

**PLANES DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN
ANTIOQUIA**

CELESTINO PALACIO PEÑA

**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN MBA**

DIRECTOR

JORGE IVÁN BRAND ORTIZ

DOCTOR EN LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGIA Y LA INNOVACIÓN

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN MBA

MEDELLÍN

2019

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Agradezco a los Doctores Juan Guillermo Correa y Jorge Iván Brand por su asesoría a lo largo de la investigación, que, con su exigencia, acompañamiento y amistad; hicieron posible la realización de esta Tesis.

Agradezco al señor Héctor Monroy de la Liga de Tenis de Campo; al señor Camilo Caro de la Liga de Fútbol; a la señorita Bibiana Zapata Olaya de la Liga de Patinaje; así como, al señor Juan José Escobar de la Liga de Natación de Antioquia, por su dedicación, disponibilidad y tiempo que me han brindado para llevar a cabo esta Tesis de maestría en el campo deportivo.

Agradezco a mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida; son mi inspiración para seguir adelante con mi proceso de formación. Esta es una aventura que inicio como un sueño y que hoy se hace realidad.

Le agradezco a ese ser superior por todo lo que me regala cada día; le agradezco a la vida por darme la oportunidad de recorrer este camino, afrontando todo tipo de situaciones y experiencias que han permitido mi crecimiento personal como una persona de bien.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	7
1. Introducción	9
2. Antecedentes	11
3. Justificación	13
4. Planteamiento del problema de investigación	16
5. Objetivos	18
5.1 Objetivo General	18
5.2 Objetivos Específicos	18
6. Marco conceptual	19
6.1. Marketing deportivo	19
6.2. Planes de marketing	21
6.3. Planes de marketing aplicadas al deporte	27
7. Metodología de la investigación	38
7.1. Metodologías de investigación en las ciencias sociales	39
7.2. Diseño y fases de la investigación	41
7.2.1. Contexto de la investigación	41
7.2.2. Diseño de la investigación	44
7.3. Fases de la investigación	46
7.3.1. Fase I: identificación de la muestra	47
7.3.2. Fase II: recolección de datos	47
7.3.3. Fase III: análisis de datos	49
8. Hallazgos	50
8.1. Fase I. Identificación de la muestra	50
8.2. Fase II. Recolección de datos	52
8.3 Fase III. Análisis de datos	54
8.3.1. Análisis cualitativo en análisis interno y externo DOFA	55
8.3.2. Análisis cualitativo de la organización en aspectos filosóficos	56
8.3.3. Análisis cualitativo sobre los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing	57
8.3.4. Análisis cualitativo sobre la misión y objetivos del marketing	58

8.3.5. Análisis cualitativo sobre la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix.	60
8.3.6. Análisis cualitativo sobre las tácticas e indicadores de resultados.	61
8.3.7. Análisis cualitativo sobre implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio.	62
8.3.8. Análisis cualitativo sobre el control de marketing, retroalimentación y evaluación.	63
9. Conclusiones.	65
10. Referencias bibliográficas.	69
Anexos	74

Lista de Tablas.

Tabla 1. Planes de marketing.	24
Tabla 2. Estrategias para la generación de recursos a partir de un plan de marketing.	29
Tabla 3. Modelos de planes de marketing.	32
Tabla 4. Descripción de las 7Ps.	36
Tabla 5. Fases para la investigación cualitativa.	46
Tabla 6. Criterios mínimos establecidos para indicadores de Atlas Ti.	49
Tabla 7. Especificaciones de la recolección de datos.	53
Tabla 8. Análisis interno y externo DOFA.	55
Tabla 9. Análisis de la organización en aspectos filosóficos.	57
Tabla 10. Examinar los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing.	58
Tabla 11. Determinar la misión y objetivos del marketing.	59
Tabla 12. Determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix.	60
Tabla 13. Determinar las tácticas e indicadores de resultados.	61
Tabla 14. Implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio.	62
Tabla 15. Control de marketing, retroalimentación y evaluación.	64
Tabla 16. Análisis cualitativo sobre el plan de marketing deportivo.	67

Lista de Figuras

Figura 1. Plan de marketing.....	25
Figura 2. Plan de marketing enfocado al deporte.	34
Figura 3. Organismos del sistema nacional del deporte.	42
Figura 4. Esquema para el diseño de la investigación.....	45

Lista de Anexos.

Anexo 1. Preguntas de entrevista.....	74
Anexo 2. Planes de marketing deportivo: similitudes y diferencias.	78

Glosario

Ligas deportivas de Antioquia: Las ligas deportivas son organismos privados sin ánimo de lucro, constituidos como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos o promotores, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del departamento, e impulsarán programas de interés público y social. No podrá existir más de una liga por cada deporte dentro de la correspondiente jurisdicción territorial. (“Coldeportes,” 2010)

Planes de marketing deportivo: Los planes de marketing deportivo son estrategias realizadas por una organización, las cuales tienen el objetivo de promocionar un producto o servicio; con el fin de generar recursos necesarios para garantizar la existencia de la organización en el tiempo. Para llevar a cabo una planeación en marketing deportivo es necesario evaluar todas las diferencias sociales, económicas, demográficas y geográficas relevantes que pueden afectar el consumo y las necesidades del cliente. (Kosík, 2011)

Organizaciones deportivas: según “Coldeportes,” (2010) existen dos tipos de organizaciones deportivas; Org. con ánimo de lucro: las cuales están enfocadas en la obtención de una rentabilidad importante, mediante líneas de negocios que generan ingresos; las Org. sin ánimo de lucro tienen como objetivo satisfacer las necesidades deportivas de la población, desde un enfoque que busca formar los deportistas en los valores para la vida.

