

causar muchos daños hasta destruirla, por consiguiente, se debe considerar posicionarse tomando en cuenta a largo plazo. Si es necesario establecer uno nuevo y que refleje el posicionamiento seleccionado.

3.6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción constituye la secuencia de acciones sistemáticas en el tiempo con la primacía para lograr el objetivo trazado.

El programa de marketing es la unidad más estructurada del plan de marketing deportivo, en él se describirá el logro de los objetivos específicos de cada estrategia, y de cada programa de estudio e investigación. Algunas definiciones:

- a. Capitales disponibles con los que cuenta la institución deportiva.
- b. Operaciones específicas que van a ejecutarse.
- c. Personal responsable para aplicarlas.
- d. Instantes en que dichas acciones deben ejecutarse.

Una metodología para el diseño de este esquema es la siguiente:

Definición de los programas específicos de cada intervención de investigación y estudio:

- a. Distinguir las acciones centrales por etapas que se dictaminen como ineludibles para lograr el objetivo.
- b. Organizar estas etapas por orden, detallando lo que se debe efectuar en cada una de ellas y cómo se conectan con las otras.
- c. Determinar el tiempo y el plazo de conclusión razonable para que cada fase no retrase el orden establecido con antelación.
- d. Atribuir la ejecución a los responsables según su dignidad y su grado de responsabilidad sobre las tareas encargadas.

Presupuestos operativos

El presupuesto constituye una manera primordial de control. La designación de presupuesto en una institución deportiva admite la fijación de costes a conseguir, para medirlos con los resultados reales y cuando existen extravíos buscar su origen y aplicar planes correctivos que garanticen el nivel de utilidad.

El conjunto real de recursos acordada por el director de marketing para alcanzar los objetivos preanunciados es lo que se denomina como mix del marketing, y el presupuesto presume la expresión de mezclar esos recursos en procesos económicos y financieros, añadiendo los siguientes términos: mano de obra, tiempo y energías destinados al aprovechamiento real y futura de las situaciones del mercado. A partir de la presentación de todos los presupuestos, la dirección regulará las actividades y los recursos disponibles para asignarse debidamente. Es conveniente que cada directivo se comprometa al control de operaciones en su misma área. Cabe señalar que cada departamento es responsable que

elabore su propio presupuesto para el ciclo determinado y que los valores actuales puedan ser comparados con las que se proyectan, tomando en cuenta las normas y políticas financieras prescritas por la institución deportiva.

En la empresa deportiva la elaboración de presupuestos es fundamental: gracias a ellos se puede calcular los ingresos y gastos que se estiman realizar y, con base en estas proyecciones, desarrollar los ajustes que sean necesarios. Para el estudio del presupuesto se ha procedido a dividir este apartado en cuatro componentes fundamentales y al final el resultado será la sumatoria de todos estos conceptos que a continuación se detallan:

Tabla 2. División de los cuatro componentes fundamentales para la elaboración del presupuesto en una Institución Deportiva.

presupuesto comercial	presupuestos de gastos operativos	presupuestos de gastos de marketing	presupuestos de gastos financieros y amortizaciones
<p>El presupuesto comercial se debe estructurar conjuntamente con el equipo comercial, quienes están familiarizados con la situación real del mercado potencial.</p> <p>Se deben considerar, por tanto, atributos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia y sus precios. • Promociones y acciones de marketing. • Propios precios, promociones, • Acciones de marketing, entre otros. <p>Es importante ajustar el presupuesto comercial a la realidad de la institución deportiva y no proyectar acciones inalcanzables, pues no se podrá cumplir con ese presupuesto.</p>	<p>Dentro de los gastos operativos se aglutinará y presupuestará todos los gastos generados por la actividad ordinaria de la institución deportiva como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costes del personal (adjuntando aquí los salarios, seguridades sociales, planes de pensiones, beneficios sociales, primas, entre otros.). • Otro rubro a tomar en cuenta son servicios externos, donde se agrupará todos los servicios prestados por empresas y personal externo a la entidad: desde técnicos de mantenimiento, arrendamientos, suministros de agua, luz, telefonía, seguros, costes del personal externo responsable de algunas actividades, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La exposición en Internet por medio de todas las herramientas disponibles actualmente (páginas web, blogs, redes sociales, entre otros.) compone uno de los factores a tomar en cuenta a la hora de crear el presupuesto de gastos en marketing. • Además se debe tener en consideración las publicidades en otros medios más tradicionales, como prensa, radio y televisión, paneles publicitarios. • El coste de las promociones especiales que el área de marketing pueda determinar cómo indispensables asimismo debe presupuestarse. 	<p>Un presupuesto financiero bien realizado mantiene el nivel de liquidez en el mínimo posible para permitir lograr con todas las obligaciones de pago de la empresa sin ningún problema añadido, eliminando costes de financiación innecesarios procedentes del cúmulo de liquidez innecesaria.</p> <p>Se debe agregar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créditos y préstamos que la entidad emplee, Descuentos comerciales sobre los cobros pendientes, gastos bancarios y comisiones en general. <p>Referente a las amortizaciones, se considerará:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Las compras de artículos (para vender en máquinas automáticas, tiendas en la entidad, otros.) asimismo aprovisionamientos para el perfecto funcionamiento de la entidad también deben tomarse en cuenta. A la hora de presupuestar la partida de compras se debe prestar mucha atención a las mermas, pérdidas, robos, entre otros. <p>En esta sección encontraremos con toda clase de costes: directos e indirectos, fijos y variables.</p> <p>Ejemplos: Las comisiones como gastos variables y directos, gasto variable e indirecto la electricidad, gastos fijos y directos las amortizaciones de aparatos y los sueldos de administración como gastos fijos e indirectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> También, otra clase de eventos destinados al marketing que la institución tenga previsto emprender, como por ejemplo la organización de una carrera de resistencia medida en kilómetros o de un evento como responsabilidad social o cualquier otro acontecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Los plazos de amortización que la administración marca para cada bien, pues el pago asociado a la amortización de un bien puede ser mayor, menor o igual a la cuantía que se amortiza cada año, en base a la forma de pago adoptada y del plazo de amortización convenida por la administración para dicho bien).
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

