

Plan de *marketing*



Club Deportivo Tenerife, SAD

Alumno: Yobani González Pérez (yogope@uoc.edu)

Directora: Mariona Iglesias Huix

Fecha de entrega: 6 de junio de 2023

ODS vinculados:



Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Plan de *marketing*

Memoria final

Curso 2022-2023, 2º semestre





ÍNDICE

Resumen ejecutivo	1
<i>Abstract</i>	2
INTRODUCCIÓN	3
Justificación.....	3
Objetivo y alcance	4
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	4
1.1 Análisis de la situación externa	4
1.1.1 Análisis del macroentorno.....	4
1.1.2 Análisis del microentorno.....	9
1.2 Análisis de la situación interna	16
1.3 Diagnóstico de la situación	22
1.3.1 Matriz DAFO.....	22
2. OBJETIVOS DE MARKETING	22
2.1 Objetivo general (OG)	22
2.2 Objetivos específicos (OE).....	22
3. ESTRATEGIA DE MARKETING	23
3.1 Estrategias de crecimiento	23
3.1.1 Estrategia de penetración de mercado	23
3.1.2 Estrategia de desarrollo de mercado	23
3.1.3 Estrategia de desarrollo del servicio y de los productos.....	24
3.1.4 Estrategia de diversificación	24
3.2 Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento	24
3.2.1 Segmentación del mercado	24
3.2.2 Selección del mercado objetivo	25
3.2.3 Posicionamiento en el mercado	26
3.3 Implementación del <i>marketing mix</i>	26
3.3.1 Estrategia de servicio y productos (ASP).....	27
3.3.2 Estrategia de precio (AP).....	29
3.3.3 Estrategia de distribución (AD)	30
3.3.4 Estrategia de comunicación (AC).....	30
4. PLAN DE ACCIONES	33
4.1 Calendario de acciones	34
4.2 Presupuesto del plan de acciones.....	35
5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	35
5.1 Proyección de ventas y otros ingresos	35
5.2 Beneficios y pérdidas esperados.....	36
5.3 Evaluación económica de los resultados.....	38
6. CONTROL	39
6.1 Indicadores de control de los objetivos.....	40
6.2 Indicadores de control de las acciones.....	40
7. PLAN DE CONTINGENCIA	41
7.1 Principales medidas correctoras.....	41
CONCLUSIONES	43
IMPLICACIONES DE NEGOCIO	43
LIMITACIONES DEL TRABAJO	44
VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46



ANEXOS	(Documento adjunto)
Anexo 1. Tasa de variación interanual del índice de volumen del <i>PIB</i> ajustado de estacionalidad y calendario (Canarias y España 2022).....	1
Anexo 2. Tasa de paro por Ciudades y CC.AA. según la <i>EPA</i> (2022).....	1
Anexo 3. Tasa de paro de Canarias por sexo y grupos de edad (2022).....	1
Anexo 4. Límite de coste de plantilla deportiva de la <i>LNFP</i> (2022-2023)	1
Anexo 5. Reparto de los ingresos audiovisuales (2021-2022).....	2
Anexo 6. Población de Canarias y Tenerife según sexos (2022)	2
Anexo 7. Densidad de población por comunidad autónoma (2022)	2
Anexo 8. Nacimientos y defunciones en Canarias (2013-2022)	2
Anexo 9. Crecimiento vegetativo de Canarias (2013-2022)	3
Anexo 10. Índice de envejecimiento de las Islas Canarias (2000-2022).....	3
Anexo 11. Porcentaje de usuarios <i>TIC</i> de Canarias (2022).....	3
Anexo 12. Porcentaje de usuarios de <i>RR.SS.</i> por comunidad autónoma (2022).....	3
Anexo 13. Clubes españoles con más interacciones en <i>Twitter</i> (junio de 2022)	4
Anexo 14. <i>Eco Park Stadium</i>	4
Anexo 15. Camiseta del <i>Real Madrid</i> diseñada por <i>Adidas</i> y <i>Parley</i> (2018-2019).....	4
Anexo 16. Asistencia media al <i>Heliodoro</i> por temporada (2013-2023).....	5
Anexo 17. <i>Red Insular de Venta de Entradas del CD Tenerife</i>	5
Anexo 18. Mapa de posicionamiento I	6
Anexo 19. Organigrama del <i>CD Tenerife</i>	6
Anexo 20. Precio de los abonos del <i>CD Tenerife</i> (temporada 2022-2023).....	6
Anexo 21. Precio de los abonos del <i>CD Tenerife</i> para la 2ª vuelta (2022-2023)	7
Anexo 22. Precio de las entradas para el <i>CD Tenerife vs. SD Eibar</i> (04/03/2023).....	7
Anexo 23. <i>Pack</i> de entradas para dos encuentros (2023).....	7
Anexo 24. Plataforma <i>Tenerife360</i>	8
Anexo 25. Web de la Tienda Oficial del <i>CD Tenerife</i>	8
Anexo 26. Tienda Oficial del <i>CD Tenerife</i>	8
Anexo 27. Estadísticas de <i>tuits</i> de <i>@CDTOficial</i>	9
Anexo 28. Web Oficial del <i>CD Tenerife</i>	9
Anexo 29. Visita virtual al <i>Estadio Heliodoro Rodríguez López</i>	9
Anexo 30. Importe neto de la cifra de negocios (2020-2021 y 2021-2022).....	10
Anexo 31. Precio de las entradas en el “ <i>Día Infantil</i> ” (16/04/2023).....	10
Anexo 32. Jugadores del <i>CD Tenerife Esports</i>	10
Anexo 33. Segmentación, selección del mercado objetivo y posicionamiento.....	11
Anexo 34. <i>Buyer persona</i> del segmento S1	11
Anexo 35. <i>Buyer persona</i> del segmento S2	11
Anexo 36. Círculos para una propuesta de valor con éxito	12
Anexo 37. Mapa de posicionamiento II	12
Anexo 38. “ <i>Fan Zone</i> ” en el “ <i>Día Infantil</i> ” (16/04/2023)	12
Anexo 39. <i>Plaza José Antonio Barrios Olivero</i>	13
Anexo 40. <i>Calle Heliodoro Rodríguez López</i>	13
Anexo 41. Precio de camiseta del <i>CD Tenerife vs. Granada CF</i> (2022-2023).....	13
Anexo 42. Nueva <i>Red Insular de Venta de Entradas del CD Tenerife</i>	14
Anexo 43. Pantallas <i>LED</i> del <i>Estadio Heliodoro Rodríguez López</i>	14
Anexo 44. Rótulos del <i>CD Tenerife</i> en los medios de transporte público	14
Anexo 45. Entrada del <i>CD Tenerife vs. UD Ibiza</i> (16/04/2023)	15
Anexo 46. Promoción de descuento de la Tienda Oficial del <i>Atlético de Madrid</i>	15



Anexo 47. Perfil de la Tienda Oficial del <i>Sevilla FC</i> en <i>Instagram</i>	15
Anexo 48. Perfil de la Tienda Oficial del <i>Racing de Santander</i> en <i>Instagram</i>	16
Anexo 49. Promoción de <i>San Valentín</i> de la Tienda Oficial del <i>Sevilla FC</i>	16
Anexo 50. Perfil de la Tienda Oficial del <i>Sevilla FC</i> en <i>Facebook</i>	17
Anexo 51. Contenidos del canal de <i>YouTube</i> del <i>CD Tenerife</i>	17
Anexo 52. Contenidos del canal de <i>YouTube</i> del <i>Real Madrid</i>	17
Anexo 53. Calendario de acciones.....	18
Anexo 54. Presupuesto del plan de acciones	19
Anexo 55. Previsión de ventas.....	20
Anexo 56. Previsión de otros ingresos.....	20
Anexo 57. Programación de las sesiones de control.....	20
Anexo 58. Matriz de riesgos.....	20
Anexo 59. Plan de contingencia.....	21



Plan de marketing del Club Deportivo Tenerife, SAD

Yobani González Pérez (yogope@uoc.edu)

Grado de Marketing e Investigación de Mercados | Plan de marketing

Resumen ejecutivo

Este proyecto representa una propuesta de plan de *marketing* para el *Club Deportivo Tenerife, SAD* (en adelante, *CD Tenerife*), equipo de fútbol de la *Liga SmartBank*, en la que ocupa la undécima posición. A través de ella se persigue la **mejora la rentabilidad de su actividad** mediante el **aumento del nivel de fidelización** de sus aficionadas y aficionados **en la temporada 2023-2024**. Además, este efecto positivo derivado de la aplicación del plan va a tener repercusión no solo en el Departamento de *Marketing*, sino también en el resto de departamentos y áreas de la institución, empezando por la deportiva, pues va a servir de lanzadera hacia el tan ansiado ascenso a Primera División, permitiendo recuperar con creces la inversión necesaria para la puesta en marcha del mismo.

De acuerdo con la finalidad de este trabajo, los **objetivos específicos** del mismo son, por orden de prioridad, los **aumentos de la media de asistencia de público en los partidos del CD Tenerife como local**, de la **cifra de abonadas y abonados**, y de las **ventas de la tienda oficial del club**. Para lograrlos, se va a **transformar en fortaleza la debilidad** que representa el escaso desarrollo de la política de cantera de la entidad y se va a **disipar la amenaza** que constituye la mala distribución de los intermediarios de la *Red Insular de Venta de Entradas*. Asimismo, se va a **potenciar la fortaleza** que supone la capacidad de generación de elevados ingresos por retransmisión y publicidad dinámica que posee la institución y se va a **aprovechar la oportunidad** derivada de la escasez de competidores.

Todas las estrategias, incluidas las del párrafo anterior, van a ir dirigidas al **mercado objetivo**, en el que se distinguen dos **segmentos** diferenciados, entre otros aspectos, por su edad, así como por el grado de lealtad que tienen hacia el club, y que son las **aficionadas y aficionados más jóvenes del club** y las **seguidoras y seguidores más veteranos del equipo**. Para todo ello, el **presupuesto total estimado** es de **1.463.800,00 €**, que se van a distribuir entre las distintas acciones de servicio y productos, precio, distribución y comunicación. Adicionalmente, y desde una óptica **cualitativa**, algunas de las tareas que se enmarcan dentro de los conjuntos anteriores van a permitir a la entidad **recuperar su sello de identidad**. Todo ello va a hacer resurgir la íntima relación que en el pasado existió entre el equipo y la afición.

Desde el punto de vista **cuantitativo**, los **resultados** del despliegue del plan van a ser **positivos** no solo en la campaña 2023-2024, sino también en las dos siguientes temporadas, en las que además van a ser **crecientes**. Esto va a ser posible gracias al sucesivo incremento de la **cifra de ventas**, lo que pone de manifiesto la **viabilidad** del presente proyecto. No obstante, y con el fin de llevar a cabo un **control** de la ejecución del mismo, se han fijado tres **sesiones de control** a lo largo del ejercicio 2023-2024, en las que se van a analizar los **indicadores de control de los objetivos**, así como los correspondientes a las acciones. En lo que respecta a los primeros, y de producirse **desviaciones** en alguno de ellos, va a ser necesaria la aplicación de las **medidas correctoras** previstas en el **plan de contingencia** y que van a variar en función del **grado de desviación** con respecto a dichos indicadores. Sea como fuere, y a modo de **recomendación**, no existe la necesidad de que la puesta en práctica de dichas medidas deba ir exclusivamente vinculada a la obtención de desviaciones, de manera que sean tenidas en cuenta como **acciones complementarias** o **sustitutivas** de las fijadas en el plan de acciones. Ello va a dotar a este trabajo de una mayor **flexibilidad**, sin tener que llevar a cabo un seguimiento exhaustivo de los resultados.

Palabras clave:

Trabajo Final de Grado, TFG, Plan de marketing, Memoria, CD Tenerife, Fútbol, UOC



Abstract

This project represents a marketing plan proposal for *CD Tenerife*, a soccer team in *LaLiga SmartBank*, in which it occupies the eleventh standing. Through it, it aims to **improve the profitability of its activity by increasing the level of loyalty of its fans in the 2023-2024 season**. Furthermore, this positive effect derived from the application of the plan will have repercussions not only in the Marketing Department, but also in the rest of the departments and areas of the institution, starting with the sporting department, as it will serve as a shuttle towards the long-awaited promotion to the First Division, making it possible to more than recover the investment necessary to start it up.

According to the purpose of this project, the **specific objectives** of this work are, in order of priority, the **increases** in the **average attendance of the public in the matches of CD Tenerife at home**, in the **number of season ticket holders** and in the **sales of the official club shop**. To achieve them, the **weakness** represented by the scarce development of the club's youth policy **will be transformed into a strength** and the **threat** posed by the poor distribution of intermediaries of the *Insular Ticket Sales Network* **will be dissipated**. Likewise, the **strength** of the institution's capacity to generate high income from broadcasting and dynamic advertising **will be strengthened**, and the **opportunity** arising from the scarcity of competitors **will be seized**.

All strategies, including those in the previous paragraph, will be aimed at the **target** market, in which two differentiated **segments** can be distinguished, among other aspects, by their age, as well as by the degree of loyalty they have towards the club, and which are **the youngest fans of the club** and **the most veteran supporters of the team**. For all this, the **total estimated budget** is **€1,463,800.00**, which will be distributed among the different service and product actions, price, distribution, and communication. Additionally, and from a **qualitative** point of view, some of the tasks that are part of the previous groups will allow the club to **recover its seal of identity**. All this will revive the intimate relationship that existed in the past between the team and the fans.

From a **quantitative** point of view, the **results** of the deployment of the plan will be **positive** not only in the 2023-2024 season, but also in the following two seasons, in which they will also be **increasing**. This will be possible thanks to the successive increase in **sales**, which demonstrates the **viability** of the present project. Nevertheless, in order to **monitor** the implementation of the project, **three monitoring sessions** have been scheduled for the 2023-2024 financial year, in which the **indicators for monitoring the objectives** and those corresponding to the actions will be analysed. With regard to the former, and if **deviations** occur in any of them, it will be necessary to apply the **corrective measures** provided for in the **contingency plan** and that will vary according to the **degree of deviation** from these indicators. Be that as it may, and as a **recommendation**, there is no need for the implementation of these measures to be exclusively linked to obtaining deviations, so that they are taken into account as **complementary** or **substitute actions** for those set out in the action plan. This will give this project greater **flexibility**, without having to carry out exhaustive monitoring of the results.

Key words:

Final Degree Project, FDP, Marketing plan, Report, CD Tenerife, Football, UOC



INTRODUCCIÓN

El **porqué** del proyecto reside en los **malos resultados económicos** obtenidos por el *CD Tenerife* en los últimos ejercicios, razón por la que el mismo tiene la **finalidad de mejorar la rentabilidad de su actividad en la próxima temporada 2023-2024**. En consecuencia, el **objeto de estudio** del mismo es el **CD Tenerife**, que es un club de fútbol de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife que se fundó el 8 de agosto de 1922, que preside Don Paulino Rivero Baute y que milita en la *Liga SmartBank* (antiguamente denominada Segunda División), perteneciente a la *Liga Nacional de Fútbol Profesional* (más conocida como *La Liga*). Dicho equipo compite, junto con otros 21 equipos nacionales, en la susodicha categoría, disputando sus encuentros, como local, en el *Estadio Heliodoro Rodríguez López*, con capacidad para 22.824 espectadores. Su código para la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009) es el 9312 - *Actividades de los clubes deportivos* (*SABI, 2023*), y, a día de hoy, el club ocupa la undécima posición de dicha competición en la presente temporada 2022-2023, lejos de la meta del ascenso a *LaLiga Santander* (conocida, años atrás, como Primera División), competición de la que no forma parte desde la campaña 2010-2011. A su vez, la entidad dispone de un equipo femenino que milita en el *Grupo Sur* de la *Segunda RFEF Femenina: Fundación Canaria CD Tenerife*. Adicionalmente, y en consonancia con el resto de clubes nacionales, el *CD Tenerife* cuenta con una cantera de futbolistas femeninas y masculinos que se distribuyen en dos equipos filiales (*CD Tenerife B* y *CD Tenerife C*, tanto femenino como masculino) y en la mayor parte de categorías inferiores restantes, esto es, juvenil, cadete, infantil y alevín (*Wikipedia, 2023*). La mayoría de estas formaciones disputa sus partidos en la *Ciudad Deportiva de Tenerife "Javier Pérez"*, denominación otorgada como reconocimiento a la figura del décimo noveno presidente del club, cuyo mandato estuvo comprendido entre los años 1986 y 2002, y que coincidió con la etapa dorada de la entidad blanquiazul (*CD Tenerife, 2023*).

Justificación

El presente plan de *marketing* del *CD Tenerife* se caracteriza por su **relevancia** social, económica, cultural y deportiva, lo que pone de manifiesto el interés que puede suscitar para otras personas interesadas en la elaboración proyectos similares para este u otros clubes de fútbol profesional. En este sentido, y al no haberse podido constatar la existencia de otro trabajo del mismo tipo acerca de dicho club, se puede afirmar que este es el **primer plan de marketing** que va dirigido a esta entidad. Por el contrario, sí se ha podido verificar la presencia de otros proyectos sobre equipos como el *Real Oviedo* y el *Real Zaragoza*, aunque ninguno de ellos cuenta con el grado de **madurez** y de **profesionalidad** que caracteriza a esta propuesta.

De vuelta con el papel relevante que ejerce el *CD Tenerife*, y comenzando por la vertiente **social**, se puede afirmar que se trata del club más querido por los habitantes de la isla, siendo, tras la *UD Las Palmas*, el equipo más importante de las Islas Canarias. Ello hace que sus partidos en casa movilicen a miles de aficionadas y aficionados, creando un ambiente festivo en Santa Cruz de Tenerife. En cuanto a su importancia **económica**, la institución ha sido capaz de no solo generar empleo, sino también de atraer a turistas y visitantes a Tenerife, lo que ha favorecido el desarrollo de la economía local. Siguiendo con el apartado **cultural**, se puede afirmar que el *CD Tenerife* es un símbolo de la identidad canaria, puesto que ha representado a la región en *LaLiga* durante muchos años, contribuyendo a la difusión de la cultura y las tradiciones del archipiélago a lo largo de todo el país y en muchos lugares de Europa. Por último, y en lo que se refiere a su relevancia **deportiva**, el club ha jugado en Primera División durante varias campañas y ha disputado dos ediciones de la *Copa de la UEFA*.

En lo que se refiere a los **motivos** de mi interés por el desarrollo de este plan de *marketing* del *CD Tenerife*, y dejando a un lado lo que el mismo simboliza y mi afición por este club, lo que me ha llevado a la elaboración del mismo es la **pérdida de identidad** que el equipo ha venido experimentando en los últimos tiempos y que ha influido negativamente en el estrecho vínculo que mantenía la afición blanquiazul y el club.

Por todo esto, es **necesaria** la **elaboración de un proyecto** en el que se establezca una serie de **acciones** a llevar a cabo, de modo que permitan crear **nuevos vínculos** entre el *CD Tenerife* y su afición, además de **reforzar los existentes**. A su vez, esta mayor cohesión entre la entidad y la masa social de la misma va a redundar positivamente en la situación económica



del club a través de **aumentos en las ventas de entradas, de abonos y de equipaciones**, respectivamente, lo que va a favorecer la **consecución de mejores resultados deportivos**. Adicionalmente, y teniendo en cuenta que el pasado 8 de agosto el club cumplió 100 años y que el 14 de diciembre se renovó el Consejo de Administración con la elección de Don Paulino Rivero Baute como nuevo presidente, es un momento óptimo para generar una propuesta que pueda servir de **impulso a una nueva y próspera etapa** para la entidad blanquiazul.

Objetivo y alcance

El **objetivo general** del presente proyecto es **mejorar la rentabilidad de la actividad** del CD Tenerife mediante el **aumento del nivel de fidelización** de sus seguidoras y seguidores.

Por su parte, los **objetivos específicos** de este plan de *marketing* son:

- **Aumentar la media de asistencia de público al Heliodoro Rodríguez López por partido**
- **Incrementar la cifra de abonados**
- **Aumentar las ventas de la tienda oficial del CD Tenerife**

Por último, y en lo que respecta al **alcance** del plan, el **ámbito de actuación** del mismo se extiende geográficamente a lo **largo y ancho del planeta** , siendo el **horizonte temporal** de la aplicación del mismo la **próxima temporada 2023-2024** . En este sentido, y en virtud del artículo 8, apartado b) del [Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónima deportivas](#) , el CD Tenerife, así como el resto de sociedades anónimas deportivas, inicia su ejercicio social en 1 de julio de cada año, produciéndose el cierre del mismo el 30 de junio del año siguiente. Por ello, este proyecto va a ser aplicable **del 1 de julio de 2023 al 30 de junio de 2024** .

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 Análisis de la situación externa

Con la finalidad de analizar la **situación externa** del CD Tenerife, se ha hecho un estudio del **macroentorno** o entorno genérico del club, así como del **microentorno** o entorno específico del mismo. Para abordar el primero de los análisis se ha empleado el modelo *PESTEL* . En lo que se refiere al segundo, se ha analizado cada uno de los elementos que componen el microentorno. Asimismo, el ámbito geográfico de ambos análisis ha sido la Comunidad Autónoma de Canarias, aunque se ha prestado especial atención a la isla de Tenerife (dado que en ella está ubicada la sede de la entidad), en la medida que se ha dispuesto de información actualizada acerca de la misma.

1.1.1 Análisis del macroentorno

En este subapartado se ha fijado cada uno de los **factores externos** que componen el modelo *PESTEL* . Se trata de un conjunto de fuerzas **no controlables** por la entidad y que influyen de una manera **menos directa** en el marco de actuación de la misma y, por consiguiente, en el diseño y ejecución del presente plan de *marketing* del CD Tenerife.

Factores políticos

- El **poder ejecutivo** en la Comunidad Autónoma de Canarias está distribuido entre el Gobierno de Canarias (cuyo ámbito de actuación es regional), los cabildos insulares (en el ámbito insular) y los ayuntamientos (en el ámbito local). En primer lugar, y en lo que se refiere al **Gobierno de Canarias** , la mayor parte de las diputadas y diputados con los que cuenta pertenecen al *Partido Socialista Obrero Español (PSOE)* , que gobierna en coalición con una diputada de *Sí Podemos Canarias* y un diputado de *Nueva Canarias (NC)* . En segundo lugar, y en lo que respecta al **Cabildo Insular de Tenerife (CIT)** , la mayor parte de consejeras y consejeros pertenecen al *PSOE* , que forma coalición con una diputada y un diputado de *Ciudadanos (Cs)* . En tercer y último lugar, y en lo que concierne al **Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife** , la composición del pleno del mismo es fruto de una moción de censura llevada a cabo el 13 de julio de 2020 ([Barreto, 2020](#)). Como resultado, la mayor parte de las concejalas y concejales pertenecen a *Coalición Canaria-Partido Nacionalista Canario (CC-*



PNC), que gobiernan a raíz de un pacto con concejales y concejales del *Partido Popular (PP)* y de Cs. Dicho esto, y a pesar de la confluencia de distintas fuerzas políticas -de las que ninguna de ellas dispone de mayoría absoluta-, la característica común de los tres órganos ejecutivos es la **estabilidad**.

Bajo este contexto político, el *CD Tenerife* ha recibido hasta ahora el **apoyo de estos órganos**, lo que representa un aspecto **positivo** para el mismo. Concretamente, el Gobierno de Canarias subvenciona anualmente a la *Fundación Canaria CD Tenerife* con un millón de euros. Por su parte, el *CIT* tiene concedida al club una subvención destinada a las obras de mejora de la Ciudad Deportiva (y que se van a explicar más detenidamente dentro de los factores económicos) y un convenio por el que otorga al *CD Tenerife* el uso del *Estadio Heliodoro Rodríguez López* (que, a su vez, forma parte de los factores legales). Por último, el Ayuntamiento de Santa Cruz tiene firmado, con la *Fundación*, un convenio de apoyo económico a la cantera del *CD Tenerife*, de la que se encarga dicha fundación.

Factores económicos

- El **crecimiento de la economía canaria** en un 4,7% (en términos del *PIB* de la Comunidad Autónoma de Canarias) durante el último trimestre del año pasado y con respecto al mismo período del año anterior, por encima del 2,7% registrado por el grueso del Estado español. Para el conjunto del año 2022, el aumento fue de un 8,2% en comparación con el de 2021, habiendo experimentado el *PIB* nacional un incremento del 5,5% (ver [Anexo 1](#)). En este sentido, el **sector que más creció** fue el de **servicios**, con un incremento del 5% ([ISTAC, 2023](#)), motivado por el **aumento del turismo**, una vez que se ha abolido la totalidad de las restricciones para viajar y que se habían adoptado a causa de la pandemia de la *COVID-19*.

Desde la óptica del *CD Tenerife*, esta **coyuntura económica** es **positiva**, puesto que hace aumentar la probabilidad de **atraer a nuevos inversores** a la entidad, de modo que contribuyan al impulso y al crecimiento de la misma.

- La **tasa de paro** de Canarias, según la última *Encuesta de Población Activa (EPA)* disponible, correspondiente al 4º trimestre del año 2022, fue de un 14,57% (ligeramente por encima de la media nacional -12,87%-), únicamente superada por Ceuta (30,55%), Melilla (21,20%), Andalucía (19,00%) y Extremadura (17,62%) -ver [Anexo 2](#)-. Este aspecto, unido a otras cuestiones de índole social, convierten a las islas en la región con mayor pobreza severa de España, según la *European Anti-poverty Network (Europa Press, 2022)*. Por sexos y edades, la **mayor tasa de paro** del archipiélago se registró en las **mujeres de 20 a 24 años** (41,81%), seguida por las de 16 a 19 años (38,41%). En cuanto a los hombres, dichas tasas fueron inferiores a las anteriores, aunque, tal y como sucedió con el sexo femenino, los mayores registros se dieron en las mismas franjas de edad (con 31,13% y 30,43%, respectivamente), como se puede observar en el [Anexo 3](#). Todo esto pone de manifiesto el hecho de que Canarias cuente con **una de las mayores tasas de paro juvenil del Estado**. Teniendo en cuenta que la elevada tasa de paro implica una **disminución del poder adquisitivo** de la población canaria, todo ello puede afectar **negativamente** al *CD Tenerife*, en tanto que puede dificultar la compra de entradas, abonos y equipaciones por parte de las aficionadas y aficionados menos pudientes.
- La **crisis de la cadena de suministro** que comenzó a raíz de la pandemia y que aún afecta al comercio mundial. Además, esta se vio agravada por la dependencia comercial de China, la carencia de transportistas, el encarecimiento de las materias primas y la invasión de Rusia a Ucrania. Considerando que la marca danesa *Hummel* es el proveedor de equipaciones del *CD Tenerife*, así como del resto de material deportivo que se vende en la tienda del club, dicha crisis puede afectar de forma **negativa** a la entidad, dado que la entrega de los pedidos de este tipo de mercancías realizados por el club puede verse retrasada, originando un desabastecimiento tanto para el equipo como para dicho punto de venta.
- Los **límites máximos de coste de plantilla deportiva** establecidos por la *Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP)* para cada uno de los clubes y que son la cantidad máxima que cada uno de ellos puede gastar en jugadores, primer y segundo entrenador, y preparador físico (plantilla inscribible en la competición), incluyendo filiales, cantera y otras secciones (plantilla no inscribible en la *Liga SmartBank*) de las que disponga la entidad en cuestión. Estos límites se revisan en septiembre, justo al comienzo de la temporada, y en febrero, con motivo de la



apertura del mercado de fichajes. En el caso del *CD Tenerife*, los límites de la presente campaña fueron 10.056 (para septiembre de 2022) y 10.268 (para febrero de 2023), ambos en miles de euros, tal y como se puede observar en el [Anexo 4](#). Una vez que se ha sobrepasado el mercado de invierno, el club se ha situado en el séptimo puesto en lo que al límite salarial se refiere, lo que hace que su plantilla sea la séptima mejor pagada de la categoría. Esto es **positivo** para la entidad, pues, a mayor límite, más posibilidades de reforzar el equipo con mejores jugadores.

