



Trabajo Fin de Grado

Plan de Marketing de una organización:
CD Montecanal

Autor/es

David Elvira Martín

Director/es

Marta Pedraja Iglesias

Facultad de Economía y Empresa

2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	3
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	3
 2.1 MACROENTORNO	3
2.1.1 Factores económicos	3
2.1.2 Factor político-legal	6
2.1.3 Factor sociodemográfico y cultural.....	7
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	9
2.1.5 Factor medioambiental	9
 2.2 MICROENTORNO	9
2.2.1 Análisis de la empresa.....	9
2.2.2 Análisis del sector	15
2.2.3 Clientes.....	17
2.2.4 Patrocinadores, colaboradores y proveedores	17
2.2.5 Competidores	18
 2.3 ANALISIS DAFO.....	21
3. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN.....	23
 3.1 PRODUCTO	24
 3.2 PRECIO	25
 3.3 DISTRIBUCIÓN	28
 3.4 COMUNICACIÓN.....	29
4. PLAN ALTERNATIVO	30
5. CONCLUSIÓN.....	31
6. BILIOGRAFÍA	33

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Este Trabajo Fin de Grado trata sobre la realización de un plan de Marketing para el club deportivo Montecanal (“CD Montecanal” a partir de ahora). Se tiene como principal objetivo determinar sus puntos débiles para poder proponer una serie de estrategias que permitan mejorarlo y hacer así un club más competitivo con respecto a sus competidores. La metodología que se aplica consiste en un análisis del entorno para posteriormente realizar un análisis DAFO que permita destacar los principales puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno. A partir de aquí se propondrán actuaciones que el club podría aplicar para mejorar su situación.

Con este trabajo fin de grado, tengo como objetivo aplicar el conocimiento adquirido durante el grado, más específicamente en el área del marketing y con ello realizar un plan de marketing de una empresa real.

Realizando este trabajo, he aprendido a salir del marco teórico y aplicar estos conocimientos a un caso real, aprendiendo a buscar información fiable, datos contrastados y a encontrar soluciones a los problemas detectados en el análisis de una organización real.

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Para poder determinar la situación actual del CD Montecanal y sus características, se procede a la realización de un análisis del entorno interno y externo de la empresa.

2.1 MACROENTORNO

2.1.1 Factores económicos

Los factores económicos se refieren generalmente a las variables macroeconómicas que afectan a la empresa.

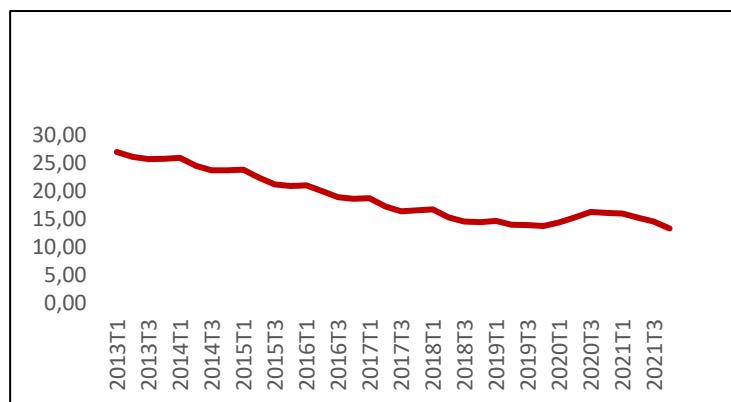
En primer lugar, se deben destacar los efectos del covid-19 en la economía de nuestro país y de Aragón. Debido a la paralización de la actividad económica a causa del confinamiento sufrido en 2020 y las posteriores restricciones a determinados sectores, hubo una caída en la tasa de crecimiento del PIB español del -10.8% en 2020 (Expansión, año 2022). Esta caída del PIB fue acompañada de caídas en la renta per cápita de hasta un 8.5% en Aragón en el año 2020 (Expansión, 2022), debido al aumento del paro,

llegando al 16.26% (ver Gráfico 1) y de los ERTE. Como se verá más adelante estas caídas de renta per cápita y restricciones, provocaron pérdidas para el CD Montecanal, tal y como se refleja en su contabilidad.

Tras el gran impacto que ha tenido el covid estos últimos años, se puede apreciar una recuperación actual de la economía española el cual queda reflejado en un crecimiento del 5.1% del PIB en 2021 (Expansión, 2022), en una tendencia negativa en la tasa de paro (ver Gráfico 1) y en una vuelta a la normalidad, con el fin de restricciones de horarios y aforos. Todo ello implica una serie de importantes cambios para las empresas como es el caso de los clubs deportivos. El incremento de la actividad productiva y del consumo puede constituir un buen momento para recuperarse y captar nuevos clientes.

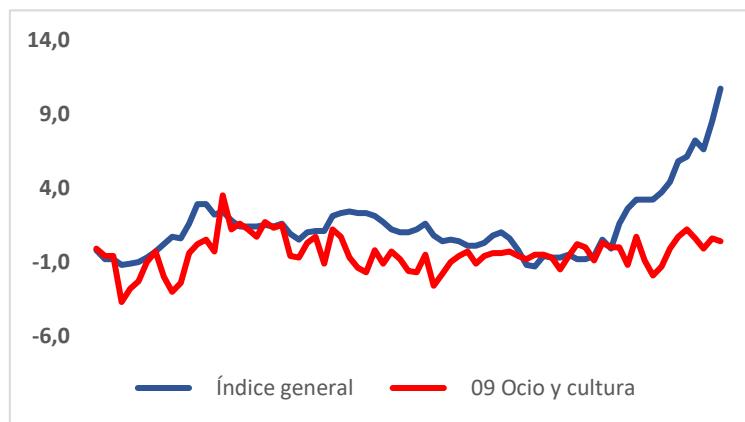
Sin embargo, se debe tener también en cuenta la gran subida del precio de la energía que está provocando un gran incremento de la inflación (Gráfico 2), lo cual afectará a los costes de actividad del CD Montecanal. En estos momentos, el IPC asociado a ocio y cultura, donde se encuentra incluido la práctica deportiva, aún no ha experimentado cambios significativos en Aragón (ver Gráfico 2). Pero con el actual conflicto económico entre Rusia y Europa cabe la posibilidad de que las importaciones de gas de Rusia desaparezcan lo cual, aunque la energía española no es tan dependiente de Rusia como la del norte de Europa, provocaría un aumento del precio del gas que se transformaría en un retraso para el avance económico de España. Por todo esto, se espera que haya una situación de estanflación a corto plazo. En resumen, la población española está perdiendo poder adquisitivo, lo que afectará negativamente a nuestra empresa debido a que los clientes gastarán menos en servicios no esenciales.

Gráfico 1. Tasa de Paro Nacional



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2022)

Gráfico 2. Tasa Crecimiento IPC Aragón 2016-22



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2022)

En resumen, se espera una mejora con respecto al año 2020, donde la mayor parte de la actividad económica se paralizó. Sin embargo, aún se esperan problemas en la economía que tardarán en solucionarse completamente.

En relación con la situación de los clubes deportivos, en Aragón se pasó de 1087 empresas vinculadas al deporte en 2019 a 1162 en 2020 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021). De esas 1162 empresas, el 77.11% (896) se dedican a actividades deportivas y el resto a educación o venta de artículos deportivos.

El CD Montecanal es un club federado para la práctica de pádel. El número de licencias federadas en España de este deporte ha aumentado significativamente en los últimos 5

años, pasando de 58.324 en 2016 a 75.548 en 2020 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021), aunque hubo una ligera caída en 2020, respecto 2019, de 300 licencias. Sin embargo, en Aragón hubo un incremento de 4000 licencias totales en 2020, llegando a las 3.414 licencias en 2020 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021).

