

**LUIS ENRIQUE DAVID TENORIO
LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS
CLAUDIA LORENA VÁSQUEZ NÚÑEZ**

**PLAN DE MERCADEO APLICADO LA
INDUSTRIA
DEPORTIVA**



**LUIS ENRIQUE DAVID TENORIO
LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS
CLAUDIA LORENA VÁSQUEZ NÚÑEZ**

**PLAN DE MERCADEO APLICADO LA
INDUSTRIA
DEPORTIVA**



2025 por Atena Editora

Copyright© 2025 Atena Editora

Copyright del texto © 2025, el autor Copyright
de la edición© 2025, Atena Editora

Los derechos de esta edición han sido cedidos a Atena Editora por el autor.

Publicación de acceso abierto por Atena Editora

Editora jefe

Prof. Dr. Antonella Carvalho de Oliveira

Editora ejecutiva

Natalia Oliveira Scheffer

Imágenes de la portada

iStock

Edición artística

Yago Raphael Massuqueto Rocha



Todo el contenido de este libro está licenciado bajo la licencia
Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

El contenido de esta obra, en cuanto a su forma, corrección y fiabilidad, es responsabilidad exclusiva de los autores. Las opiniones e ideas aquí expresadas no reflejan necesariamente la posición de Atena Editora, que actúa únicamente como mediadora en el proceso de publicación. Por lo tanto, la responsabilidad por la información presentada y las interpretaciones derivadas de su lectura recae íntegramente en los autores.

Atena Editora actúa con transparencia, ética y responsabilidad en todas las etapas del proceso editorial. Nuestro objetivo es garantizar la calidad de la producción y el respeto a la autoría, asegurando que cada obra se entregue al público con cuidado y profesionalidad.

Para cumplir con esta función, adoptamos prácticas editoriales que tienen como objetivo garantizar la integridad de las obras, previniendo irregularidades y conduciendo el proceso de manera justa y transparente. Nuestro compromiso va más allá de la publicación, buscamos apoyar la difusión del conocimiento, la literatura y la cultura en sus diversas expresiones, preservando siempre la autonomía intelectual de los autores y promoviendo el acceso a diferentes formas de pensamiento y creación.

PLAN DE MERCADEO APLICADO LA INDUSTRIA DEPORTIVA

| Autores:

Luis Enrique David Tenorio

Luz Karina García Contreras

Claudia Lorena Vásquez Núñez

| Revisión:

Los autores

| Diseño:

Thamires Gayde

| Portada:

Yago Raphael Massuqueto Rocha

Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)

T312 Tenorio, Luis Enrique David
Plan de mercadeo aplicado la industria deportiva / Luis Enrique David Tenorio, Luz Karina García Contreras, Claudia Lorena Vásquez Núñez. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2025.

Formato: PDF
Requisitos del sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
Incluye bibliografía
ISBN 978-65-258-3836-6
DOI <https://doi.org/10.22533/at.ed.366252611>

1. Marketing deportivo. I. Tenorio, Luis Enrique David. II. Contreras, Luz Karina García. III. Vásquez Núñez, Claudia Lorena. IV. Título.

CDD 796.069

Preparado por Bibliotecario Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

📞 +55 (42) 3323-5493

📞 +55 (42) 99955-2866

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

CONSEJO EDITORIAL

CONSEJO EDITORIAL

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dra. Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidad Federal de Lavras

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontificia Universidad Católica de Goiás

Prof. Dra. Ariadna Faria Vieira – Universidad Estatal de Piauí

Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidad Federal del Sur y Sudeste de Pará

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidad Federal de Goiás

Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidad Federal de Ouro Preto

Prof. Dr. Cláudio José de Souza – Universidad Federal Fluminense

Prof. Dra. Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidad Federal de Piauí

Prof. Dra. Dayane de Melo Barros – Universidad Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Elio Rufato Junior – Universidad Tecnológica Federal de Paraná

Prof. Dra. Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal de Río de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal de Pará

Prof. Dr. Fabrício Moraes de Almeida – Universidad Federal de Rondônia

Prof. Dra. Glécilla Colombelli de Souza Nunes – Universidad Estatal de Maringá

Prof. Dr. Humberto Costa – Universidad Federal de Paraná

Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidad de Pernambuco

Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidad Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Juliana Abonizio – Universidad Federal de Mato Grosso

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidad Federal Fluminense

Prof. Dra. Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Paraná

Prof. Dra. Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educación, Ciencia y Tecnología de Pará

Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus – Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología

Prof. Dra. Talita de Santos Matos – Universidad Federal Rural de Río de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidad Federal Rural del Semiárido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidad Federal de Alfenas

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	1
EL MERCADEO DEPORTIVO EN COLOMBIA	2
QUE ES MERCADEO DEPORTIVO	6
PLAN DE MERCADEO	8
ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	10
ANÁLISIS INTERNO.....	10
ANÁLISIS EXTERNO	17
DISEÑO DEL OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO	30
GESTION DE MARCA	33
VENTAJA COMPETITIVA	36
DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS	39
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	43
EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO	47
MODELO DE NEGOCIO PARA LA INDUSTRIA DEPORTIVA	52
MODELO DE NEGOCIO INDUSTRIA DEPORTIVA	54
REFERENCIAS.....	56



INTRODUCCION

Hablar de deporte conlleva generar pasiones alrededor del mismo, tanto locales como nacionales y en algunos casos globales, pero no podemos dejar a un lado al deporte como industria, la cual a nivel mundial tiene grandes resultados económicos, sustentados en la mayoría de las ocasiones por la generación de sentimientos que el deporte despierta, transformados en seguidores o fanáticos, mostrando una nueva visión del deporte, más allá de la recreación o la salud, entendiendo que el anterior es una industria transnacional en un mundo cada vez más globalizado.

Colombia durante varios años fue un actor secundario en esta industria teniendo vocación de consumidor de marcas de diferentes transnacionales, en aspectos como indumentarias, equipos de práctica o eventos masivos, identificando un mercado nacional creciente para esta industria. Lo anterior conllevo a la necesidad de dar el siguiente paso, no solo ser consumidor, a generar empresas que satisficieran las necesidades del creciente mercado, el fenómeno de seguidor o fanático toma cada vez más fuerza en nuestro país, sumado a lo anterior, el aumento de las prácticas deportivas en diferentes campos como recreativo y el competitivo, son constantes impulsoras para la creación de empresas que giran alrededor del deporte.

En la actualidad en el país existen empresas deportivas como clubes deportivos o gimnasios que giran alrededor de la práctica deportiva, a lo anterior se suman las actividades recreativas y el deporte profesional mostrando un gran espectro de consumidores de la industria deportiva, con necesidades en materia de productos y servicios, constituyendo una oportunidad para las industrias nacionales dedicadas a la fabricación de productos como indumentaria deportiva, servicios de entrenamiento o logística, productos asociados a la práctica como termos, toallas, calzado deportivo, fajas y aditamentos para la rehabilitación y protección como canilleras, coderas y similares.

Una industria nacional que puede llegar a mover miles de millones anuales en compras y que en su mayoría es atendida por oferentes de la pequeña y mediana empresa, siendo claro ejemplo del emprendimiento empresarial de nuestro país.



EL MERCADEO DEPORTIVO EN COLOMBIA

Para hablar del mercadeo deportivo en Colombia debemos remitirnos a dos deportes que son insignia del país, es el caso del ciclismo y el fútbol, no tratamos de discriminar a otros deportes y su aporte al mercadeo deportivo, pero en el caso de hablar de historia acerca del mercadeo deportivo en nuestro país, no podemos desconocer su origen a partir de los anteriores.

El ciclismo

Harlar del ciclismo como práctica deportiva en el país es remitirnos al año de 1951 año en el cual se realiza la primera vuelta a Colombia, y a Efraín Forero como ejemplo de los primeros pasos en mercadeo deportivo, patrocinado por la planta de soda de Zipaquirá, sienta el primer paso del acercamiento de las marcas asociadas al deporte por medio del patrocinio deportivo en nuestro país, generando el interés de más empresas de participar, es así como para la segunda edición de la misma, aparecen equipos patrocinados por marcas como Avianca, Coltejer, las fuerzas armadas y el equipo del gobierno nacional, además de la aparición de equipos que representaban regiones, patrocinados por sus respectivas gobernaciones. Sumado a lo anterior la misma competición recibió el apoyo del diario *El Tiempo*, mostrando los inicios del mercadeo deportivo en nuestro país, es así como no se puede desligar el patrocinio comercial del desarrollo de la competición ciclística, institucionalizando lo anterior en nuestro país, convirtiendo al patrocinio deportivo como un motor para el desarrollo de este deporte.

En los primeros años de competencias internacionales nuestros ciclistas usaban la camiseta blanca con el tricolor nacional, patrocinados por marcas como Varta y SAM, otro caso eran los ciclistas Martín Cochise Rodríguez patrocinado con Bianchi y Rafael Antonio Niño con Jolly cerámica, firmas europeas que en ese entonces (1972-1973) eran de gran envergadura, asociando el nombre del ciclista a una marca empresarial, posteriormente en el año 1973 se alcanzó un patrocinio por la empresa polímeros colombianos de Medellín, el cual más adelante en el año 1974 patrocinaría el clásico Poc-polímeros colombianos, contando con promociones en radio y prensa.

El gran desempeño de nuestros ciclistas en tierras europeas genera la participación de más firmas vinculadas al ciclismo, entre otras leches la Gran Vía, droguería Janet, y Canada Dry. Es importante resaltar la participación de café de Colombia como Sponsor en 1985, copartícipe del viaje de Colombia como equipo a España, que gracias a sus resultados se convierte en un equipo profesional en ese mismo año.

La participación de las marcas transciende las fronteras nacionales, el liderazgo de la federación nacional de cafeteros conlleva a patrocinar la segunda camiseta con más renombre en el tour, la de premios de montaña llegando a contar con publicidad en el punto de llegada del premio con vallas presencia de marca en el podio de premiación y con modelos que tipifican la participación nacional como sponsor exclusivo. Desarrollando por su parte una estrategia de penetración mostrando el producto con degustaciones a lo largo del tour y con el primer esbozo de Juan Valdez como marca. A este boom publicitario del ciclismo se suma la empresa Postobón por medio de la presentación de su equipo propio, Su creencia como equipo profesional fue despertar el sentimiento de apoyo, a partir del patrocinio a un grupo de ciclistas amateurs que buscaran posicionar el producto. Otras participaciones distantes y pasajeras que intentaron contribuir a desarrollo del ciclismo fueron Coca Cola y Pony Malta las cuales por manejo de imagen decidieron retirarse. Más adelante se presentan patrocinadores esporádicos que buscan participación publicitaria en carreras o temporadas cortas para delimitar su base al desarrollo publicitario empresas como cigarrillos Royal la industria licorera de Cundinamarca y Texaco y sus derivados, garantizaban participación en la inversión pero no continuidad por lo que se hizo difícil el panorama y se integró una serie de propuestas para renovar la oferta publicitaria y sus ventas temporales pero en ultimas no permitiendo el desarrollo del ciclismo como tal. También se contó con participaciones de corporaciones de ahorro y vivienda por ejemplo Colmena que auspicio la vuelta a Colombia por diez años, dando el principio fundamental de dedicarse a patrocinar un deporte y a vincularse con un manejo de relaciones estable, lo cual hizo que permaneciera en la mente de los consumidores y además mejorando la imagen de la compañía y del ciclismo como ente de posicionamiento de la empresa en simetría con el deporte en este caso el ciclismo como deporte masivo juega un papel importante en el desarrollo del mercadeo deportivo a través de la asociación de marcas y el patrocinio a equipos.

El futbol

Durante el gobierno de pastrana Borrero, entra en vigor la ley de prohibición a la entrada de capitales para el pago de jugadores de futbol, ocasionando que los equipos no tuvieran dinero para el pago de sus nóminas, conllevo a la búsqueda de patrocinios para poder sortear sus necesidades económicas, atrayendo a empresas como gaseosas o entidades comerciales, teniendo presente que el único ingreso que les quedaba era el pago de la entrada a los partidos.

La temporada del año 1988 fue una de las más controvertidas y con más descredito para el futbol colombiano , generando inconvenientes por los ingresos de taquilla, lo anterior conllevo a los equipos a organizarse y a generar una imagen de fair play, aprovechado por organizaciones económicas como la Ardila lule o la santo domingo en el patrocinio de equipos , su presencia en la camiseta de los mismos, genero la firma de contratos asociados a grandes sumas de dinero y con plazos a cinco años, adicional se firma un convenio con la firma estadios s.a. para llevar publicidad a los estadios, la empresa Golty se suma a lo anterior a partir del suministro del balón oficial de la liga, se crean premios adicionales como al goleador o la valla menos vencida, con la participación de Davivienda, Colseguros y Costeña como patrocinadores de los mismos.