- Las **subvenciones y ayudas para clubes y sociedades anónimas deportivas** concedidas por la Administración pública. En concreto, el club recibe actualmente dos subvenciones. La primera de ellas fue otorgada por el **CIT** para cubrir un 75% del total de las obras de mejora de la Ciudad Deportiva, recibiendo, durante la temporada pasada, aportaciones por un total de 748.330,22 €, relativas a las obras certificadas, quedando pendientes de recibir 1.291.640,81 €, correspondientes a las últimas certificaciones emitidas por *Acciona Construcción, S.A.* La segunda procedió de la **LNFP** e iba destinada a la adaptación de las infraestructuras deportivas para el cumplimiento de la normativa de prevención de la violencia. Su cuantía fue de 173.497,86 € ([CD Tenerife, 2023](#)). Esto refuerza la idea **positiva** de que la entidad puede contar regularmente con el apoyo de las instituciones públicas. Dicho esto, resulta fundamental diferenciar dichas subvenciones de las que percibe la *Fundación Canaria CD Tenerife*, al tratarse de una entidad con unos fines diferentes a los del *CD Tenerife* como sociedad anónima deportiva que es, cuestión que se ha abordado más adelante.
- El **reparto de los ingresos audiovisuales** realizado por la **LNFP** y por el que el *CD Tenerife* ingresó 6,97 millones de euros en la pasada campaña 2021-2022 (ver [Anexo 5](#)). Considerando que la entidad comenzó la presente temporada 2022-2023 con un límite salarial de 10,056 millones de euros, un 69,31% del mismo fue cubierto con dichos ingresos, de modo que aumentarlos en la próxima campaña es un reto con consecuencias muy **positivas** para el club.

Factores socioculturales

- El **crecimiento de la población** de Tenerife en 3.653 habitantes, lo que la convierte en la isla que experimentó un mayor aumento demográfico en 2022, y, por tanto, en la que más contribuyó al incremento de la población de Canarias en dicho período, cuyo crecimiento fue de 4.757 personas. Como resultado, Tenerife cuenta con 931.646 habitantes, mientras que el archipiélago, con 2.177.701 (ver [Anexo 6](#)). El motivo principal de dicho aumento fue el fenómeno de la **inmigración regular**, en el que miles de extranjeros llegaron a las islas atraídos por sus **oportunidades de trabajo y negocio**, así como por su **ambiente de sol y playa**. En total, llegaron al archipiélago 138.141 inmigrantes, de los que un 55,4% procedió de otras comunidades autónomas; un 18,6%, de otros países de la **UE**, y un 25,9%, de otras partes del mundo -en su mayoría de Venezuela-. Todo esto hace que Canarias, a día de hoy, sea, con 292 habitantes/km², la tercera comunidad autónoma con mayor densidad de población, justo por detrás de la Comunidad de Madrid, con 845, y el País Vasco, con 307 ([Del Toro, 2023](#)), tal y como se puede observar en el [Anexo 7](#).

Desde el punto de vista del *CD Tenerife*, este incremento demográfico de la Comunidad Autónoma de Canarias es un aspecto **positivo** para la entidad, siempre y cuando esta consiga conectar con la gran cantidad de inmigrantes que ha arribado a las islas, de manera que muchas de ellas y ellos se conviertan en seguidores del equipo, adquieran sus equipaciones o asistan a los encuentros del mismo como local.

- El **decremento de la natalidad**, el **crecimiento vegetativo negativo** y el **incremento del índice de envejecimiento** en Canarias en 2022, que constituyen aspectos relacionados entre sí y que han sido estudiados de manera individual. En este sentido, y en lo que respecta al primero, la **natalidad** se redujo con respecto al año anterior, convirtiéndose el archipiélago en la tercera comunidad autónoma en la que más cayó la misma. Concretamente, esta disminuyó en un 5,38%, solamente por debajo del 7,44% de Castilla-La Mancha y el 6,80% de Navarra ([Artiles, 2023](#)). Gráficamente, y prestando atención al [Anexo 8](#), se comprueba cómo va descendiendo la línea verde que representa la tendencia del número de nacimientos desde el año 2013 hasta el pasado año, salvo de 2015 a 2016, período en el que la natalidad aumentó en 13 personas (pasando de 16.146 nacimientos en 2015 a 16.159 en 2016).



En lo que al **crecimiento vegetativo negativo** de la población de Canarias se refiere, este se viene produciendo desde 2018 hasta el año 2022. En él, el número de fallecimientos, con 18.526, superó al de nacimientos, con 12.047 ([Artiles, 2023](#)), como se observa en el [Anexo 9](#). Por consiguiente, la diferencia entre nacimientos y muertes arrojó un saldo negativo de 6.479 fallecimientos más que alumbramientos.

En cuanto al **incremento del índice de envejecimiento** de la población de Canarias, este se viene repitiendo desde el año 2000. Dicho índice es un porcentaje que representa la población mayor de 64 años sobre la menor de 16 en cada uno de los años objeto de estudio. Actualmente, la media es de un 140,9% para el conjunto de las islas, aunque, en Tenerife, este porcentaje es ligeramente superior, con un 143,6% ([OCSALUD, 2023](#)). Por tanto, el número de personas de la isla que son mayores de 64 años es un 40,9% mayor que el de los menores de 16 (ver [Anexo 10](#)). Desde la perspectiva del *CD Tenerife*, este envejecimiento de la población insular puede afectar de manera **negativa** a la entidad, pues, de no cambiar dicha tendencia, es probable que cada vez haya menos personas jóvenes en la sociedad tinerfeña, lo que implica una paulatina disminución de la asistencia al *Heliodoro Rodríguez López* y de la venta de equipaciones, al ser el segmento de la afición que más asiste a los encuentros del equipo.

- Los **convenios de colaboración** suscritos por el *CD Tenerife* con diversos ayuntamientos y clubes de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, así como con la *Asociación Española Contra el Cáncer*, para el desarrollo de proyectos y actividades deportivas relacionadas con el fútbol. Entre ellos se encuentran los que citan a continuación:
 - *Convenio suscrito el 20 de diciembre de 2011 entre el M.I. Ayuntamiento de Valverde, el Club Deportivo Tenerife, S.A.D., el C.D. Concepción, el Isora F.C. y el C.F. Barrio para el desarrollo de la Escuela Municipal de Fútbol del Municipio de Valverde - C.D. Tenerife.*
 - *Convenio de colaboración suscrito el 18 de septiembre de 2012 entre la Asociación Española Contra el Cáncer y el Club Deportivo Tenerife, S.A.D.*
 - *Convenio Marco de colaboración suscrito el 3 de noviembre de 2014 entre el Ayuntamiento de Santiago del Teide y el Club Deportivo Tenerife, S.A.D. para el desarrollo de proyectos y actividades deportivas de la modalidad de Fútbol ([Moreno, 2014](#)).*
 - *Convenio Marco de Colaboración para el desarrollo de proyectos y actividades deportivas de la modalidad de fútbol, suscrito el 15 de diciembre de 2015 entre el Ayuntamiento de El Paso y el Club Deportivo Tenerife, S.A.D.*
 - *Convenio de Colaboración suscrito el 23 de febrero de 2022 entre el Ayuntamiento de El Rosario y el Club Deportivo Tenerife, S.A.D.*

Todos estos convenios ponen de manifiesto el papel y la relevancia social del *CD Tenerife* en la Provincia de Santa Cruz de Tenerife (a la que también pertenecen las islas de El Hierro, La Gomera y La Palma), por lo que el fomento de los mismos es **positivo** para la entidad.

- La **pasión por el fútbol** que sienten muchas aficionadas y aficionados a ese deporte, y que les obliga a estar, día tras día, al tanto de las noticias que tienen que ver con el mismo o con el club de sus amores. A su vez, se caracterizan por ver partidos habitualmente, ya sea por medio de la televisión, el ordenador, los dispositivos móviles o de manera presencial, momento que aprovechan para expresar todos los sentimientos y emociones que llevan dentro y que pueden ir desde la alegría a la tristeza, o de la ira al respeto por el equipo contrincante. En ocasiones, tales reacciones pueden ser tan extremas que pueden derivar en conflictos con las seguidoras y seguidores del equipo rival. Este tipo de comportamientos **negativos** suele ser bastante habitual en los ultras de los clubes, por lo que los dirigentes de estos últimos deben poner el foco sobre los mismos en todo momento.

Factores tecnológicos

- La **democratización de Internet** y de su **uso a través de ordenadores y teléfonos móviles**, pues un 93,9% de la población de Canarias utilizó Internet en los tres últimos meses de 2022. Asimismo, un 84,8% de las canarias y canarios son usuarios diarios de Internet (al menos 5 días a la semana), mientras que un 38,8% ha comprado de manera *online* al menos una vez en dicho período (ver [Anexo 11](#)). Por otro lado, y en lo que se refiere a la disponibilidad de ordenadores y teléfonos móviles en los hogares españoles, el 82,9% del total de los hogares dispone de algún tipo de ordenador (de sobremesa, portátil, *tablet*...), mientras que el 99,5% cuenta con al menos un teléfono móvil ([INE, 2022](#)). Este mayor acceso a la información es un



aspecto **positivo** para el *CD Tenerife*, dado que permite a la mayor parte de sus seguidoras y seguidores estar al tanto, de forma *online*, de todo aquello que guarde relación con la entidad.

- El **uso de las redes sociales** por parte de la población de Canarias, cuyo número de usuarias y usuarios, en el año 2022, supuso el 60,9% del total de habitantes con edades comprendidas entre los 16 y los 74 años. Este porcentaje está ligeramente por debajo de la media del conjunto nacional, que se situó en el 63,2% de la población del Estado (ver [Anexo 12](#)). Acortando el rango de edades, se observa que las redes más utilizadas por las canarias y canarios de entre 18 y 35 años fueron, por orden decreciente, *Instagram* (87%), *YouTube* (68%), *TikTok* (56%), *Facebook* (51%) y *Twitter* (33%).

En lo que respecta al *CD Tenerife*, durante el mes de junio del pasado año fue el 8º club español que más interacciones tuvo en *Twitter* (ver [Anexo 13](#)), al estar disputando el *playoff* de ascenso a *LaLiga Santander* en dicho mes. Estos resultados son un síntoma **positivo** del alcance social que tiene la entidad y constituyen un reto para la misma, dado que son susceptibles de ser alcanzados por el resto de perfiles sociales con los que cuenta el equipo.

- La **implantación del VAR** (*Video Assistant Referee*), un sistema diseñado para proporcionar asistencia al árbitro de un encuentro y que se coloca en el propio campo de fútbol, justo a la mitad del mismo y en uno de los laterales. Mientras tanto, y ajenos al ambiente del estadio, en la sala *VOR* de la Ciudad del Fútbol de las Rozas (Madrid) se encuentran dos operadores y dos árbitros que, por intercomunicador, están en contacto con el árbitro del partido para advertirle de alguna cuestión o para recibir las preguntas que formule el mismo. Paralelamente, esta tecnología se complementa con el sistema de detección automática de goles (*Goal Decisive System -GDS-*) para aquellas jugadas en las que, a simple vista, no se puede apreciar si el balón rebasó completamente la línea de la portería. Esta medida ha permitido evitar la comisión de errores por parte de los colegiados y de conseguir la equidad arbitral, afectando **positivamente** no solo al *CD Tenerife*, sino también al resto de clubes de *LaLiga Santander* y la *Liga SmartBank*. Definitivamente, el VAR ha hecho que el fútbol actual sea más justo.
- Las **nuevas tecnologías aplicadas al fútbol**, entre las que se encuentran las siguientes innovaciones: 1) **Sensores y chalecos con GPS**, como, por ejemplo, los chalecos de la marca *CATAPULT*, que permiten monitorear cada jugador mediante la recogida de datos del mismo (como la temperatura corporal, frecuencia cardíaca, recorridos, distancias, velocidades, etc.) mientras está entrenando o jugando, y que son analizados en tiempo real por medio de algoritmos para la obtención de información relativa a su rendimiento; 2) **“Footbonaut”**, popularizado por el club alemán *Borussia Dortmund* y que consiste en una jaula robotizada formada por cuadrados que, cuando se iluminan en rojo, indican que de ellos va a salir un balón en cualquier dirección (pudiendo alcanzar los 100 km/h), debiendo introducirlo el jugador en aquel que, seguidamente, se ponga en verde; 3) **“Futboltek”**, muy parecido al anterior y que consiste en tres cuadrados estáticos unidos que se pueden combinar con otros tres, y así sucesivamente hasta formar un círculo, teniendo que lanzar el balón al cuadrado que se ponga en verde antes de que se apague este y a medida que se van iluminando otros cuadrados con el mismo color, y 4) **Uso y tratamiento con células madre** para la prevención y la recuperación de lesiones.

En lo que concierne al *CD Tenerife*, todos estos avances son **positivos** para la entidad, puesto que le pueden permitir llevar a cabo la gestión de su actividad deportiva de un modo más eficaz y eficiente, por lo que el club debe tener presente, en todo momento, la posibilidad de mejorar los dispositivos de los que dispone y que se detallan en el análisis de la situación interna.

Factores ecológicos

- La **tendencia creciente** hacia la adopción de **medidas** encaminadas hacia la **sostenibilidad de los recintos deportivos**, como, por ejemplo, la colocación de paneles solares en las cubiertas de los estadios para la generación de energía eléctrica; la instalación de sistemas para la recogida y la reutilización del agua de las lluvias; la sustitución de césped natural por artificial (100% sostenible); la colocación de placas cinéticas bajo el césped artificial de algunos estadios de fútbol y que se alimentan a medida que los jugadores corren, o la construcción del primer estadio de madera del mundo: el *Eco Park Stadium* (ver [Anexo 14](#)).



En lo que concierne al *Estadio Heliodoro Rodríguez López*, se trata de un complejo deportivo cuya sostenibilidad es nula, por lo que la implementación de mejoras en el mismo que permitan aprovechar los recursos naturales es un aspecto **positivo** para la entidad que también puede contribuir al impulso de la política de *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)* desarrollada por la *Fundación Canaria CD Tenerife*. En este sentido, y teniendo en cuenta que en Santa Cruz de Tenerife es frecuente que el tiempo esté soleado, una medida adecuada puede ser la instalación de paneles fotovoltaicos sobre la cubierta de tribuna.

- El **diseño y confección de equipaciones** para los clubes, compuestas de **materiales reciclados** y con las que cuentan casi todas las marcas deportivas. Un ejemplo de ello fue la camiseta de la tercera equipación del *Real Madrid* para la temporada 2018-2019, que estaba compuesta de plástico procedente de botellas recicladas de los océanos y que fue fabricada por *Adidas* en colaboración con *Parley for the Oceans* (De Juan, 2018) -ver [Anexo 15](#)-.

En cuanto al *CD Tenerife*, la única iniciativa de la que se tiene constancia consistió en un acuerdo entre la organización medioambiental y sin ánimo de lucro *ECOEMBES* y el propio club, firmado el 3 de abril de 2018 para el fomento del reciclaje. Como resultado, se instalaron más de cien papeleras y contenedores amarillos (destinados a envases de plástico, latas y briks) y azules (para envases de papel y cartón) en el *Heliodoro Rodríguez López*. Puesto que esta ha sido la única medida conocida adoptada por la entidad, es **positivo** para la misma participar en los distintos movimientos sociales que persiguen la protección del medioambiente.

Factores legales

- El *CD Tenerife* tiene que acatar una gran cantidad de normas (ver [Anexo 16](#)), entre las que se encuentran **normas estatales** (aplicables en su **administración y gestión**, y en el **desarrollo de su actividad deportiva**), de **funcionamiento interno** y **contratos y convenios** suscritos con la **Administración pública**. Por ello, la entidad, ante el impacto **negativo** que puede suponer el incumplimiento de las mismas, debe contar con un gabinete jurídico de garantía que marque la línea legal a seguir y que impida a los directivos del club desviarse de la misma.

1.1.2 Análisis del microentorno

En este subapartado se ha analizado el microentorno del *CD Tenerife* a partir del estudio de los elementos que lo componen, así como de sus respectivos factores. Por tanto, el objeto de dicho análisis han sido todos aquellos **factores externos y no controlables** por el club, y que le afectan de una forma **más directa**, al estar más próximos a sus relaciones de intercambio.

Mercado

- **Tamaño del mercado:** Según el *Anuario de Estadísticas Deportivas 2022* del *Ministerio de Cultura y Deporte*, el número de clubes de fútbol federados en Canarias en 2021 fue de 1.509, mientras que el número de futbolistas con licencia federada (esto es, inscritos en la *RFEF*) fue de 41.634 (38.867 hombres y 2.767 mujeres). A pesar de esta gran cantidad de equipos, la participación del *CD Tenerife* en el mercado es, junto a la de la *UD Las Palmas*, la más elevada, al tratarse de los dos conjuntos históricos de las provincias canarias (Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria, respectivamente). Por ello, y a pesar de que la *UD Las Palmas* ha estado muchas más temporadas en Primera División que el *CD Tenerife*, lo habitual en el archipiélago es encontrar aficionadas y aficionados de uno u otro equipo que al mismo tiempo siguen al club federado del municipio del que proceden. A su vez, este fenómeno se reproduce si, en lugar de considerar únicamente los clubes de la Comunidad Autónoma de Canarias, también se tiene en cuenta el resto de equipos federados del Estado. En ese caso, es frecuente encontrar seguidoras y seguidores no solo del *CD Tenerife* o de la *UD Las Palmas* (así como del club de su localidad), sino también del *Real Madrid* o del *FC Barcelona*, los dos grandes clubes del fútbol español. Con todo ello, se estima que la **cuota de mercado** del *CD Tenerife* en el **mercado regional** es de un **35%**, mientras que, a nivel insular, y considerando la fragmentación del territorio del archipiélago, esta es de un 60% en la isla de Tenerife.
- **Crecimiento del mercado:** En los últimos años, el mercado ha presentado varias fluctuaciones a causa de la pandemia de la *COVID-19* que resulta conveniente analizar a partir de los *Anuarios de Estadísticas Deportivas* de los años 2020, 2021 y 2022. En este sentido, el número de futbolistas con licencia federada en Canarias disminuyó en 2021, al pasar de 49.097, en



2020, a 41.634 licencias en el citado año (muy lejos de las 50.663 de 2019). La mayor disminución se produjo en la cantidad de licencias masculinas, pues se pasó de 46.212 a 38.867 licencias, mientras que, en las femeninas, la reducción fue mucho más baja, pasando de 2.885 a 2.767 licencias. Todo esto es **negativo** para el *CD Tenerife*, dado que puede ser una señal de que el interés por la práctica del fútbol en las islas cada vez sea menor, haciendo disminuir la cantera de los equipos canarios.

Por su parte, el número de clubes de fútbol federados experimentó un ligero aumento, al pasar de 1.492, en 2020, a 1.509 clubes en 2021 (dejando atrás los 1.466 de 2019). Sin embargo, la tendencia a la baja que se refleja en el número de licencias también se manifiesta en la asistencia media de espectadores al *Heliodoro Rodríguez López*, que, actualmente, es de 12.074 aficionadas y aficionados, lejos de los 19.316 de la campaña 2009-2010 (ver Tabla 1).

Tabla 1. Asistencia media al *Heliodoro* por temporada (2013-2023)

Temporada ↓	Competición	Partidos ↓	lleno ↓	espectadores ↓	Corte ↓
22/23	LaLiga SmartBank	18	0	217.333	12.074
21/22	LaLiga SmartBank	21	0	238.016	11.334
20/21	LaLiga SmartBank	21	0	0	0
19/20	LaLiga SmartBank	21	0	169.129	8.054
18/19	LaLiga 1 2 3	21	0	234.905	11.186
17/18	LaLiga 1 2 3	21	0	253.067	12.051
16/17	LaLiga 1 2 3	21	0	242.660	11.555
15/16	Liga Adelante	21	0	191.202	9.105
14/15	Liga Adelante	21	0	196.691	9.366
13/14	Liga Adelante	21	0	207.939	9.902
12/13	Segunda División B - Grupo I (- 20/21)	19	0	13.739	723
11/12	Segunda División B - Grupo I (- 20/21)	19	0	9.370	493
10/11	Liga Adelante	21	0	290.859	13.850
09/10	Liga BBVA	19	0	367.013	19.316

Fuente: [Transfermarkt](#)

En esta tesitura, y de cara a la próxima temporada, resulta preciso definir tres **escenarios**: un escenario **previsible** (en el que el club se mantiene en la *Liga SmartBank* y la afluencia media al estadio es de 15.000 personas); un escenario **pesimista** (en el que este desciende a 1ª *RFEF* y la entrada media al *Heliodoro Rodríguez López* es de 10.000 espectadores) y un escenario **optimista** (en el que el equipo está disputando *LaLiga Santander* tras clasificarse la campaña anterior para el *play-off* de ascenso -habiéndolo superado-, o bien, tras ascender directamente, siendo la asistencia media al estadio de 20.000 seguidoras y seguidores).

- **Análisis de rentabilidad del mercado:** Según *Porter* (1980) y su *Modelo de las 5 fuerzas*, esta depende de:
- 1) **La rivalidad entre los competidores existentes:** Partiendo de que en Canarias solo hay **dos equipos** (de un total de 22) en la *Liga SmartBank* (uno de Tenerife y otro de Gran Canaria), de que el siguiente club figura en la 2ª *RFEF* (2 categorías por debajo de aquella) y de que el **territorio regional** está **fragmentado**, la rivalidad entre ambos es **baja**. Esto también se justifica por el hecho de que las **filosofías** de todos ellos son bastante **diferentes**, además de por la existencia de **pocas barreras** de salida del mercado, al estar supeditadas a los ascensos y descensos de categoría deportiva. Como resultado, esta **escasez de competidores** es un aspecto **positivo** para el *CD Tenerife*.
 - 2) **La posibilidad de entrada de nuevos competidores:** Considerando la **dificultad para ascender** desde 2ª *RFEF* a la *Liga SmartBank* (para lo que, como mínimo, deben pasar dos campañas), la posibilidad de que, en ese caso, entre el *CD Atlético Paso* de la isla de La Palma es **baja**. Además, dicha ínsula es la quinta más poblada del archipiélago, con 83.439 habitantes, solo por delante de El Hierro, La Gomera y La Graciosa. Adicionalmente, su estadio solo tiene capacidad para 5.000 espectadores, por lo que, aun ascendiendo, tendría muchas **dificultades** para **aumentar su cuota de mercado**. Los últimos competidores cuyas posibilidades de entrada son **mínimas** son el *CD Mensajero*, también de La Palma, y la *UD San Fernando*, de la isla de Gran Canaria, ambos militantes de la 3ª *RFEF*, una categoría por debajo de la del *CD Atlético Paso*.



- 3) **La amenaza de servicios sustitutivos:** Teniendo en cuenta que en Canarias hay cuatro clubes de baloncesto (dos femeninos y dos masculinos) que compiten en la *Liga Femenina Endesa* y en *Liga ACB*, y que, además, están **mejor clasificados** que tanto el *CD Tenerife* como la *UD Las Palmas*, dicha **amenaza es alta**. Concretamente, se trata del *CDB Clarinos Ciudad de La Laguna Tenerife* y el *Spar Gran Canaria* (femeninos), y el *Lenovo Tenerife* y el *Club Baloncesto Gran Canaria* (masculinos), que, al igual que los dos anteriores, tienen sus recintos deportivos en Gran Canaria y Tenerife, respectivamente. Este aspecto se agrava aún más si se presta atención al precio de las localidades, ya que están ligeramente por debajo de las de un partido de fútbol del *CD Tenerife*. Así, por ejemplo, una entrada para el pasado *Lenovo Tenerife vs. Joventut* celebrado el 11 de marzo de 2023 costaba entre 13,00 € (en la Grada Alta) y 25,00 € (en la Grada Baja Lateral) por adulto.
- 4) **El poder de negociación de los clientes:** Partiendo de que la situación económica del *CD Tenerife* depende, en buena parte, de la asistencia al estadio de sus clientes, las **aficionadas y aficionados**, y de que las decisiones deportivas que se toman muchas veces tienen su origen en el descontento de la afición con la situación del equipo, este poder es **alto**. Otro de los motivos es el hecho de que muchos de los ingresos del club proceden de las cesiones y traspasos de jugadores a **otros equipos**, que también tienen la consideración de clientes de la entidad en el último *Informe de Auditoría de Cuentas* del ejercicio 2021-2022. En este sentido, el *CD Tenerife* tenía pendiente de cobro, al término de la pasada temporada, 10.000,00 € del *CD Tudelano*, 20.000,00 € del *Albacete Balompié*, 3.201,00 € del *Girona CF* y 60.000,00 € del *CD Lugo* (*CD Tenerife, 2022*). Sin embargo, y puesto que los futbolistas de la entidad van a ser considerados (de aquí en adelante) activos de la misma, dichos clientes son deudores de la entidad, siendo los únicos clientes de la misma sus seguidoras y seguidores.
- 5) **El poder de negociación de los proveedores:** Considerando la **elevada cantidad de proveedores** con los que cuenta la entidad y entre los que destacan *CaixaBank*, *Volkswagen*, *Hospiten*, *Hummel*, *W³ FanSports*, *Coca-Cola*, *Fuentealta* y *AirEuropa*, dicho poder es **alto**.

Por consiguiente, la escasa rivalidad entre los competidores y la amenaza de servicios sustitutivos hace aumentar las posibilidades de que la rentabilidad del mercado del *CD Tenerife* sea mayor, mientras que el poder de negociación de clientes y proveedores, así como la amenaza de productos sustitutivos hacen que estas disminuyan.

- **Tendencias del mercado:** Hoy en día, son diversas las tendencias en el mercado del fútbol. De todas ellas, estas son las que pueden ser relevantes para el *CD Tenerife*:
- La **remodelación y construcción de estadios** que permitan mejorar la experiencia que viven las aficionadas y aficionados al ver un partido de fútbol en directo (como, por ejemplo, el nuevo *Santiago Bernabéu* del *Real Madrid*).
 - La **modificación del nombre de los estadios**, anteponiendo el nombre de un patrocinador a la denominación original del mismo, o bien, sustituyendo completamente esta última por la de una marca (lo que se conoce como “*naming rights*” y que consiste en la venta de los derechos del nombre del estadio). Un ejemplo ilustrativo del primer caso es el *Estadio Spotify Camp Nou*, perteneciente al *FC Barcelona*, mientras que, en cuanto al segundo, se encuentra el *Wizink Center*, en el que disputa sus encuentros el *Real Madrid Baloncesto* y que antiguamente se denominaba *Palacio de Deportes de la Comunidad de Madrid*.
 - Las **giras internacionales de los clubes**, realizando la pretemporada en otro país, tal y como la viene realizando el *Real Madrid* y el *FC Barcelona* en EE.UU. en los últimos veranos.

Usuarios y consumidores

Para empezar, conviene tener en cuenta que el *CD Tenerife* no es una empresa productora o transformadora, ya que su actividad se enmarca dentro del sector terciario. En este sentido, la entidad ofrece un servicio y vende artículos deportivos, por lo que, entre sus clientes, hay **usuarios** y **consumidores**, respectivamente. Dicho esto, y atendiendo al momento y a la forma de adquirir las entradas para ver un partido del club en casa, los **usuarios** del *CD Tenerife* pueden ser de tres **tipos**:



- **Abonadas y abonados que han comprado su abono al principio de la temporada:** Son los clientes más fieles del equipo, ya que toman la decisión de compra de una manera más inconsciente, sin importarles el precio y cuál va a ser el rendimiento del *CD Tenerife* a lo largo de la campaña. Su apoyo al club es incondicional y suelen repetir este comportamiento campaña tras campaña. Al comienzo de la presente temporada, el número de abonadas y abonados alcanzó la cifra de 12.800, 2.100 más que la campaña anterior (10.700).
- **Abonadas y abonados que han comprado su abono en la segunda vuelta de la temporada:** Son clientes que presentan un grado de fidelidad inferior a los anteriores y que toman la decisión de compra de una forma más consciente, es decir, dependiendo, sobre todo, de cómo haya transcurrido la andadura del equipo hasta el momento de apertura de la campaña de abonos de la segunda vuelta, así como durante la misma. En la actual temporada, dicha campaña se inició el 13 de diciembre de 2022 y finalizó el 16 de enero de este año.
- **Aficionadas y aficionados que compran una entrada para un partido puntual:** Son los clientes menos fieles del *CD Tenerife* y que toman la decisión de compra de una manera más esporádica. Asimismo, prestan más atención al precio de las entradas y a cuál es el equipo al que se enfrenta el *CD Tenerife*, aumentando el número de estas seguidoras y seguidores en aquellos encuentros en los que dicho rival es un club de renombre o un rival directo. En ocasiones, aprovechan las promociones que realiza la entidad para la venta de *packs* de entradas para dos o más partidos concretos. En consecuencia, y comparando los precios de los abonos con los de las entradas, el margen que el club obtiene de la venta individual de entradas es mayor que el correspondiente a dichos abonos, por lo que, con carácter previo a cada encuentro como local, el *CD Tenerife* debe llevar a cabo acciones de promoción y comunicación que permitan atraer a este tipo de clientes **más rentables** para la entidad. Por tanto, la posibilidad de aumentar, en cada encuentro, la cantidad de estas aficionadas y aficionados es un reto a alcanzar por la entidad.

