganar dinero por realizar esta ruta en su pretemporada y no otra que le pueda reportar otros beneficios. En todo caso, se opta por proponer la realización de esta acción que persigue los objetivos que se han

expuesto en el apartado 7.5.

8.6. Presupuesto de la comercialización de la camiseta retro.

En esta acción, el coste que tendrá será la promoción y publicidad que se establezca para incentivar la compra de esta, ya que el coste de producción del producto vendrá integrado en el precio de la camiseta.

El presupuesto destinado a la elaboración del spot no será elevado, ya que lo realizarán antiguos jugadores del club y será de corta duración, por lo que este presupuesto será de 2.000 €. La promoción en el Norte de Castilla en la edición del Real Valladolid a media página durante un día laborable (que es cuando se quiere sacar la noticia patrocinada) es de 1.435 €. El presupuesto de un spot de 20 segundos de duración en el canal de televisión de Castilla y León durante las noticias de la mañana es de 520 €, el cual se emitirá durante 3 días por lo que queda un presupuesto destinado a esos anuncios en televisión de 1.560 €.

La promoción en las redes sociales del Real Valladolid no tiene ningún coste, por lo que el presupuesto total dedicado a la promoción de la nueva camiseta retro del Real Valladolid será de 4.995 €.

8.7. Acciones conjuntas con el Real Valladolid Baloncesto.

Las acciones conjuntas del Real Valladolid de fútbol, con su entidad de baloncesto no suponen un coste propiamente dicho, pero al tratarse de descuentos y promociones hay una parte que se deja de ingresar. Dicho esto, los descuentos se traducirán en mayores volúmenes de ventas con cuyos beneficios se espera compensar al menos los descuentos.

Los asientos VIP para personas públicas tampoco suponen un coste adicional para el club ya que son asientos que este reserva para dichas plazas.

Por lo tanto, el presupuesto total destinado a las propuestas en el plan de marketing del Real Valladolid es de 53.587 €.

A continuación, en la tabla 6, se puede observar el presupuesto destinado a cada acción, y el presupuesto total del plan de marketing.

Tabla 6: Presupuesto total destinado al plan de marketing, desgranado por cada acción.

Acción	Presupuesto
Colocación del stand.	2.736 €
Campus Internacional.	43.196,04 €
Contratación de creadores de contenido.	2.660 €
Creación del cuestionario R.V.	-
Ruta de pretemporada.	-
Promoción de la nueva camiseta retro.	4.995 €
Acciones conjuntas con el R.V.B.	-
Presupuesto total	53.587,04 €

Fuente: Elaboración propia (2023).

9. Cronograma de las acciones.

En este apartado se va a exponer el cronograma de las acciones establecidas en el plan de marketing.

9.1. Construcción de la tienda oficial del Real Valladolid.

Las acciones dispuestas en este plan de marketing, están orientadas a la temporada 2023/2024, las temporadas de fútbol comienzan en el mes de julio y finalizan en el mes de junio del año posterior.

Las acciones de construcción de la tienda comenzarían en el mes de julio del presente año, pero como existe imposibilidad por tiempos de que esta tienda este construida para la campaña 2023/2024, se pondrá en marcha la preparación de un *stand* dentro del estadio en el que se pondrán a la venta los principales artículos del club los días en los que el Real Valladolid juegue como local en el estadio.

La apertura de este stand se realizará en el primer partido de liga que el Real Valladolid tenga como local el cual será en agosto del año 2023.

Esto además ayudará a realizar previsiones sobre las ventas que podrá tener la futura tienda del Real Valladolid.

9.2. Campus Internacional Real Valladolid.

El Campus Internacional Real Valladolid está previsto que comience en julio de 2023, y como ocurre en el caso anterior es una acción prevista que perdure en el largo plazo, es decir, que se vuelva a repetir más años, también en dicho mes. En todo

caso, se medirán los resultados para observar si está teniendo los efectos esperados para medir su continuidad y se estudiará también su viabilidad de expansión dentro del propio país o incluso a más países.