3.7. EVALUACIÓN Y CONTROL

Esta es la última etapa del plan, tanto a nivel organizativo como financiero, político, social y deportivo. Incluye descripción de Memoria, exposición de resultados del programa, reproducción de imágenes, recopilación de apuntes de prensa, diagnóstico de resultados de encuestas y estadísticas, liquidación, encuentros post evento de la comisión organizadora y ejecutiva y, en situaciones disolución de los mismos.

En la Memoria se reúnen informes, encuestas, notas de prensa, datos sobre errores realizados, inconvenientes detectados y extravíos, modificaciones realizadas, valoración de cada fase y de cada área por los responsables directos y valoración conjunta, estadísticas y análisis de resultados. La Memoria con todos los datos se archiva y se puede redactar un informe para diferentes instituciones y organizaciones que lo soliciten. Una sección importante y obligada de este peritaje lo integran los informes económico-financieros.

Por ende, es importante efectuar el Balance del evento, la cuenta de resultados, diseñar una serie de ratios económicos y la auditoría.

El control permite establecer indicadores de cumplimiento o tomar medidas del plan proyectado, en comparación con los objetivos establecidos.

Los objetivos deben ser verificados y además, deben efectuarse en un período fijado. Las fechas de plazo definen una disciplina a todos los ejecutivos que colaboran de una actividad, quienes determinan de una etapa de tiempo para lograr los objetivos, lo que facilita y consciente la coordinación y control de las tareas.

La base de todo control establece disponer de información exacta de cómo se han ido agregando los presupuestos con respecto a la realidad, su grado de desempeño.

Existen dos puntos importantes que se deben tomar en cuenta en esta etapa:

- ✓ El diseño del sistema de control
- ✓ Las medidas correctivas a aplicar.

4. CONCLUSIONES

El plan de marketing se constituye como la guía que permite marcar la ruta comercial para llegar al sitio determinado, pues, es la herramienta de gestión que contribuye a la creación de la imagen que obtienen los usuarios de todas las instituciones.

Referirse al deporte conlleva directa o indirectamente a un concepto principal: la pasión. Las actividades deportivas muestran a través de ellas una experiencia llena de imágenes; al agregarse a eventos deportivos, asimila conceptos como: Ánimo, lozanía, vigor, progreso, dirigir y aventura, entre otros. Todos estos elementos implican un grado afectivo, singular e inédito.

Las entidades deportivas deben considerar la elaboración del plan de marketing, tanto es así que en la actualidad el deporte no se aprecia como tal, sino, como un producto que sirve de vínculo con la empresa comercial y, de esta forma realizar mejores negociaciones (patrocinio, derechos televisivos, entre otros), redundando en ingresos mayores para la institución.

Para concluir, este plan, se ha efectuado mediante una metodología sencilla y dúctil, cuyas etapas han sido especificadas y pormenorizadas, con la finalidad que el especialista en marketing pueda ajustarlo y establecer políticas precisas a cada tipo de negocio, actividad o servicio deportivo, con base en los cuatro elementos del *mix* de marketing, obteniendo resultados óptimos en su programa propuesto.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cohen, W. (2001). *El plan de marketing: Procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. Bilbao: Deusto.

Emprendaria - Mercadotecnia Deportiva. (06 de marzo de 2009). Recuperado el 10 de noviembre de 2016, a partir de: http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=413/.

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Marín, J. (2009). *Imagen, comunicación y deporte : una aproximación teórica*. Madrid: Visión Libros.

Molina, G. (2010). *Marketing deportivo: Pasión y dinero*. Managua: El Unicornio Azul.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I.

Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larréché, J. (2007). *Administración del marketing*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *fundamentos de marketing*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Recepción: 22/11/2016

Aceptación: 30/01/2017

Publicación: 24/02/2016

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEPORTIVO

METHODOLOGICAL GUIDE FOR THE DEVELOPMENT OF THE SPORTS MARKETING PLAN

Jenny Carolina Herrera Bartolomé¹

1. Docente de Marketing de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador). Ingeniera en Marketing por la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí. Master en Marketing por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. E-mail: jenny.herrera@uleam.edu.ec

Citación sugerida:

Herrera Bartolomé, J.C. (2017). Guía metodológica para la elaboración del plan de marketing deportivo. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 6(1), 1-21. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21/>.

RESUMEN

El presente trabajo pretende guiar mediante la aplicación metodológica para la elaboración del plan de marketing en el sector deportivo. El marketing tradicional permite adaptar las herramientas del marketing estratégico y operativo en esta industria que se ha convertido en un negocio de crecimiento continuo, permitiendo alcanzar los objetivos en el modelo de negocio propuesto en la institución deportiva.

ABSTRACT

This paper aims to guide through methodological application for the development of the marketing plan in the sports sector. Traditional marketing can adapt the tools of the strategic and operational marketing in this industry that has become a business for continued growth, allowing achieve the objectives in the business model proposed in the sports institution.

PALABRAS CLAVE

Marketing deportivo, plan de marketing, marketing estratégico, marketing operativo.

KEY WORDS

Sports marketing, marketing plan, strategic marketing, operational marketing.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el deporte se ha convertido en una industria que crece de modo vertiginoso, por ello, es fundamental diseñar una guía metodológica referente al plan de marketing deportivo, pues servirá de orientación práctica y aplicable a la realidad. Su función se centra en los lineamientos estratégicos necesarios para la producción y la aplicación del plan implementado al negocio deportivo.

La estrategia a largo plazo de una institución deportiva debe estar formada por políticas de marketing, constituidas por las líneas de actuación que administrarán todas las operaciones de la empresa. Determinadas por la dirección y en asociación de los otros departamentos, son materializadas en un documento principal denominado plan de marketing.

Un plan de marketing deportivo es significativo porque alcanza beneficios sustanciales para cualquier asociación deportiva, estructurando un documento previo a una inversión, donde se pormenoriza lo que se pretende alcanzar en los esquemas y en las propuestas a los que se orientan, sus costos, el tiempo, los recursos que se emplearán para su obtención y un diagnóstico de todos los pasos que han de realizarse para llegar a los propósitos planteados.

Un plan está constituido para que sea sencillo encontrar lo que se indaga y no se excluya información significativa. Por lo tanto, se debe preparar un resumen global, abarcando temas respecto a la definición del producto-deporte en forma de proyectos y bocetos, es decir, la oferta y cómo se procura comercializar ante marcas y sociedades que le den soporte. Debe especificarse la ventaja diferencial que se goza en comparación a otros similares y cómo se espera conservarlo e innovarlo; la inversión indispensable, tanto al principio como por medio del tiempo y los resultados deseados, representados en valores de ganancia en la inversión, cuota de mercado y utilidad.

Por lo cual, la planificación de marketing instruye tanto a una gran compañía como a una pequeña sociedad, gimnasio, centro deportivo, recreativo, para ser competitivos y adelantarse a los cambios continuos del entorno. Mediante la planificación se persiguen varios objetivos como: identificar las necesidades a cumplir, determinar las oportunidades y amenazas del entorno, estimar las partes fuertes y débiles de la empresa, plantear las líneas de actuación que suministren a la empresa una situación competitiva, mejor distribución de las pertenencias materiales y una mejor conexión de los recursos humanos de la institución, cumplimiento de las acciones proyectadas, seguimiento, revisión y *feedback*.

2. PLAN DE MARKETING

Todo plan de Marketing debe estar bien estructurado para avalar que todo dato importante se circunscribe y considera para alcanzar los objetivos planteados de la entidad deportiva, estableciéndose el siguiente modelo:

1. Resumen ejecutivo.
2. Análisis del entorno interno y externo.
3. Diagnóstico de la situación (análisis DAFO).
4. Definición de objetivos de Marketing.
5. Definición de las estrategias: segmentación del público objetivo y posicionamiento.
6. Plan de acción: Marketing mix.
7. Evaluación y control.

Cohen, (2001) menciona que el plan de marketing es fundamental para todo negocio para la mercantilización eficiente y productiva en cualquier bien y servicio, pues proporciona una visión precisa del objetivo final y lo que se pretende conseguir en la ruta hacia éste. Por su parte, Kotler, (2012) define el plan de marketing como el instrumento medular para administrar y sistematizar el esfuerzo de marketing; se identifican los dos niveles que intervienen: estratégico y táctico. El marketing estratégico trata sobre los valores de la empresa, su orientación de dónde está y hacia dónde se quiere ir y de qué forma. En cambio, el marketing operativo hace referencia a la aplicación del marketing *mix* para conseguir los objetivos propuestos. En consecuencia, le atañe al marketing operativo planificar, realizar y fiscalizar las acciones de marketing que consientan efectuar las estrategias determinadas (Monferrer, 2013).