Adicionalmente, y en función de la edad y la zona del estadio para la que adquieran el abono o la entrada, el *CD Tenerife* tiene distintos **segmentos** de usuarios, cuyos precios a pagar son distintos, y que son: **Adulto - Tribuna Alta y Baja; Infantil - Tribuna Baja; Adulto - San Sebastián Alta y Baja; Infantil - San Sebastián Baja; Adulto - Herradura Alta y Baja; Infantil - Herradura Baja; Silla de ruedas - Herradura Baja y Adulto - Popular Alta y Baja.**

Por otro lado, y según la manera de comprar las equipaciones y otros artículos deportivos que se encuentran en venta en la tienda del club, los **consumidores** del *CD Tenerife* pueden ser de tres **tipos**:

- **Consumidor impulsivo:** Se trata de aquel que solo adquiere material deportivo del equipo cuando este atraviesa una buena etapa en cuanto a resultados y clasificación.
- **Consumidor emocional:** Es aquel que compra artículos deportivos del *CD Tenerife*, sea cual sea su situación en la competición. Asimismo, es un comprador **recurrente**, ya que, cada vez que el club comercializa una nueva equipación, dicho consumidor la adquiere.
- **Consumidor tradicional:** Consiste en aquel comprador que toma la decisión de comprar material deportivo del equipo cuando lo necesita. En este sentido, suele prestar más atención a aquellos artículos que puede aprovechar para hacer deporte (como, por ejemplo, zapatillas, chándales, etc.) o para uso diario (como, por ejemplo, calcetines, ropa interior, etc.).

Proveedores

Para efectuar la prestación del servicio que el *CD Tenerife* ofrece a sus aficionadas y aficionados, la entidad depende de varias organizaciones a las que contrata sus servicios, o bien, compra sus productos (según el caso), lo que, en suma, representa una cuestión **negativa** para el club. Seguidamente, se detalla cada una de estas empresas, explicándose la relación de intercambio que el *CD Tenerife* mantiene con las mismas:

- **CaixaBank:** Se trata de la principal entidad financiera española por volumen de activos y la segunda más importante a nivel mundial. Tiene su domicilio social en Valencia y también cuenta con sedes operativas en Madrid y Barcelona ([Wikipedia, 2023](#)). Actualmente, mantiene un compromiso duradero como patrocinador del *CD Tenerife* a cambio de que este priorice a



dicha entidad por delante del resto. A cambio, *CaixaBank* ofrece, entre otros servicios, financiación a las abonadas y abonados del equipo en la adquisición de los abonos, paquetes de *hospitality* para las seguidoras y seguidores en su visita al *Heliodoro Rodríguez López*, y tarjetas *VISA* con los colores y el escudo del equipo ([CDT, 2021](#)).

- **Volkswagen:** Este fabricante alemán de vehículos es otro de los patrocinadores del club, y, además, y por medio de sus concesionarios en Tenerife (*Domingo Alonso* y *Hatusa*), también es su proveedor de automóviles.
- **Hospiten:** Se trata de una cadena española de hospitales privados con presencia en República Dominicana, México, Jamaica y Panamá, y que patrocina al *CD Tenerife*. Al comienzo de cada temporada, los jugadores del club realizan sus correspondientes reconocimientos médicos en las clínicas del *Grupo Hospiten*, y a lo largo de la campaña, y por medio de las *Unidades de Traumatología y Cardiología del Deporte de Hospiten Rambla* (situado en Santa Cruz de Tenerife), tratan y previenen lesiones ([Hospiten, 2022](#)).
- **Hummel:** Es una empresa danesa que fabrica ropa deportiva y que suministra al *CD Tenerife* sus equipaciones, así como todo tipo de material deportivo para la tienda oficial del club.
- **W³ FanSports:** Esta consultoría especializada en la adopción de *Blockchain*, digitalización e integración del *metaverso* en organizaciones deportivas, es uno de los patrocinadores del *CD Tenerife*. A cambio, la agencia creó un *NFT* como regalo del club a sus abonadas y abonados con motivo del centenario del mismo, celebrado el pasado año. Dicho *token* les permitió acceder a campañas e iniciativas exclusivas ([CD Tenerife, 2022](#)). En este sentido, la entidad, al adentrarse en el *metaverso*, ha seguido otra de las tendencias del mercado, lo que representa una apuesta y una oportunidad de negocio importante.
- **Coca-Cola:** Este fabricante multinacional de bebidas es otro de los patrocinadores del club y, al mismo tiempo, uno de los proveedores de las cantinas del *Estadio Heliodoro Rodríguez López*.
- **Fuentealta:** Se trata de una marca tinerfeña de agua embotellada. Además de patrocinar a la entidad, abastece a los establecimientos del estadio y a la plantilla y cuerpo técnico del equipo.
- **AirEuropa:** Esta compañía aérea española es uno de los patrocinadores del *CD Tenerife*. Como contrapartida, el club mantiene el compromiso de que esta sea su compañía prioritaria en los desplazamientos para sus encuentros en la Península Ibérica.

Intermediarios

En la actualidad, el *CD Tenerife* dispone de una **Red Insular de Venta de Entradas** formada por 11 **intermediarios minoristas** repartidos por varias zonas de la isla de Tenerife y que dan soporte a la venta *offline* de las mismas (ver [Anexo 17](#)). Sin embargo, y si se presta atención a la concentración de los mismos, estos se localizan, principalmente, en la zona Santa Cruz de Tenerife-La Laguna (*Área Metropolitana de Tenerife*) y en el norte de la isla (municipios de Los Realejos, La Orotava y el Puerto de la Cruz), no existiendo puntos de distribución en el noroeste, oeste, sur y sureste de Tenerife. Esto es **negativo** para la entidad, pues dificulta el acceso a las entradas de una gran parte de las seguidoras y seguidores del equipo que residen en dichos emplazamientos, lo que puede repercutir negativamente en los ingresos del club.

Otros intermediarios de los que depende el *CD Tenerife* son, por un lado, los **representantes de los futbolistas** y, por otro, las **agencias de intermediación**. Con ellos debe negociar el club las condiciones de contratación de los jugadores que pretende fichar, las de renovación de aquellos que ya forman parte de la plantilla y los honorarios de dichos intermediarios por intervención en dichas negociaciones. En este sentido, y al término de la temporada 2021-2022, la entidad había satisfecho 599.800,00 € bajo este concepto, muy por encima de los 235.200,00 € abonados durante la campaña anterior ([CD Tenerife, 2022](#)). Esta dependencia del *CD Tenerife* con respecto a dichos agentes constituye un aspecto **negativo** para el mismo.

Competencia

Desde la perspectiva de las aficionadas y aficionados, y considerando el ámbito regional, el **competidor actual** del *CD Tenerife* es la **UD Las Palmas**, pues ambos compiten en la *Liga SmartBank* y son los únicos equipos profesionales del archipiélago, jugando el uno contra el



otro al menos dos encuentros a lo largo de la temporada (uno como local y otro como visitante). En este sentido, la elección de uno u otro equipo por parte de las seguidoras y seguidores depende de la posición que ocupen en la competición en la que se encuentren ambos (prefiriendo aquel que se encuentre mejor clasificado en la misma). No obstante, esta elección no resulta sencilla, pues, para que una persona tome la decisión de seguir a un equipo y de ir a sus partidos, el rendimiento del mismo, además de ser positivo, debe mantenerse durante un período de tiempo prolongado.

En lo que concierne a los **competidores potenciales** del *CD Tenerife*, estos son el **CD Atlético Paso** (que milita en 2ª RFEF -dos categorías por debajo del *CD Tenerife*-), y el **CD Mensajero** y la **UD San Fernando** (que se encuentran en 3ª RFEF -tres categorías más abajo-). En este caso, y ante la dificultad para ascender a la *Liga SmartBank*, las posibilidades que tienen estos clubes para expandirse en el mercado son muy pocas, aunque juega a su favor la insularidad, pues para que una aficionada o aficionado del *CD Tenerife* o de la *UD Las Palmas*, residente en La Palma o Gran Canaria, pueda asistir a un partido de estos clubes, debe desplazarse por avión o por barco. Por esta razón, sendos clubes pueden aprovechar la oportunidad de expandirse dentro de la isla de La Palma o de Gran Canaria, más allá de los municipios de El Paso, Santa Cruz de La Palma y San Bartolomé de Tirajana, respectivamente.

Seguidamente, y tras identificar a los competidores del *CD Tenerife*, se procede a presentar las características más importantes de cada uno de ellos (incluido el propio *CD Tenerife*), para, posteriormente, elaborar el mapa de posicionamiento, resultando:

- **CD Tenerife:** A lo largo de su historia ha jugado 13 temporadas en Primera División y 46 en 2ª (de las que fue campeón en una ocasión). En adición a esto, fue semifinalista de la *Copa del Rey* en la temporada 1993-1994 y participó en competiciones europeas en dos campañas, alcanzando, como máximo, las semifinales. Asimismo, y además de ser el **segundo club** de Canarias en cuanto a **palmarés**, también tiene la **segunda mejor plantilla** de todos los equipos canarios actuales, aunque la presencia de jugadores de su cantera en los equipos titulares es nula. En la actualidad, ocupa la undécima posición de la clasificación en la *Liga SmartBank* (lo que, al término de la misma, no le permitiría alcanzar el objetivo de ascender a *LaLiga Santander*). En relación a su masa social, dispone de 12.800 abonadas y abonados. Además, y como se ha mencionado anteriormente, la entrada más cara para presenciar un partido del equipo, generalmente, es de 35,00 € por adulto, mientras que la más barata es de 15,00 €. Adicionalmente, la entidad también genera ingresos por medio de su tienda oficial.

En el apartado económico, el presupuesto para esta campaña es de 16.225.000,00 €, y, respecto al último resultado contable disponible (cuya fecha fue el 30 de junio de 2022), la entidad obtuvo unas pérdidas de 1.883.095,52 €, muy superiores a las del ejercicio anterior (498.942,79 €), debido, principalmente, a un aumento de los gastos de personal deportivo y no deportivo, cuyos importes fueron 9.934.995,56 € y 1.318.078,60 €, respectivamente (**CD Tenerife, 2022**). Esto hizo que la rentabilidad económica (*ROA*) y la financiera (*ROE*) del club en el ejercicio 2021-2022 (-4,54% y -12,17%, respectivamente) hayan disminuido con respecto a las del ejercicio anterior (-1,07% y -3,10%, respectivamente).

Por todo ello, se puede decir que la evolución del club ha sido **desfavorable** de un ejercicio a otro.

- **UD Las Palmas:** Fue fundada en 1949 y disputa sus encuentros como local en el *Estadio de Gran Canaria*, ubicado en Las Palmas de Gran Canaria y cuya capacidad es de 32.392 espectadores. A lo largo de su historia ha jugado 34 temporadas en Primera División (de las que fue subcampeón en una ocasión y tercer clasificado en otra) y 33 en 2ª (de las que fue campeón en 4 ediciones y tercer clasificado en 3). Adicionalmente, fue subcampeón de la *Copa del Rey* en la temporada 1977-1978 y participó en competiciones europeas en tres campañas, alcanzando, como máximo, los octavos de final. Asimismo, y además de ser el **primer club** de Canarias en cuanto a **palmarés**, también tiene la **mejor plantilla** de todos los equipos canarios actuales, lo que, a día de hoy, le permite ocupar la segunda posición de la clasificación en la *Liga SmartBank* (lo que, al término de la misma, le permitiría ascender a *LaLiga Santander*, que es su principal objetivo). Otro aspecto positivo es la filosofía de cantera de la entidad, pues siempre cuenta, en las alineaciones, con algunos jugadores que se han formado en el club. En lo que a la masa social de la entidad se refiere, cuenta con 17.800 abonadas y abonados. En



adición a esto, la entrada más cara para ver un partido del club, por lo general, es de 30,00 € por adulto, mientras que la más económica es de 12,00 €. Además, la entidad también obtiene ingresos a través de su tienda oficial.

En lo económico, el presupuesto para esta campaña es de 28.577.000,00 € y, con respecto al último resultado contable disponible (cuya fecha fue el 30 de junio de 2021), la entidad obtuvo unas pérdidas de 2.550.368,00 €, a pesar de haber incrementado el importe neto de la cifra de negocios de 15.531.003,00 € (en la temporada anterior) a 17.495.780,00 € (SABI, 2023). Esto hace que las rentabilidades económica y financiera del club sean negativas (-4,87% y -9,44%, respectivamente), estando muy por debajo de las del ejercicio anterior (2,99% y 5,49%, respectivamente). Por todo ello, se puede decir que la evolución del club ha sido **desfavorable** de un ejercicio a otro.

- **CD Atlético Paso:** Su fundación tuvo lugar en 1952 y disputa sus partidos en casa en el *Estadio Municipal de El Paso*, situado en El Paso (La Palma) y cuyo aforo es de 5.000 espectadores. A lo largo de su historia ha participado una temporada en 2ª RFEF y 7 en 3ª RFEF, siendo uno de sus mayores logros la consecución de 3 campeonatos de *Categoría Preferente* (el equivalente a la 4ª categoría). En la actual campaña, ocupa la décima posición de la clasificación de la 2ª RFEF - Grupo A, lo que, al término de la misma, le permitiría mantenerse en dicha categoría, que es su objetivo principal. Otra característica positiva es la filosofía de cantera del club, puesto que la mayor parte de los futbolistas que forman parte de los equipos titulares proceden de sus categorías inferiores. Todo ello hace que sea la **tercera mejor plantilla** de todo el conjunto de clubes canarios y, por **palmarés**, el **cuarto equipo** de todos ellos. En cuanto a las entradas para presenciar un partido del equipo, el precio general es de 12,00 € por adulto. Además, y a diferencia del *CD Tenerife* y la *UD Las Palmas*, el *CD Atlético Paso* no tiene tienda oficial.

En el apartado económico, no ha sido posible encontrar datos acerca de la entidad, pero, teniendo en cuenta que es un recién ascendido a la 2ª RFEF y que la adaptación del equipo a la misma ha sido buena, se puede afirmar que la evolución del club, desde el ejercicio pasado al actual, ha sido **favorable**.

- **CD Mensajero:** Fue fundado en 1924 y juega sus encuentros como local en el *Estadio Nuevo Silvestre Carrillo*, ubicado en Santa Cruz de La Palma y con un aforo de 6.000 espectadores. A lo largo de su historia ha jugado 13 temporadas en 2ª RFEF (de las que fue subcampeón en una ocasión) y 25 en 3ª RFEF (de las que fue campeón en 2 ediciones y subcampeón en 5). En la presente campaña, ocupa la primera posición de la clasificación en la 3ª RFEF - Grupo 12 (lo que, al término de la misma, le permitiría ascender a 2ª RFEF, que es su objetivo fundamental). Todo esto hace que sea la **cuarta mejor plantilla** de todos los clubes canarios y, por **palmarés**, el **tercer equipo** de todos ellos. Otra cuestión positiva es la filosofía de cantera de la entidad, dado que la mayor parte de los jugadores que forman parte de las alineaciones proceden de su fútbol base. En lo que concierne a su masa social, dispone de 400 abonadas y abonados. En adición a esto, y al contrario que el *CD Tenerife* y la *UD Las Palmas*, el *CD Mensajero* no dispone de tienda oficial.

En lo económico, y con respecto al último resultado contable disponible (elaborado a 30 de junio de 2022), la entidad obtuvo unas pérdidas de 37.628,91 €, que son superiores a las del ejercicio anterior (6.606,82 €), a pesar de haber incrementado sus ingresos ordinarios de 70.942,00 € (en la temporada precedente) a 99.224,31 €. Esto hace que las rentabilidades económica y financiera del club sean negativas, estando por debajo de las del ejercicio anterior. Por todo ello, se puede decir que la evolución del club ha sido **desfavorable** de un ejercicio a otro.

- **UD San Fernando:** Su fundación tuvo lugar en 1970 y disputa sus partidos en casa en la *Ciudad Deportiva de Maspalomas*, situada en San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria) y con una capacidad para 1.000 espectadores. A lo largo de su historia ha participado una temporada en 2ª RFEF (precisamente, la campaña pasada, y de la que descendió a 3ª RFEF) y 7 en 3ª RFEF (de las que fue subcampeón en una ocasión), además de ganar un campeonato de *Categoría Preferente*. En la presente campaña, ocupa la segunda posición de la clasificación en la 3ª RFEF - Grupo 12 (lo que, al término de la misma, le permitiría jugar el *play-off* de ascenso a 2ª RFEF, que es su principal objetivo). Todo ello hace que sea la **quinta mejor**



plantilla de todo el conjunto de equipos canarios y, por **palmarés**, el **quinto club** de todos ellos. Otro aspecto positivo es la filosofía de cantera del club, ya que la mayor parte de los futbolistas que forman parte de los equipos titulares proceden de sus categorías inferiores. En lo que concierne a su masa social, cuenta con 400 abonadas y abonados. Además de esto, y al contrario que el *CD Tenerife* y la *UD Las Palmas*, la *UD San Fernando* no tiene tienda oficial.

En cuanto a la parcela económica, no ha sido posible hallar datos acerca de la entidad. Sin embargo, y teniendo en cuenta que es un recién descendido y que la reacción del equipo a dicho descenso ha sido buena, se puede catalogar de **favorable** la evolución de la entidad desde el ejercicio pasado al actual.

Dicho esto, y partiendo de los atributos **“calidad”** de la plantilla y **“palmarés”** del club, se ha elaborado el **mapa de posicionamiento** del *CD Tenerife* y sus competidores que se observa en el *Anexo 18*. En conclusión, y atendiendo a estos criterios, la posición del *CD Tenerife* puede calificarse de **media-alta**. Para que la entidad pueda mejorar su posición competitiva, la única solución posible es que esta invierta en el **fichaje de mejores jugadores** que hagan mejorar la calidad de la plantilla. De ese modo, alcanzaría una posición más elevada en el mapa, pero sin desplazarse a la derecha, pues el aumento del palmarés del club requiere de la consecución de algún éxito deportivo, para lo que debe transcurrir uno o más años.

1.2 Análisis de la situación interna

En este apartado del plan de *marketing* del *CD Tenerife* se ha analizado todos aquellos aspectos de la entidad que, en su conjunto, permiten tener una idea clara y precisa acerca de cuál es la **situación interna** actual del club. A su vez, este análisis ha permitido determinar las **fortalezas** y **debilidades** con las que cuenta el club.

Misión, visión y valores

- **Misión:** *Ser el equipo de fútbol que represente a Tenerife en todos y cada uno de los estadios en los que juegue, luciendo los colores blanco y azul de la bandera de la isla, y del que todas las tinerfeñas y tinerfeños se sientan orgullosas y orgullosos*
- **Visión:** *Ser un club afianzado en LaLiga Santander, que aspire a participar en competiciones europeas y que se caracterice por su juego alegre y vistoso*
- **Valores:** *Sacrificio, compromiso, tenacidad e integridad*

Estructura organizativa

En lo que respecta a su organización interna, el máximo órgano rector del *CD Tenerife* es el **Consejo de Administración**, cuyos componentes actuales tomaron posesión de sus cargos el pasado 14 de diciembre de 2022. Está compuesto por un presidente (Don Paulino Rivero Baute), un vicepresidente (Don Conrado González Bacallado), una secretaria-consejera (Doña Alba Aula Méndez), un director general-consejero (Don Santiago Pozas Arjona) y dos consejeros (Don Juan Guerrero Sánchez y Don Samuel Gómez Abril). Todos ellos administran y coordinan las cinco **áreas** de las que dispone la entidad y que son: Área Deportiva, Área Secretaría General, Área Financiera, Área Informática y Área de Relaciones Externas. Toda esta estructura organizativa **jerárquica** se resume de manera gráfica en el **organigrama** que se muestra en el *Anexo 19* y que, en función de los distintos criterios de clasificación, es de tipo **vertical, general, analítico y funcional**.

Servicio, productos y precios

Tras haber sido analizados los estatutos sociales, se puede determinar que forman parte de su **objeto social** las siguientes dos actividades fundamentales, para las que el presente plan de *marketing* pretende servir de herramienta, y que son:

- *“La explotación y comercialización de espectáculos deportivos, productos y derechos de todo tipo vinculados a, o relacionados con la modalidad deportiva, el equipo profesional y los medios del equipo”.*



- “La organización y explotación de espectáculos deportivos; la comercialización de productos y derechos de todo tipo vinculados o relacionados con la actividad deportiva de fútbol y de los equipos profesional y aficionados del C.D. TENERIFE, S.A.D.”

En consecuencia, el *CD Tenerife*, en primer lugar, presta un **servicio** a sus seguidoras y seguidores consistente en un espectáculo deportivo al que estos pueden acceder bajo cuatro **modalidades** distintas de comercialización del mismo, resultando:

- **Abono para toda la temporada:** Por medio de esta modalidad, las aficionadas y aficionados pueden asistir a todos los encuentros del *CD Tenerife* como local a lo largo de la campaña, siendo los precios los que figuran en el [Anexo 20](#).
- **Abono para la segunda vuelta de la temporada:** Mediante la misma, las seguidoras y seguidores del *CD Tenerife* pueden acudir a los partidos en casa que tengan lugar en la segunda vuelta de la competición, siendo los precios los que se muestran en el [Anexo 21](#).
- **Entrada para un partido puntual:** A través de esta modalidad, las aficionadas y aficionados pueden presenciar un partido concreto del *CD Tenerife* como local. Por lo general, y tomando como referencia el precio de las entradas del encuentro *CD Tenerife vs. SD Eibar* celebrado el 4 de marzo de 2023, la entrada más cara para un partido del equipo para un adulto es de 35,00 €, mientras que la más barata es de 15,00 €. Estos precios se reducen considerablemente para las niñas y niños, así como para las personas que van en silla de ruedas (ver [Anexo 22](#)).
- **Packs de entradas para varios partidos:** Por medio de ella, las seguidoras y seguidores del *CD Tenerife* pueden asistir a dos o más encuentros en casa a un precio conjunto más ventajoso que si se adquieren por separado. Un ejemplo de este tipo de promociones esporádicas es la que figura en el [Anexo 23](#) y que corresponde a los encuentros *CD Tenerife vs. SD Eibar* y *CD Tenerife vs. UD Las Palmas*, de la actual campaña.

En segundo lugar, la entidad también se dedica a la venta de **artículos** deportivos en su tienda oficial y que se pueden clasificar en las siguientes **familias** de productos ([CD Tenerife, 2023](#)):

- **Equipación:** En ella se incluyen las tres equipaciones del primer equipo del *CD Tenerife* (incluida la de portero), con tallas disponibles tanto para personas adultas como para niñas y niños, y con precios que van desde los 14,95 € hasta los 69,95 €.
- **Centenario:** Aquí se incluye la equipación diseñada para la temporada pasada con motivo del centenario del club, además de una camiseta *vintage* del *CD Tenerife* de los años veinte del siglo pasado, y diverso *merchandising* conmemorativo de los cien años del club. Los precios de los artículos están comprendidos entre 1,05 € y 69,95 €.
- **Entrenamiento y paseo:** En ella figura todo tipo de prendas para hacer ejercicio, como, por ejemplo, camisetas, bermudas, sudaderas, pantalones, chubasqueros, chalecos, chaquetas, chaquetones, calcetines, camisas y pantalones térmicos, etc. Sus precios están dentro del intervalo que va desde los 12,95 € hasta los 84,95 €.
- **Accesorios:** Aquí se encuentra toda clase de artículos que no se consideran ropa deportiva, pero que son necesarios para la práctica deportiva, como, por ejemplo, mochilas, balones, toallas, bragas, gorras, etc. El rango de precios de esta familia es el comprendido entre 6,95 € y los 94,95 €.
- **Merchandising:** En esta familia se puede encontrar el resto de artículos de *merchandising* que no guardan relación con los comercializados a raíz del centenario de la entidad, como, por ejemplo, banderines, llaveros, tazas, banderas, libretas, pulseras, balones, pegatinas, etc. Los precios van desde 1,00 € hasta 19,95 €.
- **Outfit:** En ella se incluyen prendas de vestir informales para el uso diario (*casual outfit*), como, por ejemplo, bufandas, calzados, pijamas, etc. Los distintos precios están comprendidos en el intervalo que va desde los 6,95 € hasta los 59,95 €.

Distribución y ventas

- El modelo de negocio del *CD Tenerife* combina el **B2C** y el **B2B**, en lo que a la **venta de entradas** se refiere. Así, el primero de ellos lo desarrolla por medio de la venta **online** (en su



Web oficial) y **offline** (en las taquillas del club), mientras que, para el segundo, la entidad cuenta con una **Red Insular de Venta de Entradas**, tal y como se ha mencionado anteriormente.

- En lo que respecta a la **renovación y venta de abonos**, el modelo que sigue es el **B2C**, ya que estas deben realizarse de manera **presencial** en las oficinas de la entidad, o bien, telemáticamente, a través de la **plataforma Tenerife360** (ver [Anexo 24](#)).
- En lo que concierne a la **venta de equipaciones y artículos deportivos**, la entidad emplea el modelo **B2C**, combinando la venta **online** (en la Web de la Tienda Oficial del *CD Tenerife* -ver [Anexo 25](#)-) con la **offline** (en la tienda física o *retail* del club -ver [Anexo 26](#)-).

Comunicación

El *CD Tenerife* emplea una estrategia que va dirigida al usuario final, por lo que su estrategia es de tipo **pull**. Asimismo, y para generar **notoriedad** en sus usuarios actuales finales por medio de publicaciones, la empresa dispone de diversos **perfiles en las redes sociales**, como, por ejemplo, en **Facebook** (115.000 seguidores), **Instagram** (95.894 seguidores), **Telegram** (674 suscriptores), **TikTok** (385.100 seguidores), **Twitter** (172.954 seguidores), **Weibo** (2043 seguidores) y **YouTube** (13.600 suscriptores). Como puede observarse, el perfil en *TikTok* es el que dispone de un mayor número de “*followers*”, seguido por el de *Twitter*. Los motivos son, en primer lugar, y en cuanto al de *TikTok*, el hecho de que la mayor parte de las aficionadas y aficionados del *CD Tenerife* son jóvenes, característica con la que, a su vez, coincide el público objetivo de esta red social, formado por *millennials* (personas nacidas entre 1981 y 1996) y por usuarios de la *Generación Z* (nacidos entre 1997 y 2010). En segundo lugar, y en lo que respecta al perfil del *CD Tenerife* en *Twitter*, la razón de que este sea el segundo más seguido es la publicación continua de contenidos que la entidad realiza en el mismo, llegando a publicar un mínimo de 20 *tweets*/día. En este sentido, los días de la semana en los que el club tiene una mayor actividad son (por orden creciente de número de *tuits*) los viernes, los sábados y los domingos, dado que coinciden con los días de partido del equipo, siendo de 12:00 a 13:00 hrs. la hora del día en la que más se *tuitea* (ver [Anexo 27](#)).

Adicionalmente, existe otro medio que la entidad pone, literalmente, en las palmas de las manos de sus aficionadas y aficionados. Se trata, concretamente, de su aplicación **CD Tenerife - App Oficial** para dispositivos móviles (disponible tanto para *iOS*, como para *Android*). Con ella es posible estar al día de todas aquellas noticias que guardan relación con la entidad y visualizar vídeos publicados por el club. A su vez, dicha *app* está enlazada con la **página de la Tienda Oficial** del *CD Tenerife*, así como con la **Web Oficial del club** (ambos muy intuitivos, como se observa en los [Anexos 25 y 28](#)), lo que también permite a dichas seguidoras y seguidores realizar distintas gestiones, como, por ejemplo, registrarse como usuarios (necesario para suscribirse al boletín de noticias de la entidad), acceder a la plataforma *Tenerife360* (citada anteriormente) y comprar entradas y equipaciones de manera *online*. Todas estas funcionalidades procedentes de la integración de la *app* con la página oficial de la entidad y con la de su tienda, se completan con la posibilidad de efectuar una visita virtual al *Estadio Heliodoro Rodríguez López* (ver [Anexo 29](#)) y de consultar toda la información institucional del *CD Tenerife*.