Las acciones de promoción del Campus comenzarán y se extenderán durante los meses de mayo y junio.

9.3. Contratación de los creadores de contenido.

La acción promocional con Adrián Contreras se realizará en el mes de Septiembre del año 2023, en un día entre semana a la salida de un entrenamiento para que no entorpezca y coincida con un día entre partido. Cabe aclarar que no se estipula un día en concreto ya que en este momento se desconoce el calendario de competición de la campaña 2023/2024. Esta acción sólo durará un día, y también se medirán sus efectos para observar si se repite en más ocasiones.

La contratación de Elena Duran se realizará también en el mes de septiembre, también se estipulará la fecha exacta cuando se conozca con totalidad las fechas del calendario de la temporada 2023/2024. Al igual que ocurre con el caso anterior, la grabación durará un día.

9.4. Creación del cuestionario sobre el Real Valladolid.

La salida al público del cuestionario sobre el Real Valladolid, con recompensa a los ganadores está programada para el mes de agosto de 2023, mes en el cual empieza la competición oficial en la que compete el Real Valladolid.

El cuestionario va a realizarse todos los meses del año salvo junio y julio, ya que en esos meses la competición está parada y los jugadores tienen vacaciones y no podría darse la recompensa estipulada en el punto 7.4.

La duración de este cuestionario, como ocurre con las acciones 7.1 y 7.2 está prevista para que perdure en el tiempo, pero como ocurre también en estas acciones, habrá que medir el rendimiento que están dando para que esta acción se renueve o tenga que variar en algún aspecto, como puede ser por ejemplo la recompensa que se obtiene al ganar el cuestionario.

9.5. Ruta de pretemporada en la provincia de Valladolid.

Los equipos de fútbol suelen empezar la pretemporada a mediados de julio y finaliza a mediados de agosto. Las primeras fases de la pretemporada son sólo de

entrenamientos para preparar físicamente a los jugadores para la temporada por lo que en esa fase no se juegan partidos amistosos.

Por esto, la ruta por la provincia de Valladolid va ser del 1 al 10 de agosto en los pueblos estipulados en el punto 7.5.

Esta acción esta únicamente prevista para esta temporada. Después se decidirá si se repite, debido a que el sitio donde se realiza la pretemporada está elevadamente influido por lo que decida el entrenador y su cuerpo técnico y en equipos de mayor tamaño, por acuerdos comerciales. En el Real Valladolid esto lo suele decidir el entrenador que ejerza en el momento. En el momento actual el entrenador del Real Valladolid es Paulo César Pezzolano Suárez es-jugador uruguayo el cual llega en el mes de abril al equipo pucelano. En el mundo del fútbol la continuidad de los entrenadores depende en gran medida de los resultados deportivos, por lo cual se le realizará dicha propuesta y se consultará la viabilidad de realizar esta acción al entrenador actual que tenga el Real Valladolid en la campaña 2023/2024.

9.6. Puesta en venta de la camiseta retro del Real Valladolid.

La puesta en venta de la camiseta retro del Real Valladolid se va a realizar en el mes de agosto, un mes después de la presentación de las camisetas oficiales para la temporada 2023/2024, que suele realizarse en julio.

Se va a realizar un mes después para que sea algo novedoso y el aficionado del Real Valladolid se lleve una sorpresa agradable.

El tiempo que esta camiseta se quede en la tienda oficial dependerá del número de compras que esta tenga y se estudiará la viabilidad de la puesta en venta de otras camisetas históricas del club en otras temporadas.

Las acciones promocionales de la camiseta serán en la semana de lanzamiento de esta, para dar a conocer el producto y estimular la compra de este.

9.7. Acciones conjuntas con el Real Valladolid Baloncesto.

Las campañas de abonados suelen dar comienzo cuando finaliza la temporada, aunque suele variar según el equipo. El Real Valladolid sacó su última campaña de abonados (para la presente temporada 2022/2023) el 12 de julio de 2022 siendo uno de los equipos más tardíos.