Resumen

La investigación ha tenido como objetivo principal confrontar la estructura de los planes de marketing en las organizaciones deportivas de Antioquia con los modelos internacionales para conocer los elementos en los cuales coinciden. En la literatura a nivel mundial existen diversos modelos relevantes sobre planes de marketing deportivo; en esta investigación se identificó que las ligas deportivas en Antioquia cuentan con un modelo ecléctico, donde el común denominador es la generación de recursos económicos mediante la implementación del marketing relacional.

Se llevó a cabo una investigación cualitativa, enfocada a un grupo de interés: las ligas deportivas de tenis, fútbol, patinaje y natación en el departamento de Antioquia. En relación con los objetivos planteados, se hicieron los análisis pertinentes al tener toda la información consolidada y recopilada; se obtuvo un alto nivel de coherencia entre los planes de marketing aplicados por las ligas deportivas, con respecto a los referentes de la literatura mundial.

Abstract

The main objective of the research was to compare the structure of the marketing plans in the sports organizations of Antioquia with the international models in order to know the elements in which they coincide. In the world literature there are several relevant models on sports marketing plans; In this research it was identified that sports leagues in Antioquia have an eclectic model, where the common denominator is the generation of economic resources through the implementation of relational marketing.

A qualitative research was carried out, focused on a group of interest: the sports leagues of tennis, soccer, skating and swimming in the department of Antioquia. In relation to the proposed objectives, the pertinent analyzes were made by having all the information consolidated and collected; a high level of coherence was obtained between the marketing plans applied by the sports leagues, with respect to the referents of the world literature.

1. Introducción.

Los planes de marketing desarrollados por las ligas deportivas de Antioquia, se llevan a cabo mediante relacionadas con el marketing, es decir con las estrategias para la generación de recursos económicos mediante bienes y servicios; las organizaciones estudiadas aplican dichos modelos; ya que, estas empresas sin ánimo de lucro buscan generar los recursos financieros para cumplir con los objetivos deportivos específicos de cada una de las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, el tema central de esta investigación es determinar que modelos de planes de marketing son aplicados por las organizaciones deportivas en Antioquia, mediante una investigación cualitativa, por lo cual el trabajo consta de las siguientes fases:

En primer lugar, se realiza un recorrido por los diferentes autores del marketing, del marketing deportivo y de los planes de marketing; donde se logra identificar la evolución de los conceptos a lo largo del tiempo, resaltando la importancia que estos planes de marketing se merecen dentro de la estructura organizacional de las compañías.

En segundo lugar, se realiza una descripción de los principales modelos de planes de marketing y planes de marketing aplicados en el deporte de mayor importancia en la literatura mundial, según autores de relevancia como: Pujol (2002); kotler & armstrong (2012); Greenwell (2012) entre otros.

En tercer lugar, se realiza la recolección de datos mediante entrevistas semi-estructuradas a fuentes primarias de información; los cuales son personas encargados del marketing en las ligas deportivas de tenis de campo, futbol, patinaje y natación.

Por último, se realiza el análisis de datos obtenidos mediante la herramienta Atlas Ti versión 7; el cual permite decantar la información de una manera rápida y precisa; esto permite determinar los hallazgos relevantes de la investigación; los resultados son mencionados a continuación.

El presente estudio permitió identificar que las ligas deportivas de Antioquia utilizan un modelo ecléctico, en donde se evidencia que dichas organizaciones han tomado elementos de diferentes modelos y lo han adaptado a sus respectivas necesidades, lo que permite que las organizaciones puedan aplicarlo de mejor manera en su contexto.

Al tener la totalidad de la información recopilada y consolidada, se logró establecer las similitudes y diferencias entre los modelos de cada una de las ligas, para posteriormente realizar la comparación con los modelos relevantes a nivel internacional; en donde se encontró que los modelos aplicados por las organizaciones deportivas en Antioquia, poseen en gran medida similitudes con los modelos referentes.

2. Antecedentes.

Las primeras evidencias de la utilización del marketing deportivo a lo largo de la historia se remontan a las civilizaciones griega y romana; en donde, libros históricos sobre los juegos olímpicos mencionan el patrocinio deportivo que se realizaba en la cultura griega para estas justas deportivas. El emperador romano Cesar es el mejor ejemplo del marketing deportivo en la antigüedad; ya que, utilizó los combates de gladiadores en el coliseo, para ganar votos en el senado y ampliar su popularidad entre el pueblo.

En la actualidad la literatura presentan diferentes ejemplos sobre la manera como ha intervenido el marketing en el deporte en los últimos dos siglos: I) patrocinio de equipos de cricket en Inglaterra, a mediados del siglo XVIII, en donde el patrocinador obtuvo por esta operación una ganancia de 1100 libras esterlinas sobre su inversión; II) a mediados del siglo XX las compañías petroleras norteamericanas impulsaron eventos deportivos que podían ser transmitidos por radio a toda la nación, generando reconocimiento de la marca en la población; y, III) en la década de los 70 las compañías tabacaleras enfrentaron políticas que afectaron en gran medida, la maneras que podían utilizar para promocionar sus productos, estas compañías lograron advertir la oportunidad que representaba los patrocinios en el deporte; es así como, la fórmula 1 y los torneos de fútbol lograron exponer estas marcas ante los medios de comunicación, de una manera nunca antes vista. Escamilla (2002)

De acuerdo a Manoli (2017) el marketing deportivo en la actualidad representa para las compañías generación de beneficios económicos, mediante los patrocinios a eventos deportivos, equipos deportivos y deportistas; esto ha representado una contribución a la industria del deporte; en donde, en el 2015 se estimó en US \$145 billones, lo que es

aproximadamente un 3% de la actividad económica mundial. El marketing tiene una gran cercanía con la generación de ingresos, representados en venta de entradas a espectáculos, comercialización de productos y publicidad en medios de comunicación para el deporte; esta serie de sucesos lograron atraer a los académicos del deporte, quienes determinaron que la planeación estratégica en marketing deportivo es fundamental para llegar al éxito financiero de las empresas del sector. (Kriemadis, 2007).