Finalmente, para lograr el éxito del plan de marketing es necesario una excelente comunicación con los demás departamentos de la empresa (producción, investigación y desarrollo) y los grupos de marketing (ventas, publicidad, promociones e investigación de mercados). Así mismo, los programas de acción deben expresar los convenios realizados con otros departamentos y secciones de marketing referente a las responsabilidades concernientes durante la etapa de planeación en relación al producto. Esto indica que el plan anual es un conducto para distribuir los recursos del negocio, por lo tanto, una forma de estipular responsabilidades para la ejecución del plan (Mullins, Walker, Boyd & Larréché, 2007).

Marín, (2009) cita a Agudo y Toyos, (2003), quienes consideran que en el mercado del deporte se debe reconvertir las 4 P's del marketing tradicional a las 4 C's del marketing deportivo para comprender de mejor manera el diseño del negocio. Con la finalidad de rediseñar estas variables y, reconociendo una entidad deportiva como un abastecedor de contenidos, al mismo tiempo que los clubes crean actividades que generan intereses para terceros y que se pueden tranzar directamente o por medio de otros bienes o servicios.

- Producto corresponde en el deporte al de Contenido: Es intangible, momentáneo, práctico e intrínseco. El cliente no puede mirarlo, valorarlo y decide su adquisición con base de una promesa. La particularidad de intangible se profundiza por constituirse mayormente y emocionalmente este producto. El producto se compone por las características del juego, las estrellas y el establecimiento y bienes complementarios. Al detallarse los productos deportivos, la innovación y la elaboración de productos colaterales y complementarios son necesarios para el aumento y amplificación de la entidad.
- Precio al Coste para el cliente: Proporciona ingresos y permite llevar a cabo estrategias dirigidas a los consumidores de deporte, así también como aquellos que emplean el deporte para llegar a sus objetivos comerciales (patrocinio, derechos televisivos, entre otros). Establecer un precio adecuado puede contribuir en el deporte un prominente valor de sentimiento, que le favorecerá a la venta de entradas.
- Distribución a Comodidad de acceso a los contenidos: Facilitan la adquisición y consumo de productos deportivos debido a que constituye la variable que corresponde la producción con el consumo. Con las modernas técnicas de comunicación digital, se han ampliado y diversificado los canales de distribución.
- Promoción a la política Comunicacional del club: Aporta técnicas para motivar, convencer, influir, estimular a los consumidores del deporte, además de generar imagen, puesto que el deporte es un excelente canal de comunicación para llegar a diversos *targets*, al existir una predisposición positiva del mismo.

En el deporte los principales componentes integran: el evento, la institución, su imagen y la marca. Por ello, se debe considerar el núcleo de la estrategia de marketing en el desarrollo del plan, pues se está tratando con un producto especial, en donde sus características y fases difieren a la del producto tradicional y con ello las estrategias a considerarse dependerán mucho de éstas:

Tabla 1. Fases de la Producción – Consumo en el Sector de Bienes Tangibles y en el sector Servicios deportivos.

Sector Bienes Tangibles	Sector Servicios Deportivos
La venta se realiza posteriormente cuando el producto está adecuadamente fabricado.	La venta involucra el proceso de producción consumo del servicio deportivo.
1 Necesita de una muy ligada unión y combinación entre el talento humano y técnicos de la entidad.	El bien puede ser transformado ilimitadamente.
2 El desarrollo producción-consumo demanda de un tiempo correspondientemente largo en el que se sostiene la relación directa empresa- cliente.	El producto puede ser estilizado.
3 El servicio mejor creado puede arruinarse en el instante de su empleo.	El bien puede ser renovado sin la obligación de ser redefinido.

4 El cliente participa en el diseño del servicio.	Superior “pasión” en las actividades.
5 En el área servicios no existe “regresar”	Otras características diferenciadoras
6 Mayor participación de componentes emocionales.	a) Nula participación de intermediarios. b) Alto grado de segmentación de diversos mercados. c) Variedad de cada servicio.

Fuente: elaboración propia obtenida de Emprendaria (2009, 06 de marzo).

El marketing tradicional según Stanton, Etzel, y Walker, (2007) fundamenta su orientación hacia el cliente conjuntamente con las actividades de marketing para lograr los objetivos de ejercicio de la empresa. En cambio, Molina, (2010) define al marketing deportivo como una ciencia socioeconómica que busca conectar el mundo deportivo con el mundo comercial con la finalidad de asociar la marca y darles mayor valor.

Cuando se analiza el producto/servicio en el marketing deportivo se adapta perfectamente a la clase de deporte, y ofrece sus métodos para generar prácticas deportivas, transformar costumbres de vida cimentados en la salud, el ocio y la sociabilización, beneficiar las inversiones que las organizaciones crean en el deporte y aportar a las entidades deportivas los instrumentos que le permitan satisfacer las necesidades de sus socios, empleados, proveedores, clientes y en general a sus *stakeholders*.

