

Trabajo Fin de Grado

Análisis de la empresa: UFC y proyecto para la
realización de un evento en España

Autor/es

Pablo Almenara Blasco

Director/es

Cristina Bernad Morcate

Facultad de Economía y Empresa

2023

RESUMEN

El trabajo realizado trata sobre un análisis de la empresa Ultimate Fighting Championship (UFC), el cual incluye una revisión detallada de sus servicios, su estructura organizacional, su situación financiera y su posición en el mercado. Se examinaron también los factores externos que pueden afectar el desempeño de la empresa, tales como la competencia y el entorno que la rodea.

Además, se realizó un plan estratégico de expansión que trata de la realización de un evento de la promotora en España, en él se valoran diferentes términos como el público objetivo, diferentes estrategias de comunicación y el control de ellas.

ABSTRACT

The work carried out deals with an analysis of the Ultimate Fighting Championship (UFC) company, which includes a detailed review of its services, its organizational structure, its financial situation and its position in the market. The external factors that can affect the performance of the company, such as the competition and the environment that surrounds it, were also examined.

In addition, a strategic expansion plan was carried out that deals with the realization of an event of the promoter in Spain, in which different terms such as the public objective, different communication strategies and their control are valued.

Índice

1. Introducción, Objetivos y Metodología	5
2. Presentación de la empresa.....	7
2.1. Historia de la empresa.....	7
2.2. El deporte	8
2.3. El mercado	10
3. Análisis estratégico del entorno general.....	12
3.1. Análisis PEST	12
3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	13
3.3. Competidores	18
4. Análisis estratégico interno	20
4.1. Análisis DAFO	20
4.2. Teoría de recursos y capacidades: Análisis VRIO	24
5. Plan estratégico de expansión.....	26
5.1. Público objetivo.....	26
5.2. Estrategia de comunicación.....	26
5.3. Acciones.....	28
5.4. Mix de comunicación.....	29
5.5. Control	30
7. Bibliografía	33

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Dana White.....	7
Ilustración 2. Octágono	9
Ilustración 3. crecimiento de las mma por países	11
Ilustración 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	13
Ilustración 5. Nivel de interés en EE.UU en UFC por edad.....	16
Ilustración 6. Logo Bellator.....	18
Ilustración 7. Logo PFL	18
Ilustración 8. Logo ONE	19
Ilustración 9. DAFO.....	20
Ilustración 10. Porcentaje de beneficios destinado al salario de los luchadores	21
Ilustración 11. Ingresos públicos de UFC	23
Ilustración 12. Koke Resurrección junto a Brandon Moreno	27
Ilustración 13. Cartel promocional UFC España	28

Índice de Tablas

Tabla 1. Propietarios de UFC	8
Tabla 2. Categorías de peso.....	9
Tabla 3. Pago de Venum a los luchadores	15
Tabla 4. UFC broadcast por país	17
Tabla 5. Coste en EE.UU de ser fan de UFC	21

1. Introducción, Objetivos y Metodología

Las motivaciones para hacer este trabajo de fin de grado han sido dos, la primera el desconocimiento del público general en el modelo de negocio de este tipo de empresas y lo poco común que es la realización de estudios sobre estas y el segundo, el reciente crecimiento del sector de las artes marciales mixtas (MMA) en el mundo, especialmente en España. Ambas motivaciones se justificarán a lo largo del trabajo.

Contamos con dos objetivos generales para realizar este trabajo, el primero, analizar en varios campos la empresa y el segundo, plantear un plan estratégico de expansión.

Como objetivos específicos tenemos los siguientes:

- Conocer la empresa y el sector en el que actúa.
- Analizar el entorno y el interior de la empresa.
- Desglosar las estrategias que la empresa utiliza.
- Desglosar un plan de comunicación.
- Simular la preparación de un evento de la compañía en España.

En cuanto a la metodología que se seguirá en este trabajo, se utilizarán diferentes fuentes de información tanto primarias como secundarias, al igual que el conocimiento del autor sobre el tema seleccionado.

Para comenzar se realizará una presentación de la empresa, y una pequeña descripción del deporte, como del mercado para poner en contexto a las personas que desconozcan este tipo de negocio.

Este trabajo de fin de grado constará de dos partes, la primera un análisis de la empresa Ultimate Fighting Championship (UFC) y la segunda será la realización de un plan estratégico de expansión basado en realizar un evento de dicha empresa en España con la ayuda indispensable del Marketing.

Con la primera parte se pretende dar a conocer la empresa y su funcionamiento al público general, con la segunda se intenta dar forma a un proyecto de la manera más realista posible que podría darse en los próximos años.

Seguidamente se detallará el entorno de la compañía haciendo un énfasis en los competidores, con esto comprenderemos la importancia de UFC en el sector, también conoceremos los proveedores y clientes.

Continuaremos con un análisis interno basado en un análisis DAFO debido a que va a ser el que más nos va a ayudar a conocer la empresa. Después de esto desglosaremos las estrategias que la empresa está actualmente siguiendo.

En la segunda parte del trabajo desarrollaremos el plan de expansión, basado en la comunicación y el marketing para poder realizar un evento en España, expandirse a nuestro mercado y viceversa. Se detallará el público objetivo, las estrategias comunicativas y las acciones a seguir. También intentaremos realizar un mix de comunicación y controlar nuestras acciones.

Para finalizar se detallará una conclusión sobre todo el trabajo a modo de recopilación de lo hecho.

2. Presentación de la empresa

2.1. Historia de la empresa

Ultimate Fighting Championship es la mayor empresa de artes marciales mixtas del mundo, organiza sus eventos en diversos países, cuenta con los mejores luchadores del planeta y es con diferencia la compañía con más ingresos en el sector de las MMA.

UFC saltó a la escena el doce de noviembre de 1993 en Denver (Colorado, EEUU) de la mano de Art Davie, Bob Meyrowitz y Rorion Gracie. Nació como un torneo de una noche, el cual trataba de conocer que arte marcial era el más efectivo, para ello se reunieron boxeadores, kickboxers, judocas, practicantes de jiu-jitsu, luchadores de sumo y más disciplinas.

Poco a poco la compañía siguió realizando sus eventos y profesionalizándose hasta que en 2001 los empresarios estadounidenses, Lorenzo Fertitta y Frank Fertitta, compraron UFC por 2 millones de dólares, en ese momento decidieron que Dana White (Ver ilustración 1), amigo de los hermanos, fuera el presidente y la cara visible de la empresa, este también poseía el 9% Zuffa, la empresa que los Fertitta utilizaban poseer y administrar UFC.



Ilustración 1. Dana White

(Getty Images, s.f.)