Aragón experimentó una disminución de clubes deportivos, pasando de 4567 clubes a 4516 en el año 2020. En cuanto a clubes deportivos federados de pádel, en 2020 en España se redujeron con respecto al año anterior, pasando de 1258 a 1119. En Aragón, en el año 2020, se constata la existencia de 38 clubes deportivos federados de pádel, lo que implica una reducción con respecto a 2019, año en el que estaban registrados 43 clubes (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021).

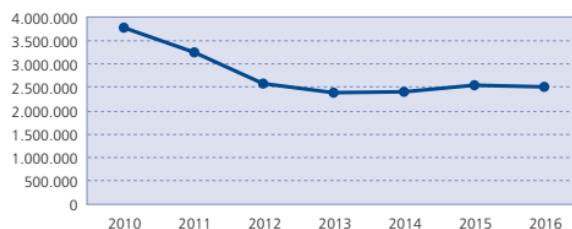
En el momento de elaboración de este trabajo no se han publicado los datos correspondientes a 2021, por lo que no se tiene constatación oficial de todos los efectos derivados del covid19. Atendiendo a los datos disponibles se podría afirmar que, en el caso de Aragón, el impacto del covid en este sector no ha sido tan importante como se podía haber pensado en un principio debido a la gravedad de la crisis. Pero, aunque entre estos efectos no se encuentra una disminución drástica del número de clubes, posteriormente se pondrá de manifiesto cómo ha afectado económicoamente al CD.

2.1.2 Factor político-legal

Dentro de este factor resulta especialmente destacable la reciente disminución de las medidas de restricción por el covid-19, entre los que destacan la eliminación de los horarios restringidos, el límite de aforo y las mascarillas. Estas medidas ayudan a que los servicios del club deportivo se hayan ido recuperando del impacto de la pandemia.

En cuanto al presupuesto que dedica el Gobierno al deporte y servicios deportivos, como se muestra en el Gráfico 3, en los últimos 5 años, se ha producido un incremento del presupuesto en valor absoluto destinado a estos servicios por parte de todas las instituciones, aunque en % del PIB se mantiene.

Gráfico 3. Evolución Gasto Público en deporte en España 2010-2016



Fuente: Anuario Estadísticas Deportivas (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021)

2.1.3 Factor sociodemográfico y cultural

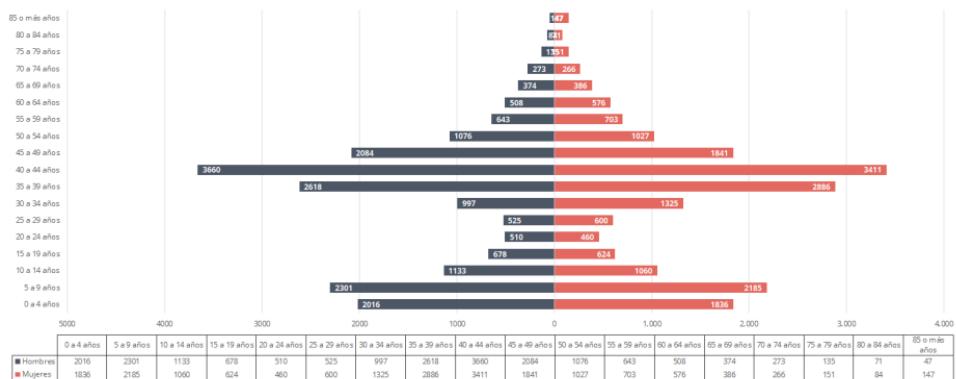
Un elemento importante de este factor se encuentra en el apartado demográfico, debido al gran crecimiento de población que están teniendo los barrios del sur de Zaragoza (ver Gráfico 4). Además, se debe destacar que existe un gran porcentaje de población joven en estos barrios. Se estima que, en 2019, un 28.1% de la población de los barrios de Montecanal, Arcosur, Rosales del Canal y Valdespartera era población joven (Heraldo de Aragón, 2019). En estos barrios, en 2021, el índice de juventud se sitúa en el 544% y la edad media está en los 34 años tanto para hombres como mujeres (Observatorio Municipal de Estadística de Zaragoza, 2019). A raíz de los datos anteriores, se puede establecer que el perfil medio de los habitantes de estos barrios está constituido por familias jóvenes con hijos hasta los 20 años. Para un club deportivo esta pirámide de población (ver Gráfico 5) resulta muy adecuada, ya que estos son los rangos de población que suelen hacer deporte y, por tanto, tienen una mayor probabilidad de ser socios de un club.

Gráfico 4 Población Barrios del Sur Zaragoza



Fuente: Revista Cifras de Zaragoza (2019)

Gráfico 5. Pirámide Población Barrios Sur Zaragoza



Fuente: Revista Cifras de Zaragoza (2019)

En materia social destaca la importancia cultural que se le está dando al deporte y a la salud. En los últimos años se puede observar que, desde 2010 a 2015, se ha producido un incremento del 37 al 46.2% de la población que practica deporte semanalmente, y nada parece indicar que esta tendencia haya cambiado los últimos años (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021). En cuanto a la partida de “Salud y Alimentación”, 8 de cada 10 consumidores gastan más en alimentos saludables que antes de la pandemia, produciéndose además un incremento del 15% del consumo de alimentos saludables (The Food Tech, 2021).

Por otra parte, España es un país en el que, culturalmente, se busca el contacto social, hacer planes con otras personas y disfrutar de la compañía tanto de amistades como de familiares. Este hecho constituye una fuente de posibilidades para los clubes deportivos.

En cuanto a la cultura del deporte, los deportes que más se practican en España difieren si separamos el deporte federado y el deporte popular. Atendiendo a los datos reportados por las distintas federaciones deportivas, el deporte federado más practicado es el fútbol, seguido del baloncesto, la caza y el golf. Sin embargo, los deportes populares más practicados son la gimnasia y el fitness, seguidos del senderismo, el running y la natación (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021)

2.1.4 Factores Tecnológicos

Para un club deportivo centrado en deportes tradicionales, la tecnología no es un factor que ejerza un gran efecto. Si bien es cierto que sí puede tener relevancia en la mejora del equipamiento deportivo que, en el caso del pádel, se centraría en mejoras en palas, bolas o calzado deportivo. También se puede tener en cuenta las mejoras en la maquinaria y equipo dedicado al mantenimiento de instalaciones tales como pistas de pádel, tenis o piscinas.

2.1.5 Factor medioambiental

La práctica de deporte, que es en lo que se basa principalmente el CD Montecanal, tiene la ventaja, a priori, de no ser servicio contaminante y no afectar negativamente al medioambiente. Si bien es cierto que la construcción de instalaciones y otras actividades menores se puede considerar dañina, el impacto es mínimo y no se debería tener en cuenta. Por esta parte, no le afectaría la implementación de políticas y leyes a favor del cambio climático y la disminución de la contaminación.

Por otra parte, el club cuenta con una gran cantidad de papeleras y un buen servicio de limpieza que mantienen el club en un buen estado y por lo general muy limpio.

2.2 MICROENTORNO

2.2.1 Análisis de la empresa

El CD Montecanal es un club deportivo creado el 2001 en el barrio de Montecanal en Zaragoza. La actividad principal del club es proporcionar a sus clientes instalaciones e impartir enseñanza para la práctica de deportes. Además del deporte, proporciona a sus clientes un espacio de 30000 metros cuadrados y unas condiciones para las relaciones sociales y disfruten de su ocio. En la Figura 1 se muestra su logotipo.

Figura 1: Logotipo CD Montecanal



Fuente: cdmontecanal.com (2022)

Sus instalaciones están constituidas por 3 pistas de tenis, 4 pistas de pádel en el exterior, 6 pistas de pádel indoor, piscina, servicio de barbacoa, gimnasio, cafetería y una pequeña zona con porterías y canastas de baloncesto. Entre los servicios que ofrece se encuentra el alquiler de pistas y barbacoa, servicio de entrenador personal y actividades infantiles. En relación con los servicios deportivos ofertados destaca el pádel, deporte en el cual es club federado lo que le permite un contacto más directo tanto con la Federación Aragonesa como con la española, teniendo así mejor acceso a la organización de ligas y torneos, pudiendo destacar más sus mejores jugadores.