De allí parte la diferencia entre estas ciencias, pues el objetivo del marketing deportivo es saber y desarrollar esas interrogantes con el fin de no atender a todos los individuos como simples clientes, sino que consiga diversificarles y comprendan atenderles de manera personalizada para posteriormente lograr formar grupos homogéneos de respuestas, desarrollando una diferenciación de la oferta de las diferentes entidades o clubes deportivos.



Gráfico 1. Preguntas clave para elaborar el Plan de Marketing.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se estructura un plan respondiendo a las preguntas que permitan adaptarse a las necesidades propias de la entidad deportiva. Definiendo la misión y visión de la empresa, pues marcarán su rumbo y hacia dónde quiere llegar, además de los valores que deben cumplir e información pormenorizada del negocio. Es fundamental realizar un análisis interno y externo de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades y el público objetivo que se pretende llegar, de esta forma elaborar estrategias acorde al segmento y entregar al mercado el producto ideal con ventajas competitivas, a precios apropiados al servicio que se oferta, empleando publicidad que proporcionen información sobre el mismo y el punto de venta a realizarse. Al llegar a este punto lo que se pretende es fidelizar al *target*; por lo tanto, se debe elaborar un presupuesto conforme a las necesidades para desarrollar las estrategias planteadas de forma eficiente. Y, finalmente, es preciso controlar y verificar que se cumplieron todos los objetivos estipulados en el plan y, en últimas instancias, corregir lo que no se ha podido desarrollar.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING DEPORTIVO

3.1. RESUMEN EJECUTIVO

En este apartado se recomienda redactarlo al finalizar el plan y en una sola hoja.

Componer el resumen ejecutivo demanda de técnica, pues en muchas ocasiones un plan importante puede no ser tomado en cuenta para su ejecución debido fundamentalmente a la insuficiencia de capacidad de redactar y exhibir apropiadamente el dato relevante.

Una de las técnicas que se emplea es la “pirámide invertida” donde lo más primordial se ubica al inicio del texto y así continuamente hasta finiquitar con aquello que es lo menos relevante. Esto se puede observar en el siguiente gráfico (gráfico 2):



Gráfico 2. Pirámide invertida con pautas para la elaboración del resumen ejecutivo.

Fuente: elaboración propia.

A. Detallar los objetivos cuantificados y cualitativos que se han planteado obtener

En este punto se especifican los logros a obtener, de esta forma, lo primero que verá el inversionista es la realidad a construir.

El objetivo final es sostener la trayectoria ascendente de la entidad y si no fuese posible, por lo menos, mantenerla hasta cuando el mercado vuelva a crecer.

Ejemplo de objetivos cuantificados y cualitativos

- ✓ Se va a incrementar las ventas en 20%.
- ✓ Fidelizar a un 42% de nuestros clientes.
- ✓ Reducir la tasa de inasistencia a los eventos en un 15%.

B. Fijar el margen de utilidad

Esencialmente, es la información solicitada por los accionistas del negocio. De nada sirve dar a conocer los objetivos a alcanzar si no se determina a cuánto se van a rentabilizar las acciones de la entidad, porque ellos (los inversionistas) miden su capital de inversión según el valor del mercado.

Los grandes inversionistas estiman que la mejor manera de proteger su inversión es que la marca tenga la mayor exposición posible. De esta manera, sus acciones tendrán un valor muy superior al simbólico (el valor de dinero que se consigna en la acción). En este proceso, las personas están interesadas en el posicionamiento de la marca.

C. Costos

Los costos que se necesitan incurrir para el desarrollo de la entidad deportiva. En este caso, se trata de detallar los valores a considerarse en el presupuesto como la contratación de deportistas profesionales, indumentaria, materiales para el entrenamiento, cuerpo técnico, médico y otros valores que de acuerdo a la institución deportiva deberá detallar en este apartado.

D. Otros detalles

En otros detalles, se debe mencionar algunos temas que podrían resultar interesantes, sobre todo a medio plazo. Por otra parte, no se deben cometer los siguientes errores en la escritura:

- ✓ Jamás escriba en primera persona. Todo el texto debe ser en participativo.
- ✓ Tampoco resalte el nombre de la persona, quien redacta porque los líderes no se muestran hablando de ellos mismos; sino que los conocerás por sus obras.

- ✓ De ninguna forma opine. Todo debe ser un proceso analítico.
- ✓ No aplique recursos de otras personas; a excepción que se reconozca la fuente.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

Es conveniente realizar el análisis de la situación actual de la institución deportiva, así como los factores determinantes de esa condición.

Este diagnóstico consiste en una compilación metódica de los datos que sean significativos, tanto internos como externos a la agrupación deportiva.

