



Facultad de Economía, Empresa y Turismo

Análisis y propuesta de un plan de marketing para una entidad deportiva:

U.D. Orotava

Analysis and proposal of a marketing plan for a sports entity:

U.D. Orotava

Memoria del Trabajo de Fin de Grado para optar al título de Graduado en Administración y
Dirección de Empresas.

CURSO ACADÉMICO 2022-2023

Autor: D.José Luis López Carballo

Tutor: D.Francisco José Ledesma Rodríguez

San Cristóbal de La Laguna, a 13 de julio de 2023

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ¿Qué es el marketing?.....	6
2.2 Antecedentes.....	7
3. CASO DE ESTUDIO	10
3.1. Historia de la U.D.Orotava	10
3.2. Análisis de ingresos y gastos para la temporada 2022-2023.....	12
4. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING	19
4.1. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO (TARGET)	19
4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	20
4.2.1. Principales competidores	21
4.2.2. Productos sustitutivos	23
4.3. ANÁLISIS DAFO.....	24
4.4. OBJETIVOS SMART	27
4.5. PLAN DE ACCIÓN.....	29
4.5.1. Aumentar el número de jugadores en la cadena de filiales hasta en un 35%.	29
4.5.2. Incrementar la tasa de interactividad en redes sociales en un 20%.....	30
4.5.3. Fidelización de abonados actuales e incrementar el número de abonados para las temporadas 2023/2024 y 2024/2025 hasta los 300 socios.	34
4.5.4. Atraer nuevos patrocinadores, aumentando el número de estos hasta en un 60% para la temporada 2023/2024.	35
4.6. MEDIDAS DE SUPERVISIÓN Y VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PLAN PROPUESTO..	36
4.6.1. Mecanismos de supervisión.....	36
4.6.2. Presupuesto.....	37
5.CONCLUSIONES	38
6.BIBLIOGRAFÍA.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Equipos de la U.D.Orotava para la temporada 2022-2023	12
Tabla 2. Ingresos previstos para la temporada 2022-2023	13
Tabla 3. Gastos previstos para la temporada 2022-2023	16
Tabla 4. Gratificaciones salariales de los jugadores del primer equipo.....	18
Tabla 5. Análisis DAFO U.D.Orotava	25
Tabla 6. Presupuesto A	37
Tabla 7. Presupuesto B	37

RESUMEN EJECUTIVO

Este Trabajo Fin de Grado se inscribe en la metodología de aprendizaje-servicio, en particular consiste en llevar a cabo una propuesta de plan de marketing para una entidad deportiva pequeña. Para lograr este objetivo, se hace una revisión bibliográfica de los antecedentes, se accede a los datos del club tanto históricos como económicos y se lleva a cabo una metodología activa de entrevistas con directivos del club que permiten analizar la situación actual. Posteriormente se presenta el resultado, el cual consiste en un plan de marketing que combina distintas propuestas que permiten al club ampliar el número de jugadores en la cadena de filiales, mejorar su imagen de marca, generar un sentimiento de identidad y obtener ingresos a través de vías alternativas como las redes sociales, la búsqueda de nuevos patrocinios o la captación de nuevos socios.

PALABRAS CLAVES

Marketing deportivo, fútbol regional, cantera, sentimiento de identidad.

ABSTRACT

This Final Degree Project is part of the service-learning methodology, in particular, it consists of carrying out a proposal for a marketing plan for a sports club. To achieve this objective, a bibliographical review of the background is carried out, access is gained to the club's historical and economic data, and an active methodology of interviews with the club's directors is carried out to analyse the current situation. Subsequently, the result is presented, which consists of a marketing plan that combines different proposals that allow the club to increase the number of players in the chain of affiliates, improve its brand image, generate a sense of identity and obtain income through alternative channels such as social networks, the search for new sponsorships or the attraction of new members.

KEY WORDS

Sports marketing, regional football, quarry, sense of identity.

1.INTRODUCCIÓN

Hoy en día cuando hablamos de internet en general y las redes sociales en particular, lo primero que se nos viene a la mente es la evolución que estas han tenido a lo largo de los últimos años, causando muchos cambios en nuestra sociedad, sobre todo en la manera en la que las personas se comunican. Es por ello, que las redes sociales se han convertido en algo esencial en la vida de las personas.

Si nos situamos en el mundo del deporte en general, el marketing ha adquirido una gran popularidad en el último siglo, y ha sido desarrollado por diversas entidades deportivas. Siguiendo a Lobillo y Muñoz (2016), en las entidades de fútbol a nivel profesional, la dimensión del marketing y las redes sociales juegan un papel fundamental, imprescindibles para su devenir futuro. Es por ello por lo que las entidades realizan constantemente estrategias de marketing de diversa índole para intentar conseguir un incremento en sus cifras de ingresos, las cuales suelen estar directamente relacionadas con sus éxitos deportivos.

No obstante, a nivel del fútbol regional, considerado no profesional, aunque existan cada vez más clubes que intentan conseguir nuevas vías de ingresos y expandir su marca a través del marketing y las redes sociales, estas siguen siendo áreas que no reciben un esfuerzo de inversión tan importante como en los grandes clubes nacionales e internacionales. En estas categorías del fútbol modesto, donde los presupuestos son muy limitados, las administraciones públicas y las empresas locales juegan un gran papel en la financiación, permitiendo con sus aportaciones que los clubes dispongan del capital y los recursos necesarios para competir en unas condiciones óptimas y puedan así, lograr sus objetivos.

Precisamente, este trabajo de fin de grado tiene como objetivo principal presentar una propuesta de plan de marketing para una entidad deportiva de pequeño tamaño: la Unión Deportiva Orotava. En este sentido este Trabajo de Fin de Grado se enmarca en la metodología de aprendizaje-servicio, es decir, en la profundización en habilidades y conocimientos teóricos y prácticos de la titulación de Administración y Dirección de Empresas a través de la realización de un servicio a una entidad externa, en este caso, la Unión Deportiva Orotava.

Para cubrir este objetivo, en primer lugar, se ha acotado terminológicamente conceptos que son esenciales en el ámbito del marketing y del marketing digital y, asimismo, se ha revisado la literatura tratando de encontrar antecedentes a el objeto de estudio de este trabajo. Adicionalmente, se ha hecho un análisis histórico, social y económico previo al plan propuesto. Finalmente, tomando datos de la propia entidad y a través de una técnica de investigación

cualitativa como son las entrevistas con la directiva del club se ha llevado a cabo una propuesta que no se circunscribe solo al aspecto digital, sino que también utiliza herramientas propias del marketing tradicional.

El resto del trabajo se organiza de la siguiente manera. En la sección 2 se precisan términos que son claves para la propuesta de plan de marketing y se revisa la literatura previa. En la sección 3 se analiza la situación histórica y económica previa al plan propuesto de la entidad deportiva objeto de estudio. En la sección 4 se lleva a cabo la propuesta de plan de marketing. Y la última sección se reserva para las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

En esta sección se exponen diferentes enfoques de la definición del marketing y sus tipos. Posteriormente, se lleva a cabo una revisión de la literatura donde se muestra la evolución del marketing digital, haciendo especial hincapié en el ámbito del marketing deportivo desde sus inicios hasta la actualidad.

2.1. ¿Qué es el marketing?

El marketing es un concepto muy amplio, que ha sido susceptible de diversas tipologías y numerosas definiciones dependiendo del autor. Por esta razón, en este trabajo se han elegido tres definiciones, en las que se intenta explicar qué son el marketing tradicional, el marketing digital y el marketing deportivo, de forma detallada a la vez que comprensible.

En primer lugar, para Philip Kotler (autor conocido como el padre del marketing) “el marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo a cambio de un beneficio” (Kotler, 2017). Por su parte, Stanton, Etzel y Walker indican que “el marketing es un sistema de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel y Walker, 2004, p.7). Además, una de las definiciones más recientes y destacadas es la de la American Marketing Association, que define el marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general” (AMA, 2017).

En segundo lugar, un concepto más concreto es el de marketing digital, que engloba todas aquellas acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet. Con el auge del internet y de las nuevas tecnologías es una forma de

trasladar las técnicas de marketing offline al universo digital. Siguiendo a White (2018), el marketing digital comenzó en los años noventa del pasado siglo cuando el internet surgió con una orientación comercial, y tardó más de una década en volverse la plataforma principal para las actividades de marketing. Este autor indica que los inicios fueron caracterizados por el marketing realizado a través de correo electrónico y la optimización de los motores de búsqueda (SEO marketing) para incrementar la visibilidad. Aunque esta vía sigue siendo relevante, en los últimos años ha evolucionado hacia la creación de relaciones a través de las redes sociales.

En tercer lugar, en referencia al marketing deportivo es importante resaltar que esta rama del marketing, o quizás, este ámbito de aplicación del marketing, al enfocarse en una actividad, abarca productos, pero también acontecimientos, eventos y servicios. Por ello, un aspecto del marketing deportivo que merece una explicación más detallada es la distinción entre marketing deportivo y marketing a través del deporte. El marketing deportivo se refiere a la producción y comercialización de bienes y servicios directamente a los usuarios finales, espectadores y participantes del deporte. Por el contrario, el marketing a través del deporte involucra corporaciones que se afilian con espectadores y participantes deportivos para llegar a sus propios consumidores. La afiliación en este contexto incluye publicidad, patrocinio, patrocinio de jugadores o atletas, entre otros (Mullin, 1985).

Por último, en cuanto a la implementación del marketing por parte de cualquier entidad, en este caso deportiva como es la UD Orotava, debe resaltarse que viene regida por una estrategia de marketing. En este sentido, una estrategia de marketing consiste en el estilo y el método empleados para crear oportunidades de venta. Sirve para comunicar y posicionar los productos y servicios de una empresa, y se traduce en líneas operativas que permiten llegar a un mercado meta por los canales idóneos (Pursell, 2023).

2.2 Antecedentes.

Tras desarrollar el marco conceptual del marketing, a continuación se presenta una revisión de los antecedentes del marketing en el ámbito deportivo y más concretamente en el mundo del fútbol. Para ello, se recabó información de las bases de datos Web of Science, Scopus y de algunas fuentes académicamente no formales, como artículos en prensa.