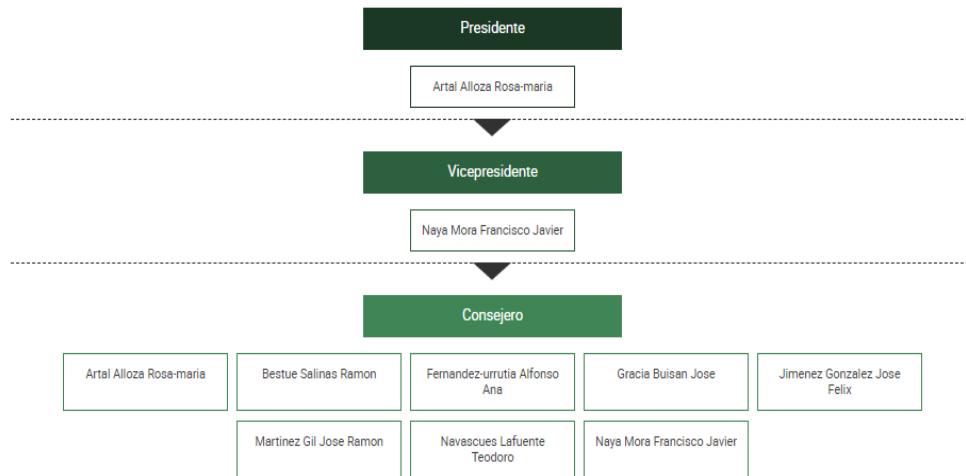
Los servicios que ofrece el club para la práctica del pádel son buenos. Así, tiene una buena sección competitiva y cuenta con una gran cantidad de pistas. Sin embargo, en relación con el tenis, el club no está federado y, aunque se organicen torneos, la sección no es tan competitiva. Además, el número de pistas de tenis que tiene es bajo (3 pistas), algunas de las cuales no está en buen estado.

Por otra parte, en deportes como el fútbol o el baloncesto, los servicios ofertados son mínimos y apenas se les da importancia desde la dirección del club. Así, carece de servicios como pista de fútbol y de baloncesto en condiciones adecuadas. Lo mismo ocurre con la piscina, ya que es pequeña, lo que limita las actividades que se puedan ofertar.

Hay que destacar que el club ofrece algunos de sus servicios deportivos tanto a socios como a no socios. Se configura una estrategia de diferenciación por precio, ya que los no socios pagan precio mayor por la utilización de los servicios.

La filosofía del club se centra en ofrecer **calidad y personalización** para cada socio, **complementariedad** de instalaciones y servicios, **visión de futuro y apertura** a la innovación y demanda de sus clientes y **sostenibilidad del centro deportivo** a largo plazo. En la Figura 2 se muestra el organigrama del Club.

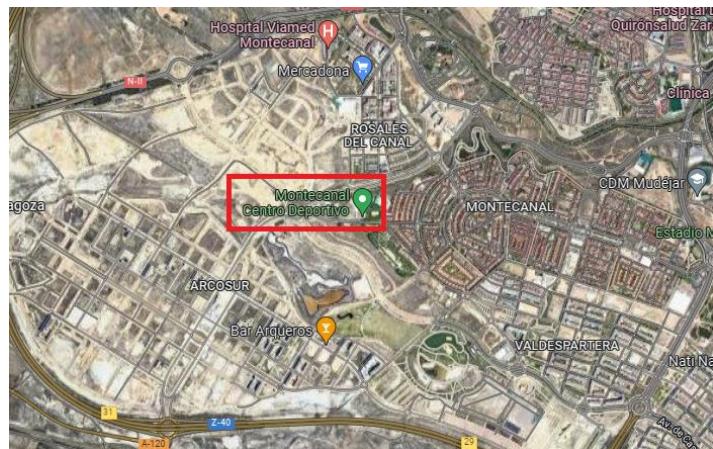
Figura 2. Organigrama CD Montecanal



Fuente: Datoscif.es

El CD Montecanal se encuentra ubicado en la calle “La Mesta s/n”, 50012-Zaragoza, lugar centrado entre todos los barrios del sur de esta ciudad (ver Figura 3). Es accesible para casi toda la población de estos barrios y tiene comunicación a través de transporte público (parada del tranvía de “Mago de Oz” a 10-15 minutos y autobuses, principalmente el 41 y el 54 con paradas cercanas). En coche también es muy accesible, ya que cuenta con aparcamiento propio gratuito. Esta ubicación le permite atraer demanda de múltiples barrios y beneficiarse de barrios en crecimiento como el de Arcosur.

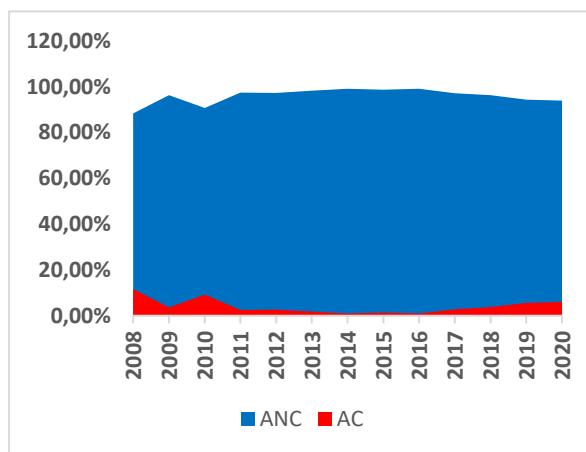
Figura 3. Ubicación CD Montecanal



Fuente: Google Maps

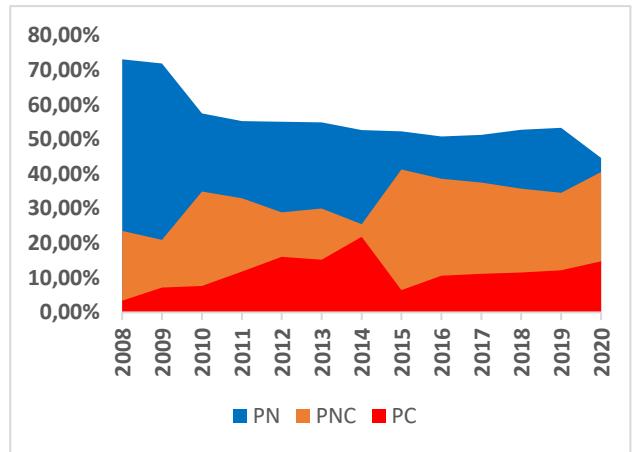
El análisis de su contabilidad permite a analizar la situación actual y la evolución de los últimos años. En los Gráficos 6 y 7 se muestra la evolución de su balance en los últimos años.

Gráfico 6: Evolución Activo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI

Gráfico 7 Evolución Pasivo y PN



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI

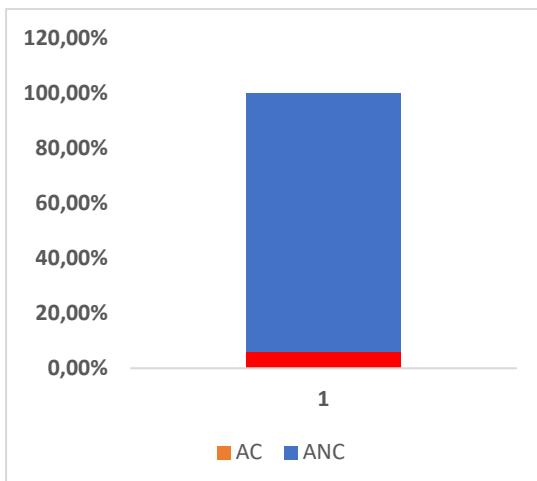
En los anteriores gráficos, lo primero que se observa son los efectos de la crisis financiera de 2008, la cual implicó una reducción de casi 20 puntos en el patrimonio neto del club,

aumentando en 14 puntos su pasivo no corriente e incrementándose ligeramente el corriente.