Desde ese momento UFC cambió mucho más, desde establecer divisiones de peso, comprar diferentes compañías rivales como Strikeforce o WEC, adaptarse a las reglas unificadas de MMA...

A partir de 2009 en adelante, es cuando UFC se empieza a conocer por un público mucho más abundante, en parte por todo el trabajo hecho anteriormente y en parte por la aparición de figuras como Brock Lesnar, Conor McGregor o Ronda Rousey. Todo esto originó la venta de UFC en 2016 por 4.000 millones de dólares, en 15 años multiplicaron por 2.000 el valor de la empresa. El nuevo comprador es la empresa William Morris Endeavor, la cual mantiene a Dana White como la cara visible de la Empresa, cuyo papel es fundamental de cara a los medios y a la hora de vender el producto (Ver tabla 1).

Propietarios de UFC	Período
Art Davie, Rorion Gracie, Bob Meyrowitz	1993-2000
Frank Fertitta III, Lorenzo Fertitta, Dana White (Zuffa, LLC)	2001-2016
WME-IMG (Endeavor)	2016-2021

Tabla 1. Propietarios de UFC

(Elaboración propia, 2023)

2.2. El deporte

Las MMA son un deporte de combate que involucra o combina distintos estilos tradicionales de artes marciales. Se pueden encontrar distintas disciplinas mezcladas como el jiu-jitsu brasileño, la lucha libre, muay thai, karate, judo, boxeo, o kick-boxing entre otros. Es por todo ello que las MMA presentan un estilo de combate bastante completo en comparación con la competencia, con varias técnicas de golpes o sumisiones.

Normalmente los combates se realizan en un octágono (Ver ilustración 2), aunque también se pueden dar en un ring. Las formas de ganar un combate son simples: por Ko o Ko técnico, sumisión o por puntos, en este último caso los encargados de puntuar cada asalto son 3 jueces situados en diferentes esquinas del octágono. La duración de los combates puede variar según su importancia, siendo lo normal tres asaltos de 5 minutos, o 5 asaltos de 5 minutos para las peleas estelares. Para que el deporte sea justo se

establecen diferentes categorías de peso (Ver tabla 2), las cuales suelen diferir de otros deportes de combate.



Ilustración 2. Octágono

(MMA Wild, s.f.)

Categoría de peso	Límite superior		
	en libras (lb)	en kilogramos (kg)	en masa (st)
Peso paja	115	52.3	8 st 3 lb
Peso mosca	125	56.7	8 st 13 lb
Peso gallo	135	61.2	9 st 9 lb
Peso pluma	145	65.8	10 st 5 lb
Peso ligero	155	70.3	11 st 1 lb
Peso wélter	170	77.1	12 st 2 lb
Peso medio	185	83.9	13 st 3 lb
Peso semipesado	205	93.0	14 st 9 lb
Peso pesado	265	120.2	18 st 13 lb

Tabla 2.Categorías de peso

(RV Empresarial, s.f.)

Las Artes Marciales Mixtas son un deporte relativamente reciente en comparación de otros, nació en los años 90, su origen se ha relacionado con el "Pankration", un deporte que se remonta hasta los Juegos Olímpicos del año 648 a.C.

“El Pankration fue un deporte que, al igual que las Artes Marciales Mixtas, combinaba distintos tipos de pelea o técnicas de golpe, en este caso nos referimos al boxeo y un arte marcial, mientras que la MMA se distingue por combinar otros deportes como muay thai, judo, jiu jitsu brasileño, lucha libre o boxeo. Fue tan popular en sus tiempos que incluso los soldados griegos lo incluían en su entrenamiento. Además, también hemos podido ver otras similitudes entre ambos deportes, como la señal de rendición, que en el Pankration era un dedo levantado que tenía que mostrar el peleador. Incluso, también algunas reglas eran similares como la prohibición de morder y contacto directo con los ojos en las peleas.” (Patilla, 2022)

2.3. El mercado

Aunque no es el deporte rey en ningún país debemos diferenciar el mercado de las MMA en Estados Unidos, Rusia o en Asia donde sigue creciendo, pero ya era más notable que en otros, a el mercado en España y Países del sur de Europa por ejemplo. Podemos decir que el deporte está creciendo a gran escala y varios medios de información confirman que es el deporte con más crecimiento del mundo en los últimos años.

“UFC ha superado a todos los demás deportes de combate en términos de popularidad, vendiendo regularmente más boletos de pago por evento que el boxeo e incluso superando a la WWE. Desde que Zuffa LLC compró la compañía en 2001, ha seguido desarrollándose año tras año, expandiéndose a nuevas naciones y alcanzando compras de pago por evento récord, llegando a más de 1,6 millones. Este desarrollo ha ayudado a la maduración de las MMA, convirtiéndolas en un deporte cuidadosamente equilibrado, mejorando el prestigio de UFC. El UFC ha crecido en popularidad durante la última década, como lo demuestra el creciente número de eventos que se llevan a cabo cada año.” (Drosehn, 2022)

España es el país del mundo donde el deporte más crece y varios medios ya lo identifican así (Ver ilustración 3). “En los últimos años, las artes marciales mixtas se han ido haciendo un hueco cada vez más profundo en nuestro país. El interés de la gente en este

deporte ha crecido un 6,5 % en los últimos dos años, lo que nos coloca en una posición privilegiada respecto al resto de países.” (Ruperez, 2017).”

“La ola de las artes marciales mixtas (MMA) y su campeonato más conocido, Ultimate Fighting Championship (UFC), baña España. El interés de la población del país en las MMA ha crecido más que en ninguna región en el periodo 2014-16, un 6,5%, según los datos de Nielsen Sports SDNA. España es el mercado donde más crece el interés por este deporte, por delante de Francia (+5,2%), Turquía (+4,9%), Malasia (+4,7%), Canadá (+3,6%) y Estados Unidos (+3,6%). En números absolutos, aunque sin cifras concretas, son Tailandia, Malasia, Turquía, Singapur y Brasil los países más aficionados a las MMA.” (Mateo, 2017)