La acción conjunta de promoción de descuento en el abono de baloncesto una

vez adquirido el abono del Real Valladolid de fútbol se pondrá en marcha a la vez que se publique la campaña de abonados de fútbol, ya que es condición necesaria adquirir Por lo que saldrá en el mes de Julio.

Las invitaciones a figuras públicas se pondrán en marcha en el comienzo de la campaña 2023/2024 la cual suele empezar a finales de septiembre

Por último, la promoción de descuento en un partido del Real Valladolid de fútbol por la asistencia a un número de partidos determinado al Real Valladolid Baloncesto comenzaría en el primer partido de la campaña 2023/2024, por lo tanto también a finales de septiembre.

En la tabla 7 se puede observar el cronograma completo de las acciones del plan, el cual indica la duración prevista que tienen dichas acciones para la campaña 2023/2024, así como su inicio.

Tabla 7: Cronograma de acciones del plan de marketing.

Real Valladolid	2023							2024				
Acción	Junio	Julio	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo
Construcción tienda oficial												
Colocación del stand de venta												
Campus Internacional												
Promoción del Campus												
Contratación de creadores												
Cuestionario del R.V												
Ruta de pretemporada												
Venta de la camiseta retro												
Promoción de la camiseta retro												
Acciones conjuntas con el R.V.B												
Promoción en el abono												
Promoción de entradas												
Invitaciones a zonas V.I.P												

Fuente: Elaboración propia (2023)

10. Métodos de Control.

En este apartado se van a establecer los métodos de control a realizar para medir si las acciones están cumpliendo los objetivos marcados previamente, para observar su viabilidad y poder tomar decisiones en cuanto a los resultados.

Cada acción llevará un método de control para detectar si esa acción está aportando lo esperado a los objetivos marcados en el punto 5.

10.1. Método de control del rendimiento de la nueva tienda oficial Real Valladolid.

Para medir el rendimiento de la tienda oficial del Real Valladolid, se controlará el número de ventas mensual de la tienda, comparándola con la tienda oficial ya existente del Real Valladolid, ubicada en el centro de la ciudad así como la rentabilidad de esta. El análisis de los resultados se profundizará al finalizar la campaña. Como se ha expuesto en el punto 7.3 al ser inviable la construcción de la tienda para la campaña objeto de estudio (2023/2024) se medirán los resultados del *stand*.

Cabe decir que la tienda oficial del centro de la ciudad seguirá funcionando.

10.2. Método de control del Campus Internacional Real Valladolid.

Para medir el impacto que tiene la realización del campus internacional Real Valladolid, se analizará el número de seguidores nuevos a raíz de la finalización del campus procedente de cada país en los que se realizará (Brasil, Estados Unidos y Arabia Saudí). Esto es de sencilla medición, ya que las aplicaciones te indican la procedencia de los seguidores, basta con medir los números tanto antes como después de la acción para observar los rendimientos.

Además se analizará el impacto que haya tenido en prensa u otros medios informativos.

También se calculará el ROI (retorno de la inversión), que mide la rentabilidad de la inversión de una determinada acción.

El objetivo del plan con esta acción es de marketing, ya que se busca la ganancia de visibilidad en países en los que el fútbol está en auge, pero no hay que olvidar el punto de vista financiero ya que es de gran relevancia.

Por último, se medirá también la predisposición a la participación en el campus del año siguiente (2024), lanzando una preinscripción con 6 meses de antelación, para evaluar el crecimiento y la ampliación de este campus dentro de cada país.

10.3. Método de control del rendimiento de la contratación de principales creadores de contenido.

El objetivo con esta acción es aumentar la visibilidad del club y el incremento del número de seguidores en redes sociales. Por ello, el método de control de esta acción es la medición del impacto en cuanto al crecimiento de seguidores en los 20

días posteriores a la subida de contenido por parte del club y de Adrián Contreras y de Elena Duran.

Además se observará el feedback del aficionado del Real Valladolid, debido a que la parte más adulta de la afición puede ser reacia a estas acciones.