Desde el año 2009 sus recursos a corto plazo siempre han sido muy pequeños en comparación con su activo no corriente, aunque a partir del año 2016 se empezó a incrementar ligeramente. El hecho de tener un alto activo no corriente puede considerarse normal, ya que un club deportivo cuya actividad se basa principalmente en sus instalaciones deportivas, por lo que tiene sentido que sea muy elevado. Sin embargo, poseer pocos recursos a corto plazo en comparación con las deudas sí que constituye un problema.

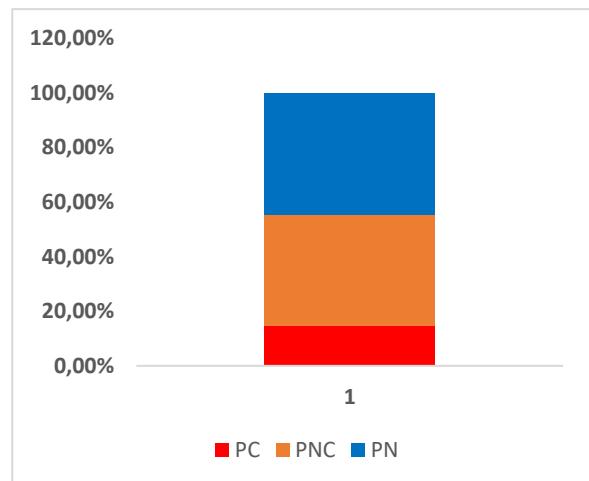
Por la otra parte, el patrimonio neto se ha ido manteniendo estable, detectándose un cambio en la composición del pasivo en el año 2014, reduciéndose el porcentaje de deudas a corto plazo y aumentando el porcentaje a largo plazo. A partir de este momento se observa una ligera tendencia al aumento de las deudas a corto, y de reducción de las deudas a largo plazo, todo esto en términos relativos. Como se observa en los Gráficos 6 y 7, estas tendencias se han mantenido en los últimos 10 años hasta 2020. Tendencias que se vieron quebradas en el 2020, dada la aparición repentina del covid y la paralización de los servicios.

Gráfico 8: Activo 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI

Gráfico 9: Pasivo y PN 2020

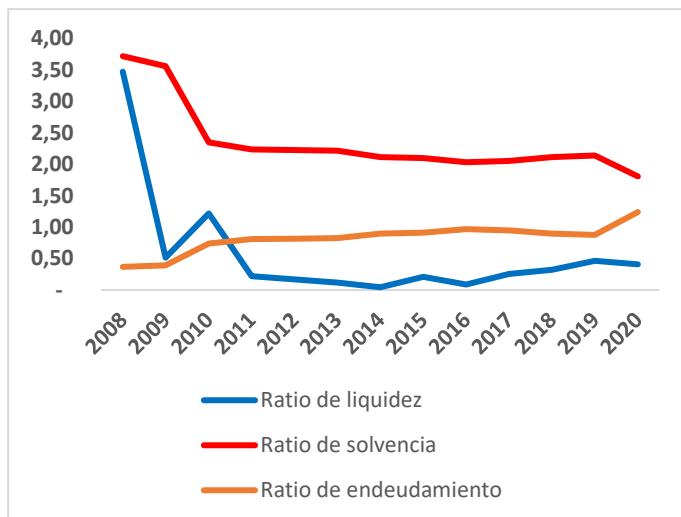


Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI

En el año 2020 se aprecian cambios significativos en el pasivo y en el patrimonio neto de la empresa. El patrimonio neto se ha reducido significativamente, pasando de un 53.29% a un 44.66%. Esta reducción ha sido absorbida por las deudas, incrementando significativamente el pasivo no corriente y el pasivo corriente. En el activo no se aprecian cambios importantes en este último año, y el club sigue teniendo mucho activo no corriente. En los Gráficos 8 y 9 se muestra el balance del año 2020.

En cuanto a los ratios de liquidez, endeudamiento y solvencia, a partir de la crisis de 2008, donde hubo un gran cambio en la composición de los recursos de la empresa, como se observa en el Gráfico 10, estos ratios se han mantenido constantes hasta 2019. El único aspecto destacable es el aumento del ratio de liquidez los últimos años. En 2020, por la situación ya mencionada, ha habido un cambio repentino de las tendencias. Así, tanto el ratio de solvencia como el de liquidez disminuyeron en el 2020, como era de esperar, aumentando el de endeudamiento

Gráfico 10: Ratios Básicos Contables



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI

Todo esto pone de manifiesto que, en este último año, la empresa se encuentra en una situación de posible inestabilidad financiera, al tener un patrimonio neto positivo pero un pasivo corriente muy pequeño, por lo que no podría hacer frente a las deudas a corto plazo. Muestra un fondo de maniobra negativo, por lo que una parte de las inversiones permanentes están financiadas con pasivo corriente. Esta situación no es favorable, ya que los escasos recursos de los que dispone a corto plazo apenas le permiten flexibilidad, y no podría hacer frente a posibles pagos repentinos.

Se puede concluir que la empresa no se encuentra en una situación financiera favorable. El impacto del covid ha afectado muy negativamente a la empresa, quebrando la positiva evolución que, aunque lenta, estaba teniendo en los últimos años. En estos momentos habría que ver cómo habrá afectado la recuperación de la economía en 2021 a su contabilidad y ver si se puede recuperar rápidamente de este golpe.

2.2.2 Análisis del sector

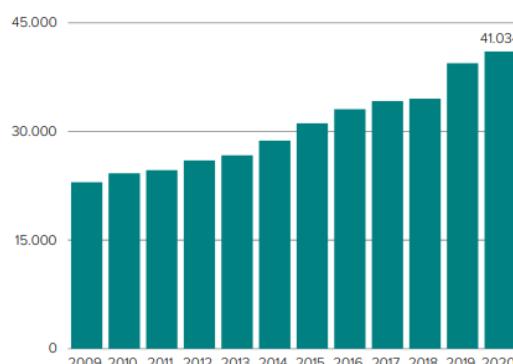
El CD Montecanal ejerce su actividad dentro del sector de servicios, concretamente servicios de carácter deportivo. Los clubes deportivos son empresas cuyos servicios consisten en proveer de instalaciones para la práctica de deportes, servicios de entrenadores para distintos tipos de deportes y actividades, equipos federados que pueden competir tanto de forma regional como nacional, entre muchos otros.

Como ya se ha destacado previamente, la práctica de deporte se está imponiendo en la sociedad como algo cada vez más necesario e importante para la salud. Así, los médicos recomiendan la práctica de deporte para prevenir problemas de salud, y muchas personas practican distintos deportes por ocio, competición y/o socialización.

En los últimos años, atendiendo a los datos proporcionados por el Ministerio de Cultura y Deporte (2021), se observa que el gasto por familia en bienes y servicios vinculados al deporte ha ido en aumento, pasando de 4693 millones de euros a 5804 millones de euros como gasto total. El gasto medio por persona ha aumentado de 102 euros en 2010 a 124 euros en 2020. Dentro de este gasto, los individuos destinan más cantidad a servicios que a bienes relacionados al deporte. Hay que destacar que Aragón tiene el mayor gasto de hogares vinculado al deporte, lo que constituye una oportunidad para los clubs deportivos.

En consonancia con lo anterior, ha sido constante el aumento de las empresas nacionales vinculadas cuya actividad principal es el deporte, pasando de más de veinte mil en 2009 a más de cuarenta mil en 2020 (ver Gráfico 11). En estos últimos 10 años, se ha duplicado el número de alumnos matriculados en enseñanzas deportivas, llegando a los 10600 en 2021. En relación con los clubes federados, se ha pasado de 59500 a 75000 clubs deportivos federados.