En los últimos años se han logrado grandes avances tecnológicos en la comunicación que afectan directamente a las empresas de cualquier sector de actividad, viéndose éstas obligadas a adaptarse a los nuevos cambios para sobrevivir y destacar en sus respectivos mercados. Cabe reseñar sobre todo la fuerte entrada de las redes sociales en el mundo empresarial, la cuales

son una canal óptimo para captar y fidelizar nuevos clientes, ya que son los propios consumidores los que acuden a las redes sociales. Por esta razón, siguiendo a Knight (2018), los negocios tienen que adaptarse a esta nueva tendencia y moverse hacia donde sus clientes se sientan más cómodos.

Siguiendo a García del Barrio y Pujol (2008), en el mundo del deporte en general, y del fútbol en particular, este incremento en el uso de las redes sociales para crear un mayor vínculo entre la marca y el usuario juega un papel muy importante de cara a generar y potenciar una variable muy importante en cualquier entidad deportiva: el sentimiento de identidad y pertenencia. La creación de lealtad hacia un equipo de fútbol es uno de los factores principales para desarrollar y mejorar la imagen de marca de la entidad, la cual se construye sobre los propios jugadores que forman parte del equipo y los logros deportivos que el club haya alcanzado en su historia.

A nivel nacional, según Camino y Ayala (2012) el año 2003 es el punto de inflexión del marketing futbolístico, año en el que el Real Madrid consigue fichar a David Beckham, que ya estaba consolidado como uno de los jugadores más populares y mediáticos del planeta. Esta operación se planificó atendiendo a un factor importante que marcaría el antes y después en este deporte: no solo se buscaba el rendimiento deportivo del jugador, sino también lo que podía aportar en cuanto a imagen y publicidad, dejando una clara moraleja: ya no basta con meter goles, ahora también hay que vender camisetas. Tras el impacto mediático que tuvo el fichaje de David Beckham por el Real Madrid, los grandes clubes empezaron a entender que el marketing iba a jugar un papel fundamental en su planificación, algo que se ha potenciado notablemente con el “boom” de las redes sociales en la última década. Lobillo y Muñoz (2016) hacen referencia a la importancia que han tenido las redes en las estrategias de grandes clubes como Barcelona y Real Madrid para captar público internacional, en concreto árabe, y que le han servido para impulsar sus seguidores y crear millones de fans en Asia y África.

De manera más reciente, podemos destacar acciones como las que lleva a cabo el Club Deportivo Leganés en sus redes sociales. Este modesto club, situado al sur de Madrid compete en la segunda división española de fútbol y puso en marcha una campaña de marketing basada en carteles y anuncios, que se caracterizan por la comedia, publicándolos a través en sus redes sociales, ganando la simpatía de sus aficionados y también la de los rivales. Con esto el club ha alcanzado una gran visibilidad llegando incluso a traspasar las fronteras de nuestro país. Con esto, han logrado asociarse a *sponsors* reconocidos como Mahou, una de sus metas principales. También han ganado algo de visibilidad en los grandes medios. A modo de ejemplo, un reportaje “El Marketing casero del ” fue publicado en el prestigioso diario El País. Incluso, uno de estos

carteles, con ocasión de un partido contra Barcelona, llegó a cruzar fronteras y salir impreso en el diario argentino *Olé* (Giovio, 2016).

A nivel internacional, podemos encontrar varios casos en los que el marketing en el fútbol ha hecho crecer a los equipos exponencialmente. En primer lugar, podemos encontrar el caso del Independiente del Valle, un club ecuatoriano que llegó a la máxima categoría hace diez años, y con un increíble desarrollo a nivel deportivo y mediático. Esta entidad fue analizada por Pérez (2019), quien muestra el notable impacto que puede tener una buena campaña de marketing dentro de un club de fútbol recién ascendido. Con una estrategia simple pero efectiva, basada en el diseño de líneas gráficas para publicar en revistas, en la presencia constante en todos los medios digitales y en acciones para crear un sentimiento de lealtad en los niños de entre 5 y 15 años, el club logró crear una cercanía sin precedentes con sus aficionados, lo cual sirvió como impulso para conseguir logros deportivos importantes, como un campeonato en la Copa Sudamericana y un subcampeonato en la Copa Libertadores.

En cualquier caso, si pasamos al plano del fútbol regional es más complicado llevar a cabo estas iniciativas de marketing, ya que muchos equipos no disponen de los medios necesarios ni suficientes. La mayoría de los clubes instalados en categorías no profesionales o regionales dependen de las ayudas y subvenciones concedidas por los gobiernos y de otras fuentes de financiación externa como es el patrocinio. Es por ello, que los inversores y empresarios juegan un papel fundamental. Uno de los casos de éxito más conocidos en los últimos años es la brillante alianza comercial que llevaron a cabo Burger King como patrocinador principal y el Stevenage FC, equipo de cuarta división inglesa. A través del videojuego FIFA se retaba a los jugadores del mismo videojuego a jugar con el Stevenage FC y los que fuesen capaces de conseguir los distintos retos y compartirlos en redes sociales con mención a la marca, se compensarían en premios reales en Burger King. Así, por ejemplo, por marcar un gol, hacer un caño, marcar hat tricks, y otro tipo de jugadas, se podían obtener productos como aros de cebolla o nuggets gratuitos. Con esta acción el equipo de cuarta división inglesa fue el más elegido del Modo Carrera en FIFA 20, se agotó la venta de camisetas del club y se consiguió una activa participación con más de 25.000 usuarios que han compartido sus goles en RRSS. Ello ha dado una gran visibilidad a la marca Burger King ya que a través del videojuego ligaba su marca con grandes estrellas del fútbol mundial y, sobre todo, al Stevenage FC, un equipo que hasta ese entonces ocupaba el último lugar en la cuarta división inglesa y que en la actualidad lucha por ascender de categoría.

En definitiva, estos casos de éxito pueden constituir ejemplos y referencias para la propuesta que se hace en la Sección 4. En otras palabras, en este trabajo se intenta que equipos como la UD Orotava que no disponen de grandes medios económicos y dependen en exceso de las Administraciones públicas, creen alianzas con patrocinadores y empresas locales, a la vez que se intenta explorar las mejores estrategias de marketing en redes dentro de un panorama deportivo y digital en constante cambio, permitiendo crear un sentido de pertenencia y lugar entre los aficionados al fútbol de la UD Orotava.

3. CASO DE ESTUDIO

En esta sección se presenta la entidad deportiva objeto de estudio en este TFG. Para ello, inicialmente se presentan datos históricos y deportivos del club y, a continuación, se analizan algunos datos relativos a su situación económica y financiera.

3.1. Historia de la U.D.Orotava

El club nace el 9 de marzo de 1923, fundándose con el nombre de Orotava Football Club.

En 1944 se unieron otros equipos del municipio (Club de Fútbol de Victoria, Club Deportivo Orotava y Club de Fútbol San Pablo), buscando así conseguir un conjunto competitivo que representara a la Villa de la Orotava. Esta unión se oficializó con la firma de unos estatutos, asumiendo el cargo de presidente, Don Pedro Hernández Méndez. Es entonces cuando se cambia el nombre del club, pasando a denominarse Unión Deportiva Orotava. Posteriormente, entre 1947 y 1950 el club competiría bajo el nombre de Atlético Orotava, periodo que se caracterizó por no jugar apenas competiciones oficiales.

La época más exitosa del club comienza a partir de 1961, cuando el militar Manuel Cabrera Díaz ostentaba el cargo de la presidencia. Los Copos, como se les conoce popularmente por su vestimenta de color blanco, estaban siendo el equipo más regular de Primera Regional y el 9 de abril de 1961, fecha de la última jornada, los orotavenses lograron el ascenso de categoría tras vencer al Club Deportivo Estrella por cuatro goles a uno.

La Unión Deportiva Orotava, fue uno de los equipos fundadores de la tercera división del grupo XII, grupo en el que compiten los equipos canarios. En 1994, se proclamó campeón de dicha categoría teniendo la oportunidad de ascender a segunda división B, la tercera categoría del sistema de ligas de fútbol de España entre 1977 y 2021, que cuenta con un estatus de semiprofesionalidad, aunque no se consiguió el objetivo. Al año siguiente volvió a tener la oportunidad de alcanzar la categoría de bronce del fútbol español por finalizar tercero en la

clasificación liguera y tampoco lo consiguió. Tras tres temporadas “Los Copos” disputarían de nuevo la liguilla de ascenso a Segunda B después del subcampeonato conseguido en la 1998/99, volviendo a quedar eliminados en la fase final. Estos intentos de subir de categoría se repetían año tras año, hasta que una mala temporada, la 2000/2001, hizo que el equipo descendiese a la Regional Preferente, categoría donde ha permanecido desde entonces, con la excepción de su paso por Primera Interinsular en la 2005/06.

En definitiva, históricamente ha sido un equipo que ha pretendido alcanzar categorías de ámbito nacional, sin conseguir este logro deportivo. No obstante, el palmarés de la Unión deportiva Orotava está compuesto por un título de Primera Preferente en 1971-1972, y un consiguiente subcampeonato del Campeonato de las Islas Canarias en 1972, un campeonato liguero de Tercera División (Grupo XII) en la campaña 1993-94, una Copa Archipiélago en 1975-76 y la Copa Heliodoro Rodríguez López, la más que luce en las vitrinas del club, habiéndola ganado hasta en 10 ocasiones, siendo así la Unión Deportiva Orotava el equipo más laureado en la historia de este torneo. La última Copa Heliodoro Rodríguez López se consiguió en la temporada 2009-2010.

En la Tabla 1 se presentan los equipos del propio club, indicando la categoría en la que participan. Tanto el primer equipo como el equipo femenino, incorporado a la estructura del club en la temporada 2018-2019, y el juvenil preferente disputan sus encuentros como local en el Estadio de Los Cuartos, histórico campo de la Villa de La Orotava, cuya inauguración se produjo en 1953, pero no es hasta 1971 que se cambia la superficie de tierra por césped natural, lo que le lleva estar entre los pocos campos de fútbol que disponen de esta superficie en todo el Archipiélago. Su capacidad asciende hasta los 6500 espectadores. El resto de los equipos, desde juveniles hasta benjamines, disputan sus partidos en el campo de fútbol Francisco Sánchez (El Mayorazgo) y en el Campo del Quiquira. En este último se disputan los partidos de benjamines y alevín fútbol 8.