Esta fase se clasifica en dos fases:

- ✓ Selección de información.
- ✓ Análisis y valoración de los datos recopilados.

3.2.1 Descripción de la situación externa

En este estadio hay que detallar la demanda y sus tendencias de cada uno de los servicios brindados por la institución deportiva en el medio. Un buen proyecto de marketing debe sustentarse en el conocimiento del cliente/usuario y el estado del sector, por ello se considera que ésta es la parte más importante de esta etapa.

a) Análisis del entorno

Es fundamental examinar el entorno en general, los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales que tienen influencia en el comportamiento del sector. Por ejemplo, en el caso de las instituciones deportivas se debería estudiar la fuerte relación que existe entre el ingreso familiar y el gasto designado a actividades lúdicas y ocio.

b) Análisis del mercado

Es necesario concretar el mercado de referencia: la importancia de segmentar el sector deportivo, como etapa de un transcurso de definición de estrategias de marketing, resulta evidente, ya que en cualquier mercado los clientes potenciales se distinguen en su manera de percibir una necesidad y en su modo de experimentar cómo le satisface un servicio similar.

La clave de la segmentación radica en saber distinguir variables medibles que faciliten la división de los grupos mencionados, correspondiente a su distinta apreciación, y que posicionen a la entidad deportiva con sus productos y servicios en una ubicación competitiva dentro de los targets objetivos.

En la industria deportiva la segmentación deportiva se divide en: Demográfica, psicográfica, la utilización del producto y los beneficios del producto.

- **Delimitación del mercado objetivo**

Tras definir los probables segmentos o conjuntos homogéneos de demanda, se decide en la elección de cuáles de ellos serán los más apropiados para competir.

Las primordiales clasificaciones, detalles y características adicionales del mercado - objetivo a tomar en cuenta son:

- ✓ Necesidades y deseos del mercado objetivo.
- ✓ Especificación general del catálogo de los servicios.
- ✓ Constancia de utilización.
- ✓ Características.
- ✓ Perceptibilidad del sector.
- ✓ Dimensión del mercado-objetivo.
- ✓ Tendencias de crecimiento.
- ✓ Componente financiero.

- **Principales competidores**

Se debe efectuar un análisis de los importantes competidores, principalmente en los siguientes puntos:

- ✓ Lista de productos/servicios
- ✓ Precios por productos/servicios
- ✓ Características de los productos/servicios
- ✓ Ventas integrales de los competidores
- ✓ Valoración del porcentaje de participación en el mercado
- ✓ Puntos fuertes y débiles
- ✓ Estrategias

Resulta imprescindible que en la política de producto uno de los objetivos esenciales es lograr distinguirse de la competencia. En esta etapa se debe conocer perfectamente al adversario de modo que luego se pueda obtener una ventaja competitiva. Por consiguiente, se considera importante realizarse las siguientes preguntas:

¿Hallar alguna ventaja particular para que los consumidores los prefiera?

¿Efectúa la entidad deportiva con ahínco sus actividades para diferenciarse?

3.2.2 Descripción de la situación interna

Consiste en analizar los aspectos propios de la entidad.

- **Análisis del usuario deportivo**

- ✓ Investigación de necesidades y deseos.
- ✓ Percepción que tienen sobre los servicios propuestos.
- ✓ Conducta en cuanto al uso: reiteración de participación, formas de pago, evaluación, afiliación, entre otros.
- ✓ Proceder ante los soportes y medios publicitarios: recordación de la publicidad, interpretación del mensaje publicitario, etc.
- ✓ Actitud ante las promociones.
- ✓ Fidelización del usuario.

- **Análisis de productos/servicios**

- ✓ Conocer exactamente el servicio o producto que se ofrece.
- ✓ Ingresos reales.
- ✓ Participación en el mercado.
- ✓ Ingresos netos en unidades e importe.
- ✓ Índices de crecimiento de las ventas.
- ✓ Disposición con respecto a los productos:
 - ❖ Calidad
 - ❖ Exhibición
 - ❖ Estado de ventas
 - ❖ Comprensión del servicio
 - ❖ Evaluación del servicio
- ✓ Establecimiento y modelos de tecnologías empleadas en los servicios.

- **Análisis de los precios**

- ✓ Precios de los eventos y servicios.
- ✓ Descuentos utilizados.
- ✓ Promociones.
- ✓ Formas de pago.

- **Análisis de la publicidad y promociones**

- ✓ Crecimiento de la publicidad y promociones utilizadas.
- ✓ Soportes y medios aplicados.
- ✓ Valoración de los mensajes empleados.
- ✓ Efectividad de la publicidad.

- **Análisis de la programación de las actividades**

- ✓ Programación de apertura y cierre.
- ✓ Actividades para infantes, adultos, mayores.
- ✓ Número de estudiantes por grupo.
- ✓ Duración de cada actividad.
- ✓ Niveles de preparación.