Ahora, el marketing deportivo por sí solo, no genera en las organizaciones la capacidad de generar políticas destinadas a la generación de recursos económicos; es necesario realizar un plan que abarque todas las estrategias necesarias para lograr este objetivo; es necesario que las organizaciones deportivas en su contexto gestionen su propio plan de marketing deportivo, este será fundamental para sortear con mayor claridad, eficacia y eficiencia las dificultades en un entorno cambiante como el deportivo (Kriemadis, 2007).

Arango (2014), menciona que las empresas deportivas mediante la aplicación de un adecuado plan de marketing deportivo, pueden gestionar la recopilación de la información necesaria, que permite mediante una lectura correcta de la misma, planear estrategias adecuadas para posicionar los productos o servicios en el medio, lo que se traduce en una mayor captación de recursos financieros, optimización de las finanzas de la organización. Por otra parte los planes de marketing deportivo posibilitan el mantener y mejorar las relaciones con los clientes y la competencia; mediante alianzas estratégicas; ya que, según Escamilla (2002) las organizaciones deportivas deben competir y cooperar de manera simultánea; de manera que, la segmentación realizada por estas empresas a su público de interés, permite cubrir en gran parte la demanda de actividades lúdicas, deportivas y recreativas de una población específica.

3. Justificación.

El deporte en la actualidad ha tomado un papel importante en la vida del ser humano no solo para los practicantes, sino también para los espectadores; esto se debe a que es una actividad saludable, entretenida, integradora. El deporte es un fenómeno que cautiva todo tipo de población, sin importar la edad, cultura o creencia; por esta razón las compañías lo utilizan como vehículo publicitario para dar a conocer sus productos o servicios; debido a esto, el deporte profesional así como aficionado son unos de los negocios con mayor rentabilidad a nivel mundial; es necesario aclarar que el marketing deportivo genera anualmente cientos de millones de dólares .(Pujol, 2002)

En Colombia existen organizaciones deportivas privadas con y sin ánimo de lucro, esta investigación está centrada en empresas del sector sin ánimo de lucro; según “Coldeportes,” (2010) las organizaciones con ánimo de lucro están enfocadas en la obtención de una rentabilidad importante, posee recursos económicos suficientes para desarrollar sus programas deportivos; las organizaciones sin ánimo de lucro tienen como objetivo satisfacer las necesidades deportivas de la población, desde un enfoque que busca formar a deportistas con valores; a pesar de esto, no es un secreto que estas organizaciones cuenta con recursos limitados obtenidos generalmente mediante políticas gubernamentales o mediante donaciones; estos recursos son necesarios para el funcionamiento, pero sobre todo para llevar a cabo sus planes deportivos.

Algunas organizaciones deportivas se han percatado de la oportunidad que genera estar en el sector; sin embargo, Degaris (2008) en su investigación menciona como las empresas colombianas dedicadas al deporte en su mayoría no poseen estrategias claras para generar recursos por sí mismas; algo que es fundamental en la administración deportiva actual. ;

según Gottfried (2011) el marketing deportivo aún está en proceso de estudio, debido a que las organizaciones y marcas están apenas descubriendo los beneficios que estos tipos de planes les pueden generar para superar la falta de presupuesto, logrando permanecer vigentes en el tiempo.

En el departamento de Antioquia algunas de estas organizaciones actualmente trabajan en estrategias, enfocadas a monetizar la gran variedad de emociones que genera el deporte; creando productos y servicios acordes a las necesidades de los fanáticos; esta situación crea oportunidades que las organizaciones no pueden dejar pasar. (Grisales, 2016). El marketing deportivo según Gottfried (2011) es una herramienta fundamental que permite a estas organizaciones superar la dificultades financieras, problema que afecta este tipo de empresas desde hace varias décadas. La Revista Dinero (2016) en uno de sus artículos habla sobre como el marketing deportivo en Colombia es un mercado aún muy joven, en el cual se le encontraran un gran abanico de posibilidades para las organizaciones deportivas a la hora de encontrar un nicho favorable para desarrollar de manera positiva sus productos y servicios.

Es debido a las situaciones mencionadas anteriormente, se puede evidenciar la importancia de la presente investigación; ya que, aportará una valiosa información sobre los planes de marketing utilizados por algunas de las ligas deportivas en Antioquia, realizando una comparación con los planes deportivos referentes a nivel mundial; teniendo en cuenta que según Degaris (2008) hay poca literatura sobre las estrategias y técnicas específicas en los planes de marketing deportivo aplicados en Colombia. De otra parte, la investigación que se pretende desarrollar está enfocada en conocer cómo se desarrolla el proceso de planeación, ejecución y control de los planes de marketing deportivo en algunas ligas

deportivas de Antioquia, utilizando la investigación cuantitativa como herramienta para realizar la comparación entre similitudes y diferencias características de estas ligas.

Esta investigación se encuentra enmarcada en la línea de investigación de Gestión Organizacional en la Maestría en Administración MBA de la Universidad de Medellín; ya que, es un proyecto de pretender determinar que modelos de planes de marketing son aplicados por las organizaciones deportivas en Antioquia, mediante una investigación cualitativa.

4. Planteamiento del problema de investigación.

En la mayoría de países de América latina donde se practica el deporte, la situación por lo general es la misma, poca o nula gestión en la utilización de nuevas estrategias para la generación de recursos propios encaminados a satisfacer las necesidades de la población. Esta poca gestión ha provocado que la gran mayoría de las instituciones pierdan dinero o no generen los recursos que tienen la posibilidad de generar para llegar alcanzar una buena liquidez financiera (Segura, 2015) como lo mencionan Callejas & Giraldo (2013) la situación en algunas regiones está a puertas del colapso de las estructuras en el sector deportivo, desde el punto de vista financiero afectando directamente las comunidades en el territorio.