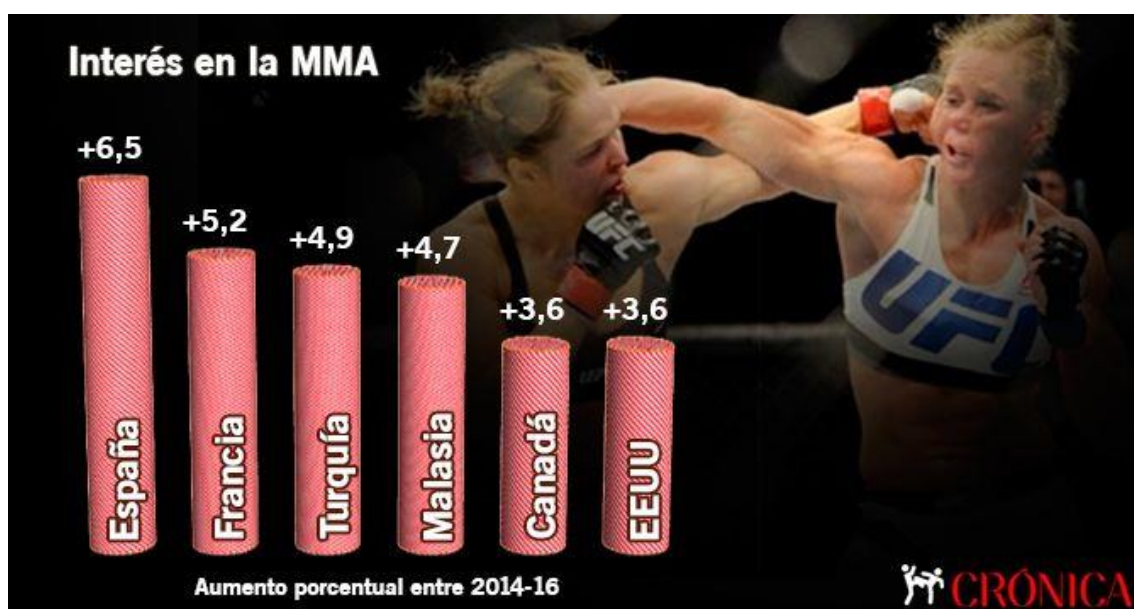


Ilustración 3. crecimiento de las mma por países

(El Español, s.f.)

También el crecimiento se ve en la práctica del deporte lo cual sirve para aficionar a los practicantes a consumir el producto profesional “La base amateur cada vez es más sólida y en el campo profesional también se empieza a notar. Ya no es extraño ver españoles en grandes promociones internacionales, algo que hable muy bien del nivel de los deportistas nacionales.” (Carrera, 2022)

Todo esto crea un clima de crecimiento exponencial en las artes marciales mixtas de nuestro país, que hace que desde distintos ámbitos como periodísticos, deportivos o de negocios que potencian el deporte y lo hacen crecer cada vez más.

3. Análisis estratégico del entorno general

El objetivo de este epígrafe es conocer el entorno de la compañía y analizar las posibles rivalidades que tiene UFC, también veremos los factores y amenazas que influyen en el presente y futuro de la empresa.

3.1. Análisis PEST

En este apartado realizaremos un análisis Pest que nos permitirá conocer los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que rodean a nuestra empresa.

Factores políticos:

Las MMA están altamente reguladas en muchos de los países en los que UFC organiza sus eventos. Las regulaciones pueden variar significativamente entre los diferentes países, lo que puede tener un impacto en la capacidad de la empresa para organizar eventos. En algunos países, por ejemplo, puede haber requisitos específicos en cuanto a la seguridad, la supervisión médica, las restricciones de publicidad, y la prohibición de ciertas técnicas de lucha. Estas regulaciones pueden variar a lo largo del tiempo, lo que puede dificultar la planificación a largo plazo de UFC. Además, la pandemia del COVID-19 ha llevado a restricciones de viaje y ha obligado a la empresa a modificar sus planes de eventos.

Factores económicos:

UFC es una empresa global y está expuesta a las fluctuaciones económicas de los diferentes países en los que opera. Los precios de las entradas para los eventos son relativamente altos, lo que puede hacer que los eventos sean menos asequibles para algunos consumidores en épocas de recesión económica. Además, los eventos de UFC a menudo se celebran en grandes estadios, lo que puede hacer que sean más susceptibles a la reducción de la asistencia en caso de problemas económicos.

Factores socioculturales:

La popularidad de UFC se debe en gran parte a la cultura de los deportes de combate en diferentes partes del mundo. UFC ha intentado adaptarse a las diferentes culturas y ha establecido relaciones con luchadores y empresas locales para organizar eventos en diferentes partes del mundo. Además, la empresa ha buscado atraer a una audiencia más

amplia mediante la organización de eventos con celebridades y otros actos de entretenimiento. Sin embargo, los deportes de combate todavía pueden ser polémicos y algunos grupos pueden oponerse a ellos.

Factores tecnológicos:

UFC ha adoptado tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia de sus eventos. Por ejemplo, ha utilizado herramientas de transmisión en línea para llegar a una audiencia más amplia y ha implementado soluciones de realidad virtual para mejorar la experiencia de los espectadores. Asimismo, la empresa ha utilizado tecnologías de análisis de datos para optimizar su estrategia de marketing y para mejorar la experiencia de los consumidores. Además, UFC ha desarrollado su propia aplicación móvil y ha utilizado plataformas de redes sociales para interactuar con los fanáticos. En un mundo cada vez más tecnológico, estos avances pueden ser críticos para el éxito de la empresa.

3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con este análisis podremos identificar las fuerzas que influyen en la competencia entre las empresas que operan en el mercado y, por lo tanto, entender cómo afectan estas fuerzas a la rentabilidad y la viabilidad de los negocios en ese mercado. (Ver ilustración 4)



Ilustración 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

(Porter, 1979)

Rivalidad entre competidores existentes:

La competencia en el sector de las MMA existe, pero en cualquier hay mucha diferencia entre UFC y sus competidores, siendo esta empresa claramente la líder en el sector. Ahora, si quitamos a UFC de la ecuación, el sector si sería considerado altamente competitivo teniendo 5 o 6 compañías punteras y muchas otras serían competitivas en su respectivos territorios. La empresa ha sido varias veces acusada de monopolio pero a la hora de la verdad, esto nunca se ha demostrado ya que hay muchas empresas de MMA en el mundo, podríamos definir este mercado como oligopolio, a pesar de que UFC tiene mucha más demanda que las demás. En cuanto a las cuotas de mercado de cada una de las empresas, es realmente difícil dar cifras ya que en muchos casos las ventas de ppvs no son públicas, aunque como hemos dicho, los números que mueve UFC son mucho más grandes que los de cualquier otra compañía del sector.

Amenaza de nuevos entrantes:

La entrada en la industria de las artes marciales mixtas es difícil debido a las altas barreras de entrada. Los nuevos entrantes necesitan una gran cantidad de capital para contratar a los luchadores más talentosos, organizar eventos y promocionarlos adecuadamente. Además, los nuevos entrantes necesitan establecer relaciones con los luchadores y la comunidad de las artes marciales mixtas. A pesar de esto, hay algunas empresas emergentes en la industria que buscan competir con UFC, más adelante serán explicadas en el apartado del DAFO.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos:

UFC se enfoca en proporcionar una experiencia de entretenimiento en vivo única y emocionante, por lo que los productos o servicios sustitutivos no son una gran amenaza. Sin embargo, existen otros eventos deportivos en vivo y entretenimiento en general que podrían competir por la atención de los consumidores, como el boxeo o el Bare knuckle.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder negociador de los proveedores de UFC es limitado ya que no es una empresa de producción, además UFC puede tener varios proveedores, tanto para el material que se usa en los estadios, en las retransmisiones oficiales, el octágono o los servicios que la empresa reclama. En este apartado nos centraremos en el más importante, el proveedor y patrocinador de la ropa de UFC, Venum.