10.4. Métodos de control del funcionamiento del cuestionario.

El objetivo de este cuestionario es ganar interacción con el aficionado del Real Valladolid e incrementar el *engagement* con el aficionado. Por ello el método de control que se va a utilizar es la medición mensual del número de participantes que participan en el cuestionario. Además se procederá al análisis cada trimestre de la evolución del cuestionario en el tiempo, es decir, si los números de participación crecen o disminuyen, para potenciar esta idea o retirarla del plan si los resultados son muy desfavorables.

10.5. Métodos de control de la ruta de pretemporada.

Para esta acción existe la problemática de no poder cuantificar su impacto económico pero sí se puede observar la repercusión en los días posteriores que esta acción ha tenido en medios, como pueden ser televisiones regionales, o periódicos de la provincia, además de observar el *feedback* recibido en redes sociales, en las publicaciones que se irán realizando a lo largo de la pretemporada.

10.6. Método de control de la comercialización de la camiseta retro.

El principal objetivo de esta acción es incrementar los ingresos comerciales del equipo, por ello el método de control va a ser medir el número de ventas mensuales. Además se analizará la rentabilidad de las camisetas analizando los costes de esta acción con respecto a los ingresos que genera.

Por último, de nuevo se establecerá un ROI en la acción promocional en la que se publique y comunique por primera vez la camiseta retro.

10.7. Métodos de control de las acciones conjuntas con el R.V.B.

El principal objetivo de estas acciones es incrementar la afluencia de público en el Polideportivo Pisuerga. Para medir la eficacia de las acciones que se plantean en el plan es importante el control de cada partido que el Real Valladolid juegue como local y muy importante comparar estos datos con años anteriores (importante comparar los datos con temporadas en el que el equipo haya militado en la misma categoría con la

que se compara debido a que es una variable que de gran influencia en los resultados). Esto también tiene alta dependencia de la marcha deportiva que tenga el equipo en la temporada.

Como se ha expuesto en el párrafo anterior el principal objetivo es aumentar la afluencia de público, pero no hay que dejar de vista el lado financiero, ya que este incremento de afluencia de público en el polideportivo tiene que ir acompañado en el largo plazo de una estable salud financiera.

A todos estos métodos de control se va a sumar uno global, que va a ser una encuesta a final de temporada, para evaluar el grado de satisfacción del aficionado con el equipo como institución, no deportivamente. Otro de los objetivos de esta encuesta es medir el grado de satisfacción de algunas de las acciones del plan para obtener un mayor feedback del aficionado sobre estas. Aunque los métodos de control que se realizarán en las acciones comentados previamente en este punto ya nos van a dar gran información sobre esto, siempre tiene valor complementar esta información con una conversación directa con el aficionado.

Esta encuesta se realizará en el mes de junio del presente año (2023) sin la pregunta número 4 ya que todavía no se habría realizado dicha acción. En junio del siguiente año (2024), volverá a realizarse para observar y medir el efecto que tendrán las acciones realizadas en la mente del aficionado del Real Valladolid.

La encuesta se enviará vía correo electrónico a los abonados y se publicará en todas las redes sociales del equipo.

La encuesta va a ser breve y sencilla de realizar, para facilitar su cumplimentación y aumentar la participación. Además será de carácter anónimo (ver encuesta en el anexo).

Una vez recopilados todos los datos, tanto de los métodos de control como de la encuesta final, se cotejarán los resultados con los objetivos marcados en el apartado 5: aumento de los ingresos comerciales del 10%, aumento del *engagement* con el aficionado, expandir la marca Real Valladolid en 3 países en los que el fútbol está en fase de crecimiento (Brasil, Estados Unidos y Arabia Saudí) y por último el crecimiento del 10% de seguidores en redes sociales.

Una vez comparados los resultados obtenidos con los objetivos marcados al principio del plan, se verá si se han alcanzado o no, analizando así los posibles fallos y

viendo en qué se puede mejorar en líneas futuras.