En Colombia las dificultades en el sector deportivo se presentan desde hace aproximadamente 10 años, dicha situación es causada por varias ineficiencias en las organizaciones entre las que encontramos: 1) fragilidad en la estructura administrativa; 2) Poca capacidad de gestión; 3) Una alta dependencia de los recursos del estado; 4) Una ausencia de planeación en la dirección de los procesos; 5) Ausencia de sistemas de información; 6) La informalidad como característica predominante en la mayoría de ellas. Esta situación requiere de una transformación en la estructura administrativa y financiera, se deben impulsar nuevas formas de gestión, formación del talento humano, desarrollo en la investigación. (Callejas & Giraldo, 2013) Sobre el tema Calle (2016) plantea que las organizaciones deportivas requieren de una diversificación en los planes, con el objetivo de fortalecer la organización deportiva.

Es necesario aclarar que organizaciones deportivas cumplen apenas con los requisitos mínimos para acceder a los recursos del estado, además no cuentan con un plan de gestión

para diversificar las fuentes de ingresos. Los administrativos del deporte no han comprendido que una marca deportiva bien enfocada; puede llegar a posicionarse, funcionar y generar los recursos necesarios para llevar a cabo su plan de acción. (Segura, 2015) Como menciona Hyun Jin (2017) en su artículo; es necesario para este tipo de organizaciones estudiar el campo del patrocinio, los diferentes criterios de productividad, temas específicos, marcos teóricos, así como los métodos para desarrollar de manera eficaz un plan de marketing deportivo.

La actual investigación pretende contribuir al país y a las organizaciones deportivas para tomar conciencia de la necesidad de crear un plan de marketing deportivo para generar los recursos necesarios para el deporte; permitiendo que, estas organizaciones sean independientes y puedan llevar a cabo sus planes deportivos en la construcción y transmisión de valores a la sociedad, así como la satisfacción de las necesidades lúdico-recreativas a la población. Además un plan de marketing deportivo estructurado de manera correcta permite que se lleven a cabo alianzas entre las organizaciones deportivas y convencionales, en donde ambas resultaran beneficiadas logrando fortalecer su imagen y posicionar su marca en el mercado nacional (Gottfried, 2011).

De acuerdo con la discusión anterior, se han establecido las siguientes preguntas de investigación.

Pregunta principal. *¿Qué modelos de planes de marketing son aplicados por las organizaciones deportivas en Antioquia?*

Pregunta secundaria 1. *¿Cuáles son los planes de marketing asociados a las organizaciones deportivas?*

Pregunta secundaria 2. *¿Qué tipos de planes de marketing aplican las organizaciones deportivas en Antioquia?*

Pregunta secundaria 3. ¿Cuáles son las afinidades en las estructuras de los planes de marketing en las organizaciones deportivas en Antioquia, tomando como referencia el estudio teórico?

5. Objetivos

5.1 Objetivo General.

- Conocer la estructura de los modelos de planes de marketing en las organizaciones deportivas de Antioquia para establecer relaciones con los modelos teóricos asociados a los planes de marketing deportivo.

5.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los planes de marketing que incorporan las organizaciones para definir sus elementos, a través de la revisión de la literatura.
- Evaluar los planes de marketing que aplican las organizaciones deportivas en Antioquia, con el fin de conocer su estructura, elementos y aplicación, mediante un estudio empírico.
- Comparar los resultados de la revisión de la literatura y el trabajo de campo en las organizaciones deportivas en Antioquia sobre planes de marketing deportivo, para determinar similitudes y diferencias.

6. Marco conceptual

6.1. Marketing deportivo

El termino marketing se comienza a utilizar en la década de 1960 y es definido por la *American Marketing Association*, (2013), como un mecanismo para llevar bienes y servicios del fabricante al consumidor. Una definición actual habla de una actividad utilizada por un conjunto de instituciones para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. El marketing es un proceso social y administrativo por el cual personas y grupos obtienen lo que quieren, mediante la creación y el intercambio de productos y de valor con otras personas o grupos (Kotler y Keller, 2012), el marketing está enfocado a la comercialización para satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores (Smith, 2009).

El marketing es un proceso que desde el nacimiento está enfocado al incremento de las ventas, mediante la creación y posterior satisfacción de las necesidades de los clientes y la comunidad. Por otro lado, el marketing debe ser visto como una filosofía de la organización que tiene como objetivo guiar a los gerentes, y no como un conjunto de métodos para incrementar las ventas. El marketing es simultáneamente un proceso de pensamiento y de acción, pero frecuentemente en la literatura solo se percibe y desarrolla la segunda dimensión.(Cordoba, 2009)

El marketing ha sido significativo para todo tipo de empresas, por su parte el deporte también se ha percatado de la necesidad de implementarlo, utilizando como herramienta las emociones y sentimientos que este genera en sus fanáticos y en el entorno. El marketing deportivo es un conjunto de actividades para satisfacer las necesidades y carencias de los

participantes y espectadores, es la aplicación de las ideas de marketing en productos y servicios deportivos, así como la comercialización de otro tipo de productos mediante el deporte (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart, 2012)

El marketing deportivo se centra en satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores deportivos, incluidas las personas que intervienen en la práctica del deporte, los clientes que ven o escuchan programas deportivos, aquellos que compra de mercancías o artículos deportivos como la ropa y los zapatos, incluso navegar por una página web relacionada con el deporte para descubrir las últimas novedades de su equipo favorito, jugador o evento. (Smith, 2009) Las estrategias del marketing deportivo cumplirán con las expectativas del cliente, siempre y cuando se realice una adecuada evaluación de las preferencias, necesidades, requerimientos, sentimientos, emociones y deseos que intervienen en el mundo del deporte. (Molina y Aguiar, 2003)

El marketing deportivo es pionero en el desarrollo de estrategias que rompen los esquemas tradicionales y logran despertar el interés de todo tipo de población; además el deporte se utiliza como medio para comercializar otro tipo de productos y servicios (Mullin, 1985). En el marketing deportivo la innovación juega un papel muy importante para las organizaciones a la hora de lograr el éxito, debido a que las necesidades de los consumidores cambian de manera constante, por lo cual es indispensable crear nuevas estrategias o productos, que logren satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Desbordes, 2001)

Las organizaciones deportivas para realizar un correcto marketing deportivo, deben realizar previamente un adecuado plan de marketing; a continuación, se puede evidenciar algunos autores, modelos y características destacadas de estos planes.