En 2021 se cerró un acuerdo de patrocinio con Venum para vestir a los peleadores después de que se acabará el contrato anterior que la empresa mantenía con Reebok. No se han develado las cifras del contrato, pero sí que es público que la empresa obtiene más dinero con Venum que con Reebok, además Venum es una marca especializada en los deportes de contacto lo que da una imagen más acertada a UFC.

Lo que sí se conoce es el pago de Venum a los luchadores cada vez que entran al octógono, el cual también ha sido favorable respecto a la época de Reebok (Ver tabla 3).

Number of Bouts	Compensation per Fight Week
1-3	\$4,000
4-5	\$4,500
6-10	\$6,000
11-15	\$11,000
16-20	\$16,000
21+	\$21,000
Title Challenge	\$32,000
Title Defense	\$42,000

Tabla 3. Pago de Venum a los luchadores

(Diario MMA, s.f.)

Poder de negociación de los compradores:

Para empezar con este apartado debemos saber la demografía de los usuarios “Los investigadores estiman que hay más de 300 millones de fans de las MMA en todo el mundo. Solo el UFC ha realizado más de 500 eventos en 28 países. Tiene un alcance de transmisión de más de mil millones de hogares en 165 países. Sus bases de fans más grandes están en los EE. UU., Brasil, Rusia, Australia, México, China y el Reino Unido”. (MMAFACTS, nd)

En cuanto a las características de los clientes, la empresa se dirige a todos los públicos, aunque los más receptivos para ir al estadio o ver las retransmisiones son hombres menores de 44 años. “La mayoría de las investigaciones muestran que los fans de las

MMA son mayoritariamente hombres. La mayoría de los estudios que leímos encontraron que las audiencias de MMA eran alrededor de 75 a 90 % de hombres y 10 a 25 % de mujeres” (Ver ilustración 5). (MMAFACTS, nd)

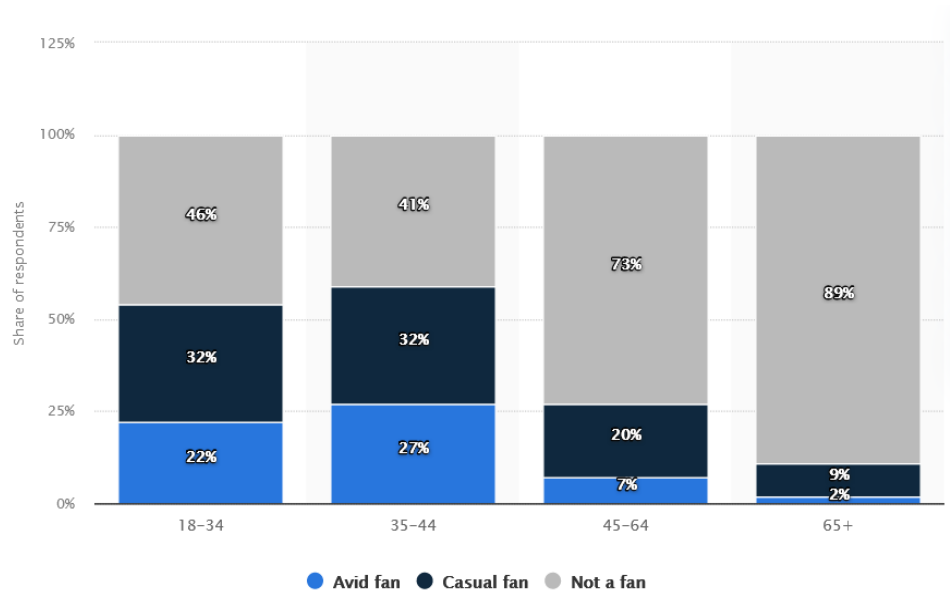


Ilustración 5. Nivel de interés en EE.UU en UFC por edad

(Statista, 2021)

Los compradores que acuden al estadio o que compran PPV no tienen demasiado poder de negociación debido a que la competencia en la industria no ofrece la calidad de UFC.

En cuanto a las retransmisiones televisivas varían tanto los clientes, como la existencia de PPV, como el precio, este tipo de clientes si que tienen bastante poder negociador ya que estas televisiones son muy importantes y tienen mucha visibilidad. El sistema de PPV está instalado en los países con más afición, en los demás con una simple suscripción es suficiente. Debajo se detalla la lista de broadcast de diferentes países (Ver tabla 4).

País	Broadcast
United States	ESPN+, ESPN
United Kingdom	BT Sports
Portugal	Sport TV
Arab Countries	beIN Sports
Australia	AEST & Fight Pass
Netherlands	Discovery+
Spain	Eurosport
Canada	TSN3
Italy	DAZN
Germany	DAZN
Japan	WOWOW
Hong Kong	FOX Sports
New Zealand	SKY Arena
Russia	Fight Pass
Mexico	Fox Sports
South America	Star+
Worldwide	UFC Fight Pass

Tabla 4. UFC broadcast por país

(Elaboración propia, 2023)

3.3. Competidores

A continuación, se detallan los principales competidores de UFC por orden de importancia:

Bellator MMA: empresa estadounidense la cual realiza una cantidad de eventos significativamente menor que UFC, opera principalmente en EE.UU aunque no descuida el mercado europeo ya que todos los años visita Inglaterra, Irlanda y este año Italia (Ver ilustración 6).



Ilustración 6. Logo Bellator

(BELLATOR, 2023)

Professional Fighters League (PFL): empresa también norteamericana, la cual ha tenido un gran crecimiento durante los últimos años, tiene un formato diferente ya que sus principales luchadores realizan un torneo de 3 combates a lo largo del año y el campeón obtiene un millón de dólares. En 2023 se quiere implementar el mismo formato en Europa (Ver ilustración 7).



Ilustración 7. Logo PFL

(PFL, 2023)

One Championship (ONE): compañía con sede en Singapur, la cual opera por toda Asia y tiene una importancia grandísima en el continente, su modelo de negocio es diferente ya que no solo se dedica a las MMA, también abarca Kickboxing, Muay Thai y Submission Grappling (Ver ilustración 8).