Tabla 1. Equipos de la U.D.Orotava para la temporada 2022-2023

	Regional Maculino	Regional Femenino	Juvenil	Cadete	Infantil	Alevín	Benjamín
Nº equipos	1	1	1	1	1	1	1
Categoría	Regional Preferente	Femenino Primera	Juvenil Preferente	Cadete Primera	Infantil Segunda	Alevín Preferente	Benjamín Primera

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Análisis de ingresos y gastos para la temporada 2022-2023

A partir de la información facilitada por la propia entidad, es decir, la Unión Deportiva Orotava, se presentan a continuación los ingresos y gastos presupuestados para la temporada 2022-23. Tal y como se detalla en la Tabla 2, tomado como dimensión temporal una temporada futbolística, que comienza en julio y se cierra en junio. En el capítulo de ingresos, el club, actualmente, cuenta con unos 130 jugadores entre todas las categorías, de modo que todos los jugadores (exceptuando el Regional, Femenino y juvenil Preferente) pagan 150 euros de cuota cada temporada por competir de forma federada, que se utilizan para regularizar su ficha, entre otras cosas. Aproximando a 70 el número de jugadores que pagan la cuota de 150€ durante la temporada, podremos saber que la U.D. Orotava ingresa unos 10.500€ euros anuales gracias a estas cuotas, cantidad que, como se ha indicado, se invierte en los propios jugadores. También, dentro del capítulo de ingresos, un concepto importante es la asistencia de espectadores al estadio de Los Cuartos a presenciar los partidos del Regional. Las entradas para el público en general tienen un precio de 6€, y si tenemos en cuenta que a los partidos del primer equipo acuden una media de 100 espectadores, y el 60% de ellos suelen ser socios, se pueden estimar unos ingresos por taquilla entre 240-250€ por partido. En relación con los socios, el club cuenta en la actualidad con 257 socios, los cuales pagan una cuota de 35€ al año.

Tabla 2. Ingresos previstos para la temporada 2022-2023

INGRESOS	IMPORTE
Ingresos propios	39.430€
Inscripciones base	10.500€
Ventas ropa entrenamiento	4.200€
Taquilla (entradas)	5.000€
Cuotas de socios	9.000€
Alquiler Cantina	3.000€
Aportaciones de los directivos	2.750€
Aportaciones directivos para liquidación de deudas (directivas anteriores)	4.980€
Ingresos externos	40.960€
Subvención del Ayuntamiento de la Villa de La Orotava	20.000€
Subvención del Cabildo Insular de Tenerife	3.700€
Subvenciones pasajes Gobierno de Canarias	1.500€
Aportaciones por patrocinio	15.760€
TOTAL INGRESOS	80.390€

Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, durante la temporada 2022-23, la financiación de la U.D. Orotava, tal y como se presenta en la Tabla 2, puede desglosarse de la manera siguiente.

En primer lugar, en lo que se refiere a los ingresos propios, cabe señalar que estos provienen de:

1. Cuotas anuales de los jugadores de la base. Como se ha mencionado, todos los jugadores de la base de la U.D. Orotava tienen que abonar una cuota anual al club, la cual supone casi el 20% de los ingresos totales de la entidad durante la temporada. Dentro de la situación actual, las cuotas de la base se han convertido en un motor económico clave para el sustento de la entidad deportiva. Además, se vende a cada jugador de la base el equipaje de entrenamiento del club para entrenar durante la semana al precio único de 60€, por lo que si se excluye a los jugadores del primer equipo, juvenil y equipo femenino a quienes se le regala la ropa de entrenamiento, son

70 jugadores los que pagan por dicha equipación, lo que supone unos ingresos de 4200€.

2. Cuotas anuales de los socios. En la presente temporada la entidad cuenta con un total de 257 socios, que pagan 35€ al año. Esto se traduce en unos ingresos fijos de 9.000€ para las arcas del club.
3. Taquilla. Como se ha señalado anteriormente, las entradas para los partidos en los que el primer equipo juega como local en el Estadio de Los Cuartos, se venden generalmente a un precio de 6€. En la temporada regular se juegan una media de 20 partidos como local, y a estos acuden unos 40 espectadores de media que pagan la entrada. Teniendo esto en cuenta, se puede inferir que el club tiene previsto ingresar unos 250€ por partido, 5.000€ por temporada.
4. Alquiler de la cantina. El Estadio de Los Cuartos posee una cantina en sus instalaciones que club tiene alquilada por un total de 250€/mes a una persona externa.
5. Aportaciones de directivos. Para esta temporada los directivos han hecho una inyección de liquidez a través de aportaciones propias que suman un total de 2.750€. Llama la atención esta partida, que sugiere la situación financiera complicada del club, que a menudo tiene que recurrir a desembolsos monetarios directos de sus directivos para poder sufragar los gastos. Además, se ha aportado un total de 4.980€ para sufragar deudas de directivas anteriores.

En segundo lugar, los ingresos externos se obtienen principalmente de subvenciones y ayudas de las Administraciones Públicas y del patrocinio.

1. Subvenciones. Los precios de los pasajes que necesita el primer equipo para sus viajes están subvencionados por la Federación Tinerfeña de Fútbol. Aunque, no es una subvención concedida directamente, sino que el club tiene que sufragar los gastos en pasajes y más tarde con la correspondiente factura y acta de partido, el Gobierno de Canarias, a través de la Federación Tinerfeña de Fútbol devuelve al equipo las cantidades correspondientes. En la temporada 2022-2023, la subvención por los cuatro viajes realizados a La Palma fue de 1.500€ en total. Además, el Ayuntamiento de La Orotava también ha aportado 20.000€ al proyecto del club para la temporada 2022-2023,

con los cuáles se afrontan gastos diversos, como arbitrajes, material deportivo, licencias federativas, equitaciones y los gastos de mutualidad de los jugadores. El Cabildo Insular de Tenerife también ha aportado 3.700€ para que el club disponga del capital y los recursos necesarios para lograr sus objetivos y competir en condiciones óptimas.

2. Patrocinios. El patrocinio en el deporte termina siendo uno de los grandes atractivos para las empresas de cualquier sector, de cara a realizar publicidad y ejecutar estrategias de marketing, ya que consiguen mejorar su imagen de marca y mejorar las relaciones con sus socios, clientes y proveedores. Asimismo, tal y como se resaltó en la Sección 2, los patrocinios son una de las mayores fuentes de financiación externa tanto en grandes clubes internacionales como en equipos regionales como la Unión Deportiva Orotava. El club cuenta actualmente con 9 patrocinadores, destacando el patrocinio de Deportes Más Fútbol con la marca Adidas, Cantillana Canarias S.L y Cajasiete, siendo este un último patrocinio que se ha cerrado durante los meses en los que se realizaba el Trabajo Fin de Grado, aportando al club 1.360€.

Tabla 3. Gastos previstos para la temporada 2022-2023

Gastos	Importe
1. Gastos de personal	22.650€
2. Sueldos jugadores primera plantilla	12.900€
3. Gratificaciones salariales jugadores primera plantilla	3.960€
4. Gastos de administración	420€
5. Gastos lavandería	600€
6. Gastos federativos (mutualidad de futbolistas)	8.750€
7. Gastos de arbitrajes	5.825€
8. Gastos federativos (licencias)	978€
9. Equipaciones	10.400€
10. Serigrafía	2.000€
11. Viajes	2.900€
11.1. Pasajes (subvencionados)	1.500€
11.2. Transporte (guaguas, coches de alquiler)	1.000€
11.3. Comidas	400€
12. Material deportivo	550€
13. Gastos electricidad pantalla LED	1.200€
14. Liquidación de deuda directivas anteriores	4.980€
TOTAL GASTOS	78.113€

Fuente: Elaboración Propia

En relación con los gastos fijos de la entidad, dentro del apartado de gastos de personal, hay que tener en cuenta a los distintos profesionales que tiene el club para garantizar la buena formación y buen estado físico de toda su cadena de equipos, como entrenadores, monitores, preparadores

físicos, fisioterapeuta y entrenador de porteros. Así como el director deportivo, quien se encarga junto con los entrenadores de llevar la planificación deportiva de los equipos desde la base hasta el primer equipo, además de ojear y realizar un seguimiento para los posibles fichajes con vistas a las próximas temporadas. También se cuenta con una secretaria, quien se encarga de todos los trámites administrativos de la entidad. Cabe destacar que todos ellos figuran en plantilla como trabajadores del club.

En cuanto a gastos de administración, el club tiene unos gastos en teléfono y material de oficina de aproximadamente 35€ al mes, lo que se traduce en unos 420€ anuales. En lo que se refiere a gastos de mantenimiento y limpieza, todos ellos son sufragados por el Ayuntamiento de La Orotava, ya que asume esta función al ser las instalaciones de su propiedad.

Por su parte, los gastos de licencias federativas, para que los jugadores puedan competir de manera oficial en las distintas categorías ascienden a un total de 978€. Además, los gastos de mutualidad de previsión social de los futbolistas suponen un gasto de 8.750€, mientras que los gastos de arbitrajes ascienden a un total de 5.825€. Para la equipaciones, se tiene como proveedor oficial a Deportes Más Fútbol, que a través de la marca Adidas viste a todos los equipos del club tanto en los partidos como en los entrenamientos. Esto supone un desembolso de unos 10.400€. También es necesario serigrafiar dicha vestimenta con el escudo, dorsal y patrocinadores, significando un gasto adicional de 2.000€. Además, tras los partidos es necesario lavar dichas equipaciones, para lo que el club dispone de una lavandería propia, en las instalaciones del club, lo que supone un gasto de 50€ mensuales.

En lo que a viajes se refiere, el club tiene que hacer frente a todos los gastos que tiene que ver con un desplazamiento del primer equipo, como son la guagua o coches de alquiler, comidas y pasajes. No obstante, como se ha señalado, los pasajes en los desplazamientos interinsulares son subvencionados por el Gobierno de Canarias, aunque primeramente los debe pagar el club, como se ha señalado en el apartado de subvenciones. En definitiva, cada viaje supone para el club unos 700€, incluyendo comidas y transportes terrestres como guaguas o coches de alquiler y los pasajes de avión.

Además, el club posee una pantalla *led*, a través de la que anuncia a sus patrocinadores durante todo el día, generando unos de gastos de electricidad de 100€ al mes. Cabe destacar que los suministros de agua y luz de todas las instalaciones del club corren por cuenta del Ayuntamiento de La Villa de la Orotava, lo que supone una ayuda más para el club al no tener que afrontar estos gastos.