Las actuaciones del seleccionado colombiano en el mundial de 1990, conllevo a la participación de algunos jugadores como en imagen de varias marcas como Frutíño, Shimasu y Águila Roja, Colombiana y la Colonia Montpellier entre otras, adicional Bavaria decide convertirse el patrocinador oficial de la selección, a cambio de la exclusividad de la publicidad en los uniformes.

La fiebre mundialista vivida para el mundial del año 1994, conlleva a la creación de moda y productos en torno a la misma, generando estrategias publicitarias de posicionamiento a través de la asociación con la marca de la selección Colombia, pero lo anterior se desmorona, por la mala participación de la selección en el mismo. El declive permanente que ocasiono la salida tan pronta de la competición.

Otras empresas han participado en este retorno del patrocinio al futbol, en el caso de la cerveza Leona en el año 1998, buscando reposicionar su marca por medio de la generación de vínculos afectivos con los colombianos a partir de su pasión por el fútbol, una estrategia encaminada a la fidelidad del fanático frente a su equipo local que pese a las derrotas maximiza su lealtad, contrario a lo que ocurre con el combinado nacional que es un sentimiento más asociado al patriotismo.

En la actualidad no se puede desligar los anteriores deportes del patrocinio comercial, claros ejemplos como el equipo Manzana Postobón, asociado al producto o la participación de marcas como Pepsi, Colanta u Olímpica en las camisetas de los diferentes equipos colombianos.

El desarrollo del patrocinio deportivo en el país generó la masificación de los mismos y por ende el nacimiento de fanáticos e hinchas de los mismos, posteriormente convertidos en practicantes y consumidores de indumentarias e implementos asociados tanto a la práctica como a la moda.



QUE ES MERCADEO DEPORTIVO

El deporte constituye una gran industria a nivel mundial, la cual atrae a miles de personas en cada encuentro competitivo que se desarrolla, desde deporte aficionado hasta deporte profesional, el crecimiento de espectadores se convierte en un gran medio publicitario y de promoción, aprovechado por empresas vinculadas directamente o indirectamente al deporte, observando al mercadeo deportivo desde dos perspectivas: la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la comercialización utilizando al deporte como un vehículo promocional para productos de consumo , industriales y servicios (Guillen et al., 2018)

A partir de esta definición se deben distinguir los diferentes participantes de la acción del mercadeo deportivo, clasificando a los espectadores en primarios, secundarios y terciarios, los espectadores primarios presencian el evento en directo, asistiendo al evento, los secundarios participan a través de otros medios como la televisión, la radio , la internet, etc. y por último los terciarios que experimentan el deporte indirectamente ya sea por comentarios o anécdotas de espectadores primarios o secundarios (Guillen Pereira, 2018), la repercusión del evento deportivo no solo recae en sus espectadores, generando la importancia de la implicación del mercadeo en cada uno de estas clasificaciones.

El mercadeo deportivo puede ir más allá del evento, asociando el mismo a otros factores como el fenómeno de los fanáticos, el cual no es un deportista activo, pero desea tener la prenda del equipo con el cual se identifica , frases como “el futbol es pasión” son comunes en este grupo de consumidores , conllevoando a entender que el mercadeo deportivo puede sustentarse a partir de esa necesidad de la afinidad con el equipo, se ha demostrado en varios experimentos la implicación del cerebro emocional en la toma de la decisión de compra, acentuado en el valor simbólico para el cliente (Lim, 2018)

Pero se debe tener en cuenta que el deporte no solo se basa en la generación de sentimientos de pertenencia o de fanatismo, el deporte alberga varios sentimientos que son asociados positivamente con sus practicantes, valores como la honestidad,

la entrega, la lucha, el trabajo en equipo o la de superación son reflejados por cada atleta, constituyendo una ventaja para las marcas, permitiendo asociarlas con los sentimientos que puede reflejar el atleta, facilitando el posicionamiento a través de lo que el atleta representa, lo anterior permite entenderlo como una estrategia de marca a partir del patrocinio deportivo (Baker, 2007)

El mercadeo deportivo se impulsa con el fervor que genera la competición, mucha gente sigue las mismas, creando sentimientos asociados hacia el atleta o equipo del cual se considera fan, para poder definir que realmente es el mercadeo deportivo podríamos entenderlo como una división del marketing que se centra en la promoción de ventas y equipos asociados a la práctica deportiva, como la promoción de servicios y productos que estén asociados al deporte (Bora et al., 2017).

Para entender el mercadeo deportivo se debe empezar desde la importancia del deporte dentro de la promoción de productos o servicios, este contexto facilita generar estrategias en pro de identificar el uso que se le dará, hablamos de gestión de marca o solo promoción, a partir de identificar la estrategia se debe proceder a identificar las tácticas a utilizar en pro de implementar la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos.



PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo tiene sus bases en torno a la claridad de que queremos hacer con él y hacia dónde queremos llegar, su importancia radica en poder registrar por escrito lo anterior en forma de objetivos y como alcanzarlos, construir la bitácora donde se consigna los pasos para alcanzar los objetivos, dicho de otra manera, sería nuestra estrategia de marketing (Ballesteros, 2021)

Es importante aclarar que un plan de mercadeo se establece en periodos de un año, siendo consecuentes con la planeación empresarial, siendo necesario tener en cuenta algunos parámetros para su diseño (Ballesteros, 2021):

Diseñar el plan de mercadeo a partir de las tácticas:

En ocasiones se inicia pensando más en las actividades o tácticas a realizar, siendo el punto de partida identificar lo que hace la competencia en términos de promoción, sin claridad en aspectos como ¿hacia dónde se quiere ir?, generando las actividades o tácticas sin tener claros los objetivos que se quieren alcanzar, o que estrategia ayudara a alcanzarlos, basamos el plan en la premisa básica “Necesito aumentar ventas, sin importar el costo”

Diseño del plan de mercadeo solo con la estrategia:

Otra forma es Iniciar pensando solo en la estrategia, impulsando la organización a planes que en muchas ocasiones no se ajustan a la realidad de la misma, hacerlo de esta forma conlleva a descuidar dos aspectos importantes como lo son los objetivos y el análisis de la situación de la empresa, identificar ¿hasta dónde podemos hacer? y ¿cómo lo podemos hacer?

Diseñar a partir solo de los objetivos:

Pensar en los objetivos es iniciar desde el final, teniendo presente que estos son la guía del plan de mercadeo, mostrando el camino que se debe tomar en la elección de la estrategia y actividades o táticas, desde este punto se descuidan aspectos muy importantes como la situación actual de la empresa y el entorno, es necesario realizar un análisis situacional antes de iniciar el diseño del plan de mercadeo

Para evitar los errores anteriormente mencionados se recomienda seguir los siguientes pasos en el desarrollo de un plan de mercadeo:

1. Análisis situacional de la empresa

Se debe conocer la situación interna de la empresa (Fortalezas y debilidades) y el entorno de la misma (Oportunidades y Amenazas), adicional de aspectos como tamaño de mercado, posicionamiento de marca y similares

2. Definición de objetivos

Identificar la situación facilita conocer ¿que se quiere? y ¿que se necesita lograr?, en este caso se deben definir el objetivo para la realización del plan de mercadeo, es importante entender que uso le vamos a dar al plan de mercadeo deportivo dado el uso que podemos darle a este como herramienta de promoción y posicionamiento

3. Generar la estrategia

Conociendo en donde estamos y hacia dónde se quiere llegar, es importante conocer ¿cómo se hará?, como punto de partida se pueden analizar las estrategias genéricas de Michael Porter, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 2009), las anteriores facilitan plantear una estrategia de precios a partir de liderazgo en costos, apelar a un diferenciador de su producto o la penetración de un segmento de mercado no explotado o desconocido por su marca, en la última es importante entender que el deporte abarca infinita de opciones, algunas más populares que otras.

4. Definir las tácticas

Cada paso que se realice, se debe identificar cómo se va a realizar, es importante identificar que se hará en cada uno, que recursos se aplicaran en cada paso y como lo se implementara, cada estrategia debe tener establecido como se llevara a cabo, de esta forma se definen las tácticas

5. Seguimiento y control

Por último, con cada táctica se destinan recursos generando la necesidad de implementar de indicadores que faciliten controlar el alcance de los objetivos y el impacto del plan de mercadeo



ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

ANÁLISIS INTERNO

Para iniciar el plan de mercadeo, se plantea inicialmente el análisis de la situación de la empresa, lo anterior inicia con el análisis interno de la misma, para lo anterior se recomienda el uso de las siguientes herramientas:

- MATRIZ DOFA
- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
- MATRIZ EFI
- MATRIZ IGOR ANSOFF

Matriz DOFA

La matriz DOFA es una de las herramientas de mayor tradición en el análisis de una empresa, en ella se analiza de una manera muy práctica los aspectos internos y externos de la empresa, su nombre proviene de las iniciales de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, siendo los aspectos DF internos y los OA externos.

Básicamente es una herramienta de diagnóstico empresarial que involucra la parte interna de la empresa (debilidades y fortalezas) y la parte externa (oportunidades y amenazas) siendo una fotografía de diagnóstico de una organización (Bernal, 2008)

La construcción de la matriz se desarrolla por medio del uso del siguiente formato:

Figura 1. MATRIZ DOFA

Debilidades	Oportunidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Fortalezas	Amenazas
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Elaboración propia a partir de (A., 2008)

La ventaja de realizar esta matriz radica en el poder identificar qué aspectos internos son nuestras fortalezas que permiten afrontar las amenazas externas.

El planteamiento interno facilita identificar en que se destaca la empresa (fortalezas) y los aspectos debe mejorar (Debilidades), la primera etapa puede ser un punto de partida para determinar el objetivo del plan de mercadeo, en algunos casos la debilidad de la organización radica en no tener participación en el deporte, o por lo contrario esta puede esta la toma como una fortaleza, frente a la luz del entorno puede mostrar a la empresa que está desaprovechando las mismas.

Dentro de la misma se realiza el análisis del entorno, la herramienta permite el análisis de los factores internos y externos, con lo anterior facilita realizar una comparación de ambos, teniendo en cuenta que factores son fortalezas (interno) que me permitan contrarrestar una amenaza (externo) o analizar debilidades (interno) o aspectos a mejorar no permiten que aproveche una oportunidad (externo) que ofrece el entorno.

Lo anterior conlleva a analizar la situación actual de la empresa y tomar cursos de acción que involucren los aspectos ya mencionados, se puede plantear a partir de la misma acciones FA por la combinación de fortalezas y amenazas o acciones DO a partir de las debilidades y oportunidades, las combinaciones pueden variar según el análisis realizado, como se observa en la gráfica

Figura 2. Estrategias a partir de la Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
	Estrategia para Maximizar F y O	Estrategia para minimizar D y Maximizar O
AMENAZAS	FA	DA
	Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	Estrategia para minimizar D y A

Elaboración propia a partir de (A., 2008)

Análisis de la competencia

La MATRIZ DOFA permite el análisis interno y externo de la empresa, base para definir el objetivo del plan de mercadeo, base de la estrategia a plantear.

No se puede dejar de observar la competencia, es importante identificar que realiza la misma, en qué puntos es fuerte y en qué puntos es débil, es importante que se esté realizando un seguimiento a las acciones de la competencia, no se puede dejar de dar un paso sin observar si la competencia ya lo dio o como lo está realizando.

Es necesario identificar fortalezas y debilidades, las anteriores compararlas con la competencia, entendiendo que una debilidad nuestra puede ser una fortaleza para la competencia o que esa debilidad de la competencia puede ser una fortaleza en la nuestra.

Figura 3. Análisis de la competencia a partir de la matriz DOFA

MI EMPRESA	COMPETENCIA 1.	COMPETENCIA 2.	COMPETENCIA 3.
FORTALEZAS			
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
DEBILIDADES			
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.

Elaboración propia

La anterior matriz se diligencia con la identificación de al menos tres competencias directas, es importante aclarar que son directas cuando se encuentran en el mismo sector de la economía en el cual desarrolla la actividad la empresa y que produce o comercializa los mismos productos, es común en la industria deportiva encontrar muchas empresas dedicadas a la misma actividad, es el caso de la confección de uniformes deportivos, por nombrar un ejemplo, en este caso es importante conocer muy bien quien es la competencia, que ofrece?, como lo ofrece?, que produce?, como lo produce?, otros aspectos como precio, servicio al cliente o los mismos canales de distribución.