Por último, y con el objetivo de conectar directamente con los distintos segmentos de seguidoras y seguidores, el *CD Tenerife* cuenta con la **atención personal** que brinda a todos ellos en sus **oficinas**, en su **tienda oficial**, por **teléfono** y por medio de **correo electrónico**. A ello hay que añadir la que ofrecen los distintos **intermediarios** que conforman la **Red Insular de Venta de Entradas** del club y de la que se ha hablado con anterioridad.

Finanzas

Un grupo de aspectos a tener en cuenta en el análisis de la situación interna del *CD Tenerife* son los financieros, para cuyo análisis se ha hecho uso del *Informe de Auditoría de Cuentas* del ejercicio 2021-2022 (*CD Tenerife, 2022*), extrayendo las siguientes **conclusiones**:

- **Ventas**: En el ejercicio 2021-2022, el importe neto de la cifra de negocios ascendió a 16.169.046,96 €, muy por encima de los 12.094.080,07 € del anterior, lo que representa un **aumento** del 33,69%. Los motivos principales de este incremento fueron, por este orden, los



aumentos de los **ingresos por competiciones** (en 1.866.961,56 €), **por abonados** (en 1.022.816,21 €), **por publicidad** (en 677.647,21 €), **por retransmisión** (en 295.665,78 €) y **por comercialización** de artículos (368.473,07 €), tal y como puede observarse en el [Anexo 30](#). Asimismo, este crecimiento está relacionado con el sucesivo incremento del aforo permitido en los estadios durante la temporada 2021-2022, puesto que este se había reducido en su totalidad con el inicio de la pandemia de la *COVID-19*. Ello permitió un aumento del número de abonadas y abonados, así como un paulatino incremento de las aficionadas y aficionados que, esporádicamente, acudían al *Estadio Heliodoro Rodríguez López*. Asimismo, y si solo se presta atención a la última de las campañas, los **ingresos por retransmisión** (7.062.116,48 €) y **por publicidad dinámica** (5.116.669,57 €) representaron la mayor parte de dicho importe, con un 43,68% y un 31,64%, respectivamente. En consecuencia, la entidad se caracteriza por su gran **capacidad para generar** este tipo de ingresos.

- **Rentabilidad:** Para medirla se ha hecho uso de dos ratios: la **rentabilidad económica (ROA)**, que mide el rendimiento de los activos de una empresa, y la **rentabilidad financiera (ROE)**, que determina la remuneración de los fondos propios de la misma. En relación con el *CD Tenerife*, y a pesar de que ya se han calculado previamente estas ratios, el análisis de las mismas queda de la siguiente forma:
 - **Rentabilidad económica (ROA):** Disminuyó en el ejercicio 2021-2022, al pasar de -1,07% (en el ejercicio anterior) a -4,54%. Esto indica que por cada 100,00 € que se invirtieron en el Activo del *CD Tenerife* en la última temporada, se obtuvo un resultado de explotación o *BaII* negativo de 4,54 €. Para mejorarla, hay que **aumentar el margen sobre ventas**, para lo que pueden **reducirse costes**. Una medida para ello puede ser el **fomento de la política de cantera**, teniendo en cuenta el escaso despliegue de la misma por parte del club.
 - **Rentabilidad financiera (ROE):** Se redujo en el ejercicio 2021-2022, pasando de -3,10% (en el ejercicio anterior) a -12,17%. Según esto, por cada 100,00 € aportados por los socios del *CD Tenerife* en la última campaña, se obtuvo un resultado del ejercicio o beneficio neto negativo de 12,17 €. Este aspecto se agrava por la **ratio de endeudamiento**, que es la proporción que representan los fondos ajenos (Pasivo) sobre los fondos propios (Patrimonio Neto). Según este, el club depende en exceso de la deuda externa, lo que constituye un aspecto **negativo** de la entidad. Así, en el ejercicio 2021-2022, el Pasivo ascendió a 23.946.732,99 €, mientras que el Patrimonio Neto fue de 15.473.745,88 €, lo que eleva dicha ratio a 1,56, valor que está fuera del intervalo recomendado de entre 0,7 y 1,25. En consecuencia, se puede afirmar que gran parte del **Activo del CD Tenerife** está **financiado con recursos ajenos**.

Como conclusión, se puede decir que la **rentabilidad** que el *CD Tenerife* obtuvo de la **inversión en activos (ROA)** fue **superior** a la obtenida de sus **fondos propios (ROE)**.

Recursos

Los recursos del *CD Tenerife* son el conjunto de activos con los que cuenta la entidad y que le permiten desarrollar su estrategia, resultando:

- **Humanos:**
 - **Tangibles:** Según los últimos datos disponibles, que datan del 30 de junio del año 2022, el *CD Tenerife* contaba con 138 empleadas y empleados, 33 más que en el ejercicio anterior. Por su parte, la *UD Las Palmas* disponía, en esa misma fecha, de 130 trabajadoras y trabajadores (8 menos que el *CD Tenerife*), lo que representa una característica **positiva** del equipo tinerfeño ([SABI, 2023](#)). En lo futbolístico, los componentes de la plantilla del club están incluidos dentro de las 138 empleadas y empleados del mismo. Concretamente, está formada por 24 jugadores, aunque, a lo largo de la presente temporada, han participado 28, pues los 4 futbolistas restantes cumplen los requisitos de, por un lado, contar con licencia federada en el equipo filial (*CD Tenerife B*) y, por otro, tener menos de 23 años. En adición a esto, la media de edad del equipo es de 27,5 años, siendo su valor de mercado actual, 17,6 millones de euros ([Transfermarkt, 2023](#)). Para comprender la magnitud de estos datos es necesario compararlos con los del principal competidor actual de la entidad, la *UD Las Palmas*, que ha contado con 32 jugadores (en los que se incluyen 6 futbolistas de la cantera -2 más que el *CD Tenerife*-). Además, su plantel es ligeramente más joven que el del *CD Tenerife*, al tener 26,7 años de media, lo que, unido al aspecto anterior, pone de manifiesto las carencias de la política de



cantera del CD Tenerife ([UD Las Palmas, 2023](#)). Por último, su valor de mercado actual asciende a 26,3 millones de euros ([Transfermarkt, 2023](#)).

- **Intangibles:** En este subtipo de recursos se incluye el **Inmovilizado Intangible Deportivo**, que son los costes necesarios para la adquisición de los derechos federativos de jugadores (lo que, comúnmente, se denomina “transfer”) y que se amortizan en función de la duración del contrato de cada jugador, pudiendo ampliarse en caso de que, antes del vencimiento, se produzca la renovación del mismo. Según el Balance de Situación del CD Tenerife, con fecha 30 de junio del año 2022, el valor de este activo era de 13.845.339,20 €. Asimismo, también es un recurso intangible, el **derecho de uso** del *Estadio Heliodoro Rodríguez López* durante un máximo de 20 años (prorrogables), y cuyo valor, 22.586.017,52 €, fue determinado por un experto independiente ([CD Tenerife, 2022](#)).

➤ **No humanos:**

- **Tangibles:** Con base en el último *Informe de Auditoría de Cuentas* del ejercicio 2021-2022 ([CD Tenerife, 2022](#)), se puede afirmar que el CD Tenerife cuenta con los siguientes **bienes inmuebles**, cuyos valores, al término de las campañas 2020-2021 y 2021-2022, fueron los que se muestran a continuación:

Tabla 2. Bienes inmuebles del CD Tenerife (2022)

INMUEBLE	2021/2022		2020/2021	
	Valor suelo	Valor construcciones	Valor suelo	Valor construcciones
Terrenos y construcciones en propiedad:	442.853,12	-	442.853,12	-
Terrenos Ciudad Deportiva	206.054,35	-	206.054,35	-
Campo Bº La Alegría	236.798,77	-	236.798,77	-

	2021/2022		2020/2021	
	Valor inversiones		Valor inversiones	
Estadios y pabellones deportivos:	15.296.302,62		11.933.897,59	
Campos Ciudad Deportiva	6.461.923,81		6.461.923,81	
Otras construcciones Estadio HRL	2.829.487,62		2.821.287,22	
Otras construcciones Complejo J. Padrón	521.043,31		512.974,31	
Edificio de servicios e instalaciones Ciudad Deportiva	5.483.847,88		2.137.712,25	
TOTAL BIENES INMUEBLES	15.739.155,74		12.376.750,71	

Fuente: [CD Tenerife](#)

En ellos no se incluye la tienda oficial del club, puesto que el local en el que se ubica la misma es alquilado, pagando, la entidad, 1.008,43 € mensuales. Asimismo, y en lo que concierne al último convenio con el CIT (propietario del *Heliodoro Rodríguez López*), este implica que el club no puede acometer obras de mejora en el mismo, sino que, en todo caso, debe ser el *Cabildo* el que se encargue de ello. A día de hoy, el estadio presenta muchas carencias y deficiencias (como, por ejemplo, en los aseos del mismo), cuya reparación no corresponde al club, pero que hacen que la experiencia de las aficionadas y aficionados no sea todo lo satisfactoria que debe ser. Por ello, esta **imposibilidad** del CD Tenerife para llevar a cabo un **mantenimiento** del recinto puede afectar de forma **negativa** a la propia entidad, ya que el no prestar a la afición el servicio que se merece puede acarrear disminuciones en la venta de localidades y abonos.

- **Intangibles:**

- **Financieros:** El CD Tenerife tiene, al final del ejercicio 2021-2022, un Pasivo de 23.946.732,99 €, de los que 15.213.941,97 € corresponden al Pasivo No Corriente, y 8.732.791,02 €, al Pasivo Corriente. Considerando que el Activo Corriente se eleva a 7.145.243,04 €, el Fondo de Maniobra resultante es negativo (-1.587.547,98 €). Asimismo, y teniendo en cuenta que el nivel de *Efectivo y otros activos líquidos equivalentes* es de 987.931,72 €, la ratio de disponibilidad resultante es de 0,11, valor que está ligeramente por encima del valor mínimo recomendado (0,1). Por tanto, se puede afirmar que la **entidad no tiene suficiente liquidez** para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas. Esto pone de manifiesto las **dificultades financieras** por las que atraviesa el club, cuya solución pasa por renegociar el vencimiento de las obligaciones a corto plazo (fijándolo en el largo plazo) y reducir los plazos de cobro concedidos a los *Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar*, cuyo importe total es de 5.461.446,78 €.



- **Tecnológicos:** En la actualidad, el club hace uso de chalecos con *GPS*, así como del sistema de *Inteligencia Artificial (IA)* que le proporciona la empresa *Olocip* para el *scouting* de jugadores. Esta última herramienta le permite llevar a cabo una valoración objetiva del rendimiento actual de sus futbolistas, así como un análisis predictivo del rendimiento futuro, teniendo en cuenta, además, el contexto (competición, equipo, entrenador, edad del jugador, sistema de juego, etc.). En función de estos parámetros, también es capaz de asignar un valor económico a los mismos de cara a cesiones y traspasos a otros clubes. En consecuencia, la adopción de estas **innovaciones tecnológicas** hace que el *CD Tenerife* sea más **competitivo**.
- **Organizativos:** Actualmente, la **reputación** del *CD Tenerife* es **muy baja**. Si bien, en la década de los 90 el club disfrutaba de la admiración y el reconocimiento de todas las aficionadas y aficionados al fútbol por su manera alegre de jugar, en los últimos doce años (justo después de su última temporada en Primera División) el equipo ha venido experimentando una **pérdida de identidad** que ha influido negativamente en la comunión que existía entre la afición blanquiazul y el propio club. Todo ello se debe a la **mala gestión deportiva** que, bajo el mandato de Don Miguel Concepción Cáceres (expresidente de la entidad), se vino haciendo hasta el mes de diciembre del año pasado, y cuyas principales causas son la **no presencia de jugadores de la tierra** en las alineaciones y la **escasa continuidad de los fichajes** realizados, al tratarse, en su inmensa mayoría, de cesiones para una sola temporada. Si a ello se le unen los **malos resultados deportivos** obtenidos (entre los que destacan dos campañas consecutivas en Segunda División B) y los **escasos esfuerzos en publicidad y promoción** efectuados desde entonces, todo hace que los “*chicharreros*” (forma popular con la que se conoce a los habitantes de Santa Cruz) y, en general, los “*tinerfeñistas*” se sientan cada vez menos identificados con el club de sus amores. Asimismo, esta **excesiva dependencia** de la marcha de la **situación deportiva** de la entidad supone un aspecto **negativo** para la misma, no solo por su incidencia negativa sobre la venta de entradas y equipaciones del club, sino también porque condiciona la mayor parte de las decisiones que debe tomar el Consejo de Administración y porque suele ir acompañada de un incremento de la presión mediática.

Por otro lado, y como se ha comentado anteriormente, la entidad cuenta con su propia fundación: *Fundación Canaria CD Tenerife*. A través de ella, promueve la **cultura** del club, que está formada por sus valores y por las normas que componen su Código Ético y de Conducta. Adicionalmente, dicha fundación se ocupa del resto de vertientes que componen la dimensión social de la entidad, es decir, no solo de la cultural, sino también de la formativa y de la solidaria. Estos fines difieren mucho de los del *CD Tenerife, SAD*, dado que este persigue la consecución de objetivos deportivos (como, por ejemplo, el ascenso a *LaLiga Santander*) y económicos (como, por ejemplo, la obtención de beneficios).

Capacidades

La coordinación de los recursos anteriores permite al *CD Tenerife* generar una serie de **capacidades** que se muestran a continuación:

- **Formar a futbolistas** en la Ciudad Deportiva y por medio de la *Fundación Canaria CD Tenerife*.
- **Organizar partidos de fútbol con una elevada afluencia de público**, para lo que se requiere un **estadio** con unos **servicios mínimos** y el **trabajo en equipo** de muchas personas (personal de venta en las taquillas y cantinas, de control de accesos, de limpieza, de seguridad, etc.). En este sentido, el *CD Tenerife* tiene el foco puesto continuamente sobre el **Frente Blanquiazul**, compuesto por unos 300 socios que conforman el sector más radical de la afición “*tinerfeñista*”, y cuyo impacto puede ser **negativo** para la entidad. Además, lleva a cabo un control exhaustivo del mismo cada vez que hay un enfrentamiento con el eterno rival del club, la *Unión Deportiva Las Palmas*, ya que el **Frente** mantiene una gran rivalidad con *Ultra Naciente*, el grupo ultra de la *UD Las Palmas* ([Wikipedia, 2021](#)).
- **Vender y distribuir un alto número de entradas y equipaciones**, para lo que se precisa de todo tipo de medios *online* y *offline*.



- **Competir contra los mejores clubes del país**, para lo que se necesita contar con una buena **plantilla de futbolistas**, cuyos entrenamientos se lleven a cabo en **instalaciones deportivas** que estén en **óptimas condiciones** y en los que se empleen **recursos tecnológicos** que permitan mejorar el rendimiento de los jugadores y analizar eficazmente a los equipos rivales.
- **Ser visibles en Internet** gracias a la presencia en la mayor parte de las **redes sociales** y a la frecuente **publicación de contenidos** en las mismas.

1.3 Diagnóstico de la situación

1.3.1 Matriz DAFO

En este apartado se ha realizado un **diagnóstico** de las situaciones externa e interna del **CD Tenerife** mediante el que se ha tratado de identificar, por un lado, las **debilidades** y **fortalezas** (diagnóstico interno), y, por el otro, las **amenazas** y **oportunidades** (diagnóstico externo) de la entidad. Como resultado, se ha elaborado la siguiente matriz **DAFO**, en la que, de manera sintética, se muestran todas y cada una de ellas, resultando:

Tabla 3. *Matriz DAFO*

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • D1: Escaso desarrollo de la política de cantera • D2: Elevados gastos de personal deportivo • D3: Dependencia de la deuda externa • D4: Imposibilidad de llevar un mantenimiento del <i>Estadio Heliodoro Rodríguez López</i> • D5: Dependencia de la marcha de la situación deportiva de la entidad • D6: Comportamiento del <i>Frente Blaqui azul</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Disminución del poder adquisitivo de la población canaria • A2: Crisis de la cadena de suministro • A3: Envejecimiento de la población de Tenerife • A4: Elevado número de normas a cumplir • A5: Disminución del número de futbolistas con licencia federada en Canarias • A6: Existencia de servicios sustitutos • A7: Dependencia de los proveedores • A8: Mala distribución de los intermediarios de la <i>Red Insular de Venta de Entradas</i> • A9: Dependencia de los representantes de los futbolistas y de las agencias de intermediación
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Generación de elevados ingresos por retransmisión y publicidad dinámica • F2: Disponibilidad de un gran número de profesionales • F3: Incorporación de las últimas innovaciones tecnológicas en materia deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Aumento del importe neto de la cifra de negocios • O2: Fichaje de mejores jugadores • O3: Generación de más ingresos mediante publicidad estática • O4: Apoyo de la <i>Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP)</i> y de los órganos de gobierno insulares • O5: Atracción de nuevos inversores • O6: Mayor acceso a la información por parte de la afición • O7: Incremento del alcance de todos los perfiles sociales • O8: Comisión de menos errores por parte de los colegiados • O9: Gestión deportiva más eficaz y eficiente • O10: Aprovechamiento de los recursos naturales y protección del medioambiente • O11: Escasez de competidores • O12: Incremento del número de aficionadas y aficionados en partido puntuales

Fuente: Elaboración propia

2. OBJETIVOS DE MARKETING

2.1 Objetivo general (OG)

El **objetivo general (OG)** del plan de *marketing* del **CD Tenerife** es el de **mejorar la rentabilidad de la actividad** del club mediante un **aumento del nivel de fidelización** de sus aficionadas y aficionados **en la próxima temporada 2023-2024**.

2.2 Objetivos específicos (OE)

En lo que respecta a los **objetivos específicos (OE)** del proyecto, estos han sido definidos siguiendo la regla **SMART**, de modo que contribuyan al logro del objetivo general. En consecuencia, dichas metas (cuantitativas) son, por orden de prioridad, las siguientes:



- **OE1: Aumentar la media de asistencia de público al Heliodoro Rodríguez López por partido en un 24,23% en la temporada 2023-2024, pasando de 12.074 a 15.000 seguidoras y seguidores**
- **OE2: Incrementar la cifra de abonados en un 15% para la campaña 2023-2024, pasando de 12.800 a 14.720 abonadas y abonados**
- **OE3: Aumentar las ventas de la tienda oficial del CD Tenerife en un 15% en la campaña 2023-2024, pasando de 174.684,28 € a 200.886,92 €**

3. ESTRATEGIA DE MARKETING

3.1 Estrategias de crecimiento

Prestando atención a los objetivos específicos del presente plan de *marketing*, se observa que se trata de **objetivos de crecimiento en ventas**, por lo que resulta adecuado **diseñar estrategias de crecimiento** concretas para la consecución de dichos fines. En este sentido, estas estrategias se han clasificado en función de si el *CD Tenerife* se dirige a usuarios y consumidores que forman parte de su mercado actual o de uno nuevo, y de si se vale de su servicio y artículos deportivos actuales, o bien, de otros nuevos (Ansoff, 1987). De este modo, se han obtenido las estrategias que se plantean a continuación, detallándose de qué manera está desarrollando el club cada una de ellas y proponiendo nuevas líneas de actuación que permitan el logro de los objetivos de *marketing* del proyecto.

3.1.1 Estrategia de penetración de mercado

La entrada del nuevo Consejo de Administración ha supuesto un punto de inflexión en el despliegue de esta estrategia, ya que, a raíz de la misma, se han redoblado los **esfuerzos de marketing** para **atraer a nuevos usuarios** al estadio y también para **reforzar el vínculo** existente con los actuales, de manera que asistan con mayor frecuencia al mismo. Muestra de ello son las **promociones** realizadas por el club para la campaña de abonos de la segunda vuelta (ver [Anexo 21](#)), la venta de *packs* de entradas para dos o más partidos concretos (ver [Anexo 23](#)), o la venta de localidades a 5,00 € para niñas y niños de hasta 14 años con motivo del “*Día Infantil*” (ver [Anexo 31](#)). Sin embargo, todas ellas cuentan con la dificultad que supone la mala distribución de los intermediarios de la *Red Insular de Venta de Entradas*, razón por la que en el presente plan de *marketing* se persigue la **ampliación de dicha red**. Asimismo, también se propone la **mejora del marketing de contenidos del canal de YouTube** de la entidad, puesto que no contribuye a la intensificación de la relación que el club mantiene con la afición, ni, por consiguiente, al aumento del grado de fidelización que se plantea dentro del objetivo general del actual proyecto.

En lo que respecta a la tienda oficial del club, el nuevo consejo ha dado continuidad al *marketing mix* empleado por el anterior, no adoptando, hasta ahora, ninguna medida que ayude a **estimular la venta de equipaciones y otros artículos deportivos** que estén disponibles en la misma. Por este motivo, en el presente proyecto se han tomado determinadas decisiones como la **realización de promociones en la Web de la tienda oficial** y la **creación de perfiles de la tienda en Facebook e Instagram** que cuenten con enlaces a dicha página.

3.1.2 Estrategia de desarrollo de mercado

Esta estrategia consiste en alcanzar nuevos segmentos de usuarios y consumidores a partir de la propuesta de valor de la que, actualmente, dispone el *CD Tenerife*. Según esto, y tras haber llevado a cabo un análisis y diagnóstico de las situaciones externa e interna del club, se ha concluido que este no está desarrollando este tipo de estrategia de crecimiento, motivo por el que en el presente plan de *marketing* se han adoptado algunas decisiones encaminadas al **alcance** de segmentos de **mercados nuevos** localizados en el extranjero. Una de ellas es la **realización de una gira internacional** de pretemporada por parte del equipo, y otra es la **creación de perfiles sociales del CD Tenerife en inglés**, que se van a sumar al que la entidad tiene en la red social china *Weibo*. Ambas actuaciones van a posibilitar el **aumento de la visibilidad** del club fuera de España y, además, **potenciar la venta de equipaciones y otros artículos deportivos**, si se enlazan a la Web de la tienda oficial las publicaciones que de estos productos se efectúen en dichos perfiles.



3.1.3 Estrategia de desarrollo del servicio y de los productos

Esta táctica implica la creación de servicios y productos nuevos destinados al mercado actual del *CD Tenerife*, o bien, la mejora de los ya existentes, cuestiones que, a día de hoy, no está llevando a cabo la entidad. Por ello, en este proyecto se proponen actuaciones dirigidas a la **mejora** de todos ellos, comenzando por la del **servicio** que el club da a su afición. Así, se sugiere la **mejora de las instalaciones del Estadio Heliodoro Rodríguez López**, el **arrendamiento de un local diferente al actual para la tienda oficial del club** y la **creación de una “Fan Zone”** previa a cada partido del *CD Tenerife* en casa. En el caso de que el desarrollo de la primera medida no fuera posible, también se propone la **construcción de un nuevo estadio** más moderno que el actual. Todo ello puede contribuir positivamente al **aumento de la venta de entradas** y al **incremento del nivel de fidelización** de las seguidoras y seguidores.

En lo que concierne a la **mejora de los productos actuales** (en los que se incluyen tanto las equipaciones como el resto de artículos deportivos de la marca *Hummel* que están a la venta en la tienda del club), en este plan de *marketing* se ha propuesto el **cambio de marca deportiva** por otra que tenga un mayor reconocimiento y reputación a nivel mundial, de manera que permita dar un impulso a la venta de los mismos.

3.1.4 Estrategia de diversificación

Este tipo de estrategia de crecimiento conlleva el lanzamiento de productos y servicios nuevos destinados a mercados nuevos, línea que el *CD Tenerife* ha venido siguiendo hasta el mes de agosto del año pasado a través de iniciativas como la **creación de un equipo de Esports** (el *CD Tenerife Esports*, que compite en la *eLaLiga Santander* -ver [Anexo 32](#)-, competición que está asociada a la *FIFA 23 Global Series*) y el **patrocinio de W³ FanSports** (consultoría a través de la que la entidad pretende adentrarse en el *metaverso*, de modo que las aficionadas y aficionados del equipo, en sus experiencias inmersivas, puedan disponer de activos y disfrutar de servicios exclusivos del club creados por esta agencia). Para dar continuidad a esta estrategia, en el presente proyecto se propone la **creación y puesta en marcha de un tour por el Estadio Heliodoro Rodríguez López**, un nuevo servicio dirigido a todos los públicos.

3.2 Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento

Para definir a qué segmentos del mercado se va a dirigir y de qué manera se va a posicionar el *CD Tenerife*, se ha aplicado el **modelo STP** (*segmentation, targeting and positioning*), tal y como se muestra en el [Anexo 33](#). Este proceso ha partido de la consideración de los objetivos y la estrategia de *marketing* establecidos anteriormente en este proyecto, para, a continuación, realizar la definición del **producto-mercado** al que se va a dirigir la entidad. En consecuencia, este viene delimitado por un espectáculo (partido de fútbol) y por artículos deportivos de alta calidad, presentes tanto en el desempeño de los futbolistas que desarrollan los primeros, como en los materiales y el nivel de acabado de los segundos (servicio y productos), y que las aficionadas y aficionados al fútbol (usuarios y consumidores potenciales) pueden adquirir como entretenimiento (necesidad social) y vestimenta (necesidad fisiológica), respectivamente. Por último, y en lo que respecta a los encuentros, sus localidades y abonos se venden de forma *offline* en las taquillas y oficinas del club, y en la *Red Insular de Venta de Entradas* -situadas todas ellas en Tenerife (área geográfica)-, y de manera *online* por medio de su Web oficial.

3.2.1 Segmentación del mercado

Una vez definido el producto-mercado de interés para el *CD Tenerife*, se ha aplicado la segmentación que se detalla en este subapartado. Así, se ha dividido el mercado en segmentos de usuarios y consumidores del servicio y artículos deportivos del *CD Tenerife*, respectivamente, conformándose, así, grupos con unas características, necesidades y respuestas comunes en las personas que componen cada uno de ellos. En este sentido, se ha aplicado, simultáneamente, una **segmentación con varios métodos**, en los que se encuentra una **segmentación demográfica** (con base en las variables objetivas, **edad** y **nivel de ingresos**) y una **segmentación por consumo** (según las **circunstancias de compra** y el **grado de fidelidad**). A la postre, se obtienen los **segmentos (S)** que se detallan a continuación:



- **S1: Aficionadas y aficionados más jóvenes del club.** Está formado por aquellos que lo siguen desde hace, como máximo, 13 años (es decir, desde la campaña 2010-2011 en adelante), y que, por consiguiente, no han presenciado ningún partido del *CD Tenerife* en Primera División. En este sentido, sus respectivas edades no superan los 24 años (*Generación Z*), y, en adición a esto, residen en la isla de Tenerife. Además, la mayor parte de los mismos no están abonados a la entidad, sino que adquieren sus entradas para encuentros puntuales, al no tener un puesto de trabajo o este no ser lo suficientemente estable (ver [Anexo 3](#)). A pesar de ello, conviene recordar que el **margen** que el club obtiene de la venta de entradas para los mismos es **superior** que el correspondiente a los abonos, lo que les convierte en los clientes más rentables del club, más si se tiene en cuenta que, en total, la entidad obtuvo 1.926.388,98 € de la venta de entradas en la pasada temporada. Asimismo, no son compradores habituales de la tienda oficial, realizando, a lo sumo, y en cada campaña, la **compra de un artículo** con un precio inferior al de las equipaciones. Todo esto hace que el **grado de lealtad** de este grupo al club y lo **accesible** que pueda resultar el mismo esté en un nivel **intermedio**, variando su asistencia al *Heliodoro Rodríguez López* y las compras que realiza en el *retail* (**consumidor impulsivo**) en función de la situación deportiva por la que esté pasando el equipo.
- **S2: Seguidoras y seguidores más veteranos del equipo.** Son aquellas personas que lo apoyan desde su etapa dorada (o, incluso, desde antes de la misma) y que, por tanto, lo han visto jugar en Primera División. En consecuencia, tienen 25 o más años, y son residentes en Tenerife. Adicionalmente, la mayoría de estos dispone de abono, al contar con trabajo estable, lo que les permite gozar de una mejor situación económica (ver [Anexo 3](#)). Esto también influye en el hecho de que, en cada temporada, realicen **dos o más compras dentro de la tienda oficial** del *CD Tenerife*, entre las que siempre se encuentra la de alguna de las equipaciones del club para la campaña en cuestión (**consumidor emocional**). Todo ello les convierte en el segmento que presenta la **fidelidad más alta** a la entidad, por lo que su asistencia al estadio no se ve afectada por la racha que esté atravesando el equipo, lo que hace que sea un grupo **muy accesible**. En lo que se refiere a la rentabilidad que el club obtiene de los mismos, el **margen** comercial de los abonos es **bastante inferior** al de las entradas, dado que si, por ejemplo, se multiplica el precio de una entrada para un adulto en Tribuna Alta y Baja, para ver el *CD Tenerife vs. SD Eibar* (ver [Anexo 22](#)) por 21 partidos (que son el total de encuentros del *CD Tenerife* en la *Liga SmartBank* como local y a los que da derecho dicho abono), su precio total es de 735,00 €, muy por encima de los 380,00 € que debe pagar un accionista, y también, de los 418,00 € a desembolsar por un no accionista (ver [Anexo 20](#)). No obstante, y teniendo en cuenta que el número de socias y socios (12.800) representa más de la mitad del aforo del estadio (22.824 espectadores), los ingresos totales que este grupo aporta a la entidad son muy elevados, alcanzando la cifra de 1.317.355,32 € en la temporada 2021-2022.
- **S3: Aficionadas y aficionados al fútbol, en general, pero que no siguen al CD Tenerife.** Se compone de personas de todas las edades que residen en Tenerife y que, además de gustarles el fútbol, puede darse el caso de que sigan a otro club. Por tanto, su presencia en un encuentro del equipo en casa es una **incógnita**, ya que lo único que les puede motivar a adquirir una entrada es una promoción, o bien, las ganas de ver un partido de fútbol profesional, solo posible, a nivel regional, en los respectivos estadios de la *UD Las Palmas* y el *CD Tenerife*. Asimismo, esta clase de usuarios potenciales también puede optar por ver los encuentros del equipo a través de la televisión, pues su **grado de afinidad** hacia la institución es **mínimo o nulo**, a lo que hay que sumar que solo **compra** en la tienda oficial **si lo necesita** (**consumidor tradicional**). En definitiva, se trata del **segmento menos accesible** de la entidad y en el que, por consiguiente, el presente plan de *marketing* no va a aunar ningún tipo de esfuerzo.