A comienzos de la presente temporada el club ha tenido que hacer frente a dos deudas contraídas en el mandato de la directiva anterior con la Federación Tinerfeña de Fútbol y el Colegio de Árbitros, ya que dicha federación no permitió el aplazamiento y el fraccionamiento que se estaba llevando a cabo en temporadas anteriores. Los directivos tuvieron que aportar fondos propios (4.980€) para sufragar dicha deuda y poder inscribir al club en las distintas competiciones.

Por último, en relación con los gastos en concepto de sueldos y salarios de la primera plantilla, existen nueve jugadores con un sueldo fijo simbólico que varía entre los 100€ y 250€ al mes, lo que supone un coste fijo de 1.075€ al mes aproximadamente. El resto de la plantilla (9 jugadores) solo percibe unas gratificaciones por partido que varían en función del resultado que el equipo consiga en cada partido, por lo que esto es un coste variable para el club. En la última temporada, la Unión Deportiva Orotava ha ganado doce partidos en total, siete partidos en casa y cinco actuando como visitante. Por otra parte, ha empatado tres partidos actuando como local y cinco como visitante. Con estos resultados, el club ha tenido unos gastos en concepto de gratificaciones salariales de 3.960€ en total. En la Tabla 4, se detallan dichas gratificaciones.

Tabla 4. Gratificaciones salariales de los jugadores del primer equipo

Condición en el partido	Resultado	Prima a percibir
Local	Victoria	20€
Visitante	Victoria	40€
	Empate	20€

Fuente: Elaboración Propia

Profundizando en la planificación para la próxima campaña del primer equipo, es decir, la campaña 2023-2024, se pueden producir dos escenarios:

1. Si el primer equipo asciende de categoría, a la Tercera División Canaria, se plantea un escenario en el que se tendrían en cuenta las subvenciones adicionales que recibiría el equipo en este caso, la mayor dificultad de la categoría y sus exigencias (más viajes, mejor preparación física, mayor rivalidad...). Al estar regida por la Real Federación Española de Fútbol, el equipo recibiría un mayor apoyo económico, tanto para profesionalizar el club como para desplazamientos y el fomento de la formación de

cantera. En la última temporadas la RFEF abonó ayudas de hasta 42.000 euros a cada club de esta categoría.

2. En caso de que el ascenso no sea posible, como ha ocurrido esta presente temporada, la Unión Deportiva Orotava también se plantea un escenario en el que se buscará obtener un mejor resultado, y su visión siempre estará centrada en el ascenso, por lo que el objetivo principal será mejorar la plantilla y cubrir aquellos puestos que han tenido un rendimiento por debajo de las expectativas.

En relación con los objetivos del club, más allá de los deportivos, la entidad pretende ampliar el número de jugadores en la cadena filial, el número de socios abonados al club y aumentar la actividad en las redes sociales, además de conseguir más y mejores fuentes de financiación, dado que la viabilidad económica del club depende de forma notable de las subvenciones de las Administraciones Públicas. Precisamente, este Trabajo de Fin de Grado trata de incidir en el diseño necesario para la consecución de este fin. Se plantea a continuación un plan de acción para el área de marketing, que permita al club mejorar y ampliar su imagen de marca, aumentando la presencia del club en redes sociales e incrementando la actividad y la interacción en las mismas, y mediante la búsqueda de nuevos patrocinios con empresas locales que pretendan no solo colaborar con la entidad, sino darse a conocer a través del deporte y que esto genere un retorno de inversión (ROI) en las mismas. Además, se hacen propuestas para aumentar tanto el número de jugadores en los equipos de la cantera como para captar nuevos socios.

4. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING

Esta propuesta de marketing combina acciones de marketing tradicional y marketing digital. Inicialmente se sigue una serie de etapas indispensables antes de la elaboración del plan de marketing. En este sentido, se define el cliente potencial, y se realiza un análisis de la competencia y de los posibles productos sustitutos del ofrecido por la entidad objeto de estudio. A continuación, se lleva a cabo un análisis DAFO que permite la redacción concreta de los objetivos del plan. Finalmente, se aporta un plan de acción y un conjunto de procedimientos de monitorización y evaluación.

4.1. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO (TARGET)

Un *target* o público objetivo, es un público de interés al que se dirige una empresa con el objetivo de establecer relaciones comerciales, formado por clientes potenciales que reúnen determinadas características y que son susceptibles de consumir sus productos y servicios (Silva, 2022). A

continuación, se van a definir los perfiles del público objetivo de la entidad objeto de esta propuesta, que tiene la característica particular de ser un club deportivo.

En la entidad objeto de estudio, estos agentes son, en primer lugar, los jugadores de cantera. En este perfil se encuentran los niños y niñas, y adolescentes con edades comprendidas entre los 6 y los 18 años. Estos buscan entretenerse haciendo un deporte acorde a su personalidad y sus gustos, a la vez que llevan a cabo y se forman en un estilo de vida saludable. Asimismo, son niños y jóvenes que combinan el deporte con su formación académica, por lo que son personas con rasgos que en general incorporan responsabilidad, trabajo y sacrificio para cumplir con ambas formaciones. En este perfil, los padres suelen tener un poder adquisitivo medio, ya que la actividad deportiva requiere invertir tanto en la compra de equipamiento deportivo como en una alimentación sana y saludable. La mayoría de los niños y jóvenes que se encuentran en este perfil tienen la ilusión de llegar a ser algún día jugador de fútbol profesional.

En segundo lugar, los socios también constituyen un colectivo que pertenece al público objetivo de la entidad. Cabe destacar que es un perfil bastante heterogéneo, ya que abarca desde los niños hasta personas mayores que son apasionados y que quieren ver fútbol en directo. Además, son personas que se sienten identificadas con los valores de la Unión Deportiva Orotava, como son el afán de lucha y de superación constante para ser cada día un club mejor, la defensa del juego limpio y el máximo respeto para todo el colectivo del mundo del fútbol. Como son personas aficionadas al fútbol, siguen a diario las noticias relacionadas con este deporte, a través de los medios de comunicación tradicionales, y cada vez más a través de las redes sociales.

Por último, un colectivo clave del público objetivo lo forman los patrocinadores. También muestran un perfil variado, en cuanto al tipo de actividad y volumen de negocio, pero que tienen en común el tener su sede en el Valle de La Orotava. Son empresas que apoyan el deporte y que invierten en ello para vincular su marca con el mismo. Además, tienen un perfil de empresas preocupadas porque el club del pueblo disponga de los medios necesarios para poder competir con todas las garantías. Finalmente, cabe señalar que son negocios que, en general, todavía no están a la vanguardia de las redes sociales y buscan tener más visibilidad en este ámbito.

4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Para realizar el análisis de la competencia, se ha tomado como referencia el ámbito municipal, ya que los patrocinadores generalmente se ubican en el municipio y una de las principales

fuentes de financiación es el propio ayuntamiento. Los principales competidores de la Unión deportiva Orotava son el Florida C.F y el Atlético Perdoma, dos equipos de fútbol que también tienen sede en La Villa de la Orotava. A su vez, como productos sustitutivos podría sugerirse el Club Baloncesto San Isidro y el Club Deportivo Salesianos de fútbol sala y voleibol.

4.2.1. Principales competidores

Para llevar a cabo el análisis de la competencia se ha hecho uso de metricool entre los meses de abril y junio con las funciones disponibles en el plan de suscripción gratuito. Metricool es una herramienta web de gestión de redes sociales y publicidad. En concreto, se analizan a continuación Facebook, Instagram y Twitter redes más utilizadas en 2022 y TikTok, una de las redes con mayor crecimiento en el último año según un estudio de IAB Spain en 2022.

En primer lugar, se ha realizado un análisis y autodiagnóstico del posicionamiento SEO y las principales redes sociales del club. La Unión Deportiva Orotava posee un gran posicionamiento SEO, ya que si se introduce en buscadores como Google el término “fútbol en La Orotava” el resultado es la página web del club, así como algunas de sus redes sociales. Si hablamos de redes sociales, en Facebook el club posee actualmente 7479 seguidores, y ha realizado en los últimos 3 meses un total de 93 publicaciones, lo que se ha traducido en 7063 reacciones, 498 comentarios y 390 compartidos. Las publicaciones en esta red social tienen que ver con noticias de la actualidad del club, fichajes, resultados de partidos, imágenes destacadas de partidos, calendarios, así como comunicados oficiales del club.

Por otro lado, en Instagram el club posee en la actualidad 2136 seguidores, lo que la hace ser la tercera red social con más seguimiento por detrás de Facebook y TikTok respectivamente. El club ha realizado 67 publicaciones durante el periodo analizado, recibiendo una media de 115 *likes* por publicación y 1,5 comentarios por publicación 102 en total. En Instagram el club publica principalmente imágenes de los partidos, carteles informativos de los partidos del regional, noticias y comunicados destacados, así como fichajes y renovaciones.

Si hablamos de Twitter, es la red social en más desuso y a su vez en la que menos seguidores posee, un total de 713. No se añade contenido desde el mes de marzo de 2023. En cuanto a TikTok, es la segunda red social con más seguidores e interactividad del club, cuenta con 2159 seguidores, y hay publicaciones que han alcanzado las 70000 reproducciones y los 3800 *likes*. En esta red social se suele publicar contenido de los partidos de los equipos de la cantera.

En lo que se refiere a los competidores, en cuanto al Florida C.F, si se hace un análisis de su posicionamiento y contenido en página web y redes sociales se puede comprobar que no posee

un gran posicionamiento SEO, es decir, posición y visibilidad en los motores de búsqueda de los principales navegadores. En este sentido, si se introduce en buscadores como Google el término “fútbol en La Orotava”, el resultado no es el del Florida C.F., sino la página web de la Unión Deportiva Orotava, así como sus respectivas redes sociales.

En cuanto a las redes sociales, en el caso de Facebook, el Florida C.F posee 2.818 seguidores y en los últimos 3 meses en los que se ha hecho uso de metricool ha realizado 86 publicaciones, recibiendo un total de 3.505 reacciones, 670 comentarios y 389 compartidos. En general las publicaciones en esta red social están relacionadas con fotos de los partidos, carteles de eventos y días señalados, así como noticias o comunicados oficiales del club.

Por otra parte, en Instagram, posee 1.984 seguidores, en esta red social publica mayoritariamente imágenes de partidos, además de algún que otro comunicado y noticia destacada como puede ser un fichaje o una renovación. Publica más asiduamente que la Unión Deportiva Orotava, un total de 90 publicaciones en el periodo analizado, lo que supone un 35% más. Con ello, ha conseguido 11129 *likes* en total, una media de 123 likes por publicación y una media 0,4 comentarios por post, en total 44.