- **Empresa**

Misión: Se debe elaborar de forma planificada y proyectando una imagen sólida y completa, es decir, su razón de ser, el motivo por el cual existe esta entidad y las funciones que va a realizar como organismo ligada a la colectividad y en un medio determinado, pues la credibilidad de la institución deportiva está en juego. Por lo tanto, la misión debe especificar claramente la necesidad que se va a cumplir, los clientes a los que se dirigirá la entidad y los productos o servicios que se ofrecerán. Asimismo, tiene que ser comunicada y transmitida a todos los niveles de la institución, desde empleados, proveedores y clientes, para que influya y la compartan, siendo aconsejable repetirla cada determinado tiempo para mantenerla presente en la esencia de cada colaborador.

Visión: Es la imagen favorable que se quiere proyectar al exterior, esto es, la imagen futura de la organización. El responsable de elaborar la visión de la entidad es la persona o personas que la administran, de tal forma que deben valorar y analizar las pretensiones y deseos que tiene la entidad y la capacidad de diseñar una determinada imagen, así como interna y externamente, basándose en la filosofía empresarial, la cultura y la identidad de la institución.

Valores: Son las bases sobre los que sustenta la propia definición de la institución, pues se refiere a su realidad y es el centro donde toda su actividad gira. Los valores de la organización están relacionados con la identidad de la organización, determinando su comportamiento ante ciertas situaciones en base a la ruta al que los directivos quieren orientar e infundir en la institución deportiva.

3.2.3 Pronóstico

El propósito de todo pronóstico es que el futuro se pueda vaticinar, aunque sea proporcionalmente, pues su pilar está en el pasado y en el futuro.

Por otra parte, el pronóstico no radica solamente en descontextualizar las modas pasadas, al contrario, se trata de prever qué modificaciones puedan causarse en el futuro.

Variables que se deben considerar:

- ✓ Previsión de la demanda general.
- ✓ Pronóstico de la demanda de los servicios de los centros deportivos.
- ✓ Fidelización de los clientes.
- ✓ Pronóstico de los ingresos de la institución deportiva.

3.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Tras concluir con la etapa antes descrita, donde se pormenoriza tanto la situación actual como la previsión de cuál será la situación venidera, se debe enfatizar en aquellos aspectos que puedan conllevar para la entidad deportiva amenazas y oportunidades de acuerdo a sus puntos débiles y fuertes. Por dichas razones se analizará mediante un análisis DAFO, de esta manera, al procesar esta información se puede comprimir en esta herramienta estratégica, muy aplicada para entender la situación exacta en la que se ubica, también, saber su situación competitiva en el mercado, y, asimismo, las características internas.

- Oportunidades

Son aquellos entornos externos, positivos, que se producen en el ambiente y que, pueden ser empleadas una vez distinguidas.

¿De qué tendencias de la industria se posee información?

¿Qué cambios en los estilos sociales y de vida se están activando?

¿Qué variación se está empleando en el mercado deportivo?

- Amenazas

Son ámbitos negativos, externos a la empresa, programa o plan, que pueden interferir contra éste, por lo que, llegado el momento puede ser necesario elaborar una estrategia acorde para poder evitarla.

¿A qué barreras se contraponen la empresa?

¿Qué están realizando los competidores?

- Fortalezas

Son todos aquellos factores internos y positivos que conciernen a la empresa, plan o programa de otros de similar grupo.

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que su competencia?

¿A qué recursos de bajo coste o exclusivo se tiene acceso?

- Debilidades

Se refiere a todos aquellos recursos, factores, actitudes y destrezas que el negocio ya posee y que crea oposición para alcanzar el buen ejercicio de la entidad. Podría ser: económicos, mercadeo, organizacionales, entre otros. Posteriormente, al ser identificados estos problemas internos se estructuran estrategias convenientes para eliminarlas.

¿Qué se debe mejorar?

¿Qué se puede evitar?

¿Qué componente disminuye las ventas o el éxito del programa?

3.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez concluida la etapa de la situación actual de la industria y de la misma entidad deportiva, y tras haber proyectado su posible crecimiento, se debe tomar en cuenta una decisión respecto adónde se quiere ir. Es por ello que se deben definir objetivos que proporcionen una visión clara y decisiva sobre áreas referentes: A quiénes van encaminadas, sectores geográficos donde se aplicará, período del año en que se exhibirán las publicidades, objetivos de la comunicación, descripción de los objetivos financieros. En conclusión, deben exponerse objetivos reales, concretos, coherentes y aceptados por quienes llevan la dirección ejecutiva del plan.

Los objetivos pueden ser cuantificables (logros medibles, expresados en valores concretos. Ejemplo: alcanzar tanto beneficio o tanto porcentaje de participación de mercado) o cualitativos (metas intangibles o genéricas. Ejemplo: Imagen y notoriedad o liderazgo del producto o servicio). Se debe tener en cuenta que un objetivo tiene que cumplir una serie de requisitos que se agrupan con una norma nemotécnica muy usada en Marketing: SMART

1. Specific: Específicos. Se debe formular el objetivo de forma sencilla. Cuanto más específico sea más viable para alcanzarlo. Se recomienda dividir el objetivo en fases específicas.