3.2.2 Selección del mercado objetivo

Tras identificar los segmentos a los que se puede dirigir el *CD Tenerife*, se ha procedido a escoger aquellos que, comercialmente hablando, resultan atractivos para el club. Los **criterios** que se han tenido en cuenta para dicha selección han sido, por un lado, la **rentabilidad** que de ellos puede obtener la entidad mediante la venta de entradas, y, por otro, el **grado de fidelización** que mantienen con el club, aspectos que van muy de la mano del objetivo general del actual plan de *marketing* y de las estrategias de crecimiento de la institución. En consecuencia, el **segmento descartado** es el **S3**, pues, además de no cumplir con ninguno de los dos criterios, presenta un comportamiento de compra impredecible y difícil de controlar,



para lo que se requiere de una elevada inversión en *marketing* que permita conectar con el mismo. Por su parte, los grupos seleccionados son el **S1** y el **S2**, dado que ambos cumplen en mayor o menor medida dichos criterios, y, por tanto, son los que, finalmente, constituyen el **mercado objetivo** del *CD Tenerife*. Además, y en cuanto a la consecución de los objetivos específicos, es posible realizar una asociación individual del OE1 con el S1, y del OE2 con el S2, al tratarse de metas aplicables a uno y otro grupo, respectivamente. Por su parte, el OE3 puede considerarse un objetivo para el que es necesario diseñar acciones dirigidas tanto a uno como a otro segmento. Asimismo, y puesto que la entidad se va a dirigir a dos segmentos distintos del producto-mercado cuya rentabilidad está garantizada, se puede afirmar que este va a seguir una **estrategia diferenciada**, es decir, que se adapte a cada uno de ellos.

Por otro lado, a partir de los segmentos definitivos se ha generado la **buyer persona** que representa a cada grupo, dando lugar a los perfiles ficticios que se muestran en el [Anexo 34](#), para la *buyer persona* del S1, y en el [Anexo 35](#), para la del S2.

3.2.3 Posicionamiento en el mercado

Después de efectuar la segmentación del producto-mercado y de seleccionar los segmentos que conforman el mercado objetivo, se ha establecido la **estrategia de posicionamiento** en este último, de forma que permita definir una idea clara y distintiva del servicio y artículos deportivos del *CD Tenerife* en comparación con los de la competencia, integrada por la *UD Las Palmas*, el *CD Atlético Paso*, el *CD Mensajero* y la *UD San Fernando*. En pocas palabras, dicha idea viene a ser la **propuesta de valor** ofrecida y transmitida por la entidad al *target*, y a través de la que este es puesto en conocimiento de los beneficios relevantes que va a recibir por medio del correspondiente uso y consumo de los mismos. Una vez realizados estos últimos, los usuarios y consumidores del club, respectivamente, deben haber satisfecho, a través de dichos beneficios, sus necesidades y deseos, no habiendo proporcionado, el servicio y los productos de la competencia, los mismos beneficios que el *CD Tenerife*. Por ello, la propuesta de valor de la entidad que permite cumplir con todas estas premisas se sitúa en el Área 1 del [Anexo 36](#).

Dicho esto, la **declaración de la propuesta de valor** del *CD Tenerife* (a la que se van a dirigir los esfuerzos de posicionamiento y las decisiones sobre el *marketing mix* del club), así como los cuatro elementos que forman parte de la misma, son los siguientes: “*a aficionadas y aficionados al fútbol de la isla de Tenerife* (mercado objetivo), *el CD Tenerife* (nombre de la marca) *ofrece un espectáculo y artículos deportivos* (concepto de producto) *de calidad y por medio de experiencias de compra rodeadas de un ambiente festivo único* (beneficios)”.

Por otra parte, y en lo que se refiere al **método de posicionamiento** que se va a emplear para posicionar al servicio y artículos deportivos del *CD Tenerife*, se trata de un **posicionamiento por atributos destacados** de los mismos, ya que, en todo momento, se va a centrar en las características de estos que van a ser de relevancia para los usuarios y consumidores que forman parte del *target* de la entidad. En este sentido, y partiendo de que dos atributos o dimensiones importantes para las seguidoras y seguidores del fútbol son, por un lado, el **grado de identificación** con el club al que siguen y, por otro, el **nivel de éxito deportivo actual** del mismo, el **mapa de posicionamiento** del *CD Tenerife* y del resto de clubes de la competencia, respecto a dichas dimensiones, es el que figura en el [Anexo 37](#).

En conclusión, la estrategia de posicionamiento del *CD Tenerife* en este plan de *marketing* está orientada a que la afición del club (que constituye el público objetivo) se sienta más identificada con la entidad y, por consiguiente, más orgullosa de la misma. Asimismo, y como parte de la estrategia general de la institución, también debe contribuir a la mejora de la situación deportiva en la que se encuentra el equipo actualmente, puesto que muchas de las acciones propuestas en este proyecto tienen una incidencia directa en el desempeño del mismo. De ese modo, la entidad va a poder alcanzar, partiendo del **posicionamiento real** (ver recuadro rojo del [Anexo 37](#)), el **posicionamiento deseado** (recuadro verde), que, además, es el que le va a permitir cumplir con los objetivos de este plan.

3.3 Implementación del *marketing mix*

En este punto se han detallado todas las **decisiones** tomadas en este proyecto respecto al servicio y productos, precios, canales de distribución y comunicaciones (o promociones) del *CD Tenerife*, y que representan las cuatro pes del *marketing* (“*product*”, “*price*”, “*place*” y



“promotion”). Asimismo, todos ellos se encuentran interrelacionados, y, por medio de estos, el club va a desarrollar su estrategia de *marketing* de un modo diferenciado, aunque algunas de las medidas impliquen la aplicación del mismo *marketing mix* a los dos segmentos del mercado objetivo. En adición a esto, cada decisión va dirigida al alcance de uno o más objetivos específicos del proyecto, por lo que, al finalizar el detalle de cada una de ellas, se concreta qué objetivo u objetivos concretos permite lograr.

3.3.1 Estrategia de servicio y productos (ASP)

- **ASP1: Mejora del estadio.** Para el acometido de esta obra se requiere un acuerdo de colaboración del *CIT* (propietario del *Heliodoro Rodríguez López*), a través del que se obtengan los permisos y la financiación suficiente para remodelar las instalaciones del mismo, afrontando, de este modo, la **debilidad D4** para su transformación en fortaleza. De producirse la negativa de esta institución, otra alternativa es la **construcción de un nuevo estadio**, para lo que tiene la **oportunidad O3** de contar con el apoyo, no solo del *CIT*, sino también del Gobierno de Canarias, el Ayuntamiento de Santa Cruz y *CaixaBank*. Sea como fuere, el fin de ambas opciones es que el recinto disponga de toda clase de innovaciones (como, por ejemplo, césped reversible para poder albergar conciertos y otros eventos, sistemas para la mejora de la eficiencia energética y la sostenibilidad -**oportunidad O9**-, realización y entrega de pedidos de comida y bebida a través del móvil y durante el partido, etc.) y comodidades (como, por ejemplo, cafeterías y restaurantes con vistas al césped, tiendas, un espacio para los *eSports*, *parking*, rampas, ascensores, escaleras mecánicas, etc.) para sus aficionadas y aficionados. Todo ello constituye una apuesta por el **marketing experiencial**, pues va a servir para mejorar la propuesta de valor actual del *CD Tenerife*, al crear experiencias que conecten con el **target** de la entidad y al reforzar, sobre todo, el vínculo emocional que existe con los usuarios del segmento S1, **umentando el nivel de fidelización** de los mismos. Asimismo, esto va a redundar positivamente en la consecución de los **objetivos OE1 y OE2**.
- **ASP2: Montaje de la “Fan Zone” en todos los partidos en casa.** En la actualidad, esta medida solo se suele llevar a cabo en los prolegómenos del encuentro contra la *UD Las Palmas* de cada temporada, aunque en la presente campaña también se creó para el partido *CD Tenerife vs. UD Ibiza*, con motivo de la celebración del “*Día Infantil*”. En este último caso, dicha zona contó con castillos hinchables, “*pintacaras*”, zona de restauración, música y juegos, logrando una buena afluencia de público, más teniendo en cuenta que el atractivo del equipo visitante era bajo al ser el penúltimo clasificado de la *Liga SmartBank* (ver [Anexo 38](#)).

Una propuesta de mejora es crear la “*Fan Zone*” en cada partido como local de la próxima temporada, adaptando sus contenidos a diferentes temáticas y públicos en función de la campaña comercial y de los días señalados que estén más próximos a la fecha de celebración del encuentro en cuestión. De esta forma, esta medida va a facilitar la realización simultánea de promociones de venta de entradas y artículos deportivos que entren en conjunción con la organización de este tipo de eventos. En adición a esto, el lugar escogido para la misma es el utilizado hasta ahora por la entidad, que es la *Plaza José Antonio Barrios Olivero*, situada justo por detrás de los accesos a la Grada Popular (ver [Anexo 39](#)). Para finalizar, esta propuesta también es parte del desarrollo del **marketing experiencial** por el que aboga este proyecto, y pretende convertir los partidos del *CD Tenerife* como local en una auténtica fiesta. Asimismo, se espera que esto sirva de reclamo, especialmente, para el **segmento S1**, al tratarse de las aficionadas y aficionados más jóvenes del club, posibilitando el logro del **objetivo OE1**, a la vez que va a hacer **incrementar el grado de fidelización** planteado en el objetivo general. De este modo, se va a aprovechar la **oportunidad O12** relativa al aumento de la afición en determinados encuentros.

- **ASP3: Arrendamiento de un local diferente para la tienda.** Teniendo en cuenta que el establecimiento actual es muy pequeño y estrecho, resulta necesario alquilar un salón de mayor tamaño que llame más la atención de los consumidores del *CD Tenerife*. La ubicación del mismo debe estar en los alrededores del estadio, y, preferiblemente, frente a las taquillas del club, tal y como sucede con el actual, dado que es la zona en la que hay un mayor trasiego de seguidoras y seguidores en los días de partido. Por esto, se estima que la *Calle Heliodoro Rodríguez López* sigue siendo la mejor opción para mantener en ella la tienda oficial (ver [Anexo 40](#)), aunque en otro inmueble más amplio y cómodo. Finalmente, se puede afirmar que esta decisión va dirigida tanto al grupo **S1** como al **S2**, y va a permitir alcanzar el **objetivo OE3**.



- **ASP4: Creación y puesta en marcha de un tour por el estadio.** Dado que se trata de un nuevo **servicio** a ofrecer por el *CD Tenerife*, se va a explicar con detalle la estrategia de *marketing mix* al completo del mismo, pues dividir esta presentación en el análisis de cada una de las cuatro variables que lo componen puede dificultar la comprensión del mismo. Dicho esto, y en lo que se refiere a su **formato**, este es similar al de la entrada a un museo. A lo largo del mismo, las usuarias y usuarios van a conocer, principalmente, la historia de la entidad, ya que van a poder acceder a la sala de trofeos del equipo. El recorrido se completa con la visita a la sala de prensa y con un paseo por el *Heliodoro Rodríguez López*. Este último va a posibilitar que sus visitantes se sientan como futbolistas por unos instantes, puesto que incluye el acceso al campo de juego, a los banquillos y a los vestuarios, así como una visión panorámica del estadio desde la Grada de San Sebastián Alta. Su duración total es de entre 45 y 60 minutos, y la **distribución** de las entradas para el mismo se va a realizar de la misma forma que las localidades y los abonos, esto es, tanto de forma *online* (en su Web oficial) como *offline* (en las taquillas del club). Sus **precios online** van a ser de 9,00 € (niñas y niños abonados), 12,00 € (niñas y niños no abonados), 12,00 € (adultos abonados) y 15,00 € (adultos no abonados), mientras que los de **taquilla** van a ser 12,00 € (niñas y niños abonados), 15,00 € (niñas y niños no abonados), 15,00 € (adultos abonados) y 18,00 € (adultos no abonados). Además, las entradas del *tour* incluyen una **promoción** de descuento aplicable a los productos que están en venta en la tienda oficial del club.

En consecuencia, y considerando que dicha visita combina lo deportivo con lo cultural, este servicio no solo va dirigido a los **segmentos S1** y **S2**, sino también al **resto de públicos**, aunque no formen parte del *target*. Además, dicha decisión va a favorecer la consecución del **objetivo OE3**, en tanto que las personas que efectúen el *tour* decidan aprovechar la oportunidad para realizar una compra en la tienda.

- **ASP5: Cambio de proveedor técnico de ropa deportiva.** En su lugar, se va a firmar un contrato con otro proveedor que tenga un mayor reconocimiento y reputación a nivel mundial (como, por ejemplo, *Adidas* -patrocinador de equipos de la *Liga SmartBank* como el *Granada CF*, *Real Zaragoza* y *Real Oviedo*-, *Nike* -*FC Andorra* y *SD Huesca*- o *Puma* -*Real Sporting de Gijón*, *Deportivo Alavés* y *UD Ibiza*), y que entre en vigor a partir de la campaña 2024-2025, dado que el que mantiene el *CD Tenerife* actualmente con *Hummel* expira en 2025 ([Izquierdo, 2021](#)). Por este motivo, resulta necesario negociar la rescisión de dicho contrato a lo largo de la próxima temporada 2023-2024. Este cambio supone una **mayor garantía de calidad** de dichos productos (con el correspondiente ligero aumento de los precios de los mismos -ver [Anexo 41-](#)), lo que, unido al cambio del *retail* actual por uno más amplio y moderno, puede contribuir a un **incremento de las ventas** del mismo. A ello hay que añadir la obtención de **ingresos por patrocinio técnico más elevados**, cuya cantidad puede rondar los 700.000,00 € por cada ejercicio, si se toma como referencia el contrato firmado la temporada pasada entre el *Granada CF* y *Adidas* ([2Playbook, 2022](#)). Asimismo, dicho cambio también puede posibilitar la mejora de la imagen del club en lo que se refiere al reciclaje de materiales, ya que todas esas marcas comercializan prendas deportivas producidas a partir de plástico obtenido de botellas recicladas (ver [Anexo 15](#)).

Por consiguiente, esta modificación está focalizada no solo en el **público objetivo** del *CD Tenerife*, sino también en los **públicos restantes**, al tratarse de marcas globales cuyas equipaciones, para los diferentes clubes que patrocinan, son adquiridas por los compradores, con independencia de que estos sean o no aficionados a los mismos. Finalmente, esta decisión va a facilitar el logro del **objetivo OE3**, asociado al aumento de las ventas de la tienda oficial.

- **ASP6: Mejora de la política de cantera.** Esta medida tiene su punto de partida en la **debilidad D1**, correspondiente al escaso despliegue de la misma, debiendo llevar a cabo una transformación de esta en fortaleza, que es lo que aquí se plantea. Tal y como se efectuó con la descripción del *tour* por el estadio, se va a detallar toda la estrategia de *marketing mix* correspondiente a esta iniciativa, ya que explicar por separado tres de las cuatro variables que aquí intervienen puede complicar la comprensión de la misma. En consecuencia, y como si de la presentación de un **producto** se tratara, podemos afirmar que una alineación del *CD Tenerife* en la que figuren varios jugadores canarios, siempre va a llamar más la atención de la afición que otra en la que todos los futbolistas sean de origen peninsular e internacional. Por todo ello, se va a llevar a cabo reuniones entre el Director Deportivo de la entidad, Don Mauro Pérez Gorrín, y el responsable del Departamento de *Marketing*, Don David de Diego, con el



objetivo de crear y fijar una **cláusula** contractual a cumplir por el **entrenador del equipo** y por la que, en cada temporada, la plantilla cuente con un **porcentaje mínimo obligatorio del 50% de jugadores de la tierra**. En dicho porcentaje se incluye tanto jugadores del fútbol base como futbolistas canarios procedentes de otros equipos. Este requisito se complementa con la obligatoriedad de que en cada **equipo titular** haya, al menos, **4 futbolistas canarios**, de modo que siempre se garantice la presencia de jugadores de la región al comienzo de un encuentro. A medida que avance el partido, el entrenador puede realizar cuantos cambios estime convenientes, no estableciéndose un número mínimo de futbolistas canarios a tener al final del mismo. Este modelo es similar al que sigue el *Athletic Club de Bilbao*, con la salvedad de que sus jugadores deben haber sido formados en clubes de Euskal Herria. Paralelamente, este planteamiento lleva implícita la realización de menos fichajes peninsulares y foráneos, y, a la postre, la reducción de los gastos de personal del club (**precio**), lo que permite hacer frente a una de las debilidades de la entidad (**D2**). Asimismo, va a permitir al club recuperar su sello de identidad, transmitiendo una imagen con la que las aficionadas y aficionados se van a sentir más identificados (**comunicación**), y fomentando, por tanto, una mayor conexión con el equipo. Para terminar, esta medida va dirigida a los dos segmentos del **target** y va a posibilitar el logro de **todos los objetivos específicos**, y, en definitiva, del objetivo general, con el consiguiente **aumento del nivel de fidelización** de las seguidoras y seguidores.

3.3.2 Estrategia de precio (AP)

A pesar de que son parte de esta estrategia, ya se ha abordado la **fijación de los precios del tour por el estadio** con anterioridad, y más adelante se va a hacer lo propio con el **establecimiento de los precios de las entradas** para la **gira internacional**, razones por las que no se van a tratar las mismas en este punto. En consecuencia, el resto de planteamientos queda de la siguiente manera:

- **AP1: Disminución del precio de las entradas.** Concretamente, y aunque se trate de instituciones diferentes y sus límites salariales sean distintos, consiste en equiparlos a los establecidos por la *UD Las Palmas*. En este sentido, y tras haber efectuado el estudio de mercado, hay que recordar que este último equipo es el principal competidor del *CD Tenerife* a nivel regional y que, además, está mejor posicionado en cuanto a calidad de la plantilla y palmarés del club. Adicionalmente, la coyuntura económica de Canarias afecta por igual tanto a una entidad como a la otra, y de ella destaca de manera negativa la tasa de paro del 14,57%, especialmente agravada por un nivel de paro juvenil superior al 30% (**amenaza A1**). Esto afecta principalmente al **segmento S1**, razón por la que resulta necesario acometer esta actuación para favorecer la asistencia del mismo al estadio. Por consiguiente, los precios de las entradas para los partidos del *CD Tenerife* en casa durante la próxima campaña van a ser los siguientes: **Adulto - Tribuna Alta y Baja, 30,00 €; Infantil - Tribuna Baja, 7,00 €; Adulto - San Sebastián Alta y Baja, 20,00 €; Infantil - San Sebastián Baja, 5,00 €; Adulto - Herradura Alta y Baja, 15,00 €; Infantil - Herradura Baja, 3,00 €; Silla de ruedas - Herradura Baja, 3,00 €; Adulto - Popular Alta y Baja, 10,00 €.**

De esta forma, se va a dar un impulso a la venta de entradas individuales, cuyo margen, a pesar de la ligera reducción de los precios, va a seguir siendo mayor que el de los abonos, cuyos precios se van a mantener igual que los de la presente temporada. Definitivamente, ello va a favorecer el alcance del **objetivo OE1**.

- **AP2: Disminución de los gastos de personal deportivo.** Como se ha analizado anteriormente, este conjunto de gastos representa la **debilidad D2** de la entidad, al ser los más elevados de su Cuenta de Pérdidas y Ganancias, con fecha 30 de junio del año 2022. Asimismo, el aumento de este tipo de gastos es inversamente proporcional a la presencia de jugadores de la cantera en el primer equipo, puesto que, cuantos más jugadores fiche el *CD Tenerife*, menos futbolistas procedentes del fútbol base va a haber en la plantilla, siendo la remuneración de estos últimos notablemente inferior a la de aquellos que proceden de otros clubes de la península y de otros países. Por tanto, esta decisión está íntimamente relacionada con la relativa a la **mejora de la política de cantera** (en la que ya se han definido los segmentos a los que va dirigida y los objetivos a conseguir a partir de la misma), llegando a ser una consecuencia de la misma. No obstante, y en el caso de que no se pueda garantizar la presencia de un porcentaje mínimo de jugadores de las islas en la plantilla del *CD Tenerife*, una medida **alternativa** puede ser la **reducción de los sueldos y salarios de los futbolistas**,



ofreciendo renovaciones a la baja y contratando a algunos jugadores nuevos con un perfil ligeramente inferior al de los actuales. Sea como sea, no reducir la masa salarial de la entidad puede dificultar el desarrollo de otras medidas, ya que hace mantener el mismo nivel de gastos de personal, impidiendo la posibilidad de ahorrar en este sentido. Por ello, la no aplicación de una u otra medida puede ser un detonante para el despliegue de este plan de *marketing*, teniendo en cuenta el desequilibrio económico y financiero que ello puede acarrear.

3.3.3 Estrategia de distribución (AD)

Aunque forme parte de esta estrategia, en ella no se recoge la **distribución de las entradas del tour por el estadio**, al tratarse de un aspecto que ya se ha detallado dentro de la estrategia de precio. Dicho esto, se ha decidido desarrollar dos medidas a través de las que es posible mejorar los canales *B2B* y *B2C* que combina el modelo de negocio del club, y que son:

- **AD1: Ampliación de la Red Insular de Venta de Entradas.** Este planteamiento va a permitir hacer frente a la **amenaza A8**, contribuyendo a la mejora del canal **B2B** actual. Para ello resulta necesaria la **negociación con intermediarios potenciales del noroeste, oeste, sur y sureste de Tenerife**, que, en definitiva, son las zonas de la isla en las que no existe ningún distribuidor. Ello va a permitir que los puntos de distribución que conforman dicha red estén mejor repartidos por toda la isla de Tenerife, dando lugar a la hipotética red insular que se muestra en el **Anexo 42** y que incluye algunas ubicaciones nuevas en las que se puede observar a los potenciales intermediarios minoristas (punteros de ubicación). Por tanto, se trata de una decisión que va dirigida al segmento **S1** y que va a posibilitar el logro del **objetivo OE1**.
- **AD2: Realización de una gira internacional.** En esta ocasión, no solo se va a detallar la variable distribución de la estrategia de *marketing mix* correspondiente a esta iniciativa, sino también algunos aspectos relativos al precio. Dicho esto, se puede decir que esta decisión va a ser llevada a cabo por parte de la plantilla y cuerpo técnico del equipo para la preparación de la temporada (lo que se conoce como pretemporada), y va a contribuir a la mejora del canal **B2C** actual de la entidad. Además, va a durar, a lo sumo, dos semanas, desarrollándose entre la última semana del mes de julio y las dos primeras de agosto del año 2023. Entre los posibles destinos se encuentran Argentina, China y Panamá, dado que el club tiene academias en Buenos Aires, Shenzhen y Ciudad de Panamá, respectivamente. De esta forma, aficionadas y aficionados al fútbol de dichos países van a poder presenciar encuentros entre el *CD Tenerife* y otros equipos del país en cuestión, o bien, de otros países del mundo. Adicionalmente, también es una oportunidad para que el club realice **visitas a sus academias** y para que los **futbolistas que en ellas se están formando conozcan al equipo** en el que aspiran a jugar. Otra opción puede ser el efectuar dicha preparación en otro país europeo, tal y como sucedía en los años noventa, cuando la desarrollaba en los Países Bajos. Sea donde sea, la entidad, a la hora de organizar la gira, debe negociar, con los equipos a los que se enfrente, tanto el **precio** de las entradas como el **porcentaje de la recaudación** de las entradas que corresponde a uno y otro club, siempre y cuando los otros equipos jueguen como local. Si el estadio en el que se van a disputar los amistosos no pertenece a dichos equipos, es necesario decidir todos estos aspectos con los propietarios de los mismos. Asimismo, el club también debe solicitar un permiso para el montaje de un *stand* destinado a la venta de equipaciones y otros artículos deportivos de la tienda oficial por fuera de dichos estadios. En este sentido, y ante la imposibilidad de transportar todas las familias de artículos a estos países, las escogidas van a ser **equipación, centenario, accesorios y merchandising**, cuyos precios van a ser los mismos que tienen sus respectivos productos en el *retail* del club. En conclusión, y como se apuntaba en la estrategia de desarrollo de mercados, se puede decir que esta iniciativa va dirigida a nuevos mercados internacionales y va a contribuir a la consecución de los **objetivos OE1 y OE3**.

3.3.4 Estrategia de comunicación (AC)

A pesar de que forman parte de esta estrategia, en ella no figuran la **mejora de la política de cantera** y el **descuento que incluyen las entradas del tour por el estadio**, ya tratados anteriormente. Aparte de ellas, las líneas de trabajo que se plantean son las siguientes:

- **AC1: Instalación de más publicidad dinámica en el estadio.** Con esta medida se pretende aprovechar la **fortaleza F1**, de manera que, a los 102,40 metros lineales de pantallas *LED* de



la marca *Absen* con los que cuenta actualmente el *CD Tenerife*, se les añade lo que resta para completar el perímetro del estadio, es decir, 209,40 m (teniendo en cuenta que las dimensiones del campo del *Heliodoro Rodríguez López* son 107x70 m), puesto que los actuales solo cubren el largo de la Grada de San Sebastián (ver [Anexo 43](#)). Todo ese espacio restante está ocupado actualmente por publicidad estática, de la que solo se obtuvieron, en la campaña 2021-2022, 378.043,54 €, lejos de los 5.116.669,57 € de la primera. Aunque representa un importante gasto, los ingresos máximos que se pueden obtener de aquellas empresas que quieran anunciarse en el estadio pueden triplicar a los actuales, alcanzando los 15.579.859,10 €. La instalación de dichas pantallas va a volver a correr a cargo de *JFT Comunicación y Audiovisuales Alonso y Alonso*, constituyendo una propuesta que va dirigida a todas las seguidoras y seguidores que asisten al estadio al menos una vez en cada temporada, independientemente de que sean del **segmento S1** o del **S2**.