En Twitter, posee 1.799 seguidores, y en el periodo de análisis ha publicado 149 tweets, consiguiendo una interactividad de 517 *likes* y 82 retweets. Los tweets tienen que ver con resultados de partidos, carteles informando en lugar y la hora de los mismos, así como noticias destacadas del club y sus jugadores. Por último, en el caso de TikTok, el Florida C.F no posee una cuenta por lo que en esta red no genera competencia a la Unión Deportiva Orotava.

Si hablamos del Atlético Perdoma tampoco posee un gran posicionamiento SEO, ya que, si introducimos palabras claves como “fútbol en la Orotava”, los primeros resultados son la página web nuevamente de la Unión deportiva Orotava.

Por su parte, en Facebook el Atlético Perdoma posee un total de 1.244 seguidores. Durante el periodo en el que ha sido analizado ha realizado 67 publicaciones, consiguiendo un total de 1.221 reacciones, 123 comentarios y 255 compartidos. Las publicaciones en esta red social tienen que ver con calendarios de los partidos de jornada, fotos de los partidos y resultados de estos principalmente.

En Instagram, cuenta con 1568 seguidores, siendo esta su red social más potente. En ella publican imágenes, vídeos y carteles informativos de partidos, renovaciones, fichajes, y alguna que otra noticia destacada. Durante el periodo analizado publicó un total de 77 publicaciones,

consiguiendo una media de 62 me gusta por publicación, 4806 *likes* en total. En cuanto a comentarios, tan solo le han comentado en 36 ocasiones. Finalmente, en cuanto a Twitter y TikTok el Atlético Perdoma no supone competencia para la U.D. Orotava ya que no posee cuentas en ninguna de estas dos redes sociales.

En definitiva, la Unión Deportiva Orotava se encuentra en una situación ventajosa con respecto a su competencia, ya que posee una mejor optimización y posicionamiento SEO, tiene una mayor comunidad de seguidores en general en las principales redes que se analizan y sus competidores no están presentes en TikTok o incluso en Twitter como es el caso del Atlético Perdoma. Por otra parte, Facebook es la red social con más interactividad del club, siendo Instagram, la red social donde en el ritmo de publicaciones es mejor en los competidores, no siendo así la media de *likes* y comentarios, donde la Unión Deportiva Orotava habiendo publicado hasta 23 publicaciones menos han conseguido una media en *likes* y comentarios superior a la de sus competidores. En el caso de Twitter, es la red social donde el club más tiene que mejorar, ya que prácticamente está en desuso, sin actividad alguna.

4.2.2. Productos sustitutivos

En este apartado el interés se centra en identificar cuáles son aquellos servicios sustitutivos que satisfagan al cliente necesidades similares a las que ofrece la Unión Deportiva Orotava. De este modo, el análisis se hace a nivel municipal de La Orotava, ya que naturalmente, igual que en el caso de los competidores, las familias parecen buscar la proximidad a sus domicilios para las actividades deportivas regulares de sus hijos y los patrocinadores y financiadores objeto de estudio prestan atención habitualmente a su ámbito municipal, dado su tamaño pequeño y su sentido de pertenencia a la Villa de La Orotava.

➤ Baloncesto.

El Club Baloncesto San Isidro actualmente milita en Primera División Autonómica de Canarias, pero ha participado durante muchas temporadas en el baloncesto nacional. Es un servicio sustitutivo tanto para aquellos aficionados del sector como para los niños y niñas y jóvenes que deseen practicar deporte. Posee un gran estatus a nivel autonómico y es una entidad muy arraigada a la educación, ya que es una entidad que está vinculada al Colegio de los Salesianos, lugar donde además se llevan a cabo los entrenamientos y los respectivos partidos de competición.

➤ Fútbol sala y voleibol.

El Club Deportivo Salesianos de La Orotava también ofrece un servicio sustitutivo para todos los niños, niñas y jóvenes de la Villa de La Orotava. Actualmente cuenta con más de 300 deportistas que practican fútbol sala y voleibol. En fútbol sala compiten en la tercera categoría nacional, donde año tras año aspiran a subir a segunda división nacional. Es una entidad con un gran reconocimiento en Canarias y de igual manera que en el CB San Isidro, al pertenecer a un colegio está muy vinculada a la educación, lo que favorece que muchos de los estudiantes del colegio de Los Salesianos se decanten por uno de estos deportes desde muy temprana edad.

4.3. ANÁLISIS DAFO

De acuerdo con Speth (2016), el análisis DAFO permite realizar un balance de la situación actual de la empresa o del negocio con perspectivas de futuro, es decir, ayuda a conocer cuál es el estado de la organización con un carácter prospectivo, orientado a posibles sucesos. Es básico en el análisis de la situación de cada negocio, un aspecto esencial para poder desarrollar las estrategias que la organización planea de una manera eficaz y con la información necesaria. Es por esta razón, que se ha considerado oportuno llevar a cabo este tipo de análisis como paso previo para la fijación de los objetivos y el diseño de la propuesta de marketing.

Además, esta herramienta de análisis permite detectar debilidades y fortalezas a nivel de funcionamiento interno, y amenazas y oportunidades a nivel del entorno externo, lo que permite mejorar la planificación estratégica y fortalecer el negocio. A continuación, en la Tabla 5 se presenta el análisis DAFO de la Unión Deportiva Orotava, teniendo en cuenta el análisis y diagnóstico de la sección 3, el análisis de la competencia, así como las reuniones que el autor de este trabajo ha mantenido con dirigentes del club durante la realización del mismo.

Tabla 5. Análisis DAFO U.D.Orotava

Origen interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Instalaciones deportivas con césped natural. -Reconocimiento y palmarés del equipo a nivel insular y autonómico. -Posicionamiento SEO 	<ul style="list-style-type: none"> -Escaso número de jugadores de cantera -Limitación presupuestaria y escasa diversificación de las fuentes de ingresos. - Escasez de tiempo y recursos para la gestión de página web y redes sociales.
Origen externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> -Creciente aumento del uso de la redes sociales - Ayudas de las Admin Públicas. -Aumento del consumo de contenidos deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor competencia de los equipos rivales - Aumento de los conflictos entre hinchas y jugadores. -Grandes entidades deportivas como productos sustitutivos.

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, en lo que se refiere a las fortalezas, las instalaciones deportivas son una de ellas, ya que a pesar de ser propiedad del Ayuntamiento de La Orotava, el uso de las mismas está cedido al club gratuitamente. El Estadio de Los Cuartos con capacidad para 6.000 espectadores, es uno de los mayores de la isla, solo por detrás de estadios como el Heliodoro Rodríguez López, y además cuenta con una superficie de césped natural, que a nivel insular son sólo 3 los clubes que pueden ofrecer jugar en este tipo de superficie. También cuenta con las instalaciones del Campo de fútbol del Mayorazgo, al cual recientemente se le han realizado

mejoras y donde habitualmente se llevan a cabo los entrenamientos y partidos de la cadena de filiales.

Asimismo, el reconocimiento y palmarés del equipo a nivel insular y autonómico, ya que la Unión Deportiva Orotava, como se detalla en Sección 3, es el equipo con más títulos de la Copa Heliodoro, una prestigiosa copa en las Islas Canarias que ha conseguido hasta en 10 ocasiones. Además, el club organiza el Trofeo Teide, uno de los torneos veraniegos más destacados en el panorama nacional, así como uno de los más antiguos que se celebra cada verano en el mes de agosto.

En lo que se refiere al posicionamiento y visibilidad, el club ha optimizado su posicionamiento SEO ocupando la primera posición en los resultados de los motores de búsqueda de los principales navegadores, indexando palabras claves como: fútbol en la Orotava o jugar al fútbol en la Orotava.

En segundo lugar, en cuanto a las debilidades, cabe destacar que existe un reducido número de jugadores y equipos por categorías en la cadena de filiales del club, algo que se debe mejorar y aumentar de cara a próximas temporadas, ya que son una de las fuentes principales de ingresos, y, sobre todo, por el aporte que ofrece el club en términos de la formación y los valores que el club les inculca durante su etapa formativa. Asimismo, se constata que existe una limitación presupuestaria y una escasa diversificación de las fuentes de financiación, ya que si las ayudas de las Administraciones Publicas se redujeran o se suprimiesen el club no podría cumplir con sus obligaciones y dejaría de competir. Además, debido a la falta de recursos económicos, existen áreas como la de marketing, en la que no se tiene personal específico para llevar a cabo la gestión de los contenidos tanto de la página web como las redes sociales, ya que es un directivo con competencias en esta área quien se encarga en sus ratos libres de publicar contenidos y actualizar las redes y el muro de la página web.

En tercer lugar, a nivel externo, respecto a las oportunidades, es reseñable que existe un creciente uso de las redes sociales, por lo que el club debería optimizar sus redes y utilizarlas para hacerse visible y mejorar su imagen de marca. Además, hoy en día los aficionados al fútbol están cada vez más pendientes de las noticias y publicaciones de sus equipos y prácticamente todos los equipos usan las redes sociales para mantener informado al consumidor. Ha llegado el punto en el que el consumidor interactúa de tú a tú con el club, participando activamente con la entidad. Cabe destacar que, en temas relacionados con el *merchandising*, muchos equipos utilizan las redes para realizar campañas de abonados al inicio de la nueva temporada, o

carteles online innovadores para sucesivos partidos con la finalidad de invitar al consumidor a que acuda a ver a su equipo. En cuanto a las ayudas públicas, estas están suponiendo una oportunidad, ya que la Unión Deportiva Orotava recibió la presente temporada 20.000 € del ayuntamiento para la compra de material deportivo, equipaciones, etc. Además, como se ha señalado, el Ayuntamiento de la Orotava cede el uso del Estadio de Los Cuartos y el Mayorazgo gratuitamente al club, para que pueda desarrollar en condiciones óptimas la práctica del fútbol.