6.2. Planes de marketing

Para poder realizar un marketing adecuado, primero se debe realizar un plan de marketing para dar enfoque y dirección a la marca, producto o compañía; con un plan realizado de manera adecuada cualquier tipo de negocio podrá lanzar sus productos o comercializar los ya existentes de forma adecuada, reduciendo las posibilidades que algo salga mal en el proceso. Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que se ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. El plan de marketing contiene líneas, directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado; es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing; provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa. (Catering, 2012)

Un plan de marketing es diferente a un plan de negocios ya que este cuenta con un panorama amplio de la filosofía de la organización en cuanto a objetivos, estrategias, así como los recursos destinados a tal fin; mientras tanto un plan de marketing sirve para evaluar la mejor forma para alcanzar los objetivos de la organización mediante la utilización de diferentes tácticas específicas de marketing, (kotler & armstrong, 2012) Para desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, el encargado del marketing necesita información actualizada sobre el entorno, la competencia, y los segmentos de mercado que atenderá; con frecuencia, el análisis de datos internos es el punto de partida para evaluar la situación actual de marketing, complementado con la inteligencia de marketing y la investigación del mercado global, la competencia, los aspectos clave, y los temas sobre

amenazas y oportunidades; Los planes de marketing no se crean sin fundamentos. (Kotler y Armstrong, 2008)

La planeación es de vital importancia a la hora tomar cualquier decisión que pueda afectar la organización, mediante esta se pueden anticipar eventos futuros para determinar las estrategias que serán más eficientes a la hora de cumplir con los objetivos corporativos. La planeación del marketing está compuesta por una serie de procesos y actividades relacionadas directamente con los objetivos de la organización teniendo en cuenta el cambio constante del entorno; por lo tanto, la planeación de marketing es la base para determinar las mejores decisiones y estrategias referentes al tema.(Kotler y Keller, 2012)

Posterior a la planeación es importante realizar un análisis de mercado mediante una segmentación del mismo en donde se agrupe los clientes potenciales según factores geográficos, demográficos, psicológicos, estilo de vida; posteriormente se determinará el mercado meta al cual estará destinado nuestro plan. Es importante a la hora de realizar este análisis, hacer un análisis interno y externo de la organización, mediante la matriz DOFA la cual consiste en identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; teniendo en cuenta estos datos podremos encontrar los factores críticos de éxito, los cuales utilizares para definir las estrategias que más le convienen a la organización con el plan de marketing. (Kotler y Armstrong, 2008)

De acuerdo con lo anterior, una vez analizada la situación en la que se encuentra y el entorno en el que dicha empresa desarrolla su actividad, se podrá llevar a cabo el plan de marketing, es cual es un documento que actúa como guía para toda la organización a la hora de realizar las actividades que están relacionadas con la línea de producción, canales de distribución, canales de comunicación, así como la fijación de precios a lo productos.

(Lamb, Hair, 2011) según Mediano (2015) el plan de marketing es la manera como la organización alcanzara los objetivos designados mediante una serie de estrategias y planes de acción. Además, se definen los procesos que se utilizaran para realizar el seguimiento y control a para verificar el cumplimiento del plan.

El plan de marketing mediante la definición de estrategias y objetivos proporciona los parámetros necesarios para realizar un análisis de mercado comparativo entre lo previsto y lo realizado, con el cual la organización podrá establecer las estrategias necesaria para mejorar la utilización de los recursos, la toma de decisiones sobre lo relacionado con el plan, así como un cambio de estrategia si se hace necesario. (Shiraishi, 2017)

Los planes de marketing por lo general son relacionadas con empresas que poseen ánimo de lucro; sin embargo, las organizaciones sin ánimos de lucro también utilizan las planeaciones de marketing para recaudar los fondos necesarios para cumplir con sus actividades y así satisfacer a la comunidad; este tipo de planes además se pueden realizar para crear conciencia sobre asuntos tan importantes como la nutrición, el cuidado al medio ambiente, promover el turismo o mejorar la seguridad de una comunidad. (Kotler y Keller, 2012)

Existen gran diversidad de planes de marketing, dependiendo de las necesidades de la organización, pero básicamente contienen las mismas herramientas para implementarlos. Algunos autores establecen la forma básica para implementar estos planes, los cuales se observan en la Tabla I.

Tabla 1. Planes de marketing.