Con lo anterior podrá tener una visión clara de en qué punto ellos presentan fortalezas y en cuales presentan debilidades.

Cómo aprovechar sus debilidades para desarrollar una estrategia encaminada a aprovechar este punto débil, de lo contrario observar sus fortalezas y entender que esos son los aspectos en los que debo mejorar, de lo contrario no seré competitivo en el mercado.

Matriz MPC

Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores, lo anterior a partir de una muestra significativa de los mismos.

Permite identificar la posición estratégica de la empresa, para su diligenciamiento se debe identificar al menos tres competidores directos y los factores clave de la industria, estos varían dependiendo la misma, en el caso de la industria deportiva se puede analizar factores como la publicidad, las finanzas, administración, marca o la innovación, los anteriores corresponden a términos genéricos a analizar, es recomendable empezar este análisis desde los factores identificados en las matrices EPI y EFE.

Luego de identificar los factores clave se procede a asignar un peso a cada factor, el total de estos factores debe ser igual a 1, por lo anterior en orden de afectación van desde 0,0 a 0,1.

Asignamos un rating a cada una según el desempeño de cada empresa analizada, estos se califican de la siguiente forma:

- 1-Gran debilidad
- 2- Debilidad menor
- 3- Fuerza menor
- 4- Gran fortaleza.

Figura 4. Matriz MPC

Matriz de Perfil Competitivo									
		Empresa Estudio		Competidor 1.		Competidor 2.		Competidor 3.	
Factores Clave	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Finanzas	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Innovación	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Administración	0,3	1	0,3	4	1,2	4	1,2	1	0,3
Marca	0,4	1	0,4	3	1,2	3	1,2	1	0,4
			1,5		3,5		3,1		1,6

Elaboración propia a partir de (Suarez, et al, 2021)

La multiplicación del peso de cada factor por su rating genera la calificación del mismo, la suma de estas nos muestra la calificación de la empresa.

En este caso el competidor 1 es la empresa más fuerte del sector y la empresa de estudio presenta una posición poco privilegiada, después de realizar la comparación de puntajes.

Matriz EFI

Cuando se realiza la MATRIZ DOFA, se realiza una identificación de factores internos y externos, mas no se analiza la calificación o la afectación a la empresa, se debe complementar la misma a partir de la realización de la MATRIZ EFI.

La matriz permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la organización, proporcionando una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (González, 2014).

Como primer paso después de realizar nuestra MATRIZ DOFA, se procede a trasladar los factores identificados en cada parte de la matriz agrupándolos en internos y externos, para el desarrollo de la matriz EFI, usaremos los factores internos.

Seguido de lo anterior se debe asignar a cada componente un peso relativo, el cual debe ir desde 0,0 indicando que su importancia es poca hasta 1,0 indicando que es de mucha importancia. Como tercer paso se asigna una clasificación de 1 y 2 a cada debilidad, 3 y 4 a cada fortaleza.

Figura 5. *Calificaciones variables*



Elaboración propia a partir (González, 2014)

Ya determinado el peso de cada factor se clasifican según su importancia, se realiza la multiplicación de cada peso asignado con la calificación asignada ya sea menor o mayor.

Figura 6. *Matriz EFI*

MATRIZ EFI			
FACTOR	PESO	CLASIFICACION	PUNTUACION
FORTALEZAS			
Servicio al cliente	0,10	4	0,40
Situación financiera	0,08	4	0,32
Colaboradores motivados	0,16	3	0,48
Colaboradores capacitados	0,07	3	0,21
		Subtotal Fortalezas	1,41
DEBILIDADES			
Ubicación	0,23	1	0,23
Poca innovación	0,06	2	0,12
No marketing digital	0,17	2	0,34
Poca variedad de oferta	0,13	1	0,13
		Subtotal Debilidades	0,82
TOTAL	1,00		2,23

Elaboración propia a partir de (González, 2014)

Las calificaciones irán desde 1,0 hasta 4,0 como calificación máxima y una calificación promedio de 2,5

La interpretación de la calificación se realiza de la siguiente manera.

Una calificación inferior al promedio 2,5, indica una organización débil internamente, muy por encima de este promedio es una organización muy fuerte internamente.

Como siguiente paso se comparan las calificaciones de las fortalezas frente a las debilidades, en el caso del ejemplo observamos una calificación mayor en las fortalezas, la organización tiene más aspectos positivos que aspectos a mejorar.

Matriz Igor Ansoff

Esta herramienta permite determinar la dirección estratégica que se dará a la empresa, esta matriz parte de relacionar los productos con los mercados, clasificándolos bajo los criterios de novedad o actualidad. Lo anterior genera cuatro cuadrantes que muestran la mejor estrategia a implementar.

La matriz es el vínculo común que tienen productos y mercados, en los cuales la empresa tiene presencia, lo anterior realiza un seguimiento de los mismos desde su posición original (Lobatón, 2006)

Figura 7. Matriz Igor Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de Mercados	Desarrollo de Nuevos Productos
	NUEVOS	Desarrollo de Nuevos Productos	Diversificación

Elaboración propia a partir de (Lobatón, 2006)

Penetración de mercados: como se observa en la matriz esta estrategia busca aumentar la cuota del mercado actual con los productos actuales.

En este aspecto es primordial el mercadeo deportivo a través de promocionar el producto entre los fanáticos del deporte

Nuevos mercados: esta estrategia se basa en la búsqueda de nuevos mercados para los productos actuales, es necesario realizar un análisis para identificar nuevos mercados geográficos, nuevos canales de distribución, nuevos segmentos o algunos deportes que viene en alza su práctica.

Nuevos productos: puede ocurrir que se esté perdiendo cuota del mercado actual y sea necesario que se realice un cambio a nuestros productos, generando la creación de nuevos productos para el mercado actual, aquí converge no poder cambiar el mercado actual, con la necesidad de crecer, es importante indagar a los deportistas acerca de las necesidades de comodidad, durabilidad o adaptabilidad de los productos actuales.

Diversificación: esta opción es la que mayor riesgo genera, teniendo en cuenta que en ella converge el entrar a nuevos mercados con nuevos productos. Lo anterior se genera al encontrarnos en mercados que no generan crecimiento y con productos que ya no son aceptados en el mercado, en el caso del deporte buscar mercados pequeños que no son muy atendidos, pero pueden generar buena rentabilidad.

ANÁLISIS EXTERNO

Para complementar el análisis situacional, después de realizar el análisis interno se debe pasar a realizar el análisis externo de la empresa, para lo anterior usaremos las siguientes herramientas:

- MATRIZ EFE
- ESTRATEGIA PESTEL
- CINCO FUERZAS DE PORTER

Matriz EFE

La matriz de factores externos propone el análisis de estos a partir de la información legal, económica y financiera, social, cultural y demográfica, tecnológica (T), a partir de las amenazas y oportunidades del entorno.

Como en la MATRIZ EPI, para su realización se debe apoyar en la MATRIZ DOFA de la cual se extraen las oportunidades y amenazas.

La matriz EFE y la matriz EPI proporcionan información básica para la formulación de estrategias competitivas de forma exitosa (González, 2014)

Seguido se asigna un peso relativo a cada factor donde 0,0 no es importante y 1,0 es muy importante. Estos pesos se pueden asignar a partir de la competencia y la afectación a la misma, al final la suma de todos es pesos debe sumar 1,0.

Asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor de éxito, con lo anterior se evaluará si las estrategias de la empresa responden con el factor, es evaluar que está haciendo la empresa sobre este.

Figura 8. Calificación Variables



Elaboración propia a partir de (González, 2014)

Al final se obtiene la calificación donde 4,0 indica que la organización responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas del sector.

Una calificación de 1,0 indica que la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.

Figura 9. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTOR	PESO	CLASIFICACION	PUNTUACION
OPORTUNIDADES			
Alianzas en el sector	0,16	3	0,48
Problemas económicos competencia	0,18	4	0,72
Ayudas del estado	0,09	4	0,36
Incremento ventas internet	0,08	4	0,32
		Subtotal Fortalezas	1,88
AMENAZAS			
Crisis económica	0,16	1	0,16
Aumenta competencia	0,15	2	0,3
Competencia baja precios	0,09	2	0,18
Aumenta precio materias primas	0,09	1	0,09
		Subtotal Debilidades	0,73
TOTAL	1,00		2,61

Elaboración propia a partir de (González, 2014)

En este caso la calificación es superior en las oportunidades, mostrando un factor externo positivo para la organización, pero la calificación, aunque esté por encima del promedio muestra una organización que no tiene estrategias que le sirvan para capitalizar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Análisis PESTEL

Esta herramienta es de orden estratégico, por lo tanto, le ayudara a analizar el entorno en el cual se encuentra la organización.

Es una herramienta de gran utilidad que ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado y por ende la posición de nuestra empresa y la dirección que se debe tomar (Medina, et al, 2020)

Se debe tener en cuenta que toda decisión de orden estratégico, en este caso el plan de mercadeo debe estar acompañada de un análisis del entorno, el análisis PESTEL es de gran ayuda para el anterior.

Su nombre radica del análisis de aspectos del entorno de seis componentes del entorno

Políticos

Económicos

Socio culturales

Tecnológicos

Ecológicos

Legales

El anterior se basa en identificar y reflexionar de los distintos factores que se encuentran involucrados en cada componente.

POLITICOS

Decisiones de políticas de gobiernos locales, nacionales o mundiales

Políticas fiscales

Tratados comerciales

ECONOMICOS

Ciclos de la economía

Tasas de interés

Inflación, aumento o disminución del valor de la divisa

Desempleo

SOCIOCULTURALES

Modas

Cambios en los niveles de ingresos

Cambios en el nivel poblacional, fallecimientos, nacimientos

Cambios en la percepción del entorno

TECNOLOGICOS

Innovación TIC

Inversión en I+D por el estado

Nuevas tecnologías

Acortamiento de la obsolescencia

ECOLOGICOS

Leyes protección medioambiental

Preocupación calentamiento global

Conciencia ecológica

LEGALES

Licencias

Propiedad intelectual

Leyes de contratación de personal

Regulaciones sobre algunos sectores

Se debe analizar cada factor a partir de sus componentes, para mayor comodidad puede utilizar el formato que encontrara a continuación.

Figura 10. Matriz PESTEL

P Políticos	E Económicos	S Socio culturales	T Tecnológicos	E Ecológicos	L Legales

Elaboración propia a partir de (Medina, et al, 2020)

Después de realizar un recorrido por cada factor, puede determinar que tantas oportunidades o amenazas puede encontrar en el entorno.

Con el anterior se podrán determinar acciones que ayuden a aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, este análisis se debe complementar con las fuerzas de del entorno, así podremos tener un análisis más completo y una base para una mejor decisión.

Cinco fuerzas de Porter

El análisis del entorno puede conllevar a cambiar el giro actual de la empresa, lo anterior hace que pensar en la distribución y masificación de los recursos actuales, haciendo necesario el planteamiento de un plan, sin el anterior la supervivencia de la empresa peligrara.

La competitividad y rentabilidad determinan como se compone el sector en el cual se encuentra la empresa, no solo de los productos que en él se encuentre, la regulación o la tecnología juegan un papel importante (Porter M. , 2008)

Generando la necesidad de analizar el entorno y a partir de este las fuerzas que pueden fluir en el mismo, refiriéndonos a:

1. Amenaza de nuevos competidores
2. Poder de negociación con proveedores
3. Poder de negociación con compradores
4. Ingreso de productos sustitutos
5. Rivalidad de competidores

Es importante el análisis de cada fuerza y su influencia en la empresa, facilitando la toma de decisiones en el momento de plantear la estrategia.

Lo anterior se puede evidenciar en el siguiente esquema

Figura 11. Cinco fuerzas de Porter



Elaboración propia a partir de (Porter, 2008)

El esquema nos muestra como converge cada fuerza, analicemos cada una a partir del mismo:

- **Poder de los clientes:** la entrada de nuevos competidores al mercado genera más opciones al comprador, quien en últimas se beneficia al tener más poder sobre la negociación, en el momento que sienta que una empresa no satisface sus necesidades y que otra lo puede hacer.
- **Amenaza de nuevos competidores:** en este cuadrante se albergan los proveedores y competidores, como se observa la influencia de nuevos competidores se observa como una amenaza para la pérdida de clientes (lo anterior debe ser analizado a la luz de la competitividad de la empresa).
- **Poder de los proveedores:** la entrada de productos sustitutos genera que la empresa deba empezar a reforzar aspectos técnicos del producto, en este caso hablamos de la materia prima, la negociación con los mismos se puede ver afectada por la necesidad de exclusividad de los mismos y la disponibilidad de estos a negociar.