- **AC2: Colocación de publicidad estática en el transporte público.** Por medio de ella se va a dar más visibilidad a la entidad, sobre todo con motivo de las dos campañas de abonos que se realizan cada año y que son, por un lado, la que se lleva a cabo al principio de la temporada y, por otro, la que se desarrolla previamente al comienzo de la segunda vuelta de la misma. La idea es contratar, a la empresa tinerfeña *Publiservic*, la fijación de rótulos en los autobuses de *TITSA* y en el *Tranvía de Tenerife*, que son los medios de transporte público de la isla de Tenerife, tal y como se vino haciendo hasta el año 2022 (ver [Anexo 44](#)). Esta decisión está dirigida al **segmento S2** y va a posibilitar el logro del **objetivo OE2**.
- **AC3: Fichaje de jugadores “top” que sirvan de reclamo para la afición.** La contratación de este tipo de futbolistas se va a efectuar entre el 3 de julio y el 31 de agosto de 2023, que son las fechas entre las que está abierto el mercado de fichajes de verano. Con ella se pretende aprovechar la **oportunidad O2**, ya que el elevado límite salarial del club y la reducción de los gastos de personal deportivo del mismo lo permiten. Esta propuesta representa una medida de **“influencer marketing”** que puede contribuir no solo al aumento de la visibilidad, sino también a la mejora de la imagen del *CD Tenerife* y al consiguiente incremento de las ventas de entradas, abonos y artículos deportivos al **target** de la entidad, alcanzando **todos los objetivos específicos**, y, por consiguiente, el objetivo general.
- **AC4: Modificación del nombre del estadio.** Siguiendo la tendencia de mercado **“naming rights”** vista anteriormente, consiste en sustituir dicho nombre por otro en el que un patrocinador acompañe a la denominación actual, o bien, la sustituya completamente. En este sentido, y teniendo en cuenta que, por ejemplo, la empresa petrolífera tinerfeña *DISA* es uno de sus patrocinadores principales, dos posibles nombres para el estadio del *CD Tenerife* pueden ser *Estadio DISA - Heliodoro Rodríguez López* y *DISA Stadium*, respectivamente. Esto le puede permitir a la entidad aprovechar la **oportunidad O1**, aumentando sus ingresos por una vía diferente a la planteada en el actual proyecto, como es el aumento de las ventas. A título orientativo, un acuerdo de este tipo puede posibilitar el ingreso de entre uno y dos millones de euros cada temporada, cifras en las que se mueven, por ejemplo, el *Real Mallorca*, con 1,8 millones de euros por la denominación *Visit Mallorca Estadi*, y la *UD Almería*, con 2 millones de euros por el nombre *Power Horse Stadium* ([Serrano, 2022](#)).
- **AC5: Promoción pack entrada + descuento en tienda.** Por medio de esta decisión, todas las entradas van a incluir un porcentaje de descuento de entre un 10% y un 30%, no acumulable a otras promociones de descuento existentes en el *retail*, y que se va a aplicar a una compra que los tenedores de las mismas efectúen de manera presencial en la tienda oficial del *CD Tenerife*, independientemente de que dichas entradas las hayan adquirido en taquilla (de manera impresa), en la *Red Insular de Venta de Entradas* (también en formato papel) o de manera online (en formato *PDF*), o bien, de que hayan sido retiradas por las abonadas y abonados. Esto va a ser posible gracias a la inclusión de un **código QR** dentro de las mismas que puede ir asociado a la fila y asiento que figure en cada una de ellas, de manera que, una vez aplicado, no sea posible volver a hacerlo si se realiza una copia del documento con objetivos fraudulentos. En la actualidad, las entradas no cuentan con promociones y solo incluyen un QR que dirige al usuario a la Web de la tienda oficial para su visita (ver [Anexo 45](#)). Para terminar, se puede afirmar que este planteamiento va dirigido al **segmento S1**, cuyas seguidoras y seguidores se prodigan en menor medida en la compra de entradas y artículos deportivos del club, y, por tanto, va a promover el logro de los **objetivos OE1** y **OE3**, al aumentar los ingresos que la entidad obtenga por estos dos conceptos.



- **AC6: Realización de promociones en la Web de la tienda oficial.** Estas iniciativas van a coincidir con las campañas comerciales y con los días en los que el *CD Tenerife* juegue como local. Actualmente, son muchas las campañas, aunque dichas promociones van a tener lugar, específicamente, en las siguientes: **Rebajas de enero, San Valentín, Carnavales, Día del Padre, Primavera, Día de la Madre, Rebajas de verano, Amazon Prime Day, Vuelta al cole, Halloween, Día del Soltero/Global Shopping Festival, Black Friday, Cyber Monday y Navidad** (de la Hera, 2022). Por consiguiente, y para que al *retail* no se le pase por alto ninguna de estas oportunidades comerciales, se va a crear, a nivel de organización y planificación interna del Departamento de *Marketing* de la entidad, un **calendario de campañas** que incluya todas las fechas en las que se van a llevar a cabo las mismas.

Por otro lado, un ejemplo de las promociones que va a desarrollar la tienda del *CD Tenerife* es la que se muestra en el [Anexo 46](#), efectuada por la Web de la Tienda Oficial del *Atlético de Madrid*, y a través de la que es posible obtener hasta un 30% de descuento en la compra de equipaciones de la temporada actual. Además de eso, y solo con registrarse, es posible ahorrar un 10%. Por tanto, podemos afirmar que se trata de medidas que están focalizadas en los dos segmentos del **mercado objetivo** del club y que van a posibilitar la consecución del **objetivo OE3**, aumentando, además, el **nivel de fidelización**, y con él, la probabilidad en la realización de **compras recurrentes** por parte de los consumidores.

- **AC7: Creación de perfiles de la tienda oficial en Instagram y Facebook.** Esta decisión se va a poner en marcha siguiendo el ejemplo de otros clubes, como, por ejemplo, el *Sevilla FC* -ver [Anexo 47](#)- y el *Racing de Santander* -ver [Anexo 48](#)-. Ello va a posibilitar el incremento de la visibilidad del *retail* en dichas redes sociales.

Si se analiza por separado cada uno de los perfiles y los usos que se le van a dar a los mismos, hay algunas diferencias que resulta preciso dejar claras. En primer lugar, y en lo que se refiere a **Instagram**, conviene recordar que esta es la red social más utilizada por las canarias y canarios de entre 18 y 35 años, por lo que la presencia del *retail* en esta red (en la que confluyen los dos segmentos que conforman el mercado objetivo) es una garantía para el aumento de su alcance respecto a dichos grupos. Por este motivo, puede decirse que, de los dos, este es el perfil más importante, por lo que el papel que se le va a dar al mismo va a ser el más completo. De este modo, dicho perfil va a representar un **canal de comunicación** con los consumidores de la tienda oficial del *CD Tenerife*, un **escaparate para sus artículos** y un **medio digital para las promociones** de la misma. Con respecto a este último aspecto, un ejemplo ilustrativo de las promociones del *retail* que se van a compartir es la que se muestra en el [Anexo 49](#) y que fue publicada por la Tienda Oficial del *Sevilla CF* en su perfil de *Instagram* con motivo del *Día de San Valentín*.

En segundo lugar, y en lo que respecta al perfil de la tienda del *CD Tenerife* en **Facebook**, este tiene la función de **facilitar la venta online**, pues cada uno de sus productos va a contar con un hipervínculo propio que redirija a los clientes potenciales a la página que el artículo en cuestión tenga dentro de la Web de la tienda oficial del club. De esta forma, dichos consumidores van a ir avanzando en el *funnel* de ventas, incrementándose, así, la tasa de conversión en ventas. Para diseñar este procedimiento, también se ha tomado como referencia al *Sevilla FC*, y, más concretamente, al perfil que su *retail* tiene en *Facebook*, cuyos productos están vinculados al sitio Web de la tienda oficial de dicha entidad (ver [Anexo 50](#)).

En conclusión, el *CD Tenerife*, en la medida que implemente todas estas novedades, va a ser capaz de conseguir más *leads* de su **target** y va a poder alcanzar el **objetivo OE3**.

- **AC8: Creación de perfiles sociales del CD Tenerife en inglés.** De esta manera, la institución, además de alcanzar mercados extranjeros, también tiene la posibilidad de **crear comunidades internacionales** de aficionadas y aficionados del club, al aprovechar, en gran medida, la **oportunidad O7**. Adicionalmente, se trata de una medida que se complementa con la correspondiente a la realización de una gira internacional, puesto que a través de estos perfiles va a poder mantener informadas a las seguidoras y seguidores que se encuentren en los países de destino del *CD Tenerife*, sobre todo si no son de habla hispana. Asimismo, esta decisión posibilita el hecho de que la tienda oficial de la entidad pueda **aumentar el número de pedidos recibidos del extranjero**, en tanto que también se va a aprovechar dichos perfiles para promocionar las equipaciones y otros artículos deportivos distribuidos por la misma. En



este sentido, y con respecto a la política de envíos de la tienda, una de las promociones ofrecidas en la actualidad por dicho *retail* son los gastos de envío gratuitos para aquellos pedidos realizados en territorio internacional y que superen los 150,00 €, aspecto que también puede ser publicado en los nuevos perfiles sociales con el fin de estimular las ventas. Para concluir, esta medida tiene su mira puesta en nuevos mercados internacionales y va a contribuir al logro de los **objetivos OE1 y OE3**.

- **AC9: Mejora del marketing de contenidos del canal de YouTube del club.** En la actualidad, solo cuenta con 13.600 suscriptores en el mismo (muy lejos de los 526.200 que tiene en *TikTok* o de los 172.954 que posee en *Twitter*). Esto puede deberse a que la **propuesta de valor** de dichos contenidos no es llamativa para las aficionadas y aficionados del *CD Tenerife*, pues lo que más se publica en dicho canal son entrevistas realizadas a sus futbolistas (ver [Anexo 51](#)). Ello también influye en el número de visualizaciones, no habiendo ningún vídeo que se acerque al medio millón de reproducciones (en concreto, **el más visto** tiene, actualmente, 217.822). Por ello, y siguiendo el ejemplo del canal del *Real Madrid* (cuyo número de suscriptores supera los 9,8 millones), la nueva propuesta de contenidos incluye vídeos que van a entretener más a dichos usuarios, como, por ejemplo, **resúmenes de entrenamientos** en los que se incluyen diferentes jugadas, como, por ejemplo, **golazos** y **paradas**. También van a publicarse grabaciones efectuadas mientras el equipo trabaja en el **gimnasio**, así como de las **sesiones de recuperación** posteriores a un partido y que se realizan para aquellos futbolistas que han participado en el mismo (ver [Anexo 52](#)). En conjunto, y siguiendo el modelo del *Real Madrid*, consiste en **abrir las puertas del CD Tenerife** a sus seguidoras y seguidores, de manera que ello contribuya a la recuperación de su identidad y de la comunión que antaño existía entre la afición blanquiazul y el propio club, hasta el punto de que la afición lo sienta como si fuera suyo. Por tanto, se trata de una medida que va dirigida a ambos segmentos del **mercado objetivo** de la entidad y que va a contribuir al logro de **todos los objetivos específicos** de la misma, aumentando, además, el **grado de fidelidad** de las aficionadas y aficionados, tal y como se recoge en el objetivo general del proyecto.

4. PLAN DE ACCIONES

En este apartado se va a explicar de qué forma el *CD Tenerife* va a hacer **entrega de la propuesta de valor** deseada al *target*, elaborando, para ello, la hoja de ruta a seguir por la entidad para la puesta en práctica del presente proyecto. En concreto, dicha guía se compone de un conjunto coordinado de tareas que han sido definidas prestando especial atención a los **objetivos** del plan de *marketing*. De este modo, se ha dividido las **estrategias** vistas en el punto anterior en **acciones** específicas, contando, cada una de ellas, con una **fecha de inicio** y una **duración** (en meses y semanas). En consecuencia, la **ficha resumen del plan de acciones** del proyecto es la que se muestra en la tabla que figura a continuación:

Tabla 4. Ficha resumen de las acciones

ACCIONES DE SERVICIO Y PRODUCTOS (ASP)					
OBJETIVO	CÓDIGO		DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	FECHA/S DE INICIO	DURACIÓN
	ESTRATEGIA	ACCIÓN			
OE1 y OE2	ASP1	ASP1.1	Realizar un estudio de las necesidades de mejora del estadio	01/07/2023	2 meses
		ASP1.2	Celebrar reuniones con los responsables del <i>CIT</i>	01/09/2023	1 mes
		ASP1.3	Comunicar los detalles del proyecto de mejora del estadio	01/10/2023	1 mes
		ASP1.4	Contratar a una empresa especializada	01/11/2023	8 meses
OE1	ASP2	ASP2.1	Diseñar la programación temática	01/07/2023	Continua
		ASP2.2	Contratar los servicios externos	01/07/2023	Continua
		ASP2.3	Promocionar la "Fan Zone"	01/07/2023	Continua
		ASP2.4	Coordinar la realización de la "Fan Zone"	01/07/2023	Continua
OE3	ASP3	ASP3.1	Buscar locales disponibles	01/07/2023	1 semana
		ASP3.2	Seleccionar el más adecuado	09/07/2023	1 semana
		ASP3.3	Negociar y firmar el contrato de alquiler	17/07/2023	1 semana
		ASP3.4	Trasladar la mercancía y el mobiliario	25/07/2023	1 semana
		ASP3.5	Acondicionar y decorar el nuevo local	03/08/2023	1 semana
	ASP4	ASP4.1	Diseñar el recorrido y contenido del <i>tour</i> por el estadio	01/07/2023	1 mes
		ASP4.2	Acondicionar las áreas visitables	01/08/2023	2 semanas
		ASP4.3	Comprar los medios y materiales necesarios	16/08/2023	2 semanas
		ASP4.4	Crear campañas de publicidad y promoción del servicio	31/08/2023	2 semanas
	ASP5	ASP5.1	Investigar y seleccionar posibles proveedores	01/07/2023	3 meses
ASP5.2		Negociar con <i>Hummel</i> la rescisión del contrato	01/10/2023	2 meses	
ASP5.3		Negociar con el nuevo proveedor	01/12/2023	3 meses	
ASP5.4		Realizar los trámites para formalizar el nuevo contrato	01/03/2024 – 30/04/2024	2 meses	
ASP5.5		Comunicar el cambio de proveedor	01/05/2024	1 mes	
OE1, OE2 y OE3	ASP6	ASP6.1	Desarrollar reuniones para definir la cláusula contractual	01/07/2023	1 semana
		ASP6.2	Comunicar dicha cláusula al entrenador del equipo	09/07/2023	1 semana
		ASP6.3	Seguir y controlar el cumplimiento de la misma	17/07/2023 y 01/01/2024	1 mes y 2 semanas, y 1 mes
		ASP6.4	Evaluar el impacto de la política de cantera	27/05/2024	1 semana



ACCIONES DE PRECIO (AP)					
CÓDIGO			DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN			
OE1	AP1	AP1.1	Establecer un nuevo sistema de precios de entradas	01/07/2023	1 mes
		AP1.2	Comunicar la nueva política de precios	01/08/2023	2 semanas
		AP1.3	Elaborar una previsión de ingresos	13/08/2023	1 mes
OG	AP2	AP2.1	Revisar los contratos de los jugadores actuales	01/07/2023	3 semanas
		AP2.2	Fichar a algunos jugadores nuevos	23/07/2023	1 mes y 1 semana

ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN (AD)					
CÓDIGO			DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN			
OE1	AD1	AD1.1	Identificar intermediarios potenciales	01/07/2023	2 semanas
		AD1.2	Contactar y negociar con dichos intermediarios	16/07/2023	1 semana
		AD1.3	Establecer acuerdos con ellos y firmar contratos	24/07/2023	1 semana
		AD1.4	Formar a los intermediarios	01/08/2023	1 semana
OE1 y OE3	AD2	AD2.1	Seleccionar los destinos y los equipos	01/07/2023	1 semana
		AD2.2	Negociar con sus representantes	09/07/2023	1 semana
		AD2.3	Solicitar el permiso para el montaje de un stand	09/07/2023	1 semana
		AD2.4	Preparar la logística y la estancia	17/07/2023	1 semana

ACCIONES DE COMUNICACIÓN (AC)					
CÓDIGO			DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN			
OG	AC1	AC1.1	Diseñar y planificar la instalación	01/07/2023	2 semanas
		AC1.2	Adquirir los materiales necesarios	16/07/2023	1 semana
		AC1.3	Firmar el contrato e instalar dichas pantallas	24/07/2023	2 semanas
		AC1.4	Probar las pantallas y realizar los ajustes	08/08/2023	1 semana
		AC1.5	Formar al personal encargado de las pantallas	16/08/2023	1 semana
OE2	AC2	AC2.1	Diseñar y planificar la colocación	01/07/2023 y 15/11/2023	1 semana
		AC2.2	Negociar con las empresas de transporte	09/08/2023 y 23/11/2023	1 semana
		AC2.3	Contratar la empresa <i>Publiservic</i>	17/07/2023 y 01/12/2023	1 semana
		AC2.4	Supervisar y controlar la calidad de la publicidad	25/09/2023 y 09/12/2023	1 semana
OE1, OE2 y OE3	AC3	AC3.1	Identificar los jugadores "top"	01/07/2023	2 semanas
		AC3.2	Negociar con los agentes y los clubes de origen	16/07/2023	1 mes y 2 semanas
		AC3.3	Presentar a los jugadores y promocionar su llegada	16/07/2023	1 mes y 3 semanas
		AC3.4	Seguir y controlar su adaptación	12/08/2023	9 meses y 2 semanas
OG	AC4	AC4.1	Identificar los posibles patrocinadores interesados	01/07/2023	1 mes
		AC4.2	Negociar con dichos patrocinadores	01/08/2023	1 mes
		AC4.3	Presentar oficialmente el nuevo nombre del estadio	01/09/2023	1 mes
		AC4.4	Cambiar letreros, señalización y publicidad del estadio	01/10/2023	2 meses
OE1 y OE3	AC5	AC5.1	Diseñar e imprimir las entradas con el código QR	01/07/2023	3 semanas
		AC5.2	Configurar el sistema de venta de entradas	23/07/2023	3 semanas
		AC5.3	Promocionar la oferta	12/08/2023	9 meses y 2 semanas
		AC5.4	Controlar y seguir la promoción	12/08/2023	9 meses y 2 semanas
OE3	AC6	AC6.1	Crear un calendario de campañas	01/07/2023	1 mes
		AC6.2	Diseñar y producir material promocional	08/07/2023	Continua
		AC6.3	Publicar las promociones en la Web de la tienda	08/07/2023	Continua
		AC6.4	Controlar y seguir las promociones	08/07/2023	Continua
	AC7	AC7.1	Crear perfiles de la tienda oficial	01/07/2023	1 semana
		AC7.2	Diseñar y producir contenido	08/07/2023	Continua
		AC7.3	Publicar contenido	08/07/2023	Continua
AC7.4	Interaccionar con los consumidores	08/07/2023	Continua		
OE1 y OE3	AC8	AC8.1	Crear perfiles del CD Tenerife en inglés	01/07/2023	1 semana
		AC8.2	Diseñar y producir contenido en inglés	08/07/2023	Continua
		AC8.3	Publicar contenido en inglés	08/07/2023	Continua
		AC8.4	Interaccionar en inglés con la afición	08/07/2023	Continua
OE1, OE2 y OE3	AC9	AC9.1	Diseñar y producir nuevos contenidos para el canal	01/07/2023	1 semana
		AC9.2	Publicar dichos contenidos	08/07/2023	Continua
		AC9.3	Promocionar los nuevos contenidos en otros redes	08/07/2023	Continua

Fuente: Elaboración propia

4.1 Calendario de acciones

En este punto se ha efectuado la distribución temporal de las acciones propuestas en el actual plan de *marketing* para su realización. Para ello se ha tenido en cuenta que el próximo ejercicio social del *CD Tenerife* da comienzo el **1 de julio de 2023** y se cierra el **30 de junio de 2024**, de tal manera que dichas actividades sean desarrolladas a lo largo de los **doce meses** que están comprendidos entre dichas fechas. A su vez, y para entender el sentido de cada acción, este período se puede dividir en tres **fases** claramente diferenciadas:

- **FASE 1: Pretemporada:** Comienza el 1 de julio y finaliza el 11 de agosto de 2023. En esta etapa se implementan, principalmente, aquellas medidas que están relacionadas con la planificación de la temporada.
- **FASE 2: Temporada:** Se inicia el 12 de agosto de 2023 y termina el 26 de mayo de 2024. Esta etapa coincide con el desarrollo de la *Liga SmartBank 2023-2024* y se puede prolongar hasta el 16 de junio, en el caso de que el *CD Tenerife* se clasifique para el *play-off* de ascenso a *LaLiga Santander*. No obstante, se va a partir de la idea de que el equipo no va a ascender de categoría, manteniéndose una campaña más en la actual (**escenario previsible**) y finalizando la temporada el 26 de mayo de 2024. Finalmente, y como se desprende de lo comentado



anteriormente, esta es la fase en la que se van a llevar a cabo aquellas acciones que guardan una relación directa con el desarrollo y la evolución de la competición liguera.

- **FASE 3: Postemporada:** Empieza el 27 de mayo y concluye el 30 de junio de 2024. Esta etapa está íntimamente ligada a la posterior pretemporada, ya que en ella se ejecutan algunas medidas que están vinculadas a la planificación de la siguiente campaña 2024-2025.

Una vez definido el marco temporal, se han ordenado cronológicamente las **estrategias** y sus respectivas **acciones**. De este modo, y considerando que cada mes se compone de una media de 4 semanas, se ha diseñado el **calendario de acciones** que aparece recogido en el [Anexo 53](#), y en el que, teniendo en cuenta el organigrama del club (ver [Anexo 19](#)), se incluyen los **responsables** y sus respectivas **cargas de trabajo**.

4.2 Presupuesto del plan de acciones

En este subapartado se ha elaborado un presupuesto que incluye los **gastos** de producción, distribución y comunicación relativos a cada acción, así como la suma de estos, tanto para los respectivos conjuntos de las acciones de servicio y productos, precio, distribución y comunicación, como para el **presupuesto total**. En este sentido, y como se puede observar en el [Anexo 54](#), existen acciones cuyo gasto es nulo. Esto se debe al hecho de que este ya está incluido en la remuneración de los trabajadores del departamento al que se le ha marcado la tarea en cuestión. En consecuencia, este último va a ser de **1.463.800,00 €** y va a posibilitar el despliegue de las actividades definidas con anterioridad en el plan de acción, todo ello en pro de la consecución de los objetivos del presente proyecto. Asimismo, la distribución porcentual de dicho presupuesto entre los distintos grupos de tareas queda de la siguiente forma: un 22,50% va a ir destinado a las acciones de servicio y productos; un 68,35%, a las de precio; un 3,59%, a las de distribución, y un 5,57%, a las de comunicación. Paralelamente, estas medidas van a generar una serie de ingresos cuyas cuantías van a ser superiores a las de dichos gastos, o, dicho de otro modo, una **rentabilidad**, en consonancia con el objetivo general del actual proyecto. Como resultado, todo ello va a posibilitar la obtención de beneficios en el ejercicio 2023-2024, tal y como se va a detallar en el próximo apartado.

5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

5.1 Proyección de ventas y otros ingresos

Para realizar la **estimación de las ventas** se han tenido en cuenta las siguientes **premisas**:

- **La asistencia media de aficionadas y aficionados al estadio va a ser de 15.000 personas (OE1).** La mayor parte de las mismas van a ser abonadas y abonados, aunque su presencia en el estadio no siempre va a estar garantizada. Por ello, se prevé que en cada partido va a haber, de media, 1.500 seguidoras y seguidores más que en la temporada 2021-2022 (11.334), en la que se obtuvo 1.811.129,94 € en concepto de *“Ingreso por competiciones”*, y, más concretamente, por la venta de entradas para los encuentros del *CD Tenerife* como local en la *Liga SmartBank* y en la *Copa del Rey* (ver [Anexo 30](#)). Esta cantidad de aficionadas y aficionados no abonados va a tener que pasar por taquilla para comprar su entrada, pagando un precio intermedio de 16,50 €/entrada, una vez aplicada la disminución del precio de las localidades (estrategia AP1). Además, se estima que la cantidad de partidos oficiales que va a jugar el *CD Tenerife* en casa durante la próxima campaña, y en los que se va a aplicar dicho precio, va a ser 24 (21 de la *Liga SmartBank* y 3 de la *Copa del Rey*).
- **El número de abonadas y abonados va a alcanzar los 14.720 (OE2).** Esto representa una diferencia de 4.020 abonadas y abonados con respecto a la temporada 2021-2022 (10.700), en la que se obtuvo 1.317.355,32 € de las campañas de abonos. Por tanto, en dicha temporada cada aficionada y aficionado pagó, de media, 123,12 €/abono, que es el precio que se va a utilizar como referencia para determinar el incremento de los *“Ingresos por abonados”* y que se va a sumar a los de la campaña 2021-2022.
- **El volumen de ventas de la tienda oficial se va a incrementar en un 15% (OE3)** con respecto al de la temporada 2021-2022 (174.684,28 €).



Adicionalmente, en dicha previsión también se han incluido los ingresos procedentes de la **venta de entradas para el tour por el estadio (ASP4)**, para cuyo cálculo se ha considerado que la asistencia de público durante la campaña 2023-2024 va a ser de 30.000 personas, quienes van a pagar un precio intermedio de 13,50 €/entrada. Para prever el número de asistentes se ha tomado como referencia la cantidad que se estimó en su momento para un proyecto de índole similar como es el “*El Molinón Tour*”, perteneciente al *Real Sporting de Gijón*, y cuya puesta en marcha tuvo lugar el 28 de marzo de 2015. Concretamente, dicha cifra estaba comprendida entre 30.000 y 50.000 visitantes (*DTA Ocio y Turismo, 2015*), aunque en este plan de *marketing* se ha optado por la más conservadora de dicho intervalo (30.000).

Con todo esto, la **proyección de ventas** para la temporada 2023-2024 es la que figura en el [Anexo 55](#). Como se puede apreciar, y en contraste con los datos de la campaña 2021-2022, el **mayor incremento**, en términos absolutos, se va a producir en la **venta de entradas para los partidos** (594.000,00 €), aunque, en términos porcentuales, es la de abonos la que va a experimentar un crecimiento superior (37,57%). De vuelta a la primera de las ventas, su aumento representa un aspecto positivo para el club, pues conviene recordar que este proyecto tiene un especial interés en aprovechar la **oportunidad** que representa el aumento de la misma (O12) por el **elevado margen** que de ella se puede obtener. Asimismo, y en lo que se refiere a la venta de entradas del *tour* por el estadio, se va a ver incrementada en el mismo importe que el total de esta (405.000,00 €), al tratarse de una nueva fuente de ingresos de la entidad. Por último, y en cuanto a las ventas de la tienda oficial, el aumento del 15% en las mismas va a equivaler a 26.202,64 €.

Además de las ventas, la entidad va a obtener **otros ingresos** (ver [Anexo 56](#)). De ellos destaca el **incremento** que van a experimentar los **ingresos por publicidad dinámica** y la **disminución** que se va a producir en los **ingresos por publicidad estática** (derivados del despliegue de la estrategia AC1), ambos dentro del importe neto de la cifra de negocios (ver [Anexo 30](#)). En lo que se refiere a los primeros, y considerando que la instalación de más pantallas *LED* va a ser gradual (140 metros lineales en la temporada 2023-2024 y 69,40 en la siguiente temporada), se prevé que este arrendamiento va a reportar 6.995.446,68 € más a las arcas del *CD Tenerife*. Si a ello se le añaden los 5.116.669,57 € que se obtienen de la presente instalación, el total de ingresos por publicidad dinámica previsto para dicho ejercicio va a ser de 12.112.116,25 €, mientras que en los siguientes va a alcanzar los 15.579.859,10 €. En lo que respecta a los segundos, el paulatino montaje de las nuevas pantallas conlleva la sustitución de las actuales, por lo que la entidad va a obtener 125.292,38 € en la campaña 2023-2024, siendo nula esta cantidad en la posterior y sucesivas campañas. En suma, tanto los ingresos anteriores como la estimación de ventas van a posibilitar el aumento del importe neto de la cifra de negocios con respecto al de la temporada 2021-2022.