11. Conclusión.

La importancia que tiene el deporte del fútbol en términos económicos hace que los equipos de fútbol en la realidad funcionen como empresas, y como empresas que son, el marketing es una pieza fundamental en su día a día, ya que propicia que mejoren sus resultados. A día de hoy es indispensable que el marketing esté integrado dentro del organigrama de cualquier club deportivo. Por ello se ha decidido elaborar un plan de marketing para el Real Valladolid para la temporada 2023/2024, con el objetivo de mejorar sus resultados comerciales y la imagen de la marca.

Para empezar con el plan propiamente dicho, se ha descrito a la entidad que va a ser objeto del plan de marketing, el Real Valladolid, estableciendo además su misión, visión y valores. El establecimiento de estos conceptos se ha realizado debido a que son indispensables en el plan de marketing de cualquier empresa. En el mundo del fútbol los equipos están implementando cada vez más estos conceptos ya que hasta hace poco lo más común era establecer solo los valores del equipo.

Después de realizar un trabajo de investigación del entorno tanto interno como externo con el análisis DAFO se pudieron establecer estrategias.

Las principales estrategias del plan son la estrategia de penetración de mercado, la cual el Real Valladolid va a desarrollar con productos existentes en mercados en los cuales ya opera. También llevará a cabo estrategia de desarrollo de mercados en la cual el Real Valladolid va a extender su marca en países en los que se ha detectado un crecimiento del fútbol (Brasil, Estados Unidos y Arabia Saudí). También se ha utilizado una estrategia en redes sociales buscando un aumento de seguidores en las redes sociales oficiales del Real Valladolid y un aumento de visibilidad de la marca y por último una estrategia en marketing mix, la cual opera en producto, promoción, precio y distribución de los productos.

Después se establecieron diferentes acciones en línea con las estrategias marcadas construcción de una nueva tienda oficial en el estadio, buscando aumentar el número de puntos de venta física de los productos del Real Valladolid ya que sólo tiene uno, ubicado en el centro de la ciudad y aprovechar las oportunidades que derivan de ubicar allí la tienda. Además se plantea la creación del Campus Internacional Real

Valladolid, para extender la marca del Real Valladolid y que sirva además como una escuela de talento que pueda beneficiar al club en un futuro.

La contratación de influencers de alto nivel para la creación de contenido en redes sociales es la tercera acción del plan, se va a proceder a contratar a influencers con notoria relevancia en redes sociales, para crear contenido en las redes sociales oficiales del club en busca de un aumento de visibilidad de estas. La cuarta acción se basa en la creación de un cuestionario sobre preguntas acerca del Real Valladolid con recompensa para los ganadores, esto afianzará la relación de los aficionados con el equipo además de una mayor interacción en redes sociales.

La quinta acción es una ruta de pretemporada en pueblos de la provincia de Valladolid, también buscando mejorar e incrementar la relación del aficionado con el club. La sexta acción es la comercialización de la camiseta retro del Real Valladolid, en busca de un aumento de los ingresos comerciales se va añadir a la gama de productos del Real Valladolid una camiseta retro. Por último se han desarrollado acciones conjuntas con el Real Valladolid Baloncesto, para estimular la relación entre ambos deportes así como la asistencia al polideportivo del Real Valladolid Baloncesto.

Estas acciones conducirán al logro de los objetivos determinados: incrementar un 10% los ingresos comerciales en la temporada 2023/2024 con respecto a la actual 2022/2023, aumentar el *engagement* con el aficionado de la provincia de Valladolid, expandir la marca del Real Valladolid en tres países en los que está creciendo el fútbol como son Brasil, Estados Unidos y Arabia Saudí y por último aumentar un 10% el número total de seguidores en redes sociales.

Se ha planteado un presupuesto lo más ajustado a la realidad posible para cuantificar económicamente el impacto financiero de dichas acciones (un montante total de 53.587,04 €) y un cronograma con vistas a ejecutar el plan de marketing en el período que abarca la temporada 2023/2023 la cual empieza en julio de 2023 y finaliza en mayo de 2024.