Gráfico 11. Empresas vinculadas al deporte (valores absolutos)



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2021)

El empleo vinculado a actividades deportivas también ha aumentado en los últimos años, llegando a situarse en 220.000 empleados en 2019. El gasto público dedicado a este sector también ha ido en aumento como ya se ha mostrado previamente.

Todos estos datos ponen de manifiesto que el sector del deporte y, por tanto, los servicios deportivos asociados, ha ido en aumento en la última década, con la única excepción del 2020 por el covid. Este hecho debería ser un shock temporal, que no debería afectar a la tendencia alcista de los últimos años. Tendencia que se espera que siga e incluso aumente en el futuro debido a la importancia cultural que tiene el deporte en España.

2.2.3 Clientes

Se procede a analizar el tipo de cliente del CD Montecanal de acuerdo con los servicios que ofrece y la demografía de la zona.

En cuanto a los servicios y filosofía del club, se distinguen dos tipos de cliente. El primero serían las personas que juegan al pádel o tenis, siendo su consumo principal el alquiler de pistas para jugar. Este sería el tipo de cliente más habitual, que hace uso de la mayoría de las instalaciones y se centra en la parte más deportiva. Pero también se distingue otro tipo de cliente, que busca más la parte más social del club, no hace tanto uso de las instalaciones deportivas, sino que usaría los jardines, la cafetería o la piscina. También hay clientes que disfrutan de ambas experiencias.

Como ya se ha visto en el apartado de demografía, la gran mayoría de la población que reside en los barrios cercanos al CD Montecanal son familias jóvenes con hijos. En general, son barrios con población muy joven, tanto en adultos como en niños. La renta bruta del barrio de Montecanal es de poco más de 40.000 euros, una de las más altas de Zaragoza. Los barrios de alrededor también tienen una renta elevada.

Por tanto, se puede concluir que los clientes que tiene el CD Montecanal son principalmente familias con hijos de la zona, así como clientes que practican pádel o tenis y alquilan pistas del club para jugar.

2.2.4 Patrocinadores, colaboradores y proveedores

Para el mobiliario y los bienes y servicios que ofrece el club, tales como venta de material deportivo, construcción y mantenimiento de pistas, y servicio de cafetería, el club cuenta con patrocinadores y colaboradores que le permiten ofrecer estos productos a un menor coste del habitual a cambio de ventas y publicidad.

Entre éstos se encontrarían patrocinadores como Ambar para servicios de hostelería en la cafetería, con la provisión de sillas y mesas. También colaboradores como Prince para la

venta de material deportivo como raquetas o pelotas para pádel o tenis, Mafre, Martín Martín, Samoa o Fontclima entre otros.

En general un club deportivo no necesita tanto de productos exteriores como lo pueden necesitar empresas de otro sector, por lo que su dependencia de los proveedores es baja.

2.2.5 Competidores

Los competidores del CD Montecanal son, fundamentalmente, empresas que ofertan servicios deportivos similares en la misma zona.

Se debe tener en cuenta que los clubs deportivos presentan elevadas barreras de entrada debido, fundamentalmente, a la gran inversión necesaria para su creación. Por tanto, parece difícil que aparezca un competidor grande cerca de la zona en la cual, como vamos a mostrar, la competencia es alta. Sin embargo, sí que podrían aparecer competidores más pequeños dedicados a actividades específicas

Se pueden distinguir tres tipos de competidores en categoría y forma: los clubes deportivos, los gimnasios y los servicios independientes de actividades deportivas en los alrededores.

Empezando por los grandes clubes deportivos, existen dos competidores directos: “El Olivar” y el “Stadium Casablanca”.

-El Olivar

El Olivar se encuentra en la calle de Argualas 50, en el barrio Casablanca, a 2.7 kilómetros del CD Montecanal. Es un club grande que, como se muestra en el Cuadro 1, cuenta con prácticamente todos los servicios que puede ofrecer un club deportivo: futbol (Federado y social), baloncesto, pádel, tenis, gimnasio, natación y otros menos comunes como ajedrez, montaña, waterpolo o triatlón entre otros.

Cuadro 1. Servicios deportivos ofertados por El Olivar

AJEDREZ	FÚTBOL SOCIAL	PELOTA
BALONCESTO	MONTAÑA	TENIS
BILLAR	NATACIÓN	TRIATLON
ESQUI	PADEL	WATERPOLO
FÚTBOL FEDERADO	ACTIVIDADES FITNES	GIMNASIA RITMICA
BADMINTON	TENIS DE MESA	

Fuente: elolivar.es (2022)

En el Cuadro 2 se muestran las tarifas de socio, entre las que se distinguen infantil, juvenil, adulto y jubilado, y van desde los 147€ hasta los 321€.

Cuadro 2. Cuotas Socios EL Olivar

Preinfantil (0-4)	Infantil (5-14)	Juvenil (14-22)	Adulto (22-65)	Jubilado (66+)
0	147-150	209-224	294-321	263

Fuente: elaboración propia a partir de elolivar.es (2022)

-Stadium Casablanca

El Stadium Casablanca también es un club deportivo grande, ubicado en Vía Ibérica 69-77, muy cerca de El Olivar y a una distancia 3.23 kilómetros de CD Montecanal. Este club también cuenta con la mayoría de los servicios que puede ofrecer un club deportivo, como son futbol (Federado y social), Baloncesto, Tenis, Pádel, Gimnasio, Natación, Ciclismo entre muchos otros. En el Cuadro 3 se muestran sus tarifas de socio, que van desde los 213€ hasta los 391€ al año dependiendo de la edad del socio. Las tarifas de socio son superiores a las de El Olivar.

Cuadro 3. Cuotas Socios Stadium Casablanca

Preinfantil (0-4)	Infantil (5-14)	Juvenil (14-22)	Adulto (22-65)	Jubilado (66+)
40	213	290	391	

Fuente: elaboración propia a partir de stadiumcasablanca.com (2022)

Otros competidores: Hay otros clubes que se diferencian, fundamentalmente, por su menor tamaño y por centrarse en actividades o deportes concretos. Entre ellos destacan “Pádel Zaragoza” y “Arcosur es golf”.

- **Pádel Zaragoza**

Pádel Zaragoza es un club exclusivamente dedicado al pádel que cuenta con 14 pistas, tanto cubiertas como exteriores, además de servicio de cafetería y restauración. Se encuentra en la calle de San Juan de la Salle, 1, a 1.7 kilómetros del CD Montecanal.

Sus cuotas de socio van desde los 180€ a los 293€ como se muestra en el Cuadro 4. Ofrecen servicios también a No Socios, aunque a un mayor precio.

Cuadro 4. Cuotas socios Pádel Zaragoza

Cuota Socio	Infantil (5-14)	Juvenil (14-22)	Adulto (19-65)	Jubilado (66+)
Pádel Zaragoza		180		228

Fuente: elaboración propia a partir de padelzaragoza.es (2022)

-Arcosur es golf

“Arcosur es golf” es un club de golf situado en la calle Peine del Viento, a 750 metros del CD Montecanal. Aunque el CD Montecanal no ofrece servicio de golf, se puede considerar un competidor atendiendo a su componente social, ya que puede atraer a personas que busquen relaciones sociales a través del deporte.

Sus tarifas van desde los 317€ a los 197€ anuales. También ofrecen servicios para no abonados.

-Servicios relacionados en la zona

Es importante tener en cuenta que el barrio de Montecanal está compuesto mayoritariamente urbanizaciones, muchas de las cuales cuentan con servicios comunes como piscina, pistas de tenis, pádel, futbol, baloncesto o gimnasio. Estos servicios son sustitutivos de parte de los ofertados por el CD Montecanal, por lo que deben ser tenidos en cuenta.