Finalmente, y para terminar con los **otros ingresos** restantes, también se ha incluido los que se van a obtener a partir de la firma de los nuevos **contratos de patrocinio** a suscribir con *DISA* (resultante del desarrollo de la estrategia AC4) y *Adidas* (como resultado de la aplicación de la ASP5), y que, siguiendo el esquema de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del [Anexo 30](#), figuran en el apartado 4 de dicha cuenta de resultados (“*Otros ingresos de gestión*”). Como se detalló anteriormente, dichos compromisos tienen el objeto de **modificar el nombre del estadio** y de **cambiar de proveedor técnico de ropa deportiva**, respectivamente, recibiendo, el *CD Tenerife*, 1,2 millones de euros/campaña por el primero y 500.000,00 €/temporada por el segundo, todo ello a lo largo de la campaña 2023-2024 y durante las tres próximas temporadas. Para ser más precisos, sendos ingresos se van a contabilizar en la cuenta “(759) *Ingresos por servicios diversos*” y, a la postre, van a producir un **incremento** de dicho apartado en comparación con la cuenta de resultados de la campaña 2021-2022. No obstante, conviene dejar claro que de dicho punto se ha restado la cantidad que el club va a dejar de percibir al rescindir el contrato que le une a *Hummel*, su actual patrocinador técnico, y que se ha tasado en 428.251,67 €.

5.2 Beneficios y pérdidas esperados

En la elaboración de la **cuenta de resultados prevista** no solo para la campaña 2023-2024, sino también para las dos siguientes temporadas (ver [Tabla 5](#)), se han tenido en cuenta tanto los datos de la **variación anual** de la **proyección de ventas y otros ingresos** (al indicar, dicha variación, los ingresos obtenidos como consecuencia directa de la implementación de las



distintas estrategias y sus respectivas tareas) como los **gastos** correspondientes a los distintos **conjuntos de acciones** determinados en los puntos anteriores. Particularmente, y en lo que concierne a las campañas 2024-2025 y 2025-2026, resulta necesario establecer los respectivos **criterios** que se han aplicado en la formulación de las cuentas correspondientes a dichas campañas, y que son:

- **Temporada 2024-2025:** En ella, el *CD Tenerife* va a disputar la *Liga SmartBank*, finalizando la competición entre los puestos 3º y 6º. Ello le va a permitir disputar el *play-off* de ascenso a *LaLiga Santander*, llevándose la victoria en el mismo y, por consiguiente, ascendiendo a esta última tras haber jugado, a lo largo de dicha campaña, 26 partidos en casa (23 de la *Liga SmartBank* y 3 de la *Copa del Rey*). De este modo, y en lo que a los **ingresos** se refiere, esta mejoría de la situación deportiva, con respecto a la de la campaña anterior, se va a traducir, en primer lugar, en un aumento de la afluencia media al estadio de 2.000 seguidoras y seguidores no abonados (alcanzando las 17.000 espectadoras y espectadores) que van a tener que adquirir su localidad, y, en segundo lugar, en un incremento de 1.000 abonadas y abonados (llegando a la cifra de 15.720 abonados vendidos), manteniéndose, en ambos casos, los mismos precios que en la temporada anterior. Asimismo, también van a crecer las ventas de la tienda oficial y de entradas del *tour* por el estadio (15% y 10%, respectivamente), así como los ingresos por publicidad dinámica, una vez que se hayan instalado las pantallas *LED* que restan para completar el perímetro del estadio. Esto va a hacer que la publicidad estática sea sustituida completamente, no ingresando el club, de aquí en adelante, ninguna cantidad por este concepto. En cuanto a los ingresos por “*namings rights*” y del proveedor técnico, se van a mantener constantes de un ejercicio a otro.

Por otro lado, y en lo que respecta a los **gastos** correspondientes a los distintos conjuntos de actividades, las acciones de servicio y productos van a aumentar ligeramente (20%), pues se va a seguir realizando un mantenimiento del *Heliodoro Rodríguez López* (ASP1) y de la tienda oficial (ASP3.5), el montaje de la “*Fan Zone*” (ASP2) y la adquisición de medios para el *tour* por el estadio (ASP4.3) -siendo nulos los relativos al resto de tareas de este grupo-, mientras que las de precio se van a ver reducidas, puesto que se va a aprovechar el sistema de precios de entradas creado en la campaña anterior, siendo constante el gasto en fichajes (AP2.2). Finalmente, el coste de las acciones de distribución va a ser el mismo que en el anterior ejercicio, mientras que el de las de comunicación se va a incrementar en un 20% para la instalación de la publicidad dinámica restante (AC1), las nuevas contrataciones que se hagan a la empresa *Publiservic* (AC2.3), la presentación y promoción de llegada de nuevos futbolistas (AC3.3) y las promociones *pack* entrada + descuento en tienda que se lleven a cabo (AC5), siendo nulo para el resto de las pertenecientes a dicho conjunto.

- **Temporada 2025-2026:** Esta campaña va a suponer la vuelta del *CD Tenerife* a la Primera División, disputando, por tanto, los 19 encuentros como local que forman parte de la *LaLiga Santander* y a los que se les ha añadido 3 partidos más en casa correspondientes a la *Copa del Rey*. Además, y como se mencionaba en el análisis del microentorno, dicho ascenso representa un **escenario optimista** para la entidad, ya que lleva aparejado un crecimiento de 3.000 personas en la asistencia media al estadio (llegando a las 20.000 aficionadas y aficionados) y de 1.500 en la cantidad de abonadas y abonados (alcanzando los 17.220 abonados vendidos), siendo sus respectivos precios medios, 18,00 €/entrada y 150,00 €/abono (ligeramente superiores a los de los anteriores ejercicios, al tratarse de una competición de un mayor nivel futbolístico). Además de estos **ingresos**, también van a aumentar las ventas del *retail* del club y de entradas del *tour* (30% y 20%, respectivamente), manteniéndose estables los ingresos por publicidad dinámica de la temporada anterior. En cuanto a los ingresos por “*namings rights*” y del proveedor técnico, se van a mantener constantes de un ejercicio a otro.

Por otro parte, y en lo que concierne a los **gastos** asociados a los distintos grupos de actividades, las acciones de servicio y productos van a aumentar en un 40%, pues, tal y como sucedió en la campaña anterior, se van a seguir desarrollando las estrategias y acciones ASP1, ASP3.5, ASP2 y ASP4.3 -siendo nulos los gastos correspondientes al resto de tareas de este conjunto-. Por su parte, las de precio se van a ver incrementadas, dado que se va a aumentar el gasto en fichajes en un millón de euros (AP2.2) y, tal y como se efectuó en la temporada 2023-2024, se va a volver a establecer un nuevo sistema de precios equiparables a la categoría a la que ha ascendido el equipo. Por último, el coste de las acciones de distribución va a ser el mismo que en los dos ejercicios anteriores, mientras que el de las de comunicación



se va a ver aumentado en un 40% para las nuevas contrataciones que se efectúen a *Publiservic* (AC2.3), la presentación y promoción de llegada de nuevos jugadores (AC3.3) y las promociones *pack* entrada + descuento en tienda que se lleven a cabo (AC5), siendo nulo para las restantes que pertenecen a dicho grupo.

Tabla 5. Cuenta de resultados prevista

INGRESOS Y GASTOS / EJERCICIO	CIFRAS PREVISTAS		
	Liga SmartBank		LaLiga Santander
	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Venta de entradas para los partidos	594.000,00 €	1.452.000,00 €	2.640.000,00 €
Venta de abonos	494.942,40 €	618.062,40 €	843.062,40 €
Ventas de la tienda oficial	26.202,64 €	30.133,04 €	39.172,95 €
Venta de entradas del <i>tour</i> por el estadio	405.000,00 €	445.500,00 €	534.600,00 €
Ingresos por publicidad dinámica	6.995.446,68 €	10.463.189,53 €	10.463.189,53 €
Ingresos por publicidad estática	-252.751,16 €	-125.292,38 €	0,00 €
Ingresos por "Naming rights"	1.200.000,00 €	1.200.000,00 €	1.200.000,00 €
Ingresos del proveedor técnico	71.748,33 €	71.748,33 €	71.748,33 €
TOTAL INGRESOS	9.534.588,89 €	14.155.340,92 €	15.791.773,21 €
Acciones de servicio y productos	329.300,00 €	369.600,00 €	517.440,00 €
Acciones de precio	1.000.500,00 €	1.000.000,00 €	2.000.500,00 €
Acciones de distribución	52.500,00 €	52.500,00 €	52.500,00 €
Acciones de comunicación	81.500,00 €	82.200,00 €	21.000,00 €
TOTAL GASTOS	1.463.800,00 €	1.504.300,00 €	2.591.440,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	8.070.788,89 €	12.651.040,92 €	13.200.333,21 €

Fuente: Elaboración propia

5.3 Evaluación económica de los resultados

Para medir los resultados que se van a obtener a partir de la implementación de este plan de *marketing* del CD Tenerife se va a prestar especial atención a los siguientes aspectos:

- **Cifras de ventas:** Como se puede observar en la [Tabla 5](#), todas ellas **aumentan de un ejercicio a otro**, especialmente, las relativas a la venta de entradas para los partidos. Esto es muy **positivo** para la entidad, ya que una de las prioridades del presente proyecto es potenciar la recaudación de ingresos procedentes de dicha vía (OE1), al tratarse de aquellos de los que el club puede obtener un mayor **margen** comercial. A su vez, ello va a contribuir a la consecución del objetivo general (OG) de la institución, dado que va a **mejorar la rentabilidad de su actividad**. En consecuencia, y según este criterio, este plan puede calificarse de **viable**.
- **Beneficios:** Si se observa la [Tabla 5](#), se puede comprobar que, en los tres ejercicios, el **resultado de explotación** resultante del despliegue del proyecto es **creciente y positivo**, aunque el incremento de este desde la temporada 2024-2025 hasta la 2025-2026 es menor. Ello se debe, fundamentalmente, al aumento del gasto en acciones de precio, y, más concretamente, en la realización fichajes como consecuencia del ascenso del equipo a *LaLiga Santander*. Por tanto, y con base en este aspecto, se puede afirmar que el plan es **viable**, aunque a partir de la campaña 2025-2026, y de seguir en Primera División, se va a requerir de más decisiones que permitan afrontar el elevado coste que supone militar en dicha categoría.
- **Retorno de la inversión (ROI):** Este porcentaje indica la proporción de los beneficios generados por las acciones anteriores sobre la inversión en *marketing* a efectuar por el CD Tenerife para el desarrollo de las mismas, resultando, para cada uno de los ejercicios, los siguientes indicadores:

Retorno de la inversión (ROI)		
Ejercicio 2023-2024	Ejercicio 2024-2025	Ejercicio 2025-2026
$\frac{8.070.788,89}{1.463.800,00} \times 100 = 551,36\%$	$\frac{12.651.040,92}{1.504.300,00} \times 100 = 840,99\%$	$\frac{13.200.333,21}{2.591.440,00} \times 100 = 509,38\%$

A la vista de estos datos, el despliegue del proyecto va a posibilitar el logro de beneficios que quintuplican (temporadas 2023-2024 y 2025-2026), e, incluso, octuplican (campaña 2024-2025), el gasto total de las acciones. En este sentido, el valor más bajo del ROI es el que se obtiene en el último ejercicio, debido, principalmente, al incremento del gasto en fichajes, tal y como se indicó anteriormente.



- **Retorno de la inversión publicitaria (ROAS):** Representa la cantidad de ingresos obtenidos por el *CD Tenerife* por cada euro invertido en *marketing*, resultando, para cada ejercicio, los indicadores que se muestran a continuación:

Retorno de la inversión publicitaria (ROAS)		
Ejercicio 2023-2024	Ejercicio 2024-2025	Ejercicio 2025-2026
$\frac{9.534.588,89}{1.463.800,00} \times 100 = 651,36\%$	$\frac{14.155.340,92}{1.504.300,00} \times 100 = 940,99\%$	$\frac{15.791.773,21}{2.591.440,00} \times 100 = 609,38\%$

Como se puede apreciar, la implementación del plan va a posibilitar la obtención de ingresos que sextuplican (campañas 2023-2024 y 2025-2026), e, incluso, multiplican por 9 (temporada 2024-2025), el coste total de las actividades. En este sentido, el valor más bajo del ROAS es el que se obtiene en el último ejercicio, debido, sobre todo, al aumento del gasto en fichajes, tal y como se señaló con anterioridad.

6. CONTROL

En esta parte del presente proyecto se trata de indicar y cuantificar aquellos **indicadores** a través de los que se van a evaluar los resultados que se obtengan a partir del desarrollo del mismo. En este sentido, dicha evaluación va a representar un diagnóstico del grado de consecución de los objetivos de este plan de *marketing* y se va a efectuar en **tres reuniones**, como mínimo. A ellas van a asistir los representantes de los departamentos del club que hayan participado en el despliegue de las estrategias y acciones realizadas hasta el momento de celebración de las mismas. Concretamente, dichas sesiones van a servir para **comprobar** si existen **desviaciones con respecto a los indicadores establecidos**. En caso afirmativo, en ellas debe tomarse una decisión acerca de la aplicación de las medidas correctoras que se han fijado en el plan de contingencia que se detalla más adelante. No obstante, estas reuniones también pueden servir para que la entidad se anticipe a posibles desviaciones, adoptando una decisión al respecto que, de igual modo, puede consistir en la ejecución de dichas medidas. En consecuencia, las **sesiones de control** a convocar (con sus respectivas **fechas, asistentes y acciones a seguir**) son las siguientes:

- **Primera sesión de control:** Va a tener lugar el **miércoles 18 de octubre de 2023**, una vez que se hayan disputado, al menos, 10 jornadas de la *Liga SmartBank*, lo que representa, aproximadamente, un 25% de la competición y, por consiguiente, de los partidos a disputar por el *CD Tenerife* en casa. Este porcentaje se va a aplicar a las ventas finales (200.886,92 €) de la tienda oficial para efectuar el cálculo del indicador del objetivo OE3, ya que la cantidad de ventas que se va a controlar en cada reunión (en este caso, 50.221,73 €) se va a establecer en función del número de encuentros disputados por el club como local. En cuanto a los asistentes, en dicha sesión van a estar presentes aquellas personas que representen a los **departamentos de Instalaciones, Económico y Financiero, Marketing, Comunicación y Protocolo, Seguridad y Control, y Recursos Humanos**, así como la **Dirección Deportiva**, dado que todos ellos tienen algún tipo de responsabilidad en el desarrollo de las distintas estrategias y, por consiguiente, en la aplicación de sus respectivas tareas, implementadas todas ellas desde el 1 de julio de 2023 (con motivo de la puesta en marcha del actual plan de *marketing* del *CD Tenerife*) hasta la fecha de esta reunión. Finalmente, en esta sesión se van a comparar los resultados obtenidos con los indicadores de control estimados para los objetivos OE1, OE2 y OE3, y con los correspondientes a las acciones anteriores.
- **Segunda sesión de control:** Se va a celebrar el **miércoles 17 de enero de 2024**, pocos días después del cierre de la campaña de abonos de la segunda vuelta, cuyo comienzo se prevé para el lunes 11 de diciembre de 2023 y su finalización, para el viernes 12 de enero de 2024. A estas alturas, el equipo debe haber disputado, como mínimo, 22 partidos, lo que constituye, aproximadamente, un 50% de la *Liga SmartBank* 2023-2024, porcentaje que va a tenerse en cuenta para el cálculo del indicador del objetivo OE3. De este modo, dicho indicador va a representar la mitad de las ventas de la tienda oficial previstas para la temporada 2023-2024 y que ascienden a 100.443,46 €. En lo que se refiere a las personas convocadas, a esta reunión van a asistir representantes de los **departamentos de Instalaciones, Económico y Financiero, Marketing, Comunicación y Protocolo, y Seguridad y Control**, además de la **Dirección Deportiva**, puesto que son los responsables del despliegue de las diferentes estrategias (así como de sus correspondientes acciones), desplegadas todas ellas entre la



anterior sesión de control y la actual. Por esta razón, entre dichas estrategias no están la ASP3, ASP4, AP1, AP2, AD1, AD2 y AC1, al haberse desarrollado por completo antes de la primera reunión. Por último, en esta sesión se van a contrastar los resultados obtenidos con los indicadores de control fijados para los objetivos OE1, OE2 y OE3, y con los relativos a las tareas precedentes. Particularmente, el correspondiente al OE2 va a resultar especialmente bajo, siempre y cuando se compare con el que se va a revisar en la reunión anterior. Ello se debe a que la venta de abonos relativa a la campaña de la segunda vuelta depende en buena medida de la marcha de la situación deportiva del equipo. En este sentido, y considerando el **escenario previsible** bajo el que se enmarca este plan de *marketing*, el CD Tenerife se va a mantener en la *Liga SmartBank* y no se va a clasificar para el *play-off* de ascenso a *LaLiga Santander*, lo que constituye una trayectoria que se puede calificar de regular. Por ello, se ha optado por establecer un indicador realista, y, por consiguiente, que se ajuste lo más posible a dicha situación, cifrando el incremento de abonos resultante de esta campaña en 720.

- **Sesión de control final:** Se va a desarrollar el **sábado 15 de junio de 2024**, alrededor de tres semanas después del final de la temporada 2023-2024, habiéndose jugado, por tanto, el 100% de los encuentros de la competición (porcentaje que se va a utilizar para el cálculo del indicador del objetivo OE3 con el fin de efectuar el último seguimiento del mismo en esta reunión), siendo su último partido el fin de semana del domingo 26 de mayo. En cuanto a los asistentes, en dicha reunión van a estar representados no solo los **departamentos** que han participado en, al menos, una de las estrategias y acciones implementadas a partir de la última reunión (entre las que no se encuentran la ASP3, ASP4, AP1, AP2, AD1, AD2, AC1, AC2 y AC4), sino también **todos** aquellos que han intervenido en el resto de las aplicadas desde que comenzó a desplegarse el proyecto. La razón de su presencia en esta sesión es el hecho de que en ella se va a realizar una evaluación definitiva general de los resultados derivados de la ejecución de este plan de *marketing*. No obstante, en ella se va a prestar especial atención al cotejo de los resultados obtenidos con los indicadores de control establecidos para los objetivos OE1 y OE3 (sin incluir el OE2, al no haberse realizado ninguna campaña de abonos en el último período), y con los correspondientes a las acciones anteriores.

En síntesis, la **programación de las sesiones de control** es la que figura en el [Anexo 57](#).

6.1 Indicadores de control de los objetivos

En este subapartado, y partiendo de los objetivos específicos, se han fijado, para cada uno de ellos, los *KPIs* que van a permitir llevar a cabo un seguimiento y un control del grado de consecución de los mismos en cada una de las reuniones programadas, resultando:

Indicador de control del objetivo OE1 / Fecha	18/10/2023	17/01/2024	15/06/2024
Cantidad media de aficionadas y aficionados en el estadio por encuentro ¹	13.000	14.000	15.000

Indicador de control del objetivo OE2 / Fecha	18/10/2023	17/01/2024
Número de abonadas y abonados del club ²	14.000	14.720

Indicador de control del objetivo OE3 / Fecha	18/10/2023	17/01/2024	15/06/2024
Volumen acumulado de ventas de la tienda oficial (en euros) ³	50.221,73	100.443,46	200.886,92

6.2 Indicadores de control de las acciones

En este punto se han determinado los respectivos *KPIs* de los distintos grupos de acciones de servicio y productos, precio, distribución y comunicación, y que van a permitir medir el nivel de eficacia y eficiencia de las mismas en cada una de las sesiones de control programadas. Dicho esto, los **indicadores de control de las acciones** de este proyecto son:

Tabla 6. Indicadores de control de las acciones

ACCIONES DE SERVICIO Y PRODUCTOS (ASP)		
CÓDIGO		INDICADORES DE CONTROL DE LAS ACCIONES
OBJETIVO	ESTRATEGIA	
OE1	ASP2	Nº medio de asistentes a la "Fan Zone" por partido
OE3	ASP3	Cantidad de personas que entran al nuevo local de la tienda oficial mensualmente
	ASP4	Volumen acumulado de venta de entradas del tour por el estadio

¹ Disponible y actualizada tras cada partido en [Transfermarkt](#)

² Disponible en la base de datos de la entidad

³ Disponible en la facturación del *retail*



ACCIONES DE PRECIO (AP)		
CÓDIGO		INDICADORES DE CONTROL DE LAS ACCIONES
OBJETIVO	ESTRATEGIA	
OE1	AP1	Nº medio de aficionadas y aficionados (no abonados) que compran su entrada por partido
ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN (AD)		
CÓDIGO		INDICADORES DE CONTROL DE LAS ACCIONES
OBJETIVO	ESTRATEGIA	
OE1	AD1	Cantidad de nuevos intermediarios de la <i>Red Insular de Venta de Entradas</i>
		Nº medio de entradas vendidas por los intermediarios de la red en cada partido
		Porcentaje acumulado de venta de entradas de la red en relación con la de la taquilla
		Porcentaje acumulado de venta de entradas de la red en relación con la de la Web oficial
OE1 y OE3	AD2	Volumen acumulado de ventas de entradas a lo largo de la gira internacional
		Volumen acumulado de ventas del <i>stand</i> de la tienda oficial durante dicha gira
ACCIONES DE COMUNICACIÓN (AC)		
CÓDIGO		INDICADORES DE CONTROL DE LAS ACCIONES
OBJETIVO	ESTRATEGIA	
OE2	AC2	% de venta de abonos en relación con el gasto en la Colocación de publicidad estática
OE1 y OE3	AC5	% de aficionadas y aficionados que aplica el QR en relación con el total de entradas distribuidas
OE3	AC6 y AC7	Tráfico a la Web de la Tienda Oficial del <i>CD Tenerife</i>
		Tasa de conversión de <i>lead</i> a cliente
		Nº de seguidoras y seguidores en el nuevo perfil de la tienda oficial
OE1 y OE3	AC8	Cantidad de " <i>followers</i> " en el nuevo perfil del <i>CD Tenerife</i> en inglés
OE1, OE2 y OE3	AC9	Cantidad de nuevos suscriptores al canal de <i>YouTube</i> del <i>CD Tenerife</i>
		Nº medio de visualizaciones de los nuevos contenidos del canal

Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE CONTINGENCIA

Teniendo en cuenta que se pueden producir desviaciones con respecto a los *KPIs* de las acciones y, principalmente, de los objetivos (fijados todos ellos en el apartado anterior), resulta conveniente llevar a cabo un **análisis de riesgos**. Este va a permitir medir la **probabilidad** de que afloren las **debilidades** y las **amenazas** del presente plan de *marketing* del *CD Tenerife*, así como el nivel de la **gravedad** que cada una de ellas supone para la entidad y, por ende, para la consecución de los objetivos de dicho proyecto. De esta forma, se obtienen sus respectivos **niveles de riesgo**, tal y como se observa en la **matriz de riesgos** (ver [Anexo 58](#)). Según esta, los **riesgos más graves** para el plan son, por orden decreciente de valor, la dependencia de la marcha de la situación deportiva de la entidad (D5), de la deuda externa (D3) y de los proveedores (A7), y los elevados gastos de personal deportivo (D2). Dichos riesgos requieren del establecimiento de **medidas correctoras urgentes (MU)**. A continuación, están aquellos con un **riesgo importante** y que, de mayor a menor valor, son la crisis de suministro (A2), la mala distribución de los intermediarios de la *Red Insular de Venta de Entradas* (A8), el escaso desarrollo de la política de cantera (D1), la dependencia de los representantes de los futbolistas y de las agencias de intermediación (A9), la imposibilidad de llevar un mantenimiento del *Estadio Heliodoro Rodríguez López* (D4) y la disminución del número de futbolistas con licencia federada en Canarias (A5). Para hacer frente a los mismos es necesaria la introducción de **medidas correctoras obligatorias (MO)**. Finalmente, los **riesgos apreciables** son el comportamiento del *Frente Blanquiazul* (D6), la disminución del poder adquisitivo de la población canaria (A1), el envejecimiento de la población de Tenerife (A3) y la existencia de servicios sustitutivos (A6), todos ellos con el mismo valor asociado a cada uno de ellos (6). Para afrontarlos, el *CD Tenerife* debe establecer **medidas correctoras preventivas (MP)** que reduzcan el nivel de riesgo.

7.1 Principales medidas correctoras

La confluencia de los tres grupos de riesgos anteriores (esto es, riesgos más graves, importantes y apreciables) puede influir negativamente en la consecución de los objetivos específicos de este plan de *marketing* del *CD Tenerife*, pudiendo ocasionar **tres contingencias** con consecuencias cuantitativas diferentes. Por ello, y dependiendo de los riesgos concretos que las han producido, se van a ejecutar distintas **medidas correctoras** de las acciones (esto es, urgentes, obligatorias y preventivas), cuya aplicación se va a decidir en cualquiera de las reuniones programadas. Además, todas ellas conforman un plan de contingencia tanto **reactivo** como **predictivo**, dado que la implementación de dichas medidas no solo se va a realizar en función de la existencia de desviaciones, sino también de la posibilidad de que estas se produzcan en el futuro. De este modo, se va a aumentar la capacidad de respuesta del club, minimizando el tiempo de reacción necesario para rectificar la línea seguida por el mismo, de modo que permita redirigirlo al logro de las metas del proyecto. En consecuencia, las **contingencias (C)** que se pueden producir en el despliegue del plan son:



- **C1: KPI al 90% (-10%):** Es aquella que se produce cuando se ha alcanzado un **90% del indicador de control** establecido para un determinado **objetivo específico** en el momento de llevarse a cabo la sesión de control programada en la que se ha de revisar el mismo. De esta manera, y tras aplicar la reducción del 10%, se obtienen los siguientes valores:

Indicador de control de los objetivos específicos	18/10/2023	17/01/2024	15/06/2024
Cantidad media de aficionadas y aficionados en el estadio por encuentro (OE1)	11.700	12.600	13.500
Número de abonadas y abonados del club (OE2)	12.600	13.248	-
Volumen acumulado de ventas de la tienda oficial en euros (OE3)	45.199,56	90.399,11	180.798,23

Teniendo en cuenta que esta **desviación** es relativamente **baja**, es de suponer que esté ocasionada por la influencia de los **riesgos apreciables** fijados con anterioridad. Bajo estas circunstancias se van a ejecutar **medidas correctoras preventivas (MP)**, como es la **promoción pack entrada + tour por el estadio (MP1 -relativa al objetivo OE1-)**; el **descuento del 10% en la compra de alimentos y bebidas realizada en las cantinas del estadio** durante el período de vigencia del abono (**MP2 -correspondiente al OE2-**), y la **creación de campañas mediante Instagram Ads** que contengan anuncios periódicos para promocionar los artículos del *retail* del club (**MP3 -referida al OE3-**).

- **C2: KPI al 70% (-30%):** Se trata de aquella contingencia en la que se ha obtenido un **70% del KPI** establecido para un **objetivo específico** concreto en el instante de celebrarse la reunión programada en la que se va a revisar dicho indicador. De esta forma, y después de aplicar la disminución del 30%, se obtienen las cantidades que se muestran a continuación:

Indicador de control de los objetivos específicos	18/10/2023	17/01/2024	15/06/2024
Cantidad media de aficionadas y aficionados en el estadio por encuentro (OE1)	9.100	9.800	10.500
Número de abonadas y abonados del club (OE2)	9.800	10.304	-
Volumen acumulado de ventas de la tienda oficial en euros (OE3)	35.155,21	70.310,42	140.620,84

Prestando atención a estos valores, se puede afirmar que suponen una **desviación alta** con respecto a los *KPIs* de las metas del proyecto. Ello puede deberse a la confluencia de los **riesgos más graves** y los **importantes**, fijados todos ellos anteriormente. En este contexto, y en función de los riesgos, se van a implementar **medidas correctoras obligatorias (MO)** y **medidas correctoras urgentes (MU)**, como son las **entradas gratuitas para niñas y niños** cuyas edades no superen los 14 años y **para personas con discapacidad**, y la **promoción pack entrada + transporte**, desde los extremos norte y sur de la isla hasta el estadio (**MO1 y MU1.1**, respectivamente -referidas al objetivo OE1-); los **abonos gratuitos para las hijas e hijos de abonadas y abonados**, cuyas edades no superen los 14 años, y la **creación del "Abono estudiante"** para menores de 31 años con matrícula en vigor en algún centro educativo de Canarias (**MO2 y MU2.1**, respectivamente -relativas al OE2-), y el **descuento del 20% en todos los artículos de la tienda para las abonadas y abonados**, y la **promoción "Compre una equipación y llévese el 2º artículo a mitad de precio"** (**MO3 y MU3.1**, respectivamente -correspondientes al OE3-).