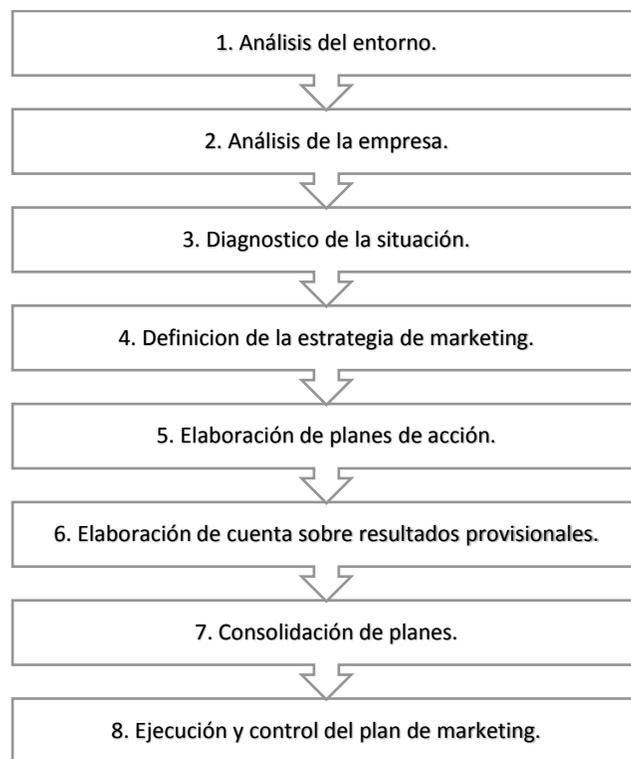
Autor(es)	Etapas del plan de marketing
(Tirado, 2013)	1). Análisis de situación. Análisis interno y externo; 2) Selección de objetivo. Análisis de entorno, estimación de la demanda, segmentación y posicionamiento; 3) formulación de objetivos y estrategias; 4) Implementación; y 5) Control.
(Lamb, Hair, 2011)	Etapa 1. Declaración de la misión de negocios; Etapa 2. Análisis de situación o DOFA; Etapa 3. Objetivos; Etapa 4. Estrategias de marketing: estrategias de mercado meta, mezcla de marketing; y, Etapa 5. Control de evaluación de implementación.
(Kotler y Keller, 2012)	Etapa 1. Misión de negocio; Etapa 2. Análisis interno y externo o DOFA; Etapa 3. Formulación de metas; Etapa 4. Formulación de estrategias; Etapa 5. Formulación de programas; Etapa 6. Implementación; y, Etapa 7. Retroalimentación y control.
(Valls, 2015)	Etapa 1. Introducción; Etapa 2. Análisis PEST; Etapa 3. Análisis de competencia; Etapa 4. Análisis Porter; Etapa 5. Análisis DAFO; Etapa 6 Matriz de confrontación; Etapa 7. Matriz BCG; Etapa 8. Objetivos y árbol de objetivos; y, Etapa 9. Formulación de estrategias. segmentación, diferenciación, posicionamiento, fidelización, desarrollo del producto, online.
(Kotler y Armstrong, 2008)	1). Resumen ejecutivo. Principales objetivos y recomendaciones del plan; 2) Situación actual del marketing mix. El mercado, necesidades del consumidor, precios, canales de distribución; 3) Análisis. Oportunidades y amenazas; 4) Programas de acción. ¿Qué se hará?, ¿cuándo se hará? ¿cuento va costar? ¿quién es el responsable de que haga?; 5) Presupuestos. Cuenta de partida y ganancias proyectadas; y, 6) Controles. Utilizar el progreso de la aplicación del plan de marketing y detectar aquellos productos que no están cumpliendo con el objetivo.
(Pujol, 2002)	1). Análisis del entorno. 2). Análisis de la empresa. 3) Diagnostico de la situación. 4) Definición de la estrategia de marketing. 5) Elaboración de planes de acción. 6) Elaboración de cuenta sobre resultados provisionales. 7) consolidación de planes. 8) Ejecución y control del plan de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1 muestra las siguientes etapas comunes que provienen de los planes de marketing descritos por los autores. I) Análisis del entorno; II) Análisis de la situación de actual de la empresa. III) Formulación de la estrategia. IV) Presupuestos de los resultados. V) Implementación y control.

Con base en el análisis anterior, el plan de marketing de Pujol (2002) presenta mayores elementos en común. Por ende, se presenta a continuación su estructura (ver Grafica I) y las definiciones de sus etapas.

Figura 1. Plan de marketing.



Fuente: A partir de Pujol (2002)

De acuerdo con la figura 1, las definiciones de los elementos son presentadas a continuación.

Etapa 1. Análisis del entorno. En este punto es necesario realizar un análisis del entorno; de manera micro y macro, el análisis de la competencia. Además, es necesario analizar los diferentes competidores, los proveedores, clientes y posibles productos sustitutos, las motivaciones de los clientes, la evolución y las tendencias del mercado.

Etapa 2. Análisis de la empresa. Es necesario tener claridad en las estrategias, canales de distribución, evolución de las ventas, fortalezas y debilidades que posee la organización.

Etapa 3. Diagnóstico de la situación. Para realizar este paso se utiliza el proceso DOFA, en donde se identifica las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tanto de carácter interno como externo; con esto se conoce el estado en el que se encuentra la organización, para saber las dificultades que debe arreglar en empresa mediante diversas técnicas de marketing

Etapa 4. Definición de la estrategia de marketing. En este punto, se define la misión, visión, objetivos y estrategias de marketing para los productos, mediante diferentes maniobras para posicionar el producto en el mercado.

Etapa 5. Elaboración de planes de acción. Son las políticas y tácticas de marketing encaminadas a conseguir los objetivos planteados por la organización.

Etapa 6. Elaboración de cuenta sobre resultados provisionales. Es necesaria la implementación de los estados de resultados transitorios en la empresa, basados en las ventas, margen del producto; para realizar una comparación con periodos pasados y las proyecciones futuras.

Etapa 7. Consolidación de planes. En esta etapa, se concretan los planes de marketing para cada producto; además este punto Implica establecer un cronograma de actividades para verificar el cumplimiento de cada una de las estrategias en un determinado período de tiempo.

Etapa 8. Ejecución y control del plan de marketing. En la última etapa del plan de marketing se realiza la evaluación y el control sobre los procesos, estrategias, estado de resultados; que se tenía presupuestado para el plan.