Ilustración 8. Logo ONE

(ONE, 2023)

4. Análisis estratégico interno

En este epígrafe trataremos de analizar el interior de la empresa junto con el exterior, realizando un análisis Dafo, de manera que conoceremos mejor los puntos que se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones, a su vez desglosaremos las estrategias que la compañía utiliza.

4.1. Análisis DAFO



Ilustración 9. DAFO

(Elaboración propia, 2023)

Debilidades: en los últimos años han surgido varias polémicas entorno a la organización, en especial en el salario de los peleadores, a pesar de que los grandes nombres como Conor McGregor pueden obtener millones y millones de dólares, no es lo habitual. En varios de los estados de EE.UU las comisiones atléticas hacen públicos los salarios de los luchadores y es público que el primer contrato que firman los luchadores (normalmente de cuatro peleas) es de 12 mil dólares por pelear y 12 mil dólares adicionales si ganan su enfrentamiento, una cantidad demasiado pobre si hablamos de la élite de un deporte. Es

más, en el siguiente gráfico se muestra el porcentaje del beneficio que se destina a deportistas de distintos ámbitos, comparado con UFC (Ver ilustración 10).

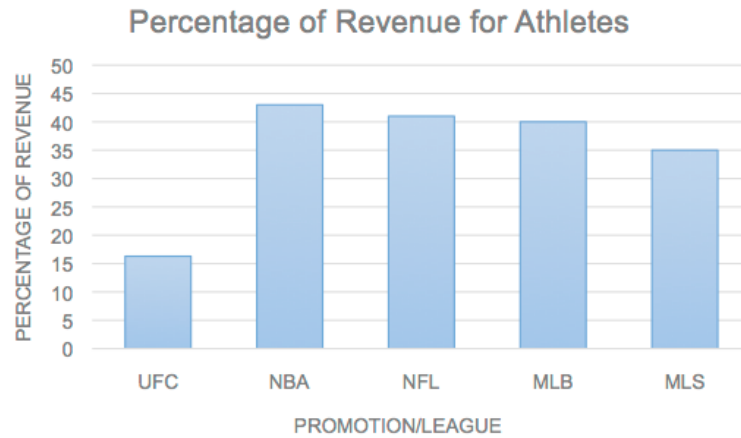


Ilustración 10. Porcentaje de beneficios destinado al salario de los luchadores

(Nash, Bloody elbow, 2015)

Otra de las debilidades de la compañía es el alto precio que les cuesta a los fans estadounidenses seguir el deporte, los fans de otros países no tienen este problema debido a que el precio para ver los eventos es mucho más barato por el hecho de que no se sigue el método del “Pay per view” y se sigue el método por suscripción.

El alto precio de los “Pay per view” en EE.UU lo decide ESPN que es la televisión que emite los eventos. Debajo se adjunta el coste de ser un fan de UFC en EE.UU anualmente, teniendo acceso a todos los eventos e incluyendo la aplicación UFC Fight Pass con contenido exclusivo y una entrada de perfil bajo para un evento en directo (Ver tabla 5).

Pagos	Cantidad	Precio	Total
PPVs	13	79,99	1039,87
Subscripción ESPN	12	9,99	119,88
UFC Fight Pass	12	9,99	119,88
Entrada a un evento numerado	1	250	250
Total			\$1.529,63

Tabla 5. Coste en EE.UU de ser fan de UFC

(Elaboración propia, 2023)

Amenazas: para empezar a analizar las amenazas de la empresa debemos decir que ellas no son demasiado potentes ni deberían preocupar por lo menos a corto y medio plazo ya que el crecimiento de las MMA y de UFC en concreto es altísimo.

Una de las amenazas es la World Fight League, una organización que todavía no esta creada y a finales del 2021 se hablaba de que su creación se daría en el 2023, esta organización pretende usar un formato parecido al de la NBA siendo una competición por equipos y no de carácter estrictamente individual como tradicionalmente se da en las Ligas de MMA. Los propietarios de los equipos no han sido desvelados, pero se sabe que son exdeportistas y grandes empresarios.

“El grupo está formado por varios atletas anteriormente profesionales y actuales del mundo de la NFL, la NBA y las MMA, incluidos varios campeones mundiales de MMA, cinco ex promotores respetados de MMA, ex ejecutivos y casamenteros de MMA, actores y artistas de grabación. WFL espera atraer a los mejores talentos con ingresos compartidos, seguro médico y pensiones, entre otros beneficios que normalmente no se encuentran en las promociones actuales de MMA. Dicho esto, los propietarios de franquicias no podrán avanzar hasta que se establezca un sindicato de luchadores”. (Holland, 2021)

Otras de las amenazas podrían ser los nuevos productos sustitutivos que están surgiendo en los últimos años como el “Bare knuckle” que básicamente es boxeo sin guantes, o las luchas semiclandestinas que se realizan en el norte y este de Europa, por compañías como “KOTS” o “Wotore”. Aunque el principal producto sustitutivo es el boxeo tradicional el cual sigue conservando una gran parte de la cuota de mercado de los deportes de contacto.

Fortalezas: la principal fortaleza de la compañía es indudable, el producto, es decir, los luchadores, los mejores peleadores del mundo están en UFC y los que no lo están desean estarlo, es ridículo comparar la calidad de los peleadores de cualquier otra compañía con UFC, salvo pequeñas excepciones insignificantes. Si nos dirigimos a la página web “Tapology” (especializada en MMA) y buscamos los 50 mejores luchadores libra por libra solo encontraremos uno que no esté en UFC. (Tapology, 28)

La segunda es la gran capacidad de comunicación de la empresa, especialmente en RRSS, cuenta con varios perfiles oficiales en Instagram, Twitter o YouTube para distintos territorios, por ejemplo, para los países hispano hablantes se utiliza UFC Español, pero

para ver la repercusión en la compañía nos fijaremos en las cuentas en inglés las cuales son las principales. En Instagram cuenta con 35,5 millones de seguidores, en Twitter 11 millones y en YouTube 14,7 millones de suscriptores. A parte de todos estos números también utilizan otros medios como Podcasts o su propia página web.

Como última fortaleza nos encontramos con la gran capacidad de financiación que UFC tiene debido a que es con diferencia la compañía que más beneficio obtiene del sector (Ver ilustración 11) .