2.3 ANALISIS DAFO

Tras el análisis del entorno realizado, se procede a realizar un análisis DAFO, que permite ver mejor la situación tanto interna (debilidades y fortalezas) como externa (amenazas y oportunidades) de la empresa y poder detectar puntos de mejora. En el Cuadro 4 se muestran los principales aspectos detectados

Cuadro 4. Análisis DAFO CD Montecanal

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Carece de actividades importantes - Instalaciones relativamente pequeñas - Algunos servicios en mal estado o mínimos - Carece de una gran sección competitiva en el tenis - Pocos recursos a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos fuertes competidores (El Olivar y Casablanca). - Competidores pequeños en actividades específicas - Caída en renta debido al covid y futura estanflación.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Gran sección de pádel con pistas cubiertas y exteriores - Buena ubicación y conexión con barrios cercanos - Precio más asequible que el de sus competidores - Servicios a no socios - Experiencia en el sector - Cercanía con el socio 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran espacio alrededor para ampliar sus instalaciones - Ampliar la oferta de actividades y mejorar instalaciones. - Atraer nueva demanda del barrio en construcción de Arcosur - Fin de las restricciones y crecimiento económico tras el covid - Sector en crecimiento - Mejorar la sección competitiva del pádel

Debilidades: La principal debilidad que se detecta es el tamaño del club, con algunas instalaciones anticuadas, y muy enfocado a un deporte, el pádel. Poca oferta de otros deportes esenciales como el fútbol o el baloncesto, para los cuales dispone de instalaciones. Los servicios de piscina y gimnasio están infravalorados. El último punto que destacar es que no tiene una sección competitiva en tenis, aspecto que podría echar atrás a esos clientes específicos.

Fortalezas: Su principal fortaleza se encuentra en la sección de pádel, con una buena cantidad de pistas tanto cubiertas como exteriores, y su amplia base de socios que

practican este deporte, tanto federado como social. Por otro lado, posee una buena ubicación, con zona de parking, y está bien comunicado con los barrios de la zona. Una de sus ventajas frente a sus competidores, es que permite acceder a servicios, como el alquiler de pistas de pádel, sin necesidad de ser socio lo que puede atraer a clientes que busquen algo específico sin tener que pagar dicha cuota. Además, la cuota de socio es más baja que la de sus competidores, aunque se justifica con menos servicios. Por último, se puede destacar que es un club con años de experiencia y funcionamiento y al ser más pequeño de lo habitual, puede tener más cercanía con sus socios.

Amenazas: constituida fundamentalmente por su competencia: dos de los clubes deportivos más grandes de la ciudad, El Olivar y Stadium Casablanca, que ofrecen más servicios que el CD Montecanal. Existencia de competidores más pequeños y específicos como gimnasios, clubs de pádel o de golf. También hay que destacar que el club está situado en una zona en la que hay muchas urbanizaciones con servicios como pistas de pádel, tenis y piscinas, que pueden satisfacer a una parte importante de la demanda potencial, haciendo que un club deportivo no sea necesario. Por último, el impacto del covid ha reducido la renta de las familias y además ha afectado a los ingresos del club en los últimos años.

Oportunidades: La principal ventaja que tiene el club deportivo de Montecanal es el gran terreno que tiene a su alrededor el cual podría utilizar para expandirse y cubrir más áreas de las que ya cubre y ofrecer más servicios. También se puede centrar en remodelar algunas de sus instalaciones actuales. Se espera que en un futuro próximo se puedan expandir barrios como Arcosur o incluso aparecer nuevos barrios cerca, de los cuales se puedan atraer clientes en el futuro. Por último, se puede esperar una reactivación de la economía tras el covid, que pueda animar a nuevos consumidores. Además, la cultura del deporte y la vida sana se está incrementando, y se espera que la demanda por estos servicios aumente.

3. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

Atendiendo al análisis DAFO realizado que permite destacar los aspectos susceptibles de mejora del club, se procede a proponer un plan de acción. Dicho plan se basa, fundamentalmente, en una nueva estrategia de producto y precio, que permita incrementar los servicios ofertados por el club y, en consecuencia, el número de socios.

3.1 PRODUCTO

Atendiendo al análisis realizado, se procede a proponer la política de producto que debería seguir el CD Montecanal con el objetivo de mejorar su oferta actual.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que es un club deportivo y que su actividad económica se basa casi en su totalidad en los servicios ofertados. Así, su oferta se centra en servicios relacionados con la práctica de deporte, destacando el alquiler de pistas y la impartición de clases de distintos deportes y actividades relacionadas con la actividad física. También ofrece servicios de hostelería, como la cafetería o la zona de barbacoas.

Dadas las infraestructuras de las que dispone, el CD Montecanal se debe plantear ampliar la cartera de servicios actual. Como ya se ha indicado, el club se centra en los servicios de pádel y tenis. Sin embargo, atendiendo a las estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Cultura y Deporte (2021), el futbol, tanto sala como futbol 7 u 11, es el deporte más practicado en España. También es el deporte con más alumnado matriculado en enseñanzas de grado medio y superior. Actualmente, el club cuenta con una zona con portería, pero no es una pista completa ni está en condiciones adecuadas para la práctica del futbol.

Dado el pequeño tamaño del CD Montecanal en comparación con sus principales competidores, no puede competir en futbol 11 contra estos clubes, ya que sería poco eficiente y rentable. Sin embargo, podría ser rentable la explotación de pistas de futbol sala, tanto como un nuevo servicio para las familias y jóvenes como para la creación de una nueva sección deportiva. Recordemos que la ubicación del club le permitiría ampliar sus instalaciones en caso de ser necesario. Así se podría ofrecer un mayor número de pistas, tanto de los deportes que el club oferta actualmente, como de éstos nuevos.

Otra posibilidad sería incorporar alguna actividad para las cuales no resulte necesario tener instalaciones, y que se puedan impartir sesiones en grupo de esta actividad en función de la demanda que tenga. Una buena opción podría ser el atletismo, formando grupos y haciendo sesiones de running fuera del club.

Otro elemento importante, aunque requiere de una importante inversión, sería construir una piscina más grande. Esto permitiría diferenciar su servicio de piscina del existente en la gran cantidad de urbanizaciones del barrio de Montecanal que ya cuentan con piscinas pequeñas.

Por último, se debería mejorar el mantenimiento de las instalaciones actuales, principalmente, las pistas de tenis, las cuales se encuentran agrietadas debido al uso.

Para las personas que no buscan tanto los servicios deportivos y se centran más en la relación social como pueden ser padres que vayan con sus hijos, se podría poner un servicio de guardería o de actividades para los más pequeños, una ampliación de la zona de cafetería/ restaurante o poner más espacios de estar en el club.

Con estas mejoras, se pretende incrementar los servicios ofrecidos a los dos tipos de clientes mencionados anteriormente, se aumentarían los servicios a la gente que practica deporte exclusivamente y también se potenciaría a las personas que buscan relación social.

3.2 PRECIO

El precio de los servicios ofrecidos por el CD Montecanal, debe al menos igualar el coste que asume el club como entidad para poder proveer esos servicios y el valor monetario que el comprador percibe por ellos.

El CD Montecanal puede utilizar diferentes estrategias de precio.

Una estrategia que podría seguir es la de precios competitivos, de forma que el CD Montecanal intente fijar precios más bajos que su competencia para atraer más clientes. De esta forma, se espera una rotación más alta, aunque el beneficio por servicio sería menor. Esta puede ser una buena estrategia a seguir si se tiene capacidad de satisfacer a toda la demanda a unos precios bajos.

Otra sería la estrategia de volumen, consistente en ofrecer precios más bajos a los clientes que contraten una gran cantidad de los servicios ofrecidos por el CD Montecanal. En este caso, se potenciaría el servicio principal del club, es decir, el de hacerse socio de forma que los precios de los servicios sean más bajos para estos clientes que acuden con frecuencia al club.