- **Amenaza de productos sustitutos:** si el mercado se ve afectado por aspectos económicos ocasionara que el cliente busque opciones para satisfacer sus necesidades, es así que si el consumidor tiene problemas en su economía optara por productos sustitutos o de menor valor.
- **Rivalidad de competitiva:** la competencia siempre existirá y más de que sea una amenaza, siempre será un factor que genere en la empresa el mejoramiento continuo y la innovación.

Segmentación de mercado

Un paso importante para poder implementar la estrategia y sus tácticas es conocer el mercado al cual se quiere llegar, es importante entender que todo producto o servicio tiene un comprador o un tomador, pero es necesario identificar donde se encuentra el posible cliente.

El no conocer quien realmente comprara el producto o tomara el servicio conlleva a que se realice la promoción de una manera ineficiente, se enviara el mensaje de lo que se ofrece a la persona errada, generando desperdicio de recursos financieros o de personal.

Básicamente segmentar consiste en identificar un mercado heterogéneo, grupos homogéneos con características similares (Fernández & Bajac, 2018)

La importancia de una buena segmentación de mercado radica en identificar quien realmente es mi cliente, el cual puedo identificar a partir de variables que me ayuden a agrupar el mercado.

La segmentación consiste en la identificación de comportamientos similares entre personas de un determinado mercado, lo que conlleva a generar grupos con características similares (Kotler, et al., 2019)

Variables tradicionales de segmentación

Las bases de la segmentación comprenden las características con las cuales describimos ese mercado, así como algunas variables psicológicas y conductuales, para lo anterior se usan 4 bases, las cuales pueden usarse de manera separada o combinada: Geográfica, Demográfica, Psicográfica y conductual (Herrera, 2013)

Geográfica: esta variable nos ayuda a identificar donde esta el cliente, el cual se puede definir por ciudades, regiones, países o vecindarios, esta variable ayuda a entender hasta dónde puede llegar la zona de influencia de la organización o cuáles son las posibilidades de crecimiento, en el caso de que usted sea un empresario de artículos deportivos y su actividad sea la comercialización de los mismos, deberá

identificar quien comprara sus productos, en muchas ocasiones se realiza la apertura de la tienda cerca a lugares donde se realiza la práctica deportiva, inconscientemente realiza una segmentación demográfica al identificar a sus clientes en el lugar donde se realiza la práctica deportiva, en este caso sus planes de crecimiento o expansión giraran en torno a esta ubicación inicial.

Demográfica: la variable geográfica se debe complementar con aspectos que identifican directamente a este cliente, hablamos de aspectos como género, ingresos, ocupación o nacionalidad, es importante complementar las variables, teniendo que segmentar el mercado solo por la ubicación del cliente deja por fuera aspectos que influyen en el momento de la promoción.

Como se observó el empresario que comercializa artículos deportivos apertura su tienda cerca al complejo deportivo, como siguiente paso deberá identificar si los productos que está comercializando se adaptan a su segmento de mercado, debe identificar si los practicantes son hombres o mujeres, así mismo identificar las preferencias de cada segmento, o verificar los ingresos de los deportistas, hasta qué punto son congruentes con los precios de sus productos.

Psicográfica: esta variable ayuda a interpretar a un mejor la segmentación demográfica, suele ocurrir que personas de un mismo grupo presenten rasgos psicográficos diferentes, este caso se debe aplicar aspectos como la clase social, la personalidad o el estilo de vida.

Después de analizar el segmento a partir del género y los ingresos, es importante los aspectos psicográficos, aunque sean de un género, las personalidades son distintas, su estilo de vida es diferente, por ende, la personalidad, aquí es donde los productos personalizados juegan un papel importante, hasta qué punto los clientes soliciten los implementos de un color o forma diferente, esta es una gran oportunidad para agregar valor al producto.

Conductual: algunos productos por su carácter de masivos conllevan a una segmentación a un más enfocada a la respuesta o uso del producto, conllevando a analizar la conducta del consumidor, aspectos como beneficios, frecuencia de uso, lealtad y actitud (Kotler, 2007)

El conocimiento del cliente es muy importante, que desea o que busca en el producto es la base para una buena promoción del mismo, debemos identificar por que busca el producto y muchas veces estos van más allá de los atributos físicos del mismo.

Segmentación por generaciones

El proceso de compra se ve atado a aspectos del pensamiento identificando que no todos compran de la misma forma, por aspectos como la educación, la necesidad que desean cubrir o por la generación en que vivieron, al analizar los aspectos generacionales entendemos que definen al comprador, cada generación según la época en la cual creció tiene varios aspectos que se deben tener en cuenta al especificar aún más el segmento de mercado.

Para poder clasificar los segmentos generacionales, estos se dividieron en Generación silenciosa, Baby boomers, Generacion X, Millenials y Generacion Z (Kotler P. K., 2019).

Generación silenciosa: en este grupo se encuentran las personas que nacieron entre 1925 y 1945, son personas de la tercera edad y por ende son alejados de la tecnología actual, sus gustos son tradicionales, tienen un alto recorrido histórico lo que los vuelve propensos a desconfiar de las innovaciones, es importante identificar la manera de promocionar con ellos el producto, su necesidad radica más en los atributos físicos y ventajas visibles del mismo (Kotler P., at al. 2021).

Baby boomers: generación nacida entre 1946 y 1964, son personas que nacieron después de la II guerra mundial, en plena recuperación de la economía, por ende valoran mucho la productividad y son enemigos del ocio, para estas personas el producto es valorado más allá de sus atributos físicos y buscan en el estatus , creen en el ascenso social y laboral, lo anterior muestra como perciben la compra, siguen siendo alejados de la tecnología actual, no son tan tradicionales respecto a temas como la familia o la labor de la mujer en la economía (Mamaqi, X. & Lazo, M. 2020).

Generación X: esta generación ha vivido entre una era analógica y una digital, son personas nacidas entre 1964 y 1978, durante su infancia no usaron tecnología actual, pero en su adultez vieron el nacimiento y ascenso del internet, para ellos las generaciones actuales son vistas como competencia a partir del sentimiento de no haber vivido la transición tecnológica, creen todavía en las organizaciones y su ascenso en ellas, por ende, siguen viendo al producto más allá de los atributos físicos (Kotler P., at al. 2021).

Millenials: nacieron en pleno auge tecnológico, conocen la internet, el mp3, el CD y el DVD desde niños, por ende, no pueden vivir sin tecnología, se caracterizan por ser multitareas y emprendedores, antes de dar valor a la productividad o a las organizaciones, prevalece la calidad de vida, no buscan un producto por estatus, buscan el producto por la generación de beneficios (Kotler P., at al. 2021).

Generación Z: son la generación actual que está ingresando al mundo laboral, es importante identificarlos teniendo en cuenta que será la próxima generación que consumirá productos y servicios, son nativos digitales, tienen tecnología como la internet desde la infancia y su comunicación se basa en las redes sociales ubicadas en la internet, este nuevo grupo de consumidores que está ingresando al mundo laboral valora más la agilidad y la inmediatez que las características del mismo producto, generaran la necesidad de tecnologías como la realidad aumentada y el uso de las app para todo en su mundo (Kotler P., at al. 2021).

Mapa de empatía

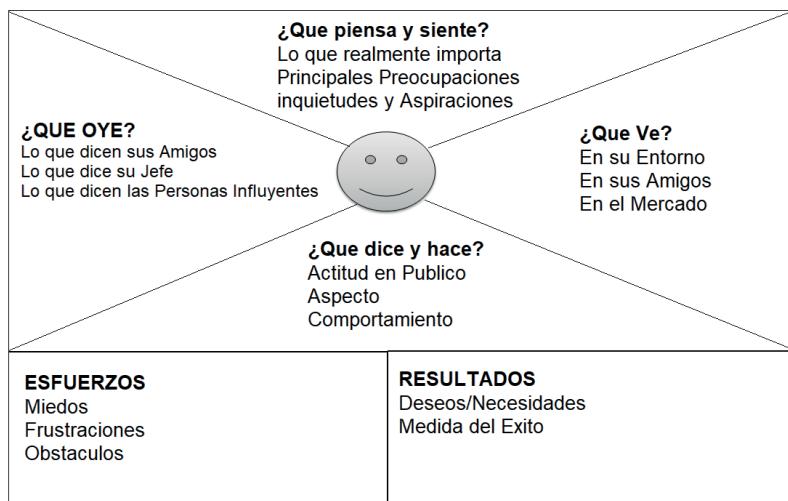
Esta herramienta permite identificar al cliente ideal para el producto o servicio a partir de los sentimientos del ser humano a partir de 6 aspectos relacionados con estos, permitiendo diseñar el perfil del cliente ideal basándose en sus sentimientos.

El mapa de la empatía es un instrumento aplicable en distintas situaciones, permite sistematizar la adopción de otras perspectivas, algo que es muy intuitivos en nuestra relación con el cliente (Alejo, 2019).

La herramienta clasifica los sentimientos en dolores y necesidades, los anteriores son consignados a través de preguntas, facilitando entender que realmente desea o quiere nuestro cliente, facilitando una oferta acorde a sus requerimientos.

Como primer paso realizamos el dibujo del mapa de la empatía como lo muestra la figura No. 12

Figura 12. Mapa de la empatía



Elaboracion propia a partir de (Álvarez, 2016)

Como se observa en la figura, se trata dar la respuesta a las 6 preguntas que en él se generan y a partir de las mismas identificar lo que realmente el cliente desea de nuestro producto.

Las seis preguntas son las siguientes:

1) ¿Que ve?

Este cuadrante se refiere a los estímulos visuales del cliente, este se diligencia a través de cuestionar

¿Cómo es el entorno del cliente?

¿Qué es lo más común para él?

2) ¿Que oye?

El cliente recibe muchos impulsos sonoros, pero también lo influencia las fuentes de información, cuestiona

¿Qué productos de comunicación consume?

¿Cuál es su marca favorita?

¿Quién realmente influye en sus decisiones?

3) ¿Qué piensa y siente?

Su producto o servicio que ideas despiertas en la mente del cliente

¿Cuáles son preocupaciones?

¿Cuáles son sus sueños?

4) ¿Qué dice y que hace?

Aquí hablamos de la relación con el consumo del producto, que habla o a que le presta atención en el momento de la compra, la respuesta a las siguientes preguntas ayuda a orientar sobre el tema

¿Cuáles son sus hobbies?

¿Cuál es su tema de conversación habitual?

5) ¿Cuáles son sus esfuerzos?

Son las dudas u obstáculos que el cliente debe superar para consumir el producto o servicio

¿Cuáles son sus frustraciones?

¿A que le teme?

¿Qué obstáculos debe superar para conseguir lo que desea?

6) ¿Cuáles son sus necesidades?

Que realmente busca el cliente en tu producto, se debe cuestionar sobre:

¿Qué es éxito?

¿Cómo terminaría sus problemas?

¿A dónde quiere llegar?

Buyer person

Como paso final para poder identificar al cliente ideal, es construir a partir de la aplicación de las anteriores herramientas un personaje ficticio que corresponde al cliente al cual se quiere llegar con el producto o servicio.

A partir de este público objetivo ya segmentado con la aplicación de las herramientas anteriores, se procede a construir el buyer person, a partir del personaje al cual se le genera un nombre, edad, genero ingresos etc.

El buyer person es un elemento clave previo al planteamiento de estrategias de desarrollo de contenidos, siendo parte fundamental para la obtención de mejores resultados, teniendo presente que el desarrollo de contenidos una de las tácticas más sostenibles a largo plazo, independiente de la evolución del consumidor, el contenido será una de las pocas formas de construir relaciones con este (Mora, 2019)

Aunque suene un poco redundante usar las dos herramientas, se obtienen las siguientes ventajas

- Determinar el contenido que debemos generar para nuestra publicidad en los diferentes medios de divulgación
- Definir mi estilo de comunicación
- Apoyar las estrategias de mercadeo a partir de tener claro el público al cual enfocarnos
- Definir donde realmente están mis clientes

Para poder construir tu buyer person contesta las siguientes preguntas

¿Quién es el potencial cliente?

¿Cuáles son las actividades que más realiza?

¿Cuál es el nivel educativo?