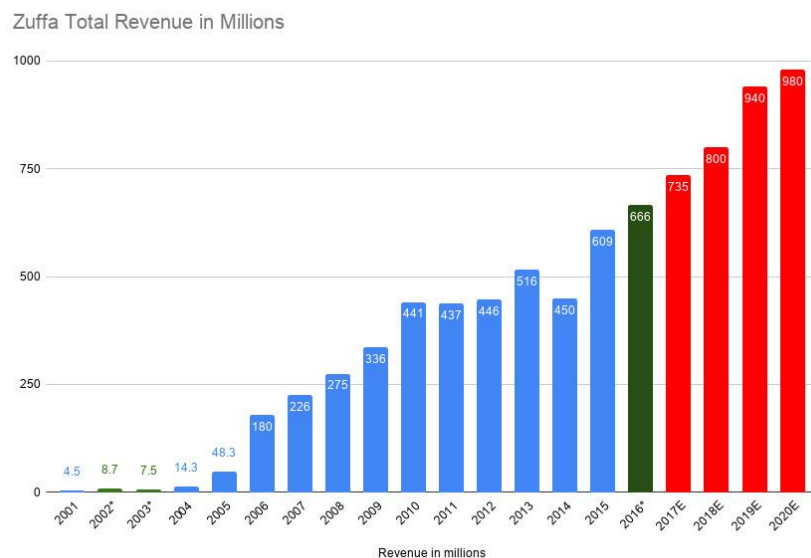


Ilustración 11. Ingresos públicos de UFC

(Nash, Bloody Elbow, 2019)

Oportunidades: la principal oportunidad es el crecimiento del mercado que comentábamos en apartados anteriores, en los últimos años el deporte y la compañía han crecido de manera desmesurada especialmente en Europa donde no era tan conocido, aunque en la gran parte del mundo sea un deporte minoritario, no quita que su crecimiento sea más que notable y cada vez surgen más fans que en su conjunto pueden mover cantidades millonaria de dinero.

Aunque en EE.UU, Rusia o Asia el deporte es conocido por prácticamente toda la población, en el sur de Europa, África y distintos países de Sudamérica falta mucho trabajo por hacer a pesar del extraordinario crecimiento, pudiendo ser este una gran cuota del mercado en el futuro.

4.2. Teoría de recursos y capacidades: Análisis VRIO

El objetivo de este epígrafe es analizar los recursos que ayudan a la empresa a crear valor, por lo que podemos decir que UFC ha logrado construir una ventaja competitiva sostenible en el mundo de las MMA gracias a su marca, capital, alianzas estratégicas, producción de eventos de alta calidad, gestión de talentos y capacidad para innovar tecnológicamente. Por ello sus recursos Vrio son:

Valor: UFC ha creado una marca fuerte y reconocida en la industria de las artes marciales mixtas. La empresa ha desarrollado relaciones sólidas con los luchadores más talentosos y ha atraído a un gran número de seguidores y aficionados. Además, UFC ha creado una plataforma de transmisión en vivo y una aplicación móvil para proporcionar a los espectadores una experiencia única y emocionante. Todo esto ha permitido a la empresa generar un gran valor para sus accionistas.

Rareza: UFC ha establecido una posición dominante en el sector de los deportes de combate. La empresa es reconocida como el principal organizador de eventos de artes marciales mixtas en todo el mundo. La marca UFC es rara en el sentido de que no hay muchas marcas que se hayan establecido en el mundo de las artes marciales mixtas como lo ha hecho UFC. Además, la empresa ha logrado reunir a algunos de los mejores luchadores de MMA del mundo, lo que les da una ventaja competitiva sobre otras empresas que no tienen el mismo nivel de talento.

Imitabilidad: La posición de UFC en la industria de las artes marciales mixtas es difícil de imitar, ya que como no paramos de mencionar los mejores luchadores del mundo están en la compañía. La empresa también ha creado una marca fuerte que es reconocida en todo el mundo. Todo esto hace que sea difícil para los competidores imitar lo que UFC ha logrado.

Organización: UFC tiene una estructura organizativa sólida y eficiente. La empresa ha construido una red global de operaciones y ha establecido relaciones sólidas con patrocinadores, televisiones y otros socios clave. Además, UFC ha demostrado una capacidad para adaptarse a los cambios en la industria y ha evolucionado constantemente para satisfacer las necesidades de sus clientes y aficionados.

4.3. Formulación de estrategias

En este apartado analizaremos la estrategia que la empresa sigue para mejorar su desarrollo y lograr mayores beneficios.

La estrategia que utilizamos es la de diferenciación, esto lo podemos lograr debido a que como mencionábamos antes nuestra ventaja competitiva es que los trabajadores de la empresa (luchadores) son los mejores, por lo que al tenerlos a ellos y ser reclamo de otros que quieran estar en UFC, seremos diferenciados por ello. Al contar con los mejores luchadores del mundo, la UFC ha logrado establecer una ventaja competitiva en el mercado de las MMA. Los fans de las MMA están dispuestos a pagar por ver peleas de alta calidad, y la UFC ha logrado capitalizar esta demanda al ofrecer peleas emocionantes con los mejores peleadores del mundo. Con todo esto la empresa busca conseguir penetración en el mercado y desarrollo de mercado.

Penetración en el mercado: esta estrategia consiste en aumentar el volumen de ventas mediante la venta de productos actuales y mercados tradicionales, es decir, lo que la compañía hace ahora, por lo que, para aumentar las ventas podemos seguir diferentes técnicas.

Desarrollo de mercado: esta estrategia que consiste en introducir productos tradicionales en mercados nuevos es la que más nos interesa y la manera en la que haremos esto será mediante la promoción, acuerdos y puesta en escena de la marca en los países que nos interese. Por lo que introduciremos productos tradicionales en mercados nuevos, como es el caso de España, el cual más adelante desarrollaremos.

5. Plan estratégico de expansión

La forma en la que se va a realizar un plan estratégico de expansión, como en los objetivos del trabajo explicábamos, está basada en la realización de un evento de UFC en España, una situación que todo hace indicar que se dará más pronto que tarde. Para ello analizaremos diferentes variables que UFC ya maneja y diferentes propuestas o acciones.

5.1. Público objetivo

El público objetivo que buscamos son hombres menores de 40 años, como mencionábamos en el apartado de clientes, ya que España responderá a la media global, UFC lo sabe y por ello ha firmado un acuerdo con LaLiga, el cual explicaremos, ya que seguramente tenga un público parecido. Otra variable a tener en cuenta, de cara al evento es la llegada principalmente de público inglés, francés y quizás portugués y marroquí. Al no haber demasiado eventos en Europa algunos fans de UFC se suelen desplazar a los países vecinos.

5.2. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación que debe seguir UFC, debe estar basada en la estrategia pull o de aspiración, consistiendo en dirigir el esfuerzo comercial de la marca hacia el mercado final, es decir, los clientes que van a consumir su producto. Todo esto a la vez que se logra la cooperación del distribuidor, pero de una forma indirecta.