Por último, en cuanto a las amenazas, destaca la mayor competencia de los equipos rivales que tienen sede en La Orotava, como son el Florida C.F y el Atlético Perdoma. Ambos equipos en los últimos años han ascendido de categoría y han ido creando y ampliando cada vez más su cadena de filiales. Además, existen grandes entidades deportivas como el Club Baloncesto San Isidro y el CD Salesianos de fútbol sala y voleibol que con su vinculación con el colegio de los Salesianos captan a muchos niños y jóvenes de La Orotava para iniciarse o probar en otros deportes. En lo que se refiere a la conflictividad en el mundo del fútbol, supone una amenaza para todo el mundo del fútbol y no sólo para el U.D. Orotava. En la actualidad existen muchos aficionados con comportamientos intolerables y denigrantes hacia los futbolistas, lo que genera un ambiente hostil en los estadios, provocando que en muchas ocasiones padres y madres no acudan a los estadios de fútbol con sus hijos y que descarten apuntarlos en un deporte donde se toleran demasiadas faltas de respeto. No obstante, cada vez más se sancionan gravemente estos comportamientos para que se viva un ambiente cálido y favorable, velando por el respeto y la seguridad de todos los que forman parte de este deporte.

4.4. OBJETIVOS SMART

El acrónimo SMART se debe a George T. Doran, quien, en 1981, publicó un artículo llamado "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives". Los objetivos SMART se definen como objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Además, estos nos permiten analizar y evaluar los resultados de la estrategia de marketing que se pretende llevar a cabo.

Los objetivos SMART de la Unión Deportiva Orotava se han definido a partir del análisis de la competencia y DAFO previamente analizado, con un horizonte temporal para su consecución que comienza en la temporada 2023-2024 con la condición indispensable de que se mantengan en el tiempo y garanticen los resultados esperados en las siguientes campañas. A continuación, se exponen los objetivos y las estrategias para alcanzar los mismos:

➤ **Aumentar el número de jugadores en la cadena de filiales hasta en un 35%**

Con el objetivo de aumentar el número de jugadores en la cadena de equipos filiales se estaría llevando una estrategia de liderazgo en costes, ya que el captar talento joven y curtirlo con la aspiración de formar parte del primer equipo puede ser una opción muy viable para las próximas temporadas. Esto es relevante para esta entidad, ya que el presupuesto salarial del que dispone el club limita considerablemente la adquisición de nuevos jugadores de otros equipos.

➤ **Incrementar la tasa de interactividad en las redes sociales un 20%**

Esta interactividad constituye un objetivo en sí mismo, ya que favorece el sentido de pertenencia al club entre el público objetivo, así como la cohesión en torno a una actividad deportiva saludable para la población joven. La Unión Deportiva Orotava quiere apostar por el uso de las redes para relacionarse activamente con sus abonados, aficionados y patrocinadores, por lo que se van a establecer diferentes planes de acción para conseguir aumentar la tasa de interactividad en las redes en un 20%. La estrategia que se empleará en esta situación será la de diferenciación, ya que la Unión Deportiva Orotava pretende distanciarse de sus competidores actuales a través de potenciar el uso de las redes sociales.

➤ **Fidelización de abonados actuales e incrementar el número de abonados para las temporadas 2023/2024 y 2024/2025 hasta los 300 socios.**

En línea con el punto anterior, la fidelización puede significar la consecución de una mayor identificación con los valores deportivos y de convivencia del club. En la actualidad, el club posee 257 abonados. La fidelización de los abonados también es un aspecto clave en el funcionamiento de la entidad, ya que junto con los jugadores de la cadena filial, son la principal fuente de ingresos del club. Asimismo, ello incrementará el grado de diversificación de las fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia de las subvenciones públicas. En este sentido, se llevarán a cabo diferentes campañas para fidelizar a los abonados actuales y atraer a nuevos abonados con el objetivo primordial de incrementar el número de abonados para la próxima temporada y la 2024/2025. La estrategia a seguir en este caso será nuevamente la de diferenciación ya que se utilizarán promociones innovadoras para llamar la atención de los aficionados.

➤ **Atraer nuevos patrocinadores, aumentando el número de estos hasta en un 60%.**

Para conseguir una búsqueda efectiva de patrocinadores, es conveniente que la entidad se centre en empresas locales, dentro del municipio de La Orotava, con sentido de pertenencia a la comunidad local, que estén interesadas en impulsar su negocio y posicionarse como referentes en sus respectivos sectores. La Unión Deportiva Orotava, a lo largo de su historia, se ha ganado una reputación que le ha permitido posicionarse como uno de los clubes históricos a nivel canario, por lo que esto puede ser de interés para empresas que quieran publicitarse a través de una entidad deportiva.

4.5. PLAN DE ACCIÓN

En este apartado, se detallará el plan de acción que permitirá junto con el marco proporcionado por el análisis DAFO y el análisis de la competencia lograr los objetivos propuestos. De esta forma, a continuación, se presenta cada uno de los objetivos SMART con las correspondientes acciones dirigidas a su consecución.

4.5.1. Aumentar el número de jugadores en la cadena de filiales hasta en un 35%.

Para llevar a cabo este objetivo, se van a proponer dos acciones principales. En primer lugar, la puesta en marcha de jornadas de captación. Durante los meses de verano y aprovechando que no hay competiciones en juego, se realizarán dos jornadas de captación (en julio y en agosto, respectivamente). En ellas se realizarán diversas actividades y ejercicios, donde los asistentes pueden demostrar sus cualidades. Asimismo, se pondrán a disposición zonas habilitadas y espacios donde se pueda conocer de primera mano a entrenadores y directivos y charlar con ellos sobre el nuevo proyecto que encabeza una nueva directiva, y así como consultar cualquier duda. Estas jornadas de captación serán convocadas a través de las redes sociales del club y en la pantalla LED que luce en las inmediaciones del Estadio de Los Cuartos.

Y, en segundo lugar, la firma de un convenio con los colegios e institutos de La Villa de La Orotava. Este consistirá en que en la asignatura de Educación Física cuando el fútbol sea el tema a tratar, los entrenadores o monitores del club puedan dar una charla y realizar un entrenamiento en las instalaciones deportivas de Los Cuartos, permitiendo así que disfruten de un terreno de juego en óptimas condiciones. O si, por el contrario, las instituciones de enseñanza no pueden desplazarse, que sean los propios entrenadores o monitores del club los que acudan a los distintos centros. De esta manera, el club podrá darse a conocer entre los más jóvenes del municipio y captar el interés por practicar este deporte en el mismo.

4.5.2. Incrementar la tasa de interactividad en redes sociales en un 20%.

A continuación, se va a plantear un plan de acción para Facebook, Instagram, Twitter y TikTok, redes que como ya se mencionaba en el apartado 4.2, son las más utilizadas o se encuentran en un continuo crecimiento como es el caso de la red social TikTok (IAB Spain, 2022).

4.5.2.1. Facebook

Generalmente, los usuarios de Facebook son personas adultas, y es la red social más utilizada en nuestro país, como se puede comprobar en el estudio realizado por The Social Media Family (2022). Es por ello, que se considera imprescindible que la Unión Deportiva Orotava con más de 7000 seguidores tenga una actividad frecuente en esta red social, la cual puede utilizar para informar de noticias, comunicados, novedades, contactar con los aficionados y realizar distintas acciones de marketing. Además, Facebook es tradicionalmente la red social más utilizada en el fútbol regional canario, ya que la gran mayoría de personas relacionadas con este deporte (entrenadores, directivos, aficionados...) interactúan y se informan de las novedades de sus equipos favoritos en esta plataforma.

Como propuesta para esta red social, se plantean los siguientes objetivos a cumplir durante la temporada:

- Aumentar en un 30% el número de seguidores de la página de la Unión Deportiva Orotava.
- Incrementar la interacción de los aficionados con las publicaciones que realiza el club en, al menos, un 30%.

Para conseguir estos objetivos se plantean unas determinadas acciones que el club tendrá que llevar a cabo. Por una parte, se propone aumentar el ritmo de publicación en esta red social, consiguiendo un ritmo de, al menos, cuatro o cinco publicaciones semanales en el muro de Facebook. Por otra parte, se plantea la creación de una comunidad en Facebook con los socios y los grupos de fans para comentar los partidos, compartir información y apoyar al equipo, mejorando la relación con los aficionados y construyendo así una “familia Orotava”.

4.5.2.2. Twitter

En el caso de Twitter, nos encontramos con una red social consolidada, pero su finalidad es algo distinta a la que posee la anterior. Twitter tiene un público mucho más joven y activo, que tiende a utilizar con mayor frecuencia las redes sociales e interactúa más, por lo que el enfoque de la propuesta debe personalizarse a las características de esta aplicación.

La U.D. Orotava cuenta con unos 700 seguidores en esta red social, siendo la red social en más desuso y teniendo el alcance de las publicaciones un nivel muy inferior al que el que posee actualmente en Facebook o Instagram donde tiene 7456 y 2120 seguidores respectivamente. Por ello, como objetivos de la propuesta en Twitter, se plantean los siguientes:

- Aumentar en un 20% el número de seguidores en la temporada 2023/2024.
- Conseguir que el número de interacciones aumente, al menos, en un 25% por cada publicación.

Twitter se utilizará, principalmente, para la difusión de información relevante y práctica relacionada con el club. Esta información puede ser de diferentes tipos y con distintas características, pero su finalidad siempre será tener informados a los aficionados de todo lo que pase alrededor de la entidad. En Twitter, la U.D.Orotava ofrecerá información de los siguientes temas:

- Horarios de partidos, entrenamientos y reuniones de los equipos del club.
- Resultados de los partidos de todos los equipos.
- Cobertura en directo (goles, acontecimientos importantes, minutos...) de los partidos del Regional y Fémimas, aunque principalmente de los equipos de categorías inferiores, ya que el público en esta red social es principalmente joven y el publicar fotos o vídeos de amigos o compañeros genera mayor interacción en esta red.
- Fichajes en el cuerpo técnico, directiva y en los diferentes equipos del club.

Además, también se añadirán tuits interactivos, para fomentar el sentimiento de identidad y fidelizar a los aficionados. Este tipo de publicaciones se llevarán a cabo en las épocas del año como Navidad o verano donde la competición esté parada y no haya entrenamientos o partidos. Por último, para aumentar el número de seguidores y aprovechando que el club es organizador del Trofeo Teide, se plantea organizar un concurso, en el cual se sortee una entrada doble para ver el partido que enfrentará al C.D. Tenerife y al Villarreal B C.F. Para generar un mayor alcance se propone crear un hashtag exclusivo para que los seguidores puedan usarlo y darle impulso así al concurso.