¿Qué información consume y porque medio?

¿Cuáles son sus objetivos, dificultades y retos?

¿Quién influye en sus decisiones?

Figura 13. Buyer Person

Nombre		Personalidad
Edad		
Ubicación		Hobbies
Nivel de escolaridad		
Redes sociales		Metas
		Lugar de trabajo y cargo
¿Qué le puede aportar mi producto o servicio?		

Elaboración propia a partir de (Mora, 2019)

La anterior plantilla ayuda a guiarnos para la construcción del buyer person, una representación de cliente al cual queremos llegar.

Contestando las anteriores preguntas se puede llegar a lo siguiente:

Pedro Luis tiene 24 años es extrovertido y muy amigero, le gusta practicar rugby y basquetbol, en el momento vive con sus padres en el barrio alameda y trabaja como auxiliar administrativo en una empresa mediana de la ciudad, adicional adelanta estudios nocturnos de ingeniería industrial, ya llega al tercer semestre, es muy activo en el Facebook y el Instagram.

A partir del buyer person que proporciono la herramienta se puede decir del cliente a trabajar en nuestro plan de mercadeo:

El producto puede ofrecerle la comodidad para la práctica del rugby y el basquetbol, son productos fáciles de llevar a todos lados y su costo no es elevado, así Pedro puede alternar su vida laboral y de estudiante con sus hobbies, sin que esto le genere descuidar alguno de ellos.

Con la anterior descripción se puede realizar un acercamiento de que realmente desea el cliente y determinar cómo se pueden generar actividades como los argumentos de venta o la promoción.



DISEÑO DEL OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO

Luego de realizar de realizar el análisis interno y externo de la organización e identificar el segmento de mercado real para el producto o servicio, se debe generar el objetivo que tendrá el plan de mercadeo, es importante analizar que se quiere realizar con el plan de mercadeo, de lo contrario se encontrará sin un rumbo fijo y las acciones de mercadeo no generaran los impactos esperados.

¿Cómo diseñar el objetivo del plan de mercado?

Hasta este punto se ha podido determinar la situación en la cual se encuentra la empresa, a partir de realizar un análisis interno y externo de las misma, con la aplicación de las herramientas destinadas para tal fin, así con el conocimiento de la situación actual de la empresa se ha encontrado el aspecto el que realmente debe mejorar la empresa, a partir de este hallazgo se puede plantear lo que realmente se quiere hacer o lograr con la implementación del plan de mercadeo en la empresa.

Es importante definir muy bien este objetivo, del mismo partirá la estrategia y por lo consiguiente las tácticas o acciones que nos lleven a la realización de la misma.

El mercado deportivo es muy competitivo y en el convergen muchas empresas, dado el amplio espectro de actividades productivas que se generan alrededor de la práctica del deporte.

Por lo anterior se recomienda para el sector deporte trabajar en estrategias encaminadas a un posicionamiento de marca y a la explotación de su diferenciador, temas que más adelante se verán en este libro.

Por el momento se trabajará en el planteamiento del objetivo del plan de mercadeo, para lo anterior se recomienda al lector el uso de la herramienta S.M.A.R.T.

S.M.A.R.T.

Cuando se realice el planteamiento del objetivo se debe entender que el mismo debe cumplir ciertas recomendaciones, de lo contrario no será viable su alcance y cometiendo los siguientes errores:

- Plantear un objetivo inalcanzable que ocasionara desmotivación frente al alcance del mismo
- Plantear un objetivo fácil de alcanzar generando que no se aproveche toda la capacidad instalada y generando una zona de confort, frente al potencial de la organización

El objetivo que se plantee debe ser:

- Especifico
- Medible
- Alcanzable
- Realista
- Tiempo de ejecución

Como observa la palabra SMART que traduce al castellano inteligente, corresponde a la inicial de cada una de las características que debe tener el objetivo del plan de mercadeo.

Especifico: el objetivo debe responder a la pregunta ¿Qué?, se debe ser claro y directos en lo que se quiere alcanzar, la radiografía del análisis de la organización mostro que debemos hacer con la misma, entre más específico sea el objetivo más motivante será y por ende al momento de generar tácticas para alcanzarlo estas serán más ajustadas al mismo

Medible: adicional al ser específico debe cuantificar este objetivo, facilitando el control al alcance del mismo, cifras en el objetivo facilita la construcción de indicadores de seguimiento al alcance del mismo, debe contestar la pregunta ¿Cuánto?

Alcanzable: la motivación frente al objetivo se basa en cuan alcanzable es, si es imposible de alcanzar se planea sobre fantasías, realmente este debe motivar a la acción, por eso se debe hacer la pregunta ¿Cómo?

Realista: adicional de ser alcanzable debe ser realista, el poder conocer la organización internamente y como es el contexto de acción de la misma, permite establecer objetivos acordes a esta realidad, no se pueden establecer objetivos alejados de la realidad de la organización, teniendo presente lo anterior este ítem se acompaña de la pregunta ¿Con que?

Tiempo: teniendo en cuenta que un plan de mercado se establece en lapsos de un año, es importante que el objetivo del mismo se plantea su alcance durante la vigencia o la planeación del mismo, el objetivo debe tener un tiempo de realización igual al plan de mercadeo, la pregunta a hacerse es ¿Cuándo?

Figura 14. Objetivo S.M.A.R.T.

e specifico ¿Qué?	
M edible ¿Cuánto?	
A lcanzable ¿Cómo?	
R ealista ¿Con que?	
T iempo ¿Cuándo?	

Elaboración propia a partir de (Steffens, 2016)



GESTION DE MARCA

El mercadeo es una ciencia dinámica, influenciada por aspectos como los sociales y económicos, entendiendo dentro de los primeros todo lo relacionado con el consumidor dentro del proceso de compra, si analizamos los segundos en estos se involucra el precio o el poder adquisitivo.

En muchas ocasiones las empresas se enfocan más a los segundos generando como aspecto competitivo en el mercado su precio, entre más bajo sea su precio más competitivo será en el mercado, lo anterior es un error teniendo presente que se descuidan aspectos enfocados al consumidor, más específicamente a su percepción o visión del producto.

En este apartado es importante cuestionarse frente al precio, ¿qué debo hacer para poder mantener un precio bajo?, ¿disminuir calidad?, ¿ser un producto genérico?, son interrogantes que genera una estrategia de precio.

Enfocarse en el segundo aspecto conlleva a aspectos directamente relacionados al consumidor y como mencionamos anteriormente. como este realiza su proceso de compra y el poder identificar su comportamiento en ese momento es una disyuntiva que conlleva a conocer su comportamiento como consumidor, generando la necesidad de gestionar la marca, para que la misma sea la más cercana en ese momento de compra.

los aspectos emocionales han ganado mucho terreno en la actualidad, podemos afirmar que conectar con esa emotividad, es la forma más fuerte de estar por más tiempo en la preferencia de nuestros clientes (Edwards, 2010)

Se debe trabajar en la gestión de una marca, volver la marca más cercana a los clientes, trabajar en cómo se puede ser la primera opción en el momento de realizar la compra o estar presente en los sentimientos del mismo, se cree que es más fácil generar una venta a partir de las preferencias del cliente hacia la marca que hacia el precio, que en ultimas no garantiza fidelidad del mismo.

Es necesario entender que para lo anterior se debe trabajar en poder capturar los atributos del producto o servicio y llevarlos a una personalidad que lo caracterice, esta debe ser atractiva y llena de símbolos para nuestros clientes potenciales, generando la conexión del mismo con el producto (Olle, 2004)

Es importante que la empresa tenga una identidad para lo anterior se hace necesario el desarrollo de un nombre y un logo para su producto, lo anterior será la identificación del mismo, generando que el producto sea asociado a una marca es así como podemos desarrollar una marca a gestionar (Hoyos, 2016)

Para entender mejor la forma de cómo gestionar la marca se explicarán los conceptos de Top of Mind y Top of Heart

Top of Mind

Hablar de top of mind, es entender que posición tiene una marca con respecto a las que ofrecen productos similares, es muy común que cuando una persona se acerque a comprar algún implemento deportivo direcciones su solicitud a una marca, esta se encuentra posicionada en primer en la mente de esa persona, como lector realice el ejercicio de otra manera, pregúntese una marca de balones, la que usted mencione es la que está posicionada en el primer en su mente por ende de su preferencia.

Básicamente el Top of Mind es una medida de la conciencia de la marca por los consumidores, si es la primera que se menciona en el momento de interrogarse por marcas de una determinada categoría de productos (Maza, et al. 2020)

Es importante que identifiquemos como nos encontramos en la mente de los clientes actuales y futuros, para lo anterior se debe realizar dentro del análisis situacional, que tanto la gente conoce mi marca, como la identifica o con que asocia la misma.

Conllevando a entender que muchos de los resultados comerciales no se generen por el desconocimiento de la opinión del mercado frente a nuestra marca.

No contar con una posición privilegiada en la mente del cliente por aspectos como falta de exposición de la misma o insuficiente publicidad, conlleva a que el público desconozca nuestro nombre o logo y por ende la marca, otro posible factor radica en que se da a conocer nuestro diferenciador de manera efectiva o en el peor de los casos no se tiene una buena segmentación del mercado, generando publicidad o el mensaje correcto al público incorrecto y en el momento o el lugar incorrecto.

Entendamos que una buena gestión de nuestra marca genera que podamos generar la fidelidad nuestros clientes.

Top of Heart

Referirse al Top of Heart conlleva a enunciar la posición de la marca en el corazón del consumidor, marcas que son preferidas emocionalmente por el cliente (Kluge, 2011).

Como se mencionó anteriormente el papel que puede llegar a tener el comportamiento del consumidor en el precio de compra, más específicamente las emociones, en este punto se abarcan aspectos más allá de la racionalidad, los sentimientos hacia una marca pueden conllevar a respuestas ajenas al raciocinio. Las marcas en la actualidad deben observar a su cliente como un ser humano dotado de emociones (Kotler, et al. 2010).

Ahora es importante entender como una marca puede llegar a ese top of heart, en este apartado el deporte juega un papel importante, la pasión por cualquier actividad es la base de la selección de la misma (Paradis, 2013), deportes como el futbol despiertan el interés en la compra de determinada marca por ser la patrocinadora o la que apoya al equipo preferido del comprador, la asociación del producto es más orientada a los sentimientos que a los mismos atributos del producto, generando que la marca ocupe un lugar privilegiado en el corazón de sus consumidores.

El conectarse con su comunidad, usar mercados más pequeños o muy especializados los que las grandes marcas no atienden es una buena forma de poder posicionarse en el corazón de sus posibles consumidores.



VENTAJA COMPETITIVA

Después de realizar el análisis del entorno identificamos el mercado en el cual se encuentra la empresa, en la mayoría de los casos este es muy competitivo, a partir de competidores nacionales e internacionales, se hace necesario poder entrar a la competencia de manera eficiente, lo anterior genera que la empresa empiece a identificar una ventaja la cual le permita competir.

La ventaja competitiva es el resultante del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, la importancia de cualquier fortaleza o debilidad, en esencia es un impacto sobre el costo de su diferenciación (Carmona, 2018)

La ventaja competitiva se puede asimilar como lo que puede generar diferencia de la empresa frente a sus competidores, es de vital importancia poder identificarla, más aún por la existencia mercados competitivos, lo que no se puede realizar es diferenciarse de la competencia directa a partir del precio, teniendo en cuenta que el público tiene la percepción de que un producto de menor precio ofrece baja calidad, conllevando a que un producto que se diferencia de esta forma se considere de baja calidad y su posicionamiento se genere a partir de esta percepción.

Las ventajas competitivas son características que diferencian de manera favorable a la empresa de su competencia actual o futura (Capa Benítez, et al. 2018)

Para lo anterior es primordial aclarar que no es una ventaja competitiva:

Antigüedad o respaldo: en un mercado competitivo debemos ser conscientes de que la fidelidad del cliente no es una opción para este, por lo tanto, querer diferenciarse de la competencia a partir de la antigüedad como empresa conlleva a caer en una zona de confort en la cual tengo presente a la innovación como una necesidad, pero la competencia entrante lo hará y hacia allá irán los clientes

Amplio surtido: la oferta amplia de productos es una necesidad para permanecer en el mercado, lo anterior ocurre cuando no tengo un mercado especializado o un producto con estas características, contar con una oferta comercial que involucre la frase “amplio surtido”, compromete a la empresa con el cliente a tener todo lo que el busca, en el caso de no poder cumplir con la misma generara la deserción del cliente hacia quien lo pueda cumplir, en este caso más de ser una ventaja es un compromiso con su cliente.