2. Measurable: Medible. Si no se es capaz de valorar en términos concretos no se estará preparado para hacer balance de lo que se ha logrado. Medir el resultado es trascendental, por ello, medir el objetivo también lo es. Se puede calcular el tiempo, la cantidad de trabajo, la gente a la que se conoce, las palabras que se escriben para poder analizar las estrategias propuestas.

3. Attainable: Alcanzable. Debe ser razonable, factible. Si el objetivo final no lo figura cuando se divide en fases la ruta, tenga en cuenta de que los pequeños objetivos SMART que tiene que ir efectuando sí son posibles.

4. Realis: Realista. Se debe contar con objetivos que se encuentren dentro de las posibilidades como recursos propios utilizables, que sirvan de motivación para alcanzar dichos objetivos.

5. Timely: Conseguido en un tiempo determinado. Es necesario tener instaurada una línea temporal, cada objetivo debe estar delimitado en el tiempo, pues ayudará a marcar las distintas fases que permitirán obtener la meta propuesta.

Ejemplos de objetivo SMART:

- ✓ Incremento de socios en un 5% durante el primer semestre de año, reduciendo el precio de la cuota un 10%.
- ✓ Alza de ingresos un 4% durante todo el año, cerrando acuerdos puntuales con (inversionistas, patrocinadores, entre otros).
- ✓ Disminución de reclamaciones un 15% en la primera mitad del año aplicando el nuevo modelo interno de calidad y servicio al cliente.

3.5. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO

A partir de la definición de objetivos, que son la guía que indica hacia dónde se quiere ir, se debe avanzar con la búsqueda de la mejor ruta para alcanzarlos. En gran parte de las circunstancias no existe una estrategia única, asimismo, hay diversas opciones posibles para lograr los objetivos de marketing establecidos.

Las estrategias propuestas para modificar la oferta de los prototipos sociales instaurados son las siguientes:

Estrategias nacionales, regionales y locales: Es permisible desarrollar planes de marketing distintos para diferentes áreas geográficas, e incluso en un sector se puede tener en ejecución un plan nacional y otro regional o local. En esta cuestión se debe proporcionar atención especial a la coordinación para que no sucedan contradicciones entre cada uno de ellos.

Estrategias estacionales: Se debe estimar cuándo difundir o promocionar la oferta.

Estrategias competitivas: Si existe mucha competencia en el área en que se desenvuelve el negocio, deben desarrollarse obligatoriamente estrategias especiales hacia los rivales establecidos con anticipación en el medio.

Estrategias del mercado: Se desarrollarán después de realizar la investigación de mercado, que servirá de base para decidir el mercado potencial o nuevo, en el cual se desarrollarán las operaciones comerciales para desarrollar estrategias acorde al *target* seleccionado.

Estrategias de penetración, distribución y cobertura: Se ejecuta de distintas formas si se hace referencia a una oferta masiva o no. Precisar en qué sector se deben aumentar los esfuerzos, movilización, cobertura esperada, penetración oportuna de mercados nuevos y los existentes.

Estrategias del personal: Se debe puntualizar si se debe incorporar una estructura de personal en el Plan de Marketing.

Estrategias de promoción: Son desarrolladas para cubrir necesidades específicas en un tiempo limitado. En esta sección del Plan de Marketing designarán las zonas importantes a tomarse en cuenta posteriormente en él.

Estrategias de gastos: Se detalla la adjudicación del presupuesto del Plan y es necesario acordar si se extenderá la oferta o se captará más clientes.

Estrategias de comunicación: Es conveniente determinar plenamente el tipo de anuncios que se procura instaurar, si el objetivo es obtener ganancias a corto o a largo plazo, si se va a distinguir por razones territoriales.

Estrategias de publicidad: Se especificará si se realizará una campaña publicitaria y de qué clase. Es viable suplir una promoción por una campaña publicitaria o es admisible adecuar una promoción para que cree cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios que se generan actualmente, permiten generar nuevos consumidores. Las estrategias de investigación y desarrollo son la base para garantizar el permanente éxito de la entidad deportiva.

El procedimiento en la fijación de estrategias se inicia con un análisis de los problemas y oportunidades, realizando de forma creativa soluciones múltiples para cada inconveniente. Posteriormente, se examinan los objetivos de marketing y se elaboran las estrategias, que son formuladas de forma sencilla.

En cuanto se haya definido el mercado objetivo y las estrategias, se debe generar una imagen en la mente de los clientes potenciales, de esta forma diferenciarse de la competencia que está en el mercado.

El posicionamiento es fundamental, pues es el cimiento básico para plasmar una imagen: anuncios, promociones y publicidad. Si se posiciona la oferta en todos los puntos antes mencionados, se logrará un resultado multiplicativo. Un pésimo posicionamiento puede