4.5.2.3. Instagram

En el caso de esta red social, se tendrá un enfoque diferente y personalizado, en función de las necesidades y gustos de los usuarios. Instagram, es una red social con rasgos propios particulares, ya que en ella importa mucho el mensaje pero se prioriza el contenido visual en

fotos y vídeos. Según un estudio realizado por The Social Media Family (2022), Instagram ha experimentado un gran crecimiento en el último lustro, pasando de los 13 millones en 2017 a los 24 millones de usuarios en 2021. En el caso de La Unión Deportiva Orotava, Instagram es la tercera red social en cuanto a seguidores, contando con un total de 2120 seguidores, una cantidad bastante inferior a la de Facebook. Por ello, como objetivos principales del plan de acción en Instagram se planean los siguientes:

- Incrementar el número de seguidores en un 15% para la temporada 23/24 y siguientes.
- Aumentar el número de cuentas alcanzadas por cada publicación en, al menos, un 50% cada temporada.

Para poder cumplir con los objetivos en Instagram, se propone que la Unión Deportiva Orotava enfoque su trabajo en la interacción con sus seguidores y en la publicación de contenido visualmente llamativo y atractivo para los aficionados, tratando de fomentar constantemente el sentimiento de identidad y de entretener a los seguidores con contenido interactivo. En este sentido, se utilizarán 3 de las funciones más importantes de Instagram en esta propuesta:

1. Publicaciones en “feed” o muro. En ellas, el club subirá a la red social fotos y vídeos de los equipos actuales, entrevistas a jugadores y entrenadores, carteles informativos de partidos, así como de eventos realizados por la entidad, acompañándolos de algún mensaje corto y conciso, siempre relacionado con la publicación. Un ejemplo puede ser la publicación de un vídeo-resumen con las mejores jugadas del partido y los goles, acompañado con un texto que indique el resultado y los jugadores que han marcado gol en dicho partido. Además, también se subirán fotos y/o vídeos antiguos de gestas que ha conseguido el club, felicitaciones a jugadores profesionales que hayan estado en el club, etc.

2. *Stories*. Las *stories* son una modalidad de contenido en Instagram, en la que se publican fotos o vídeos que solo se pueden ver durante 24 horas. Además, en este tipo de publicaciones, se pueden añadir diferentes opciones interactivas como encuestas, preguntas y respuestas o distintos juegos, que fomentan la participación de los usuarios con la entidad. El objetivo de las *stories* consiste en fomentar la relación entre club y aficionado, desarrollando este sentimiento de identidad previamente mencionado.

3. *Reels*. Es una herramienta propia de la plataforma social que permite a los usuarios crear videos cortos. Este tipo de publicación aparece también en el *feed* o muro principal, pero tiene su propio apartado dentro de la aplicación. Los *reels* se proponen utilizar para cualquier publicación

en formato de vídeo corto como puede ser la presentación de algún fichaje, la presentación de la nueva equipación o las declaraciones de jugadores y entrenadores tras los partidos.

En cuanto a la frecuencia de publicación, se propone realizar al menos cuatro o cinco publicaciones en el tablero a la semana, y la publicación de un *storie* diario, aunque pueden ser los que se crean convenientes. Dentro de estos *stories*, al menos tres de ellos deben tener un contenido interactivo, que variará en función de lo que vaya ocurriendo en la temporada y de las necesidades del club.

4.5.2.4. TikTok

TikTok es la última red social a la que se ha unido el club, pero a su vez es ya la segunda red social en cuanto a seguidores se refiere, ya que cuenta con un total de 2157 seguidores, ligeramente por encima de Instagram. Es una red social relativamente nueva y actualmente en auge, posee una gran capacidad de viralización y según el informe realizado por The Social Media Family (2022), en la categoría de entretenimiento es la más demandada con 81,07%. Además, es una red social con un público más joven, algo a tener en cuenta a la hora de publicar el contenido.

Como objetivos principales del plan de acción en TikTok se planean los siguientes:

- Incrementar el número de seguidores en un 15% para la temporada 23/24 y siguientes.
- Aumentar el número de interacciones por cada publicación en, al menos, un 30%.

Para conseguir estos objetivos que se plantean, se propone aumentar el ritmo de publicación a 3 o 4 TikTok's por semana, ya que actualmente se suele publicar uno o dos vídeos a la semana. Además, aprovechando que el público al que se dirige la entidad es principalmente joven, como pueden ser los amigos de jugadores de la cadena de filiales, se debe publicar un contenido actualizado, y que sea en mayor medida de los equipos filiales. En TikTok la Unión Deportiva Orotava publicará principalmente lo siguiente:

- Realización de los *trends* más virales en el momento con jugadores del club.
- Retos futbolísticos y quiz entre jugadores y/o entrenadores.
- Goles y declaraciones tras el partido.
- Pequeñas partes de algún entrenamiento, como puede ser un ejercicio de tiros a portería.

4.5.3. Fidelización de abonados actuales e incrementar el número de abonados para las temporadas 2023/2024 y 2024/2025 hasta los 300 socios.

Para llevar a cabo este objetivo, se proponen dos acciones. En primer lugar, la realización de una campaña de abonados, una de las acciones principales a desarrollar por cada club a inicios de temporada, ya que es una manera de expandir la imagen de marca y captar nuevos socios para la entidad. Es por ello, que se propone realizarla con jugadores y personas que sean un icono del club como son Isidro García, Felipe Martín y Javier López, jugadores, que además de formarse o haber jugado en el club, son orotavenses y han llegado a la élite del fútbol español. Esto serviría para que la campaña tuviese un mayor alcance y visibilidad, ya que el éxito de sus carreras vinculadas al club permite mejorar la imagen de marca y consolidar ese sentimiento de pertenencia tan importante en cualquier entidad deportiva. Además, también serviría de inspiración y motivación para los más jóvenes.

La campaña se difundirá por las redes sociales del club, lo que permitirá aumentar el alcance y generar mayor interactividad en las mismas. Como lugar donde realizar el spot de la campaña se propone un lugar histórico y que identifica al aficionado orotavense como es el Parque Nacional del Teide, del cual hasta un 70% de su superficie pertenece a La Orotava (Sánchez, 2021). Además, el día de la presentación de la campaña se propone realizar un evento que consista en un partido amistoso que enfrente a los jugadores que participan en la campaña, jugadores históricos de la Unión Deportiva Orotava y jugadores de la actual primera plantilla contra un combinado de jugadores canarios que residan en la isla como pueden ser Suso Santana, Pedri, Omar Mascarell, Ángel Rodríguez, Pedro Rodríguez, etc. Esto permitiría no solo darle una gran visibilidad a la nueva campaña de abonados, sino también recaudar fondos monetarios para las arcas del club, aumentando así su limitado presupuesto.

En segundo lugar, se plantea poner en marcha el “abono a plazos”, que consiste en que todos los abonados nuevos o aquellos que vayan a renovar su abono anterior podrán pagar el abono mediante cuatro pagos trimestrales, en vez de pagar la cantidad íntegra en el momento de la retirada del carné. De este modo, se tendrán que realizar cuatro pagos, el primero de ellos justo antes de empezar el campeonato, el segundo en el mes de noviembre, el tercer pago en la primera quincena del mes de febrero y el último pago en la primera quincena de mayo. Además, se proponen precios, descuentos y acciones especiales para los aficionados y socios más fieles, que a continuación se detallan:

- 10% de descuento para los abonados que lleven 10 años o más vinculados al club.

- Abono especial +65 años, el cual esté bonificado hasta en un 50% por el centro municipal de mayores y se oferte el acudir a ver fútbol a Los Cuartos como una actividad del centro para los mayores que así lo deseen. Esto permitiría acercar el fútbol a los más mayores, y fomentaría la integración y la convivencia de estos en el entorno social del municipio.

4.5.4. Atraer nuevos patrocinadores, aumentando el número de estos hasta en un 60% para la temporada 2023/2024.

A continuación, se propone el plan de acción para atraer y aumentar el número de patrocinadores. Como se ha comentado anteriormente, la búsqueda y atracción de nuevos patrocinadores estará enfocada en la creación de un vínculo entre la entidad y empresas locales. Cabe destacar que las empresas con las que se logre un acuerdo tendrán la oportunidad de mejorar su reputación, apoyando la práctica deportiva y los hábitos de vida saludable, además de ampliar la visibilidad de su marca y tener un retorno de inversión gracias a la presencia en las redes sociales, donde el club cuenta con hasta casi 13000 seguidores, y a las equipaciones y espacios publicitarios del club.

Este plan de acción estará compuesto por dos acciones:

En primer lugar, se plantea establecer un acuerdo con un patrocinador principal, que sea el patrocinador referente dentro de la entidad. Como patrocinador principal se propone Fonteide, una marca líder en el sector de aguas minerales en la isla de Tenerife y que tiene su sede en el municipio de La Orotava. A cambio, el club le ofrece publicidad, ya que su logo estaría en la camiseta de todos los equipos de la Unión Deportiva Orotava y aparecería en la pantalla *led* publicitaria que está en las inmediaciones del Estadio de Los Cuartos. Además, debido a que el agua es una fuente principal de hidratación durante la práctica deportiva, se propone la idea de promocionar el producto disponible en varios formatos en su catálogo con la colaboración de una selección específica de jugadores de la plantilla lo que permitirá aumentar el grado de reconocimiento de ambas marcas, no solo a través de las redes sociales, sino a través de medios de comunicación como la televisión a nivel insular y regional.

En segundo lugar, se plantea la idea de establecer un acuerdo con una tienda deportiva del municipio, en este caso se propone Atmósfera Sport. Este patrocinio irá dirigido, por una parte, a los jugadores de la primera plantilla, con el fin de que se sientan valorados, ya que económicamente debido a la situación que atraviesa el club no se les puede ofrecer más allá de

unas cantidades mínimas especificadas en el apartado 3 de este trabajo. El acuerdo consistiría en que la tienda deportiva suministraría a cada jugador un vale por valor de 100€ a canjear en ropa o accesorios deportivos que cada jugador desee. A cambio, el club le dará publicidad en el equipaje, así como en eventos que se realicen. Por otra parte, a través de las redes sociales tanto del club como de la tienda, más concretamente a través de Instagram y Facebook se propone realizar sorteos en épocas puntuales, como puede ser Navidad de un bono regalo entre todos aquellos que cumplan los siguientes requisitos: darle *like* a la publicación, seguir ambos perfiles y compartir dicha publicación. Esto permitirá ganar seguidores en Instagram y Facebook, tener un mayor alcance a la hora de difundir la imagen de marca tanto del club como de la tienda deportiva y, además, se estarían ofreciendo y publicitando productos a un público objetivo que coincide en cierta manera.