Para la realización del presupuesto han existido dos limitaciones: la primera de ellas es la imposibilidad de conocer el presupuesto que el departamento comercial del Real Valladolid destina al plan de marketing. Por ello se ha optado por acciones de un bajo coste en general para que se ajuste lo máximo posible al importe probablemente disponible. La otra limitación ha sido conocer el precio del alquiler de zonas deportivas para el desarrollo del Campus Internacional en los países de recepción de este, por ello

se ha realizado una extrapolación del coste que tienen estas partidas en España.

Para conocer la efectividad real del plan de marketing realizado habría que aplicarlo en la realidad y medir los efectos que este tiene. Por este motivo, y para llevar un control adecuado se ha planteado para cada acción un método de control adecuado a sus características.

Cabe mencionar que la estructura de este plan de marketing se puede extrapolar a cualquier club deportivo. Dicho esto, este plan está realizado específicamente para la realidad del Real Valladolid y no es aplicable a otras entidades deportivas, ya que cada una tendrá unas peculiaridades distintas.

12. Bibliografía

Asmpmarketing (2023): *¿Qué es el marketing?* Recuperado el 10 de enero de 2023 de <https://asmpmarketing.com>

Bernués, S. (2021): *Marketing del fútbol*. Recuperado el 15 de enero de 2023 de <https://www.sergiobernues.com>

Cladera.org (2023): *Historia análisis FODA*. Recuperado el 24 de abril de 2023 de <https://www.cladera.org>

Datos macro (2023): *Salario mínimo Interprofesional*. Recuperado el 14 de abril de 2023 de <https://datosmacro.expansion.com/>

Del Olmo, J.L. (2023): *El gran negocio del fútbol*. Recuperado el 17 de enero de 2023 de <https://www.theeconomyjournal.com/>

El Desmarque (2022): *El Real Valladolid presenta su nuevo escudo*. Recuperado el 9 de febrero de 2023 de <https://www.eldesmarque.com>

Fernández, S. (2022): *La otra clasificación de primera: así están los 20 clubes según su salud financiera*. Recuperado 8 de febrero de 2023 de <https://www.relevo.com>

Iusport (2022): *Las ligas y los clubes femeninos aumentaron sus ingresos en 2022 según la FIFA*. Recuperado el 19 de febrero de 2023 de <https://iusport.com>

Instituto Nacional de Estadística. (2023): *El fútbol, un sector en horas fuertes*. Recuperado el 20 de enero de 2023 de <https://www.ine.es>

Marca. (2016): *Los mejores carteles del Lega*. Recuperado 26 de enero de 2023 de <https://www.marca.com>

Norte de Castilla (2023): *Un estudio estima en 113 millones de euros el impacto de los clubes de fútbol en Castilla y León*. Recuperado el 3 de febrero de 2023 de <https://www.elnortedecastilla.es>

Real Valladolid (2023): *Historia*. Recuperado el 5 de febrero de 2023 de <https://www.realvalladolid.es>

Tableau (2022): *Objetivos SMART*. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://www.tableau.com>

Vargas, E. (2022): *Mercado de fichajes*. Recuperado 16 de febrero de 2023 de <https://www.fichajes.com/>

Wikipedia (2023): *Fútbol en España*. Recuperado 1 de febrero de 2023 de <https://es.wikipedia.org>

13. Anexo: Titular: Encuesta de satisfacción del aficionado con el equipo.

1: ¿Vive usted en la provincia de Valladolid?

SI NO

2: Valore del 1 al 10, siendo 1 el mínimo valor y el 10 el máximo, la gestión del contenido en redes sociales.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3: Valore del 1 al 10, siendo el 1 el mínimo valor y el 10 el máximo, la conexión que siente como aficionado con el Real Valladolid.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4: Valore del 1 al 10, siendo el 1 el mínimo valor y el 10 el máximo, la ruta de la pretemporada de la campaña 2023/2024.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5: Valore del 1 al 10, siendo el 1 el mínimo valor y el 10 el máximo, en qué medida se siente identificado con el equipo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6: Por último, le dejamos esta caja de sugerencias por si usted desea indicar en qué área extradeportiva deberíamos mejorar o alguna sugerencia que quiera hacer al club.