Atención personalizada: se debe ser claro que la venta del producto no la genera solo la promoción del mismo, se hace necesario componentes adicionales para que se pueda generar este proceso, dentro de esos aspectos encontramos el poder generar la confianza del mismo hacia el producto, la que se puede generar con recomendaciones del mismo por personas cercanas o por un adecuado proceso de demostración del producto, en este aspecto se debe identificar la personalización en el proceso de venta, ¿que realmente espera usted como cliente?, ¿qué necesidades tiene?, ¿cómo el producto las podrá solucionar?.

La atención personalizada más de ser una ventaja competitiva es una necesidad de oferente para poder generar ventas, no ofrecer a los clientes algo más allá de la promoción del producto, genera dificultades en el cierre de ventas.

Precios: como se comentó anteriormente, diferenciarse con precios bajos es una de las opciones muy comunes, teniendo en cuenta la competitividad de algunos mercados, genera un posicionamiento errado del producto, el cual se orienta a aspectos como baja calidad, por lo anterior diferenciarse por precio no es la mejor opción, lo que ocasiona es generar una diferenciación negativa.

Por lo anterior es de vital importancia encontrar cual es el real diferenciador de su empresa o producto, se recomienda acudir a la fuente que realmente podrá ayudarlo a diferenciarse, su cliente.

A quien se debe dirigir el diferenciador es a quien realmente lo identificara, como se mencionó anteriormente es el cliente por eso es importante que realice un proceso de búsqueda con el mismo, cuestiónese usted mismo o realice preguntas a sus clientes como:

¿Porque me compra?

¿Porque me compro por primera vez?

¿Porque me sigue comprando?

¿Alguna vez me ha recomendado y por qué?

¿Que encontró de diferente en nuestra empresa o producto?

Si lo anterior no lo lleva a entender que puede generar una estrategia competitiva o un diferenciador, repase alguna de las formas en las cuales se puede diferenciar de su empresa y que puede usar como ventaja competitiva

Muéstrese diferente

En muchas ocasiones su producto puede ser similar al de la competencia, pero si el mismo producto se muestra de otra manera genera una ventaja en el mismo, claro ejemplo se observa cuando en el mercado la gente vende su producto a partir de ubicarlo de forma diferente

- Como complemento de otro, es el caso de los combos
- Cuando el mismo llega a un mercado diferente, el cual no acede al producto por no identificarse con el mismo, claro ejemplo de la personalización o de estilos diferentes de promoción y publicidad
- La pinta del producto incide en su diferenciación, genere empaques atractivos a su mercado, usted ya tiene su buyer person, conquístelo

Mejore la forma de hacer las cosas

En este aspecto es importante apoyarse del análisis de su entorno, es encontrar los puntos débiles del mercado y mejorarlo, para lo anterior puede intentar

- Servicio revolucionario, es ofrecer un servicio al cliente más allá de solo solucionar sus problemas, es mostrarle que él puede necesitar aún más
- Venda a segmentos de mercado que no son apreciados por su competencia, el llegar a mercados desatendidos genera la fidelización del mismo
- Facilite a su cliente la manera de comprar, o de conocer el producto, no es solo el canal de distribución, es poder ofrecer una oferta de valor en todo el proceso de venta

Promocione su producto como una historia

Somos seres sociales, nos gustan las historias, si nuestra empresa o nuestro producto genera una historia, genera que nos identifiquen y asocien a la misma, si nuestra historia es buena, así será nuestro posicionamiento, por lo tanto, debe buscar que su empresa o producto sea el héroe de la historia

Por último, su ventaja competitiva siempre va ser susceptible de copiarse o de perder vigencia en el mercado, por lo tanto, no deje de investigar y de innovar.



DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS

La empresa debe buscar la manera más eficiente de alcanzar sus objetivos, para lo anterior tiene la necesidad de ser más estratégica, la empresa debe pensar en que estrategia implementara y que tácticas acompañaran a la misma.

Así como se estuvo analizando las 5 fuerzas de Porter, se encontró en el análisis del entorno es necesario conocer que estrategias podemos aplicar para contrarrestar estas fuerzas, para lo anterior el autor Michael Porter plantea 3 estrategias genéricas: Liderazgo en costos, Estrategia de diferenciación y Estrategia de alta segmentación (Slusarczyk, et al. 2016)

Liderazgo en costos: esta estrategia conlleva a poder producir al costo más bajo, permitiendo ofrecer un precio competitivo en el mercado, lo anterior se observa en la producción de grandes volúmenes para reducción de costos, en un caso que el mercado genere que se deba bajar precios, la empresa estará preparada

Diferenciación: como se planteó anteriormente la diferenciación parte de poder tener una ventaja competitiva que sea de fácil aceptación y reconocimiento por el cliente, que al final facilita el posicionamiento de la empresa o el producto

Alta segmentación: el tener mercados más especializados, conlleva a tener productos más especializados, por lo consiguiente llego a mercados más reducidos, pero a los cuales les puedo generar mayor valor, esta estrategia conlleva a especializar nuestro mercado y nuestro producto

Como se observa cada estrategia necesita de poderse soportar a partir tácticas que conlleven al éxito de estas y el alcance del objetivo, para lo anterior se debe apoyar las mismas del marketing mix o mezcla de mercado.

Marketing mix

Su objetivo consiste en analizar el comportamiento del mercado, para la generación acciones que conlleven al alcance de las metas comerciales.

Esta herramienta permite tener a la mano todas las variables del mercado, permitiendo generar tácticas que acompañen a la estrategia en el alcance de los objetivos.

Por lo anterior el marketing mix constituye un conjunto de acciones o tácticas que se pueden utilizar para la realización de la estrategia planteada.

El marketing mix usa como herramientas las 4p del mercado

Producto

Precio

Promoción

Plaza

Las 4p se comportan de la siguiente manera creó un Producto, determino su Precio, hago la Promoción para el mismo y establezco la Plaza en la cual se desea vender el mismo (Kotler, et al. 2010)

Cada componente se comporta de la siguiente manera

Producto

Es la base del marketing mix, sobre el cual gira los demás componentes, este debe apuntar a la satisfacción de una necesidad del mercado, el anterior puede ser tangible o intangible, en el caso del servicio o que el mismo se asocie a tecnologías de descargas digitales o similares.

El diseño del mismo radica en que este sea aceptado por el mercado y para que esto ocurra debe satisfacer una necesidad y ser acorde al mercado que desea llegar, en este caso se involucra el segundo componente

Es importante que en el momento que se decida a la creación o comercialización de un producto, se haga las siguientes preguntas:

¿Como se usará?

¿Dónde lo usara?

¿Cuál es su disponibilidad de color, tamaño etc?

¿Qué hace diferente a este producto?

Precio

Al hablar del precio, podemos definir al valor que el cliente estará dispuesto a pagar por el producto, entre más valor este cliente perciba del producto más alto será el precio que el pagara por el mismo, lo anterior conlleva a entender que se debe partir desde el producto para la asignación del precio y es entender que tanto valor le genera al cliente el producto.

Es importante que para una estrategia de liderazgo en costos este presente que precio tendrá para el consumidor final.

Conteste estas preguntas acerca de cómo asignara el precio

¿Cuánto cuesta el producto?

¿Qué valor le genera a los clientes?

¿Si usted sale a vender con un bajo precio, esto le garantizara ventas inmediatas?

¿Como está el rango de precios en el mercado al cual desea ingresar el producto?

Promoción

El siguiente paso es realizar la promoción del producto, es importante definir la publicidad que el producto requiere, lo aconsejable es que la misma se dedique a demostrar el diferenciador o ventaja competitiva del producto, si la estrategia es enfocada a un segmento elevado, debe entender que la misma debe estar orientada a cómo piensa y que quiere el mismo, recuerde su buyer person.

Cuestione lo siguiente

¿Como enviar el mensaje del producto a los potenciales compradores?

¿Cuál es el mejor momento para publicitar?

¿Que hace la competencia para promocionarse?

Plaza

Este es el último componente del marketing mix, es el lugar donde debe estar el producto, en el cual se identifican la ubicación de los clientes, la idea es que el producto este donde están estos, por ende, la promoción debe responder a lo mismo, debe estar presente donde nuestros posibles compradores la vean.

Haga las siguientes preguntas

¿Mis clientes donde compran?

¿Como realizan sus compras, porque medios lo hacen?

¿Dónde están sus competidores?

Figura 15. Marketing MIX

PRODUCTO	PRECIO
Diseño	Descuentos
Calidad	Condiciones de pago
Marca	Periodos de Pago
Empaque	
PROMOCION	PLAZA
Publicidad	Canales de distribución
Venta	Localización
Promociones	Cobertura
Mercadeo	Logística

Elaboración propia a partir de (Iñoraité, 2016)



ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Es importante que entendamos como queremos que los clientes actuales y futuros nos perciban, dicho de otra forma, cual es la imagen que se quiere reflejar, conllevando a identificar como es la percepción de los mismos frente a la empresa y marca, como se mencionó anteriormente, este es un ejercicio que debe realizar dentro del análisis situacional, es importante entender que cuando se habla de posicionamiento no es hablar del producto, es que hace el mismo en la mente de los posibles clientes, como se ubica el producto en la mente de estos (Puma, et al. 2017).

Para lo anterior se deben desarrollar estrategias que conlleven desde la imagen actual a la imagen ideal que se desea en los clientes.

Para poder desarrollar las estrategias de posicionamiento es de vital importancia analizar los siguientes factores:

- Diferenciación del producto o servicio
- No imitar a otros, ser original
- Ser relevante para los clientes que realmente nos necesitan

Teniendo en cuenta se pueden desarrollar estrategias de posicionamiento, a continuación, se mencionarán algunas.

Estrategia de posicionamiento basada en un atributo del producto

El definir un atributo de posicionamiento para el producto facilita la gestión de posicionamiento del mismo, es más fácil para el consumidor identificar y asociar el producto a un solo atributo que a varios, el direccionar las actividades de promoción a un solo atributo facilita la gestión y el destino de recursos.

En el mercado deportivo podemos encontrar algunos elementos que se posicionan más por el diseño del mismo y otros más por funcionalidad, como vemos se posiciona al producto en la mente del consumidor por su atributo que por el mismo producto.

Estrategia de posicionamiento basada en los beneficios del producto

Es importante entender el producto por que se encuentra en el mercado, cuál es su finalidad, que necesidad satisface, puede empezar a entender que beneficios puede obtener el consumidor o comprador del mismo.

Lo anterior conlleva a observar que existen productos que su uso puede corresponder a una necesidad enfocada a comodidad o salud, por mencionar algunos.

Es así que en este caso el producto se posiciona en la mente de las personas a partir de que le genera a este su uso o compra.

Estrategia de posicionamiento basada en los usuarios del producto

Cuando realizamos una segmentación más profunda del mercado se identifican algunos segmentos muy pequeños o poco atendidos, lo anterior puede ocurrir por ser mercado especializados o de baja rentabilidad, pero que pueden ser muy fieles al producto si este se adapta a las necesidades de ellos.

Es muy fácil de aplicar en la industria deportiva, teniendo en cuenta la gran diversidad de deportes que se pueden encontrar.

Para nadie es un secreto que la industria del deporte se encuentra concentrada en pocos deportes, los cuales por ser de carácter masivo son los de mayor atención y dedicación por parte de los productores o comercializadores, más se encuentran algunos deportes que no son tan masivos pero se encuentran en crecimiento , es importante entender que deportes pueden ser de alto crecimiento en los cuales se puede participar y posicionarse como la marca del mismo, lo anterior genera la fidelidad del cliente hacia la empresa que los provea.

Estrategia de posicionamiento basada en la competencia

En apartados anteriores se realizó el planteamiento de realizar el análisis de la competencia, lo anterior conlleva a identificar las fortalezas y debilidades que se tienen frente a la misma, una forma de poder posicionarnos es realizar la promoción a partir de la comparación de las fortalezas frente a la competencia , es muy fácil de asimilar por los consumidores al identificar las ventajas diferenciales, lo anterior es recomendable realizarlo con el líder del sector, así se puede posicionar como el mejor de la categoría.

En el caso de que no se pueda posicionarnos como el líder a partir de lo anteriormente expuesto, puede posicionarse en el mercado como el producto seguidor del líder, a veces no se cuenta con la infraestructura para ser el líder o con características superiores a este, en este caso el posicionamiento se puede generar como una alternativa de uso al líder de la categoría.