Parece que UFC ya está intentando abrir las puertas a un posible evento en España debido a la gran subida de popularidad del deporte, como antes comentábamos, por lo que recientemente a firmado un relevante acuerdo con la liga de fútbol profesional española para expandir el mercado en España y que LaLiga haga lo propio en EE.UU.

“La creación de esta unión surgió gracias a la exitosa colaboración de LaLiga North America y la UFC al inicio de la temporada 2022/23 de LaLiga cuando los peleadores Ilia Topuria y Brandon Moreno viajaron a España para conocer la competición. Disfrutaron de los partidos del Valencia CF, Atlético de Madrid y Real Madrid,

conociendo a los jugadores y compartiendo contenido que se difundió por las plataformas de la compañía y los equipos (Ver ilustración 12).

Estas visitas se repetirán con luchadores y jugadores de fútbol, y se organizarán como mínimo tres activaciones en nuestro país y en Estados Unidos en la que participarán algunos de los personajes más destacados de ambos deportes. LaLiga promocionará a sus equipos y jugadores entre los aficionados de las MMA y la UFC compartirá contenido en sus podcasts de UFC Unfiltered y Entre Asaltos, su programa Fuera del Octágono en Facebook y Área de Combate en Twitter Spaces. También recomendarán eventos de la UFC, con las previas, resúmenes de la pelea y declaraciones de los luchadores destacados con mensajes de diferentes jugadores, que apoyarán el deporte.” (Parra, 2022)



Ilustración 12. Koke Resurrección junto a Brandom Moreno

(AS, 2023)

Otra de las acciones de comunicación que se está siguiendo ya no solo para España sino para todos los hispanoparlantes es darle un impulso a UFC español, un conjunto de cuentas en redes sociales como YouTube, Twitter o Instagram donde se traducen entrevistas o ruedas de prensa y principalmente se da protagonismo a peleadores que hablan español.

Con la reciente compra de los derechos televisivos de UFC por parte de Eurosport en España, también se está siguiendo una constante expansión ya que aparte de retransmitir los eventos, se dedica un programa de tertulia dedicado a analizar todo lo que pasa en la compañía llamado “El club”, aparte se ofrecen retransmisiones pasadas o los mejores momentos del año, por lo que la cobertura está siendo realmente buena.

5.3. Acciones

Localización: hay dos puntos en España dónde se podría realizar el evento, Madrid y Barcelona, escogeremos la primera principalmente porque es el centro del país y hay más conexiones con otras ciudades y países. Una vez que tenemos la ciudad, necesitaremos un recinto, a priori el recinto que más convendría es el WiZink Center, cerca del metro, muy buenas conexiones y un aforo aproximado de 15000 personas, lo cual es lo normal en los eventos de la empresa. Para ser la primera vez en realizar un evento de este tipo en España es un aforo atrevido, aunque podría llenarse perfectamente con la subida de popularidad del deporte.

Cartelera: este es un punto tan obvio como importante, la cartelera del evento, es decir, los peleadores que participan en la velada, deben ser en una parte españoles ya que son el reclamo del público, en esta parte encontramos un pequeño problema y es que actualmente la compañía solo tiene en sus filas tres españoles, Ilia Topuria, el cual encabezaría el evento al ser el mejor Rankeado (Ver ilustración 13), Joel Álvarez y Juan Espino. Por lo que la empresa debería fichar mínimo 4 españoles más, no es un gran problema porque hoy en día hay varios luchadores españoles que pueden dar el nivel. Antes mencionábamos que podrían acudir asistentes de otros países, por lo que el cartel sería completado por peleadores europeos principalmente de países vecinos, también se incluiría algún estadounidense.



Ilustración 13. Cartel promocional UFC España

(Elaboración propia, 2023)

Precio: quizás este punto sea el más complicado, fijar el precio de las entradas, ya que suelen ser muy caras para lo que estamos acostumbrados en España. En el último UFC Londres, que es lo más reciente y parecido a España las entradas podían variar entre los 100€ y los 5000€ de los tickets vip, siendo la entrada media de más de 200€. En España seguramente habría que bajar estos precios ya que la economía no es tan potente y la afición es menor. Por lo que, aunque no se gane tanto en boletos, compensaría para hacer expandir el nombre de la marca y conseguir espectadores futuros.

Fecha: la fecha también es un apartado importante, en primer lugar, debemos saber que tiene que ser un sábado ya que todos los eventos se realizan en este día, en cuanto al mes es totalmente irrelevante, el horario debería ser de tarde-noche, empezando sobre las 17:00 de la tarde ya que la duración media es desde las cuatro hasta las seis horas, de esta manera en EE.UU. se podría ver por la mañana. Lo óptimo sería que en el día elegido no hubiera partidos de liga ni eventos relevantes para no quitarnos público.

5.4. Mix de comunicación

Preparación: la preparación comunicativa ya va bien encaminada con el acuerdo con la liga, pero una vez teniendo todo atado y contratado, los medios de comunicación se harán eco, aparte de ello, desde la compañía se debe promocionar el evento con los típicos carteles y mediante las pantallas que haya en la ciudad, otra acción que es determinante en la actualidad es la publicidad en las redes sociales aparte de en las propias cuentas de UFC, esto se debe hacer de dos maneras, la primera con los anuncios típicos en RRSS y la otra mediante influencers que puedan llegar a nuestro público objetivo.

Durante la llamada fight-week (semana de pelea), donde se hace la publicidad final y más intensa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Medios: los medios jugarán un papel fundamental, especialmente los deportivos, realizando entrevistas a de radio, televisión o en periódicos a los peleadores. Seguramente los que más bola den al evento sean Eurosport donde se emite el contenido y GolTV donde se emiten las reposiciones y ambas tienen más público al que podemos llegar. Otros

medios interesantes son Marca, As y ABC que a pesar de no ser un medio deportivo suele hablar de MMA.

Acuerdo con LaLiga: durante la fight-week, este acuerdo se deberá intensificar, de manera que los jugadores de fútbol se dejen ver con los peleadores y viceversa, en las RRSS de ambas competiciones, de manera que se de visibilidad al evento.

Pesaje y rueda de prensa: este es un punto importante, el día anterior al evento se realiza el pesaje de los luchadores y la posterior rueda de prensa, este acontecimiento se debe hacer en un lugar abierto al público y de forma gratuita, por lo que pensamos que un lugar idóneo podría ser el teatro Real de Madrid, con un aforo de más de 1500 personas, en caso de no poder ser así, cualquier teatro, auditorio, o incluso un cine de gran capacidad será suficiente para periodistas y aficionados.

5.5. Control

Una vez el realizado el plan de expansión, debemos analizar cuales han sido los resultados, no es algo fácil ya que podemos elegir muchos indicadores, en este caso escogeremos los cuatro que consideramos de más relevancia.