4.6. MEDIDAS DE SUPERVISIÓN Y VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PLAN PROPUESTO.

La última fase del plan de marketing se corresponde con coordinar adecuadamente todas las funciones y tareas llevadas a cabo con las decisiones estratégicas adoptadas y, a su vez, establecer unos mecanismos de control que servirán de gran ayuda a alcanzar los objetivos. Además, se diseñan dos alternativas interesantes para conocer cuánto se tendría que invertir en el plan de acción de las redes sociales y así asegurar la viabilidad de la propuesta.

4.6.1. Mecanismos de supervisión.

Los mecanismos de control que la Unión Deportiva Orotava utilizará en la propuesta que se hace en este Trabajo de Fin de Grado serían los siguientes:

- Resultados en términos de nuevos jugadores en la cadena de filiales.
- Grado de interacción en las redes sociales. Para ello, se propone que el club instale *metricool*, una herramienta que permite llevar el control y la gestión del contenido de todas tus redes sociales desde una única plataforma, planificar las publicaciones y, además, ofrece la opción de acceder a métricas e informes que permiten analizar tu situación y la de tu competencia.
- Monitorización de los siguientes KPIs: retorno de inversión (ROI), engagement, número de likes, número de seguidores, número de comentarios, tráfico web, alcance, entre otros.
- Resultados en términos de rentabilidad de las acciones de captar y fidelizar abonados.
- Resultados en términos de número de nuevos abonados.

- Grado de satisfacción de la afición: se pueden realizar encuestas vía email y que a su vez sugieran nuevas propuestas que permitan mejorar al club.
- Resultados en términos de número de nuevos patrocinadores.

4.6.2. Presupuesto.

A continuación, se elabora un presupuesto en el que se contemplan dos alternativas posibles. Los valores han sido estimados según el mercado actual, determinando la cantidad de dinero a invertir para llevar a cabo la ejecución de dichas propuestas.

Tabla 6. Presupuesto A

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	IMPORTE TOTAL (mensual)
Freelancer	Remuneración	240€
TOTAL OPCIÓN A		240€

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Presupuesto B

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	IMPORTE TOTAL (mensual)
Responsable área de marketing	Remuneración	560€(valor estimado)
Suscripción Metricool	Herramienta de control y gestión de redes sociales	14€
TOTAL OPCIÓN B		574€

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, en cuanto a la opción presupuestaria A, se propone llevar a cabo la externalización de la gestión de las redes sociales contratando a un *freelancer* que tenga habilidades y conocimientos en la materia. Actualmente, este tipo de modalidad laboral es muy común, y permite tener una gran flexibilidad, ya que se contrata sobre la base de una tarifa por hora y se paga por las horas trabajadas. Consultada la tarifa estándar en la web de *freelancer*, la media estaría entre 12-18€ la hora. Por tanto, si tenemos en cuenta que se contrataría unas 4 horas semanales, esto supondría para el club un desembolso de 240€ al mes.

En segundo lugar, en la opción presupuestaria B el club podría ofrecerse como entidad donde realizar las prácticas externas por parte de alumnado de diferentes centros educativos. A través de la firma de un convenio de cooperación educativa, tanto alumnos de ciclos de formación profesional relacionados con el área de marketing o la publicidad, como alumnos que estudien algún grado universitario de ADE o Marketing podrían poner en práctica sus conocimientos y

habilidades en el club gestionando las redes sociales del mismo. Esto permitiría crear un vínculo entre el deporte y la formación profesional de los más jóvenes, y no supondría a priori ningún coste para el club. Por otra parte, para supervisar el trabajo y coordinar todas las tareas en esta área se propone la figura de un responsable de marketing. En este caso, esta función la podría desempeñar de forma natural D. Juan Manuel García, directivo del club, economista con especialización en marketing digital, y con una vinculación personal y emocional con el club. Su disponibilidad y vinculación se ha puesto de manifiesto en su colaboración desinteresada en el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado. El coste que le supondría a la entidad, si es contratado 4 horas semanales a razón de 35€ la hora como se ha acordado con el propio directivo, sería de unos 560€ mensuales.

Por último, para la monitorización y gestión de redes sociales en la opción B, se propone utilizar la app de metricool como ya se especifica en el apartado anterior. Esta herramienta dispone de varios planes de suscripción, pero ajustando el presupuesto a la situación económica de la entidad, la opción más viable, en relación a la cantidad de funciones disponible y precio mensual, sería el plan denominado Starter, que supondría un desembolso de 14€ al mes, 168€ al año.

5.CONCLUSIONES

En este TFG se ha tenido como objetivo la elaboración de una propuesta de plan de marketing que permita a una entidad deportiva de tamaño pequeño mejorar no solo su imagen de marca sino explorar nuevas alternativas enfocadas a la expansión de la entidad, la búsqueda de fuentes de financiación que permitan diversificar las mismas, y el promover acciones que hagan que los más jóvenes, los aficionados al fútbol del municipio y empresas locales apuesten por la Unión Deportiva Orotava. Por ello, el llevar a cabo las propuestas que se desarrollan en este trabajo puede mejorar no solo la situación económica sino también deportiva del club.

En primer lugar, la estrategia de expansión en redes sociales acompañado del uso intensivo de las RRSS tanto de la sociedad en general como por los aficionados favorece el crecimiento del club en este ámbito, atrayendo tanto a nuevos patrocinadores como jugadores y socios. Además, es conveniente establecer relaciones duraderas con los patrocinadores ya que una elevada cuantía del presupuesto para cada temporada proviene de dichos colectivos.

En segundo lugar, será bastante positivo el promover las acciones que se plantean para aumentar el número de jugadores en la cadena de equipos filiales, ya que aparte de significar una fuente más de ingresos para el club, se estaría llevando a cabo una estrategia de liderazgo en costes, al facilitar la captación del talento joven y curtirlo con la aspiración de formar parte del

primer equipo. Esto es relevante, ya que el presupuesto salarial del que dispone el club limita considerablemente la adquisición de nuevos jugadores de otros equipos.

En tercer lugar, el desarrollo de una campaña de abonados a través de la colaboración con jugadores referentes e íconos del club permitirá impulsar la visibilidad y el alcance del club tanto a nivel regional como en redes sociales, además de mejorar la imagen de marca de este. Será una campaña que permitirá consolidar ese sentimiento de pertenencia y servirá como inspiración y motivación para los más jóvenes.

En definitiva, una vez estudiadas al detalle cada una de las fases y propuestas del plan de marketing se puede concluir que poner en marcha estas propuestas supondrá una notable mejora de la imagen de marca de la entidad. Como consecuencia de ello se podrá llegar a más jugadores, patrocinadores y se fidelizará y se atraerá a nuevos socios al club, cumpliendo así con los objetivos principales de la entidad y de este TFG.

BIBLIOGRAFÍA

(S/f). Rfef.es. Recuperado el 25 de mayo de 2023, de https://rfef.es/sites/default/files/pdf/1a_resolucion_ayudas_clubes_impulso_23_segunda_division_b_y_tercera_division.pdf

Content, R. R. (2018, junio 19). *Marketing y fútbol: ¿qué tiene este deporte para enseñarnos sobre marketing?* Rock Content - ES; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-y-futbol/>

Definitions of marketing. (2019, febrero 22). American Marketing Association. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Doran, GT (1981). "Existe una forma INTELIGENTE de escribir las metas y los objetivos de la administración". *Revisión de gestión* . 70 (11): 35–36.

García del Barrio, P. & Pujol, F. (2008). El papel del fútbol en la sociedad actual, Fútbol: ocio y negocio. *Revista Empresa y Humanismo*, 11(1), 89-108. (<http://dadun.unav.edu/handle/10171/5910>) (2016-11-12).

Giovio, E. (2016, octubre 14). *El marketing 'casero' del Leganés*. Ediciones EL PAÍS S.L. https://elpais.com/deportes/2016/10/11/actualidad/1476199525_982741.html

Knight, W. (2018, 8 abril). How Marketing Has Changed In 10 Years. Warren Knight. <https://warrenknight.com/2018/04/09/how-marketing-changed-10-years>

Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). Pearson.

Lobillo Mora, G. & Muñoz Vela, A. (2016). El papel de las redes sociales en las estrategias de expansión de mercado en los clubes de fútbol españoles. El uso personalizado de Twitter en lengua árabe del Real Madrid CF y FC Barcelona, *Trípodos*, 38, 195-214. (http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/301) (2016-10-23).

McCarthy, J., Rowley, J., & Keegan, B. J. (2022). Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer and Society*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059872>

Milne, G. R., & McDonald, M. A. (1999). *Sport marketing: Managing the exchange process*. Jones and Bartlett.

Mullin, B. (1985). Characteristics of sport marketing. En G. Lewis & H. Appenzeller (Eds.), *Successful sport Slackmanagement* (pp. 101–123).

Pérez Salvador, M. (2019). Estrategias de Marketing en un equipo de Fútbol creciente. (Tesis Doctoral). Universidad San Francisco de Quito. Quito.

Pursell, S. (2023, marzo 16). *Manual de estrategias de marketing: definición, tipos y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-marketing>

Queiruga, S. (2020, octubre 1). *Por qué Burger King patrocina al Stevenage, equipo de la cuarta división*. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.net/burger-king-stevenage/>

Quiles, R. S. (2021, marzo 8). *El Teide es La Orotava*. eldia.es. <https://www.eldia.es/tenerife/2021/03/08/teide-orotava-39382070.html>

Silva, L. (2022, mayo 16). *Define tu target: qué es, tipos y proceso para determinarlo*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/como-definir-un-target>

Sotelo González, J. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y comunicación social*, 17, 217-230. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2012.v17.40607

Spain, I. A. B. (2022, mayo 18). *Estudio de Redes Sociales 2022*. IAB Spain.
<https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/>

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer tu negocio*. (M. M. Serra, Trad.)
50minutos.es.

The Social Media Family. (2022). VIII Informe sobre el uso de las redes sociales en España.
<https://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2022/04/VIII-Informe-redes-sociales-the-smf-digital.pdf>

White, S. (18 de junio de 2018). *The Evolution of Marketing*. Disponible en
https://nanopdf.com/download/the-evolution-of-marketing-d-steven-white_pd