6.3. Planes de marketing aplicadas al deporte.

El deporte sin la mejora de las actividades de planificación estratégica de marketing, no va a sobrevivir al entorno competitivo de la industria del entretenimiento; es por esto que los entes deportivos deben desarrollar estrategias específicas para este campo. La creación de un plan de marketing deportivo requiere de investigación y análisis crítico, debe ser la

culminación de esfuerzos en donde todas las variables sean estudiadas a fondo.

(Kriemadis, 2007)

Los planes de marketing aplicados al deporte son estrategias realizadas por una organización, las cuales tienen el objetivo de generar los recursos necesarios para garantizar la existencia de la organización en el tiempo mediante la comercialización de productos o servicios deportivos; para llevar a cabo una planeación en marketing deportivo es necesario evaluar todas las diferencias sociales, económicas, demográficas y geográficas relevantes que puedan afectar el consumo y las necesidades del cliente. (Kosík, 2011) Este plan debe identificar con claridad los objetivos y metas, seleccionar los mercados apropiados, estrategias adecuadas, el análisis del entorno, evaluación y retroalimentación del proceso; estos planes deben lograr influenciar a los consumidores para comprar los productos de la empresa, sea por asistencia o por participación en eventos deportivos. (Mihai, 2013)

Un plan de marketing efectivo no sucede por accidente, es necesario que las organizaciones deportivas inviertan tiempo y esfuerzo en la creación de estos planes; sin esfuerzo y sin dirección un plan general tendrá pocas probabilidades de éxito. Es de suma importancia tomar las decisiones correctas ya que no se cuenta con tiempo ni recursos necesarios para participar en curvas de aprendizaje por ensayo y error, no se puede volver en el tiempo para comercializar las entradas de un evento que ya paso (Greenwell, 2012); es importante mencionar que según Degaris (2008) Las empresas deportivas realizan mucha menos investigación que las empresas del mismo tamaño en sectores diferentes, pocas veces se

cuenta con un presupuesto dedicado a la investigación o personal capacitado para labores de investigación.

Los estudios en el mundo sobre los planes de marketing deportivo son variados, la “Revista International Journal of Sports Marketing and Sponsorship,” (2015) habla sobre estudios realizados en un periodo de 17 años sobre el tema; en los estudios por lo general los investigadores se agruparon principalmente en EE.UU. Europa y Asia. En Norte América se encontró que los deportes estudiados son el futbol americano y el béisbol; mientras que Europa y Asia por su parte estudian principalmente el futbol. Los temas específicos que han aparecido con mayor frecuencia en el IJSMS son el comportamiento del consumidor, imagen corporativa, eventos, patrocinio corporativo, y mercadeo de emboscada. En ese sentido, la investigación en el IJSMS se ha centrado en los planes de marketing deportivo y patrocinio; en el examen de la relación entre un mercado y la percepción del consumidor.

Para la elaboración de un plan de marketing es necesario conocer las estrategias para generar recursos en las organizaciones deportivas; las practicas comunes para este fin se pueden observar en la Tabla II.

Tabla 2. Estrategias para la generación de recursos a partir de un plan de marketing.

Término	Descripción
Mecenazgo	El mecenazgo se considera como “el gesto cultural, humanitario y desinteresado, de apoyar a otro estimulando su labor, el cual es acorde con los principios y gustos de quien hace de patrocinador.(Bolaños, 2012)
Patrocinio	Es una herramienta comercial de comunicación entre dos socios, los

	cuales buscan beneficiarse mutuamente. La entidad patrocinada obtiene beneficios económicos, por el otro lado la entidad patrocinadora que utiliza las volares de comunicativos de dicha entidad, deportista o evento; para dar difusión a su imagen y satisfacer sus intereses (González, 2006).
Medios de comunicación:	Son algunos de los principales medios para obtener recursos en el deporte, estos medios compran los derechos para transmitir eventos, con la finalidad de incrementar el volumen de público, con lo cual pueden encontrar patrocinadores para el medio de comunicación. (Mejía, 2009)
Ticketing o venta de entradas	Es la comercialización de tickets de eventos o espectáculos deportivos relevantes, buscando un beneficio económico para el ente deportivo. (Merino, 2015)
Match day Hospitality:	Programas en eventos deportivos y recreativos para clientes VIP que ofrecen el mejor servicio en transporte, alimentación, hospedaje, atención; haciendo el día del juego, un día especial. Estos eventos tienen la finalidad de cautivar a los aficionados de alto poder adquisitivo mediante un evento de carácter deportivo, pero sobretodo exclusivo. (Liverpool FC, 2018)

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores.

La tabla 2 expone las estrategias para la generación de recursos utilizadas con regularidad en el sector deportivo, es importante definir y conocer estos términos a la hora de realizar el plan de marketing.

En la planificación de marketing deportivo se deben tomar decisiones rápidamente, para aprovechar las oportunidades dinámicas de mercado, las firmas tendrán que adaptar sus planes para perseguir estas oportunidades de desarrollo. (García, 2009) como menciona Kriemadis, (2007) en su artículo, la organización debe seguir paso a paso todo el proceso de la planeación y de la ejecución del marketing deportivo, con el fin de manejar de la mejor manera el entorno complicado en el que se encuentran las organizaciones de este tipo, además debe poder adaptarse efectivamente para llegar a ofrecer beneficios

económicos altos, que podrán ser utilizados para los diferentes programas planeados. Es importante a la hora de realizar los planes de marketing, tener en cuenta la etapa en la que se encuentra la estructura deportiva, el nivel en el que se encuentran los clubes o ligas deportivas, para realizar un proceso más eficiente a la hora de recaudar los fondos para realizar actividades deportivas de alta calidad (Kosík, 2011)