En el momento de generar estrategias de posicionamiento debemos evitar los siguientes errores:

- **Sobre posicionarnos:** conlleva a mostrarse como una alternativa demasiado inalcanzable para el mercado meta, se debe dimensionar el posicionamiento según el mercado al cual nos dirigimos
- **Posicionarnos de manera dudosa:** evite mentir al cliente, no haga promesas al cliente que no va a cumplir
- **Sub posicionarnos:** puede llegar a ocurrir cuando no se define una estrategia clara que conlleve al posicionamiento, en muchos casos esto también ocurre cuando se destina poco presupuesto a la promoción.
- **Posicionamiento confuso:** el definir una estrategia conlleva que esta se deba realizar a cabalidad, el constante cambio de estrategia produce que el cliente no entienda que realmente genera el producto hacia él.

Para mayor claridad, observemos la matriz de posicionamiento

Figura 16. Matriz de posicionamiento



Elaboración propia a partir de (Amatulli, 2011)

La anterior se adaptó a partir de la matriz de posicionamiento estratégico para el mercado deportivo, tengamos presente que para el mismo se planteó como ventaja competitiva el desarrollo de un diferenciador y como herramienta para la gestión y posicionamiento de la marca y del producto, la promoción del mismo.

Con el anterior planteamiento se calificaron el uso o la presencia de cada uno en la empresa, es así como se plantearon cuatro escenarios:

- **Estrategia agresiva:** la empresa cuenta con un diferenciador que es aceptado en el mercado y es valorado por el mismo, a partir de este genera una táctica de promoción enfocada a dar a conocer el mismo, por ende, la calificación del diferenciador es superior a 5 lo que ocurre igual con su actividad de promoción.
- **Estrategia competitiva:** en este cuadrante ubicamos a la empresa cuando no cuenta con un diferenciador muy alto o este es poco valorado por el mercado, pero su estrategia incluye una alta actividad de promoción, es así como no deja de estar ni de competir en el mercado, la calificación para su diferenciador es baja, pero la de sus actividades de promoción es alta
- **Estrategia conservadora:** uno de los peores errores de la empresa consiste en tener un buen diferenciador, valorado por el mercado, pero no realizar actividades de promoción del mismo, esto suele ocurrir cuando no existe un buen control al plan de mercadeo que soporte las inversiones realizadas en promoción, como se observa la calificación del diferenciador es superior a 5, pero la promoción tiene una calificación inferior.
- **Estrategia defensiva:** una estrategia defensiva consiste en solo esperar a ver qué ocurre con el mercado y de esta manera actuar, solo espero a ver que puedo copiar, por lo tanto, no tengo un diferenciador claro, por lo tanto, no se realizan actividades de promoción, como se observa el diferenciador y sus actividades de promoción se encuentran calificadas por debajo de 5.



EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO

Todo proceso que se realice en la empresa es susceptible de evaluación frente a los objetivos planteados y de control frente a los recursos que se involucran en el mismo, en este caso el plan de mercadeo no es ajeno, es necesario que se involucre la evaluación y el control para conocer la eficacia del mismo.

Los controles al plan de mercadeo se pueden realizar de una forma formal, en la cual se establecen fechas y actividades de seguimiento al mismo dentro un proceso establecido para dicha actividad, para lo anterior de antemano la empresa debe establecer métricas o indicadores que faciliten poder generar el control.

Por otro lado, existe el control informal, el cual ya no corresponde a un proceso establecido y no se realiza con fechas o actividades programadas, este corresponde a la necesidad que tenga la persona que este implementando el mismo de conocer la implementación o desarrollo del mismo, para lo anterior puede realizar visitas al lugar de venta solicitar informes acerca de aspectos como ventas, o acompañamiento al área de ventas acerca de cómo se ejecutan las tácticas planteadas.

Lo anterior conlleva a que se generen evidencias que respalden el mismo, se debe entender como evidencias lo que respalde el control realizado.

En este caso pueden ser evidencias documentales, como soportes de ventas, informes, lo anterior facilita la elaboración de informes acerca de cómo se encuentra la gestión de ventas frente al plan de mercadeo.

También se pueden obtener evidencias verbales a través de entrevistas formales al personal de ventas y mercadeo, también pueden ser visuales, como la observación de los procesos de ventas o atención al cliente, las que se pueden registrar por medio de fotos o videos (Ballesteros, 2021).

Indicadores

Como se comentó anteriormente la implementación de un plan de marketing conlleva el destino de recursos por parte de la empresa, estos deben ser vigilados por la gerencia de la misma, lo anterior en pro de generar la mayor cantidad de beneficios a partir del uso o inversión de los mismos.

En el caso de que la gerencia no esté direccionando el plan de mercadeo y la dirección del mismo recaiga sobre el director comercial o similar, se generara una tensión sobre los resultados del plan de mercadeo, generándose la necesidad de establecer indicadores que muestren de una manera cuantificable el resultado del mismo.

Es importante aclarar que en los aspectos de indicadores hay aspectos cuantificables fáciles de medir por su respuesta inmediata, como el telemercadeo, el Mailyng o el tráfico web, pero existen otras muy difíciles de medir cuantificablemente como construcción de marca o posicionamiento (Stewart, 2009).

Podemos definir dos tipos de indicadores, las financieras que hacen referencia a la utilidad, las ventas y el flujo de caja, Y las no financieras que se relacionan a las actividades de marketing, como las de marca, logística entre otras (Lamberti, 2009)

Las métricas financieras son las preferidas para la evaluación de resultados, es más fácil la demostración de resultados para accionistas o entes interesados por medio de estas, que cuando se aplican las relacionadas a las actividades relacionadas la mercadeo, por lo anterior se constituyen en un lenguaje común y el punto de partida del cual se articulan los procesos de mejoramiento (Stewart, 2009).

A continuación, se relacionan algunos de los indicadores más utilizados para la evaluación y el control al plan de mercadeo.

Figura 17. Indicadores Financieros

INDICADOR	CALCULO
CUMPLIMIENTO DE VENTAS	Monto de ventas realizadas / Monto de ventas planeado
CRECIMIENTO EN VENTAS	Monto de ventas del periodo actual - Monto de ventas del periodo anterior / Monto de ventas del periodo anterior
CARTERA	Cartera pendiente de cobro / Monto de ventas realizadas
RENTABILIDAD BRUTA	Monto de ventas realizadas - Costo de ventas / Monto de ventas realizadas
RENTABILIDAD NETA	Utilidad bruta - Gastos / Utilidad bruta

Elaboracion propia a partir de (Ballesteros, 2013; Beltran, 1999; Stewart, 2009)

Figura 18. Indicadores de consumidor

INDICADOR	CALCULO
LEALTAD	Compras a nosotros / Compras a la competencia
NIVEL DE SATISFACION	Clientes satisfechos / Clientes totales
PENETRACION LINEA	Productos por cliente / Total productos

Elaboracion propia a partir de (Ballesteros, 2013; Beltran, 1999; Stewart, 2009)

Figura 19. Indicadores relacionados con la marca

INDICADOR	CALCULO
TOP OF MIND	# De personas que mencionan la marca de primero / Total encuestados
TOP OF HEART	# De Numero de personas que prefieren la marca / Total encuestados
SHARE MIND	# De personas que recuerdan la marca / Total encuestados

Elaboracion propia a partir de (Ballesteros, 2013; Beltran, 1999; Stewart, 2009)

Figura 20. Indicadores relacionados con los canales

INDICADOR	CALCULO
PENETRACION DE MARCA	# De establecimientos que comercializan la marca / Total de establecimientos susceptibles de ser comercializadores

Elaboracion propia a partir de (Ballesteros, 2013; Beltran, 1999; Stewart, 2009)

Figura 21. Indicadores relacionados con las promociones

INDICADOR	CALCULO
REDENCION CUPONES	Cupones redimidos / Cupones entregados
SORTEOS RIFAS	Clientes participantes / Clientes totales

Elaboracion propia a partir de (Ballesteros, 2013; Beltran, 1999; Stewart, 2009)

Figura 22. Indicadores relacionados con la publicidad

INDICADOR	CALCULO
COSTO RECORDACION	Inversión publicitaria / Porcentaje recordación de marca
COSTO POR MIL	(Inversión publicitaria / Personas impactadas) X 1000
TASA DE CONVERSION	Personas impactadas que compran / Personas impactadas

Elaboracion propia a partir de (Ballesteros, 2013; Beltran, 1999; Stewart, 2009)

Figura 23. Indicadores relacionados con los vendedores

INDICADOR	CALCULO
EFFECTIVIDAD COMERCIAL	Ventas ejecutadas / Ventas presupuestadas
EFICACIA	Clientes activos / Clientes en cartera
INCORPORACION NETA DE CLIENTES	(Clientes Actuales + Clientes Nuevos - Clientes desertores) / Clientes actuales
RETENCION CLIENTES	(Clientes totales - Clientes desertores) / Clientes totales
REINCORPORACION CLIENTES	Clientes reincorporados / Clientes desertores
EFFECTIVIDAD	Ventas / Visitas realizadas
EFFECTIVIDAD COTIZACIONES	Ventas / Cotizaciones presentadas
DEVOLUCIONES	Devoluciones / Ventas totales
VISITAS POR PERIODO	Total, visitas / 30

Elaboracion propia a partir de (Ballesteros, 2013; Beltran, 1999; Stewart, 2009)

Balanced ScoreCard

Referirse al balanced scorecard conlleva generar un control total de los indicadores, teniendo en cuenta que esta herramienta es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia planteada, una necesidad en el momento de hablar del plan de mercadeo.

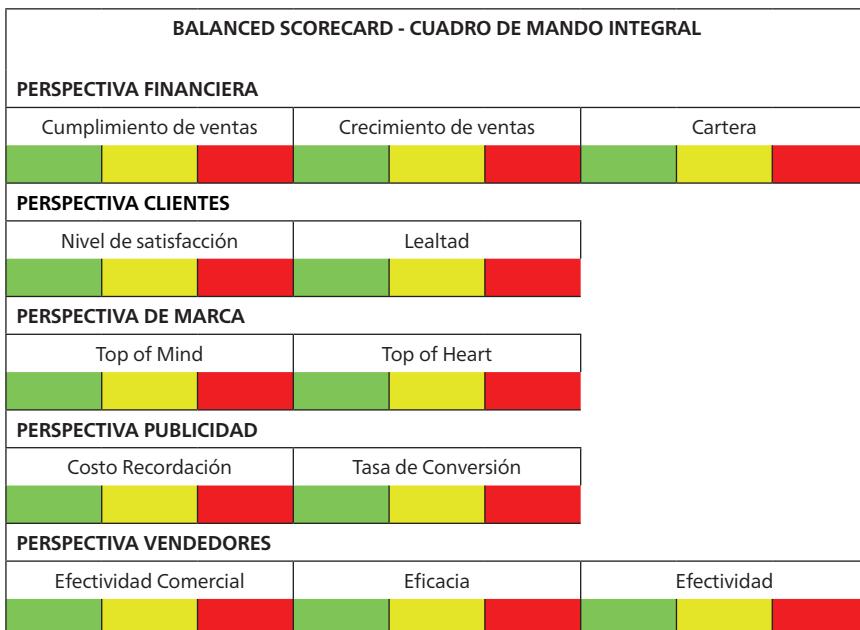
El plan de mercado se observa como un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos, los que son medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Frezatti et al, 2017)

La misma se basa en un correcto equilibrio y alineación entre la estrategia y los elementos de la misma, como se ha planteado anteriormente toda estrategia para que se logre realizar debe venir atada o acompañada de tácticas o acciones que conlleven a su realización.

Es importante que al momento de su implementación se tengan claro los KPI (Key Performance Indicator) los cuales se identifican como los indicadores principales o los que debemos tener mayor control y seguimiento.

Es algo así como cuando alguien conduce tiene un tablero en el cual tiene a su disponibilidad toda la información del automóvil, cantidad de gasolina, cantidad de aceite, velocidad etc. con lo anterior el conductor conoce el estado del auto y su recorrido, los anteriores son indicadores, que en una empresa se hacen necesario, más aún en el control del plan de mercadeo, la complejidad de las empresas requiere tener una visión amplia de la misma en varios aspectos simultáneamente (Kaplan, 2007)

Figura 24. *Balanced score card*



Elaboración propia a partir de (Kaplan, 2007)

El anterior grafico se identifica un cuadro de mando integral para un plan de mercadeo, en él se encuentran los principales indicadores de cada una de las perspectivas a controlar, en cada una están los principales indicadores para la misma, debajo de cada una podrá identificar tres colores que le ayudan a interpretar de una manera más sencilla el desempeño del indicador, donde rojo es preocupante por sus resultados alejados del objetivo a alcanzar y verde lo más cercano al mismo.