De las dos estrategias mencionadas, la más adecuada sería la estrategia de volumen potenciando el uso reiterado de las instalaciones del club. Esta estrategia se apoya en la estrategia de producto anteriormente mencionada de ampliar la oferta de servicios del club. El objetivo principal sería incitar a los clientes a que vuelvan al club ofreciéndoles una serie de beneficios. También se buscaría proporcionar beneficios en precios a los socios con respecto a los no socios de forma que se incentive y sea económicamente

ventajoso hacerse socio del club. En resumen, la estrategia de precios consistiría en dar beneficios a las personas que más servicios contraten, especialmente si son socios, para incentivar el consumo de los servicios ofrecidos por el club.

Veamos qué beneficios se pueden otorgar a clientes habituales y socios. En el caso de los socios, se les otorgaría prioridad a la hora de alquilar pistas y en el uso de la piscina. En momentos de alta demanda, en los cuales la oferta es inferior a la demanda, se podría “bloquear” las reservas de algunas pistas exclusivamente para socios. Sólo en el caso de quedar libre unas horas antes, podrían desbloquearse a no socios. También se les otorgaría la exclusividad de uso de algunos servicios como la piscina o el gimnasio. A los socios se les permitiría la inscripción a un precio inferior e incluso gratuito a las ligas y torneos organizados por el club. La cuota de socio tendrá descuento para familias, de forma que se facilite a éstas inscribir a toda la familia. Por último, tendrían una reducción de precios para todos los servicios ofrecidos por el club, como el alquiler de pistas, el alquiler de material deportivo o el servicio de cafetería restaurante.

Para el caso de clientes habituales que no sean socios del club, pero que realicen un uso continuo de los servicios ofertados también podrían acceder a una serie de beneficios. Así, se ofrecerían bonos por el alquiler de pistas. Por ejemplo, un bono de 10 horas de pádel por un precio menor al que tendrían si las contratasen individualmente. Otro beneficio sería el regalar una hora de pista por cada 20 horas alquiladas por el cliente anteriormente. A los clientes más habituales se les invitaría gratuitamente a algunas de las ligas o torneos organizados por el club. Por último, a los clientes que lleven mucho tiempo sin ser socio del club, se les podría incitar con un descuento extra en la cuota de socio durante un año.

Vamos a comparar ahora los precios que ofrece el CD Montecanal en comparación con sus competidores. Por simplificar, vamos a centrarnos en 3 servicios, el alquiler de pistas de tenis y pádel y la cuota de socio. En el Cuadro 5 Se muestran las cuotas de socio de los distintos clubes

Cuadro 5. Cuotas de Socio Anual en distintos clubes

	Preinfantil (0-4)	Infantil (5-14)	Juvenil (14-22)	Adulto (19-65)	Jubilado (66+)
Casablanca	40	213	290		391
Cd Montecanal			180-189		278.5-293
El Olivar	0	147-150	209-224	294-321	263
Pádel Zaragoza		180			228

En las cuotas de socio, vemos que el CD Montecanal ofrece precios algo más bajos que los dos clubes más grandes. Se podría argumentar que actualmente la cuota de socio del CD Montecanal es demasiado elevada para lo que ofrece en comparación con El Olivar o el Stadium Casablanca, pero si se siguiese la estrategia de producto propuesta, incrementando la oferta de servicios del CD Montecanal, se podría subir.

En cuanto al alquiler de pistas, el CD Montecanal cuenta con el servicio de alquiler de pistas a no socios, lo cual no tienen los dos clubes más grandes. Pádel Zaragoza sí tiene este servicio. Los precios del alquiler de pistas varían mucho en función del día, la hora o la fecha, diferenciando días festivos y no festivos. Los precios entre los distintos clubes son muy variables en función de las condiciones. Para simplificarlo, a modo de ejemplo, en el Cuadro 6 se muestran los precios del alquiler de una pista de pádel exterior durante 1 hora y media en 3 clubes distintos y comparemos los precios.

Cuadro 6: Precios alquiler pista pádel exterior 1,5 horas

	No Socios	Socios
CD Montecanal	12.6€ - 21€	9€ - 15€
Pádel Zaragoza	18€ - 33€	12€ - 22€
El Olivar	-	8€

Fuente: elaboración propia a partir de elolivar.es, cdmontecanal.es y padelzaragoza.com (2022)

En el Cuadro 6 se observa que el club que ofrece un precio más competitivo es El Olivar, aunque este no cuenta con el servicio de alquiler a no socios. Pádel Zaragoza es el club más caro. El CD Montecanal ofrece unos precios intermedios entre sus competidores y cuenta con el servicio de alquiler a no socios. Por tanto, el CD Montecanal, para potenciar su estrategia de precios podría aumentar el precio del alquiler a no socios, ya que se observa que tiene margen de subida con respecto a Pádel Zaragoza, el único que también alquila pistas a no socios, aunque manteniendo un precio ligeramente por debajo del de este competidores para poder atraer mayor demanda. Por otra parte, siguiendo con la idea de potenciar la captación de socios, se podría bajar el precio de alquiler a éstos para, de esta manera, poder competir con los ofertados a los de El Olivar. Se debe tener en cuenta que como ya se ha destacado en el Cuadro 5, la cuota de socio de El Olivar es más cara que la del CD Montecanal por lo que estos bajos precios están justificados.

En resumen, la estrategia a seguir por el CD Montecanal, sería la de volumen, dando ventajas a los socios y a los clientes habituales, de forma que se atraiga más demanda tanto para los servicios actuales como para los posibles nuevos servicios ofrecidos comentados en la estrategia de producto.

3.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en el proceso por el que hacemos llegar nuestro servicio al cliente final. En nuestro caso, su actividad principal es la de proveer servicios, por lo que es algo fácil de ejecutar.

Lógicamente, los servicios, tanto las pistas como las clases impartidas, se realizan en el propio club, por lo que este es el único lugar al que hay que conectar con los clientes. El club permanece abierto desde las 9h hasta las 22:30h. Respecto al horario, se podría plantear un nuevo horario que distinga entre fin de semana y días laborales. Entre semana se podría plantear abrir una o dos horas antes para personas que busquen hacer algo de ejercicio, ya sea a través de los deportes o el gimnasio, antes de iniciar su jornada laboral. Para viernes y fin de semana se mantendría el horario actual.

El club se encuentra en un punto que prácticamente hace esquina en tres barrios: Montecanal, Rosales del Canal y Arcosur, estando además muy cerca de Valdespartera. Es muy accesible tanto a través de transporte público como de transporte privado.

Autobuses como el 41 y el 54 tienen paradas muy cercanas al club, y el tranvía queda a diez minutos a pie. Para el transporte privado, las conexiones por carretera son buenas y el club cuenta con aparcamiento propio y gratuito.

3.4 COMUNICACIÓN

Con la comunicación, entendemos la forma en la que el club va a conectar con sus clientes con la finalidad de promocionarse, atraer a nuevos clientes y mejorar la relación con los clientes actuales.

Lo primero que tiene que estar claro es el público al que se tiene que dirigir el club para entregarle el mensaje. Como se ha destacado en el apartado de “Clientes” se distinguen dos tipos principales, los que se centran en actividades deportivas y los que buscan socializar y hacer uso de los servicios deportivos de forma más esporádica. Por esto, lo óptimo sería realizar planes de comunicación segmentados para dirigirnos a los dos tipos de cliente.

Teniendo en cuenta su ubicación y tipos de cliente, se tendrá que planificar la forma en la que comunicarse con personas y familias jóvenes con hijos.

Las personas jóvenes de entre 16 y 24 años se informan fundamentalmente a través de redes sociales, empleando cada vez menos medios como la televisión o el periódico en papel (SchoolMarket, 2021). Esto hace que el plan de comunicación deba basarse en medios digitales.