- **C3: KPI al 50% (-50%):** Es la que se origina cuando solo se ha alcanzado un **50% del indicador de control** establecido para un determinado **objetivo específico** en el momento de desarrollarse la sesión de control programada en la que se va a comprobar el logro del mismo. De este modo, y tras efectuar la reducción del 30%, se obtienen las siguientes cantidades:

Indicador de control de los objetivos específicos	18/10/2023	17/01/2024	15/06/2024
Cantidad media de aficionadas y aficionados en el estadio por encuentro (OE1)	6.500	7.000	7.500
Número de abonadas y abonados del club (OE2)	7.000	7.360	-
Volumen acumulado de ventas de la tienda oficial en euros (OE3)	25.110,87	50.221,73	100.443,46

Como se puede observar, estos valores constituyen una **desviación muy alta** en comparación con los *KPIs* de los objetivos específicos del plan. Esto puede haber sido producido por la influencia que han ejercido los **riesgos más graves** fijados con anterioridad. Bajo esta situación se van a desplegar algunas **medidas correctoras urgentes (MU)**, como es la **venta de packs de entradas "2x1" -"Compre una entrada y llévese gratis la del próximo partido en casa"-** (**MU1.2 -correspondiente al objetivo OE1-**), la **disminución del precio de los abonos en un 30%** (**MU2.2 -referida al OE2-**) y la **creación de una tarjeta de fidelización**, cuyo coste de mantenimiento sea 25,00 €/año y que permita a las aficionadas y aficionados beneficiarse de un 50% de descuento en todas las compras realizadas en el *retail* (**MU3.2 -relativa al OE3-**).



En resumen, el **plan de contingencia** que debe seguir el *CD Tenerife* para hacer frente a los tres tipos de desviaciones, empleando para ello las acciones citadas anteriormente, es el que se observa en el [Anexo 59](#).

CONCLUSIONES

Una vez llevada a cabo la elaboración de este plan de *marketing* del *CD Tenerife*, estas son las **conclusiones** que se pueden extraer del mismo:

- El **análisis y diagnóstico de las situaciones externa e interna** del club, la **estrategia de marketing** y el **plan de acciones** desarrollados anteriormente, son **compatibles** con su **objetivo general**, así como con los **objetivos específicos**, por lo que resulta **viable** la **puesta en marcha** del mismo.
- Desde un punto de vista **cualitativo**, dicha **compatibilidad** está justificada por el **aumento del nivel de fidelización** de la afición que se va a experimentar a partir de la implementación de determinadas estrategias como la **realización de promociones en la Web de la tienda oficial** y como la **mejora del estadio** y de la **política de cantera**. A su vez, este último aspecto va a posibilitar la **recuperación de la identidad** del *CD Tenerife*, otro de los propósitos del trabajo. No obstante, hay que tener presente que, de partida, el grado de fidelidad de las aficionadas y aficionados es, con carácter general, muy elevado, dado que suelen ser adeptos a un equipo concreto durante toda la vida y con independencia de las campañas y promociones a las que estén expuestos. Ello no impide que este sentimiento pueda ser intensificado a través de las estrategias anteriores, pero siempre va a tener que ir, de manera ecuaníme, de la mano de la **marcha de la situación deportiva** del club.
- Desde de una óptica **cuantitativa**, dicho incremento del grado de fidelización va a constituir el vehículo a partir del que se van a alcanzar los **aumentos** previstos en las **cifras de ventas** (tanto de entradas para los partidos y el *tour*, como de abonos y artículos deportivos), en el **margen** y en el **resultado de explotación**. Todo ello pone de manifiesto la notable **capacidad de crecimiento** que ostenta la institución y va a permitir **mejorar la rentabilidad de la actividad** de la entidad (objetivo general del proyecto), siempre y cuando se haga frente a los **riesgos más graves e importantes** a los que se expone este plan y, por consiguiente, el club.

Por último, y como **recomendación**, conviene dejar claro que la aplicación de las medidas correctoras no debe ir inexorablemente ligada a las desviaciones que se produzcan con respecto a los indicadores de los objetivos, de manera que puedan llegar a ser actividades que complementen a las acciones establecidas, o bien, que las sustituyan. Esto va a hacer del proyecto una herramienta mucho más **flexible**, pues va a permitir contar con un abanico de posibilidades mucho mayor y, a su vez, eludir la necesidad de tener que ejercer un control exhaustivo de los resultados.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

Partiendo de los beneficios y pérdidas esperados del despliegue del proyecto, así como de las conclusiones extraídas del mismo, se puede determinar algunas **implicaciones** a tener en cuenta no solo por el *CD Tenerife*, sino también por otros clubes de fútbol profesional en el desarrollo de su gestión.

En primer lugar, este plan de *marketing* representa un **modelo** a seguir, ya que en él se ha realizado un estudio pormenorizado de todos y cada uno de los **puntos** que lo componen, otorgando, a cada uno de ellos, el **mismo nivel de importancia**. De esta manera, se ha detectado una mayor cantidad de factores del macroentorno y se ha analizado con mayor exhaustividad tanto los elementos del microentorno como la situación interna del equipo, lo que, *a posteriori*, ha posibilitado una determinación precisa de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mayor relevancia actual para la entidad. Sobre esta base, se ha dedicado el mismo tiempo y se ha mantenido el mismo rigor en los sucesivos apartados, lo que ha dado como resultado un trabajo **completo y cohesionado** que reúne todos aquellos aspectos a tener en cuenta en la formulación y desarrollo de la estrategia a seguir por cualquier equipo de *LaLiga Santander* y la *Liga SmartBank*. Además, atesora el añadido de tratarse de un plan **moderno**, pues cuenta con el aval que supone el análisis previo de las estrategias de



marketing de otros clubes que son **tendencia en el mercado** (como, por ejemplo, *Real Madrid, Atlético de Madrid, Sevilla FC, Granada CF, UD Las Palmas, Racing de Santander* y *Sporting de Gijón*) para la posterior y consiguiente adaptación y aplicación de las mismas a la realidad del *CD Tenerife*. En este sentido, y considerando que el presupuesto de la institución ronda el de la media del resto de equipos de la Segunda División (al ocupar la séptima posición en cuanto a límite salarial), una propuesta ambiciosa de este tipo está **al alcance** de la mayor parte de los clubes de la *LNFP*, puesto que el coste de la misma no supera el millón y medio de euros (1.463.800,00 €).

En segundo y último lugar, y tras establecer un contacto con [Don David de Diego](#) (actual Director de *Marketing* del *CD Tenerife*) por medio de *LinkedIn*, se le ha manifestado el interés de presentarle este trabajo y de hacerle **entrega de una copia en papel** del mismo, a lo que este ha accedido gustosamente, más teniendo en cuenta que se trata de un documento del que adolece la entidad. El **objetivo** de esta iniciativa es que el **proyecto no quede sin efectos** y que, por tanto, pueda ser aplicado en la gestión no solo del Departamento de *Marketing*, sino también en la del resto de áreas implicadas en el despliegue del mismo. Adicionalmente, esto puede representar una **oportunidad profesional personal**, ya que dicho plan puede servir de **carta de presentación** y, además, puede ser el instrumento a partir del que se establezca un **compromiso** entre ambas partes: el *CD Tenerife*, como interesado en su desarrollo, y un servidor, como responsable del mismo.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

- Uno de los aspectos a los que se ha tenido que hacer frente en la elaboración del presente plan de *marketing* ha sido la **no disponibilidad de los datos económicos y financieros** relativos al **ejercicio actual**, ya que este finaliza el 30 de junio de este año y, por tanto, faltan algunos meses para que sean depositadas las cuentas anuales de la entidad. Por ello, las estimaciones que se han realizado se han efectuado sobre la base del pasado ejercicio, que finalizó el 30 de junio de 2022, y del que sí se dispone de los datos obtenidos a partir del *Informe de Auditoría de Cuentas* del ejercicio 2021-2022.
- Otra dificultad ha radicado en la **imposibilidad de encontrar la asistencia de público en cada uno de los partidos del CD Tenerife como local**. Para paliarla, se ha recurrido a la base de datos de [Transfertmrkt.es](#), en la que figura la asistencia media a cada encuentro. Análogamente, también ha supuesto una **complicación la determinación del porcentaje de abonadas y abonados que va a acudir a cada partido**, de manera que permita determinar con precisión la cantidad de seguidoras y seguidores restantes que va a comprar una entrada. Para afrontarla, y teniendo en cuenta que la previsión es que la situación deportiva del equipo mejore sucesivamente en las próximas tres temporadas, se ha considerado que el número de abonadas y abonados presentes en cada encuentro va a ser directamente proporcional a la misma, y, por tanto, creciente. Esto hace que dicho porcentaje sea de un 91,71% en la campaña 2023-2024 (13.500 de 14.720); un 95,42%, en la 2024-2025 (15.000 de 15.720), y de un 98,72%, en la 2025-2026 (17.000 de 17.220).
- Finalmente, otro hándicap es el continuo **vaivén** que ha experimentado la **marcha deportiva del club** durante la actual temporada y que, de continuar en la próxima campaña, va a **condicionar los efectos de las acciones** propuestas en el correspondiente plan de acciones. Este aspecto se puede agravar aún más si el club desciende de categoría, razón por la que ha sido necesaria la creación de un plan de contingencia que incluya un paquete de medidas lo más completo posible para poder hacer frente a dicha vicisitud.

VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

La realización de este proyecto me ha permitido profundizar en el **estudio y análisis del CD Tenerife**, tanto a nivel **externo** como **interno**. De este modo, he podido saber cuál es la realidad que envuelve y afecta no solo a la entidad, sino también, y como residente en la isla de Tenerife, a mi persona. Al mismo tiempo, ha hecho posible la adquisición y tratamiento de información relativa al complejo funcionamiento de un club de fútbol profesional, así como de la competición en la que se encuentra inmerso el equipo, para lo que, entre otras cosas, he tenido que asistir a uno de los encuentros de la presente temporada (concretamente, al *CD Tenerife vs. UD Ibiza*) y consultar a [Don David de Diego](#) algunas dudas a través de *LinkedIn*.



Paralelamente, y en conjunción con todos estos datos, he podido llevar a cabo una **puesta en práctica** de gran parte de los **conocimientos teóricos y prácticos** adquiridos a lo largo del **Grado de Marketing e Investigación de Mercados** de la UOC. Por todo ello, y como cual padre orgulloso de sus hijas e/o hijos, puedo decir que esa misma es la sensación que he experimentado una vez ha sido elaborado el presente trabajo, por lo que la **valoración** de dicha realización es hartamente **positiva**.

Por último, y en señal de **agradecimiento**, he de reconocer que el nivel de satisfacción alcanzado no hubiera sido posible no solo sin el empeño personal por querer hacer las cosas de manera óptima, sino también sin el apoyo y la comprensión de mi compañera de vida: Cristina, mi esposa. También quiero dar las gracias a mis hijas, Elena y Laura, por tantas mañanas y tardes en las que sacrifiqué su compañía por las teclas de este ordenador; a mi madre, por su preocupación e interés constantes; a mi tutora, Mariona, por sus sabias recomendaciones; a Don David de Diego, por su predisposición a ayudarme, y, como no, a la luz que me guía: mi padre. Esto va por ustedes.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] 2PLAYBOOK (2022, 10 de junio): “El Granada CF confirma a Adidas como patrocinador técnico hasta 2026-2027 por 3,5 millones”. [en línea]. *2Playbook*. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/XjsdjB>
- [2] ANSOFF, I.H. (1987): “La estrategia de la empresa”. Barcelona: Ediciones Orbis
- [3] ACADEF (2020, 29 de abril): “LA TECNOLOGÍA EN EL FÚTBOL”. [en línea]. ACADEF. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/hHAcD6>
- [4] AMMETLLER MONTES, G.; RODRÍGUEZ SALGADO, LL.; VILELLA NEBOT, C. (2022, septiembre): “Guía para la elaboración de un plan de marketing”. (1ª ed.). Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
- [5] ARTILES, T. (2023, 17 de febrero): “12.047 nacimientos y 18.526 muertes en 2022: saldo vegetativo negativo de récord en las islas”. [en línea]. Canarias7. [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/lo80DO>
- [6] ATLÉTICO DE MADRID (2023): “Tienda Oficial Atlético de Madrid”. [en línea]. *Atlético de Madrid*. [Fecha de consulta: 19 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/RX7FAf>
- [7] AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE: “Relación de componentes del pleno municipal”. [en línea]. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/zNpC51>
- [8] BARRETO, M. (2020, 13 de julio): “La moción de censura en Santa Cruz de Tenerife, en imágenes”. [en línea]. Canarias Ahora. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/Zmci9E>
- [9] BEST, R. J. (2016): “Marketing estratégico”. (4ª ed.). España: Pearson Educación
- [10] BUNDESLIGA: “Footbonaut”, el arma secreta del Borussia Dortmund y del Hoffenheim”. [en línea]. *Bundesliga*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/Pp0oBB>
- [11] CABILDO DE TENERIFE: “Miembros electos de la Corporación”. [en línea]. *Cabildo de Tenerife*. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/VBYAA3>
- [12] CASASOLA, M. (2018): “¿Qué es un plan de contingencia y cómo hacerlo en marketing paso a paso? + Ejemplos”. [en línea]. Canarias Ahora. [Fecha de consulta: 9 de mayo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/PymZCK>
- [13] CATAPULT (2023, 31 de enero): “2023: EL AÑO DEL RENDIMIENTO DEPORTIVO DE ALTA TECNOLOGÍA: 5 TENDENCIAS A TENER EN CUENTA”. [en línea]. *Catapult*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/UpXVNC>
- [14] CB CANARIAS (2023): “CB Canarias”. [en línea]. *CB Canarias*. [Fecha de consulta: 19 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/203c8G>
- [15] CD MENSAJERO (2023): “CD Mensajero”. [en línea]. *CD Mensajero*. [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/H3zTSr>
- [16] CD TENERIFE, SAD (2023): “CD Tenerife - App”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/4OCACN>
- [17] CD TENERIFE, SAD (2023): “CD Tenerife - App Oficial”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 9 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/09Zuee>
- [18] CD TENERIFE, SAD (2018, 3 de abril): “CD Tenerife y Ecoembes unen sus fuerzas para fomentar el reciclaje de envases”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/6iYLLd>
- [19] CD TENERIFE, SAD (2021, 30 de octubre): “El CD Tenerife inaugura su tercera Academia internacional en Argentina”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/3yjk7>
- [20] CD TENERIFE, SAD (2019, 10 de octubre): “El CD Tenerife recibe su nueva flota Volkswagen”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/Loil8X>
- [21] CD TENERIFE, SAD (2023): “Entradas”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/cSVYjm>



- [22] CD TENERIFE, SAD (2023) “Envíos y devoluciones”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/ze4QvL>
- [23] CD TENERIFE, SAD (2022, 10 de noviembre): “INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/gT22CX>
- [24] CD TENERIFE, SAD (2023): “Oficina del abonado”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/GUH4zg>
- [25] CD TENERIFE, SAD (2022, 12 de diciembre): “Operativa la campaña de abonos de la segunda vuelta”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/yr3S6E>
- [26] CD TENERIFE, SAD (2023) “Tienda Oficial CD Tenerife”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 28 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/xqf5PG>
- [27] CD TENERIFE, SAD (2023, 27 de febrero): “Venta de entradas de los dos próximos partidos en casa”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/EX3AYX>
- [28] CD TENERIFE, SAD (2022, 19 de agosto): “W3 FanSports, nuevo patrocinador blanquiazul para las dos próximas temporadas”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/o9ao3K>
- [29] CD TENERIFE, SAD (2023): “Web Oficial”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 27 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/4HElcp>
- [30] CD TENERIFE, SAD (2022, 14 de septiembre): “Ya somos 12.800 abonados”. [en línea]. *CD Tenerife*. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/ahqbV0>
- [31] CODEXVERDE (2022, 23 de agosto): “Los estadios de fútbol y la ecología”. [en línea]. *Codexverde*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/3uU3H1>
- [32] DE JUAN, A. G. (2018, 18 de agosto): “NUEVA CAMISETA ROJA DEL REAL MADRID CON PLÁSTICO DE LOS OCÉANOS DE PARLEY”. [en línea]. *METALOCUS*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/ZfBqBu>
- [33] DE LA HERA, C. (2022, 7 de diciembre): “Calendario de campañas comerciales 2023: adelántate a los momentos clave del año”. [en línea]. *Marketing4Ecommerce*. [Fecha de consulta: 15 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/Hj0rEJ>
- [34] DEL TORO, F. M. (2023, 7 de febrero): “El tetris demográfico de Canarias: crecer, decrecer o crecer mejor”. [en línea]. *El Confidencial*. [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/RvPyZq>
- [35] DIGITAL AV MAGAZINE (2021, 22 de marzo): “Más de 102 metros de pantallas Led de Absen promocionan el CD Tenerife”. [en línea]. *Digital AV Magazine*. [Fecha de consulta: 19 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/uC4Hk9>
- [36] DTA OCIO Y TURISMO (2015, 17 de marzo): “El Molinón Tour abre sus puertas el 28 de marzo”. [en línea]. *DTA Ocio y Turismo*. [Fecha de consulta: 3 de mayo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/4TLsyU>
- [37] EL DÍA (2021, 13 de enero): “CaixaBank y el CD Tenerife refuerzan su duradero compromiso hasta 2023”. [en línea]. *CDT*. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/qNETVR>
- [38] EN RATXA (2020): “NUEVAS TECNOLOGÍAS UTILIZADAS EN EL MUNDO DEL FÚTBOL”. [en línea]. *En Ratxa*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/FolJ3x>
- [39] EUROPA PRESS (2022, 14 de octubre): “Canarias se sitúa como la región con mayor pobreza severa del país, según EAPN”. [en línea]. *Europa Press*. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/ZPoeJv>
- [40] FANDROID ENTERTAINMENT S.L.U. (2023): “eLaLiga Santander”. [en línea]. *FANDROID*. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/sCVomL>



- [41] FERNÁNDEZ, R. (2022, 30 de noviembre): “Porcentaje de usuarios de redes sociales en España en 2022, por comunidad autónoma”. [en línea]. *STATISTA*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/J02FzT>
- [42] FITÓ BERTRAN, A.: “La gestión presupuestaria”. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
- [43] GRANADA CF, SAD (2023) “Tienda Oficial Granada Club de Fútbol”. [en línea]. *Granada Club de Fútbol*. [Fecha de consulta: 18 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/cOfCXo>
- [44] GREWAL, DHRUV; LEVY, MICHAEL (2016): “Marketing”. (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education
- [45] HOSPITEN (2022, 2 de agosto): “El CD Tenerife y el Grupo Hospiten renuevan su acuerdo de colaboración”. [en línea]. Hospiten. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/rdFkK4>
- [46] HUBSPOT (2023): “Qué es un buyer persona | Generador de buyer personas”. [en línea]. HubSpot, Inc. [Fecha de consulta: 11 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/XWqv6p>
- [47] INE (2023, 26 de enero): “Encuesta de Población Activa (EPA) y Estadística de Flujos de la Población Activa (EFPA) Cuarto trimestre de 2022”. [en línea]. Instituto Nacional de Estadística. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/SdqS4R>
- [48] INE (2022, 29 de noviembre): “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los Hogares Año 2022”. [en línea]. Instituto Nacional de Estadística. [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/cyRhHw>
- [49] INE: “Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma”. [en línea]. Instituto Nacional de Estadística. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/IuLaa8>
- [50] ISTAC (2023, 10 de febrero): “CONTABILIDAD TRIMESTRAL DE CANARIAS - 4º TRIMESTRE 2022”. [en línea]. Instituto Canario de Estadística. [Fecha de consulta: 12 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/fqMXYH>
- [51] IZQUIERDO, J. (2021, 24 de marzo): “CD Tenerife y Hummel renuevan hasta 2025 una de las alianzas más longevas de LaLiga”. [en línea]. *2Playbook*. [Fecha de consulta: 18 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/j6ak0T>
- [52] LA PROVINCIA (2022, 30 de junio): “Cinco de cada 10 canarios dedican 3 horas a diario a las redes sociales”. [en línea]. La Provincia Diario de Las Palmas. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/c3bvgX>
- [53] LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL (2022, 22 de septiembre): “¿Cuál es tu camiseta favorita de LaLiga SmartBank 22/23?”. [en línea]. *LaLiga*. [Fecha de consulta: 12 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/p8jNCp>
- [54] LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL: “Liga SmartBank”. [en línea]. *LaLiga*. [Fecha de consulta: 27 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/7UNFR1>
- [55] LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL: “Límite de coste de plantilla deportiva”. [en línea]. La Liga. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/9SzEpC>
- [56] LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL (2022, 29 de diciembre): “Nota informativa”. [en línea]. La Liga. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/QwMUXf>
- [57] MARTÍN, K. (2023, 11 de abril): “El Tenerife saca promociones para los más pequeños”. [en línea]. *Tiempo de Canarias*. [Fecha de consulta: 11 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/VLuni9>
- [58] MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE (2020, mayo): “ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2020”. [en línea]. Ministerio de Cultura y Deporte. [Fecha de consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/iDhDIA>
- [59] MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE (2021, mayo): “ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2021”. [en línea]. Ministerio de Cultura y Deporte. [Fecha de consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/8We1V0>



- [60] MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE (2022, mayo): “ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2022”. [en línea]. Ministerio de Cultura y Deporte. [Fecha de consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/UC44oT>
- [61] MINNESOTA GOVERNMENT (2023, 3 de marzo): “Objectives and goals: Writing meaningful goals and SMART objectives”. [en línea]. *MN Department of Health*. [Fecha de consulta: 9 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/aq3eD9>
- [62] MORENO CHAVANEL, C. (2014, 13 de noviembre): “Suscrito el convenio colaboración entre el CD Tenerife y el Ayuntamiento Santiago del Teide”. [en línea]. *IUSPORT*. [Fecha de consulta: 12 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/o4IP8N>
- [63] NOTICIAS 8 ISLAS (2022, 27 de diciembre): “Santa Cruz y CD Tenerife suscribirán un convenio de apoyo al fútbol base”. [en línea]. Noticias 8 Islas. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/daBMo3>
- [64] OCSALUD: “Índice de envejecimiento”. [en línea]. Observatorio Canario de Salud. [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/Dh9DiD>
- [65] OLOCIP (2022, 15 de marzo): “El CD Tenerife elige la inteligencia artificial de Olocip para implementar en su departamento de Scouting”. [en línea]. *Olocip*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/pV50FM>
- [66] PARLAMENTO DE CANARIAS: “Diputados y diputadas miembros del Gobierno de Canarias”. [en línea]. Parlamento de Canarias. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/VGM6MP>
- [67] PEÑA, L. (2022, 30 de septiembre): “Qué es un análisis CAME y ejemplos”. [en línea]. *Billin*. [Fecha de consulta: 27 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/RHiWiD>
- [68] PIQUERAS, A. (2020, 20 de febrero): “El club de fútbol más verde del mundo: vegano, ecológico y sostenible”. [en línea]. Deporte y Vida. [Fecha de consulta: 12 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/5Nxsim>
- [69] PORTER, M. (1980): “Competitive strategy”. Nueva York: The Free Press
- [70] PROYECTO CLUBES: “Club Deportivo Tenerife. Código Ético y de Conducta”. [en línea]. Proyecto Clubes. [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/LLPa9W>
- [71] Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónima deportivas. *Boletín Oficial del Estado*, 170, de 17 de julio de 1999. <https://acortar.link/GHBv24>
- [72] REAL MADRID: “El futuro Santiago Bernabéu”. [en línea]. *Real Madrid*. [Fecha de consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/JZS6Hx>
- [73] REAL MADRID (2023): “Real Madrid C.F”. [en línea]. *YouTube*. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/OwL72g>
- [74] REDACCIÓN CYN (2023, 4 de enero): “Los cinco cambios en materia de deportes y turismo en 2023”. [en línea]. Comercio & Negocios. [Fecha de consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/vT4gER>
- [75] REAL RACING CLUB DE SANTANDER, SAD (2023) “Tienda - Real Racing Club”. [en línea]. *@latiendadelracing*. [Fecha de consulta: 11 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/Kqj6Wi>
- [76] RIBAS, E. (2022, 20 de junio): “¿Qué es y qué ventajas tiene el Marketing de Influencers?”. [en línea]. *IEBS Business School*. [Fecha de consulta: 19 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/EHR33D>
- [77] RODRÍGUEZ-ARDURA, I.; AMMETLLER, G. (2019, febrero): “Planificación de la estrategia de marketing”. (2ª ed.). Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
- [78] RODRÍGUEZ-ARDURA, I.; AMMETLLER, G.: “Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento”. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
- [79] RUJUNTAEX: “El fútbol ecológico”. [en línea]. *Rujuntaex*. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/XDRGLE>
- [80] SABI (2023): “2.900.000 Spanish and 900.000 Portuguese companies”. [en línea]. SABI. [Fecha de consulta: 27 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/hVOevd>



- [81] SANDE EDREIRA, J. (2021, febrero): “El entorno de la empresa”. (1ª ed.). Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
- [82] SANTAMARÍA, A. (2020, 11 de enero): “Estadios del futuro, eje del negocio del fútbol”. [en línea]. Expansión. [Fecha de consulta: 16 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/z9Gemt>
- [83] SANTESMASES MESTRE, M.; CALOMARDE BURGALETA, J.V.: “El análisis de situación de la empresa”. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
- [84] SERRANO MARTÍNEZ, A. (2022, 27 de noviembre): “LaLiga se 'americaniza': así es el crecimiento de los 'naming rights' en los estadios de fútbol”. [en línea]. El Economista. [Fecha de consulta: 19 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/mFgDkS>
- [85] SEVILLA FC, SAD (2023) “Tienda Oficial Sevilla FC”. [en línea]. @tiendasevillaafc. [Fecha de consulta: 11 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/0sq5Le>
- [86] SEVILLA FC, SAD (2023) “Tienda Oficial Sevilla Fútbol Club”. [en línea]. Sevilla FC. [Fecha de consulta: 11 de abril de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/97vavL>
- [87] STADIUM TENERIFE (2022, 7 de julio): “El CD Tenerife, 8º club español con más interacciones en Twitter durante junio”. [en línea]. Stadium Tenerife. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/g7XiXK>
- [88] STADIUM TENERIFE (2022, 19 de julio): “El CD Tenerife abre su nueva tienda oficial”. [en línea]. Stadium Tenerife. [Fecha de consulta: 24 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/CWg5MG>
- [89] UD LAS PALMAS, SAD (2023): “Web Oficial”. [en línea]. UD Las Palmas. [Fecha de consulta: 22 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/vaqSHR>
- [90] TRANSFERMARKT (2023): “LaLiga SmartBank”. [en línea]. Transfermarkt.es. [Fecha de consulta: 28 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/DvdpHQ>
- [91] TRENDSMAP: “User Overview @CDTOficial”. [en línea]. Trendsmat. [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/ZVBdG3>
- [92] WIKIPEDIA (2023, 22 de enero): “Anexo: Equipos de fútbol de Canarias”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/7JmMGZ>
- [93] WIKIPEDIA (2022, 7 de noviembre): “Anexo: Estadísticas del Club Deportivo Tenerife”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/1uQ4zG>
- [94] WIKIPEDIA (2023, 19 de enero): “CaixaBank”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/59s4Fx>
- [95] WIKIPEDIA (2023, 3 de febrero): “Club Deportivo Atlético Paso”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/ZejuUE>
- [96] WIKIPEDIA (2023, 7 de marzo): “Club Deportivo Mensajero”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/iLXC4I>
- [97] WIKIPEDIA (2023, 20 de febrero): “Club Deportivo Tenerife”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 27 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/yMYBsE>
- [98] WIKIPEDIA (2021, 3 de septiembre): “Frente Blanquiazul”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/A0ex8j>
- [99] WIKIPEDIA (2022, 16 de octubre): “Hummel (marca)”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/tc8ZgF>
- [100] WIKIPEDIA (2023, 15 de marzo): “Unión Deportiva Las Palmas”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/HZKTcm>
- [101] WIKIPEDIA (2022, 11 de octubre): “Unión Deportiva San Fernando”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/BCKbNO>
- [102] WIKIPEDIA (2023, 7 de marzo): “Volkswagen”. [en línea]. Wikipedia. [Fecha de consulta: 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://acortar.link/W0j1Z9>