MODELO DE NEGOCIO PARA LA INDUSTRIA DEPORTIVA

El deporte desde su práctica más temprana hasta su etapa profesional tiene diferentes procesos y en cada uno de ellos podemos encontrar diferentes oportunidades de negocio que facilitan la creación de empresas en repuesta a esta industria, se generan empresas con diferentes vocaciones las cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

Empresas de textiles: para las necesidades de vestuario tanto para clubes deportivos, como la actividad recreativa que exige indumentaria especializada para deportes no tradicionales como para actividades de ejercicio enfocados al fortalecimiento muscular o la salud, sin dejar a un lado la moda en la cual cada vez se hace carrera entre los fanáticos el lucir la camisa de su equipo y la indumentaria representativa del mismo , en su mayoría son emprendimientos de micro o pequeñas empresas , teniendo en cuenta las empresas que sirven de satélite para grandes empresas para la maquila de prendas.

Empresas de calzado: cubren las necesidades de calzado especializado para la práctica del deporte, se ubican calzado especializado para la práctica como guayos o el calzado deportivo que facilita la práctica de actividades de salud o recreación, sin dejar a un lado el calzado que es utilizado por moda o comodidad, que en la mayoría de casos es atendido por transnacionales que ya tienen un nombre reconocido en el mercado e invierten en tecnología del mismo, pero la industria nacional busca crear un mercado para su producto con marcas nacionales que cada día ganan más terreno, correspondiente a pequeñas y medianas industrias, sin dejar a un lado la micro empresa que en muchas ocasiones se dedica a la copia.

Empresa del plástico: la necesidad y la generación de una conciencia de realizar deporte crece más en nuestro país, lo anterior genera a que la gente necesite recipientes para su hidratación o se comercialice cada día más bebidas energéticas o hidratantes en recipientes de plástico que facilitan su transporte en el momento de hacer deporte. Aquí encontramos a industrias pequeñas y medianas que atienden este sector lo anterior no facilita el ingreso de micro empresas por la gran capacidad instalada que deben tener.

Empresas de bebidas: dentro de las etapas del deporte esta la hidratación o la recuperación energética, esto nos lleva a la industria de bebidas que en nuestro país la mayor participación la tienen las grandes empresas de marcas tradicionales, lo anterior no es un factor de desmotivación, porque en el mercado se encuentran aunque en menor participación marcas independientes o de pymes que ofrecen productos de bebidas hidratantes para el mercado con buenos resultados y logrando posicionamiento en algunos segmentos del mercado.

Empresas de suvenires: todo fanático desea la bandera, el llavero o algún recuerdo con el escudo de su equipo o con el nombre del deporte que practica aquí encontramos industrias de índole artesanal hasta industrializadas enfocadas a diferentes mercados, desde el mercado tradicional donde el fanático tiene el equipo de sus amores, hasta mercados más especializados de deportes no tradicionales.

Empresa de logística: todo deporte competitivo debe demostrar sus avances o probar sus resultados es así como se realizan torneos o competencias tanto de índole regional como nacional, esto nos conlleva a tener empresas dedicadas a ofrecer los servicios de logística para la realización de los mismos, desde el momento de la inscripción hasta la premiación y finalización del evento, pasando por temas como la contratación de escenarios, la atención médica o la distribución de espacios, aquí encontramos empresas micro que en algunos casos nacen más por la necesidad del evento que a una actividad constante.

Empresas de formación deportiva: como hemos visto alrededor del deporte encontramos varias empresas que aportan al mismo, lo anterior no existiría sin empresas dedicadas a promover el deporte, aquí identificamos a entrenadores y clubes deportivos de distintas disciplinas deportivas y actividades físicas de la salud enfocadas al acondicionamiento o a la recuperación física, en algunos casos las empresas de entrenamiento físico funcionan de manera informal y en instalaciones de la misma índole, pero también existen empresas que tienen su lugar establecido reconocidos ante la cámara de comercio de su ciudad y funcionan formalmente como gimnasios o clubes deportivos reconocidos por sus ligas, lo anterior en muchas ocasiones responde a ex deportistas que quieren transmitir su conocimiento u otra manera de generar ingresos catalogándose como pequeñas empresas por su tamaño y empleos generados.



MODELO DE NEGOCIO INDUSTRIA DEPORTIVA

Para poder interpretar y entender mejor la creación de empresas enfocadas al deporte queremos analizar cuál sería el modelo de negocio que podría enfocarnos a esta industria, para realizar este análisis lo realizaremos bajo la estructura del modelo canvas (Sorri, et al. 2019), el cual consistirá analizar la industria bajo nueve puntos básicos:

PROPIEDAD DE VALOR: en este punto se debe entender que los emprendimientos enfocados a esta industria no deben solo competir con un precio más bajo o desmejorar calidad en pro de una ventaja frente a la marca tradicional o la más posicionada, en este caso la propuesta de valor debe ser enfocada a reconocer las reales necesidades del deportista nacional, fuera de esquemas o estereotipos previamente construidos.

SEGMENTO DE CLIENTES: como hemos observado cada industria atiende un público con un producto especializado el éxito de la segmentación en estos casos no es solo el producto debe ir más allá y buscar segmentar ya sea por actividad física, deporte o en algunos casos categoría.

RELACION DE CLIENTES: la relación debe ser más especializada ofrecer al comprador que realmente necesita enfocarlo a donde debe dirigir su compra según su necesidad, aquí es donde debe entender la necesidad de una buena segmentación de cliente.

CANALES: este punto es de vital importancia, porque en la mayoría de los casos las empresas no cuentan con un músculo financiero suficiente para promocionar por los canales tradicionales, lo anterior nos lleva a un reto donde se debe generar cohesión o unión del sector industrial para ofrecer estrategias mancomunadas como eventos o similares enfocados a la promoción y poder llevar nuestra propuesta de valor más sencilla al consumidor final

FUENTE DE INGRESOS: los ingresos se generarán en la intermediación del productor al consumidor final, donde la estructura de costos juega un papel importante como en empresas dedicadas a vestuario o calzado

RECURSOS CLAVE: como recurso clave las empresas deben tener presente y detectado la materia prima de su producto y en algunos casos las compras a escala, por medio de uniones o cooperativas de la industria, en el caso de los servicios la especialización de la mano de obra es fundamental para el ofrecimiento de un producto de calidad que realmente genere valor agregado para el consumidor final

ACTIVIDADES CLAVE: entre las actividades clave del sector está la investigación como fuente de actualización para el sector, la especialización de la mano de obra en el caso de servicios y la unión o cooperación del sector

SOCIOS CLAVE: su competencia complementaria, llevada a ser asociaciones para compras, promoción o investigación

ESTRUCTURA DE COSTOS: aunque esta puede variar según la especialidad, es vital que el consumidor final asuma un costo de producto de calidad y con un diferenciador a la industria transnacional, que comprenda que el mensaje no es porque sea nacional el producto es económico.

Figura 25

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES		
Asociaciones cooperativas entre los integrantes de la industria, generando fortaleza en la misma	Investigación, Especialización mano de obra	Necesidad real del consumidor, fuera de esquemas o estereotipos	¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?	Actividad Física - Deporte - Categoría		
	RECURSOS CLAVE		CANALES			
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS			
Se debe invertir en especializar la industria nacional, no se producir a mala calidad por baja costos o escudarnos en ser producto nacional.			Intermediación del producto en la mayoría de los casos			

Fuente Elaboración propia a partir de (Sorri, 2019)

REFERENCIAS

A., B. C. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: Pearson.

al., B. S. (2017). Sports consumption marketing components: Effors to individuals who are members of the sports centes. *Uluslararası sosyal arastimalar Dergisi*.

Alejo, M. I. (2019). Mirar el mundo con los ojos del otro: el mapa de empatía. *Aula de secundaria*, 25 - 29.

Álvarez, J. A. (2016). *Mapa de Empatía-II*.

Amatulli, C. C. (2011). Strategic analysis through the general electric/McKinsey Matrix: An application to the Italian fashion industry. *International Journal of Business and Management*, 61- 75.

Baker, W. (2007). Empresarios, organizaciones y el entorno comercial deportivo. *Journal of sport History*.

Ballesteros, R. (2021). *Plan de marketing diseño, implementacion y control*. Bogota: Marge Books.

Beltran, J. (1999). *Indicadores de gestion*. Colombia: 3R.

Braidot, N. (2013). *Neiromarketing*. Buenos Aires: Granica.

Capa Benítez, L. B. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 285 - 288.

Carmona-De Ríos, C. (2018). ¿ Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones?. *Revista científica anfibios*, 71 - 79.

Edwards, H. &. (2010). *Marcas pasion. establezca vínculos emocionales con sus consumidores*. 3R.

Fernández, P. &. (2018). *Gestión del marketing de servicios*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Frezzatti, F. B. (2017). El papel del balanced scorecard en la gestión de la innovación. *Revista de Administração de Empresas*, 381 - 392.

González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: Editorial Patria.

Guillen Pereira, L. M. (2018). La responsabilidad social en el marketing deportivo. *Revista Universidad y Sociedad*, 175 - 180.

Gutierrez, N. (2008). *Marketing deportivo*. Bogota.

Herrera, J. E. (2013). *Investigación de mercados*. Bogota D.C.: Ecoe Ediciones.

Hoyos, R. (2016). *Branding el arte de marcar corazones*. Bgota D.C.: Ecoe Ediciones.

Isoraite, M. (2016). Aspectos teóricos del marketing mix. *Revista Internacional de Investigación-Granthaalayah*, 25 - 37.

Kaplan, R. S. (2007). sar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 75 - 85.

Kluge, E. (2011). *Markenbindung-Realitat oder illusion?* Germany: Grin Verlag.

Kotler, P. &. (2007). *Principios de marketing*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. K. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.

Kotler, P. K. (2019). *Marketing 4.0 : Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Mexico D.F.: Lid Editorial Mexicana Sa De CV.

Kotler, P. K. (2019). *Marketing management*. U.K.: Pearson.

Kotler, P. K. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. Bogota - Colombia: LID Editorial.

Lamberti, L. &. (2009). marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European management*.

Lim, W. (2018). Desmitificando el neuromarketing. *Revista de investigación empresarial*, 205 - 220.

Lobatón, J. I. (2006). La Matriz de Ansoff,¿ sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y negocios*, 41 - 44.

M., S., & M Merchán, H. N. (2016). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE LAS TIC. *3C Empresa.*, 29 - 46.

Mamaqi, X. &.-L. (2020). a Brecha Digital entre las competencias digitales y empleabilidad en los colectivos vulnerables:¿ qué competencias medir y cómo evaluarlas?. . *Nuevas fórmulas del ejercicio periodístico.*, 141 - 166.

Maza, R. L. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. *Revista de Investigación Científica*, 9 -18.

Medina, C. A. (2020). nálisis del debido proceso en la clausura de los locales de atención al público utilizando análisis Pestel combinado con AHP de Saaty. *Universidad y Sociedad*, 398 - 404.

Mora, M. N. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *RECIMUNDO*, 659 - 681.

Mullin, B. (1985). *Marketing Deportivo*. España: Paidotribo.

Olle, R. y. (2004). *El nuevo brand management: lecciones de la indiferenciacion de las marcas*. España: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini.

Paradis, K. F. (2013). Too much of a good thing? Examining the relationship between passion for exercise and. *Psychology of Sport and Exercise*, 493 - 500.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58 - 77.

Puma, M. F. (2017). La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto. *Revista publicando*, 684 - 697.

Sorri, K. S. (2019). Innovación del modelo de negocio con lienzo de plataforma. *Diario de Modelos de Negocios* , 1 - 13.

Steffens, G. &. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. Madrid: 50 minutos es.

Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: linking marketing actions to financial results. *Journal of business research* , 636 - 643.

PLAN DE MERCADEO APLICADO LA
INDUSTRIA
DEPORTIVA

- 🌐 www.atenaeditora.com.br
- ✉ contato@atenaeditora.com.br
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK www.facebook.com/atenaeditora.com.br



PLAN DE MERCADEO APLICADO LA
INDUSTRIA
DEPORTIVA

- 🌐 www.atenaeditora.com.br
- ✉ contato@atenaeditora.com.br
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK www.facebook.com/atenaeditora.com.br