En la actualidad, el club emplea redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter o YouTube. En Instagram y Facebook, el club es muy activo con sus publicaciones, pero en Twitter y YouTube no tanto. Una buena manera de promocionar el club digitalmente, potenciando la sección competitiva del pádel, sería la creación de videos editados para YouTube de los jugadores que representan al club en sus equipos oficiales durante el desarrollo de torneos, principalmente federados. Además, se podría interaccionar más en Twitter con cuentas que mencionen los torneos que juegan sus abonados y con sus propios socios, de forma que se consiga crear una red que permita una mayor conexión con los socios actuales y atraiga a nuevos posibles socios.

Otra de las alternativas es la creación de videos cortos, también llamados reels o Tik Toks. Tik Tok es una de las plataformas que más está creciendo y que mayor tiempo de pantalla tiene. Además, su método de recomendaciones hace que se pueda segmentar para encontrar a las personas adecuadas que les interese el contenido que se quiere mostrar

(Senson Tower, 2020). La creación de videos cortos que muestren el estilo de vida del club y sus secciones competitivas dará una gran visibilidad del club y atraerá a muchos clientes que estén interesados tanto en la parte social como en la deportiva y competitiva. Además, estos videos cortos se pueden aprovechar para otras plataformas como Instagram con sus reels o YouTube con Shorts.

Alejándose de la comunicación digital, los anuncios impresos también son una buena opción a la cual el club no está dando importancia actualmente. El club organiza diferentes ligas y torneos tanto de pádel como de tenis. Una buena idea es la de publicitarse a través de carteles en los barrios cercanos que inciten a la participación de sus residentes. Este tipo de eventos suelen atraer a una gran cantidad de personas que no son socios o que no conocen el club, lo cual permite que vean sus instalaciones, ofertas, entorno social, etc. y deseen hacerse socio.

Por último, centrándonos en los clientes que buscan la parte social y sabiendo que gran parte de la población de los barrios cercanos al club son familias jóvenes, el club debería buscar a las familias e intentar atraerlas como conjunto. Esto podría conseguirse destacando el descuento para familias que se hagan socias. Para poder establecer conexión con las familias, se puede realizar publicidad cerca de los colegios de la zona e, incluso, realizando jornadas de puertas abiertas.

En conclusión, tanto con medios modernos como medios más clásicos pero efectivos, se puede conseguir una buena comunicación que pueda conectar con la población, que se dirija a los dos tipos de clientes que busca dirigirse y que atraiga y mantenga a nuevos y actuales socios.

4. PLAN ALTERNATIVO

En el apartado dedicado al análisis de la contabilidad del club se observa que no tiene muchos recursos a corto plazo, está muy endeudada y tras el covid su situación ha empeorado. Esto hace que sea poco probable que el CD Montecanal tenga los suficientes recursos para hacer una inversión importante en “Producto” tal y como se ha planteado en el plan de acción propuesto. En este caso, una alternativa sería desarrollar una estrategia basada en la competencia en precios.

El CD Montecanal podría buscar diferenciarse de la competencia a través de sus precios. En este caso, el plan de acción consistiría en diferenciar adecuadamente las horas que

tienen mayor demanda y establecer los mayores precios que sigan permitiendo llenar todas las pistas disponibles. Por el contrario, en las horas con menos demanda se debería realizar una bajada de precio para poder atraer a más clientes.

Aunque esta estrategia es lógica en todos los clubs, el CD Montecanal se debe diferenciar y entrar en competencia fundamentalmente con Pádel Zaragoza, ya que El Olivar o el Stadium Casablanca, pueden compensar sus cuentas financieras con distintas secciones deportivas.

Recordemos que dentro de la estrategia de producto propuesta existen acciones que no suponen un gran desembolso económico. Sirva de ejemplo la impartición de actividades que no requieran nuevas infraestructuras, como sería el caso de los grupos de runners. La mejora de instalaciones como las porterías de futbol y las canastas no supone un desembolso importante. Sí que resulta necesario la mejora del mantenimiento de las actuales instalaciones, principalmente de pistas de tenis y piscina, ya que unas instalaciones descuidadas pueden provocar el rechazo de muchos clientes.

Este plan, aunque no explota el potencial que tiene el club, es una buena alternativa si el club no cuenta con los recursos necesarios para expandirse y si hay momentos en los que no consigue atraer toda la demanda que puede satisfacer con el sistema actual.

5. CONCLUSIÓN

Finalizamos este trabajo resumiendo su realización y destacando las perspectivas de futuro para el club.

El análisis de mercado realizado ha permitido identificar, a través de un análisis DAFO, los puntos objeto de mejora del CD Montecanal. Posteriormente se han propuesto diferentes soluciones que podría adoptar el club para solucionarlos.

Se ha propuesto una estrategia en la que explota las oportunidades que tiene el club para aumentar su oferta de servicios, tanto los ya existentes como otros nuevos de manera que se convierta en un club más fuerte y competitivo con respecto a los otros clubes cercanos. También se ha propuesto una estrategia de precios en la que se pretende aumentar el número de socios del club, a la vez que se desarrollan también estrategias enfocadas a clientes habituales que, aunque no son socios, utilizan los servicios del club. Este servicio constituye un elemento de diferenciación con respecto a algunos competidores que debería ser explotado. Por su parte, a través de la estrategia de distribución, se pretende

incrementar el número de horas de apertura del club de lunes a jueves. Por último, la estrategia de comunicación se centra en atraer a los clientes de la zona a través de los medios más adecuados para el perfil detectado.

Además, teniendo en cuenta la situación financiera real del club, en la cual se observa que los recursos de la empresa tras el covid no son los más adecuados, se ha propuesto un plan alternativo que podría mejorar el club a través de una estrategia basada en precios. Este plan podía ayudar en caso de que la situación actual no funcionase y hubiese que hacer cambios que no impliquen un gran desembolso como el primer plan.

Con estas medidas, un crecimiento del club en el futuro y que se consagre como uno de los clubes más importantes de Zaragoza.

6. BILIOGRAFÍA

Aragón, G. (2021). Ministerio de Cultura y Deporte. (28 de 05 de 2019). Anuario de estadísticas deportivas.

Chapple, C (2020): Tik Tok crosses 2 billion downloads after best quarter for any app ever. *Sensortower*. Recuperado de: <https://sensortower.com/blog/tiktok-downloads-2-billion>

Club deportivo Montecanal (2022): Recuperado de: <https://cdmontecanal.com/>

Datoscif y SABI (2022) Estadísticas del Club deportivo Montecanal. Recuperado de <https://www.datoscif.es/empresa/ciudad-deportiva-montecanal-sl>

El Olivar (2022): Recuperado de: <https://www.elolivar.com/>

Expansión (2022). Datosmacro. Recuperado de:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

García, G. (2021). Alimentos Saludables: The Food Tech. Recuperado de: <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/alimentos-saludables-aumenta-15-su-consumo/>

Instituto Nacional de Estadística (2022): <https://www.ine.es/>

Lera López, F. y Suarez Fernández, M.J. (2019). Práctica deportiva y políticas públicas en el deporte en España. Funcas. Recuperado de:

https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/159art15.pdf

Lopez, M. (2019). *El distrito sur*: Heraldo de Aragón. Recuperado de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza/2019/05/04/el-distrito-sur-miralbueno-y-santa-isabel-son-los-barrios-con-mas-ninos-y-adolescentes-1312840.html>

Marcial, V.F. (2021). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto.

Martín (2021), El futuro se abre al sur, en la frontera de la estepa zaragozana. El periódico de Aragón. Recuperado de: <https://www.elperiodicodearagon.com/aragon/2021/04/10/futuro-abre-sur-frontera-estepa-46445796.html>

Padel Zaragoza (2022): Recuperado de: <https://www.padelzaragoza.es/>

Stadium Casablanca (2022): Recuperado de: <https://stadiumcasablanca.com/>

Schoolmarket (2021) Donde y como se informan los jóvenes Recuperado de <https://www.schoolmarket.es/donde-y-como-se-informan-los-jovenes/>

Zaragoza, A. (2019). Cifras de Zaragoza. Datos demográficos del padrón municipal de habitantes