RRSS: las rrss son una herramienta de comunicación imprescindible hoy en día, por lo que deberemos comenzar a medir el alcance en España en las cuentas de la compañía, tanto antes como durante y después de realizar el plan de expansión. Para ello la mayoría de rrss tienen herramientas que analizan la procedencia de seguidores, me gusta, comentarios...

Suscripciones: uno de los datos más determinantes para conocer el éxito del plan de expansión es el porcentaje de aumento, en este caso, de las suscripciones a Eurosport que como antes comentábamos es la plataforma que distribuye UFC en España, ya que es importante que la gente asista al evento, pero todavía más importante es crear afición a medio y largo plazo.

Asistencia: obviamente si se realiza un evento en España debemos medir la asistencia tanto a este como tal, como al pesaje. Debemos saber que UFC rara vez no llena los recintos allá donde va, en España se prevé que sea así también pero aun así debemos tener en cuenta la rapidez con la que se venden las entradas y que rangos de precios son los primeros en venderse, para conocer el mercado.

Merchandising: este indicador no es el más importante, ni tampoco determinante pero sí nos puede valer para saber para el nivel de ventas en España de productos de UFC tras el plan de expansión como camisetas, pantalones, guantes...

6. Conclusión

Como en la introducción comentaba, las motivaciones que me impulsaron a realizar este trabajo de fin de grado son variadas, pero se pueden destacar dos en particular. En primer lugar, me di cuenta del desconocimiento que existe entre el público general acerca del modelo de negocio de empresas dedicadas a las artes marciales mixtas. Me pareció interesante profundizar en este tema y analizar las estrategias que utilizan estas empresas para generar ingresos y mantenerse en el mercado.

En segundo lugar, el significativo crecimiento del sector de las MMA en todo el mundo, y en particular en España. Este deporte de combate ha ganado una gran popularidad en los últimos años, y se ha convertido en uno de los más seguidos y practicados en todo el mundo. Por lo tanto, me pareció una oportunidad única para estudiar cómo el auge de las MMA está afectando al mercado y cómo las empresas dedicadas a este deporte están aprovechando este aumento de interés para expandirse y crecer aún más.

Tras un exhaustivo análisis de la empresa y su entorno, hemos logrado alcanzar los objetivos que nos habíamos planteado en este trabajo. En primer lugar, hemos adquirido un conocimiento profundo de la empresa y del sector en el que actúa, lo que nos ha permitido entender su modelo de negocio y su posición en el mercado.

Hemos llevado a cabo un análisis riguroso tanto del entorno externo como del interior de la empresa, lo que nos ha permitido identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la compañía en su día a día.

También hemos desglosado las estrategias que la empresa utiliza para mantenerse competitiva en el mercado de las artes marciales mixtas, analizando sus tácticas de marketing, patrocinio y relaciones públicas.

Más adelante se ha elaborado un plan de comunicación detallado que permite a la empresa llegar a su público objetivo de manera efectiva y aumentar su visibilidad en el mercado.

Por último, hemos simulado la preparación de un evento de la compañía en España, lo que nos ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos y evaluar cómo podría la empresa llevar a cabo una estrategia de expansión efectiva en nuestro país.

7. Bibliografía

- AS. (2023). Obtenido de <https://as.com/masdeporte/laliga-y-ufc-se-unen-para-potenciar-sus-deportes-n/>
- BELLATOR. (2023). Obtenido de <https://www.bellator.com/>
- Carrera, A. (05 de 10 de 2022). *Relevo*. Obtenido de <https://www.relevo.com/mma/espanolas-despegan-20221005085247-nt.html>
- Diario MMA. (s.f.). Obtenido de <https://www.diariomma.com/2021/04/06/galeria-venum-uniformes-ufc/>
- Drosehn, C. (14 de 03 de 2022). *Over time heroics*. Obtenido de <https://www.overtimeheroics.net/2022/03/14/why-ufc-so-popular/>
- El Español. (s.f.). Obtenido de https://cronicaglobal.elespanol.com/graficnews/mma-ufc-espana-pais-donde-mas-crece-interes_66432_102.html
- Elaboración propia. (2023).
- Getty Images. (s.f.). *Getty Images*. Obtenido de <https://www.gettyimages.es/>
- Holland, J. (17 de 09 de 2021). *MMA MANIA*. Obtenido de <https://www.mmamania.com/2021/9/17/22679917/world-fighting-league-wfl-details-leak-new-mma-promotion-debuting-2023-mma>
- Mateo, G. (14 de 01 de 2017). *El Español*. Obtenido de https://cronicaglobal.elespanol.com/graficnews/mma-ufc-espana-pais-donde-mas-crece-interes_66432_102.html
- MMA Wild. (s.f.). Obtenido de <https://www.mmawild.net/>
- MMAFACTS. (nd de nd de nd). *MMAFACTS*. Obtenido de <https://www.mmafacts.com/mma-fans-demographics/>
- Nash, J. S. (20 de 10 de 2015). *Bloody elbow*. Obtenido de <https://www.bloodyelbow.com/2015/10/20/9547333/what-deutsche-bank-moodys-and-standard-poors-tell-us-about-the-ufc>
- Nash, J. S. (9 de 09 de 2019). *Bloody Elbow*. Obtenido de <https://www.bloodyelbow.com/2019/9/9/20851990/what-we-now-know-about-the-ufc-finances>
- ONE. (2023). Obtenido de <https://www.onefc.com/>
- Parra, C. (02 de 12 de 2022). *As*. Obtenido de [As: https://as.com/masdeporte/laliga-y-ufc-se-unen-para-potenciar-sus-deportes-n/](https://as.com/masdeporte/laliga-y-ufc-se-unen-para-potenciar-sus-deportes-n/)
- Patilla, D. (12 de 10 de 2022). *Rivalry*. Obtenido de <https://www.rivalry.com/es/news/que-es-la-mma-ufc-y-las-artes-marciales-mixtas>
- PFL. (2023). Obtenido de <https://www.pflmma.com/>
- Porter, M. E. (1979). *The structure within industries and companies' performance*.
- Ruperez, B. (18 de 05 de 2017). *Titan Channel*. Obtenido de <https://titanchannel.com/blog/las-mma-crecen-en-espana/>
- RV Empresarial. (s.f.). Obtenido de <http://rvempresarial.blogspot.com/2014/11/ufc-180-por-primera-vez-en-mexico-por.html>

Statista. (09 de 12 de 2021). *Statista*. Obtenido de
<https://www.statista.com/statistics/1122512/ufc-interest-age/>

Tapology. (2022 de 12 de 28). Obtenido de Tapology:
<https://www.tapology.com/rankings/current-top-ten-best-pound-for-pound-mma-and-ufc-fighters>