Las organizaciones nunca deben caer en el error de exagerar o tergiversar las cualidades de los productos deportivos, por las presiones de venderlos en su totalidad; con el afán de generar mayores ingresos para la organización; por este motivo se deben monitorear y revisar las estrategias de marketing, para garantizar que se estén transmitiendo mensajes honestos sobre los productos y que además sean coherentes con los valores de la organización, otro error en el que caen las organizaciones es subvalorar los clientes, pensando que son pequeños, aislados y débiles. Es necesario valorar a cada uno de los clientes, teniendo en cuenta que la recomendación verbal es una herramienta poderosa para influenciar al cliente. Las personas reales se comunican consigo mismas todo el tiempo y de esta manera crean una forma fuerte y valiosa de influencia de cliente a cliente. (Mihai, 2013)

Los planes de marketing de acuerdo a lo anterior deben ser formulados, evaluados y eventualmente ajustados con regularidad, esto con el fin de adaptarse a los cambios del mercado. (Kosík, 2011) los planes de marketing deben poseer la capacidad de adaptarse, esta capacidad se logra a través del proceso de la flexibilidad en la toma de decisiones de

planificación de marketing, en donde se está dispuestos a explorar opciones para la toma de decisiones alternativas y nuevas. (Greenley, Hooley, 2004)

Las empresas deportivas para crear un adecuado plan de marketing; deben recopilar continuamente nuevos datos, obtener nueva información sobre las actividades en el mercado y comparar sus propias actividades con la competencia; es importante saber cómo encontrar información de calidad, esta es la única forma de mejorar la oferta, la cooperación con la competencia también es necesaria porque puede llevar a mejorar el portafolio de productos o servicios de la empresa. (Kosík, 2011)

En los planes de marketing se pueden encontrar diversos autores, planteamientos de modelos y metodologías de puesta en marcha, por tanto, la Tabla III propone los modelos relevantes expuestos en la literatura.

Tabla 3. Modelos de planes de marketing.

Autor(es)	Etapas de los planes de marketing aplicados al deporte.
(Kosík, 2011)	Etapa 1. Análisis de mercado; Etapa 2. Segmentación de mercado; Etapa 3. Análisis de la competencia; y, Etapa 4. Evaluación y control del proceso de marketing.
(Greenwell, 2012)	Etapa 1. Introducción al plan de marketing; Etapa 2. Análisis de datos; Etapa 3. Examen del medio interno y externo DOFA; Etapa 4. Estrategia de mercadeo; Etapa 5. Objetivos del mercado; Etapa 6. Metas y objetivos; Etapa 7. Implementación; Etapa 8. Evaluación.
(Kriemadis, 2007)	Etapa 1. Determinar la misión de la empresa; Etapa 2. Establecer los objetivos corporativos; Etapa 3. Analizar el entorno del mercado. Entorno externo, ambiente interno;

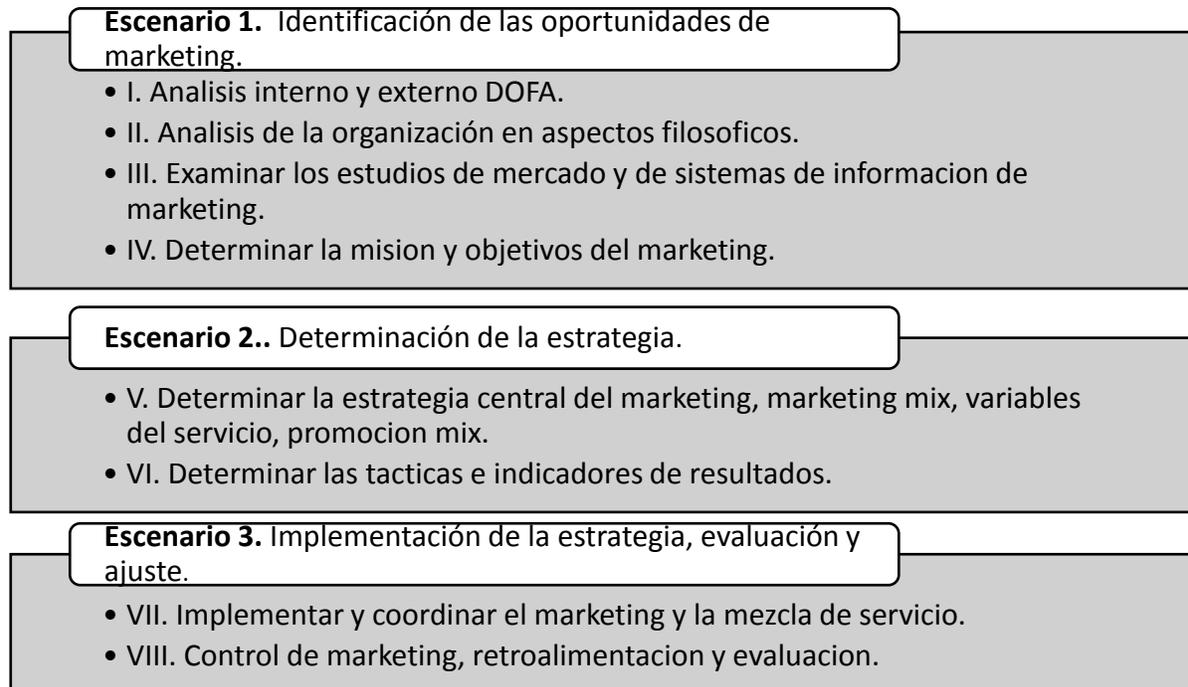
	Etapa 4. Análisis FODA; Etapa 5. Establecer objetivos de marketing; Etapa 6. Determinar la estrategia de marketing; Etapa 7. Formulación de planes de acción; y, Etapa 8. Planificar y controlar.
(Calle, 2016)	1). Estrategia; Producto, Proyección del mercado, Selección de aliados; 2) Tácticas usadas para implementar la estrategia; Empaquetamiento, Precio, Promoción, Plaza; 3) Evaluación de los resultados del plan de marketing deportivo; y, 4) Ajuste del plan de marketing deportivo.
(Pitts & Solar, 2013)	Etapa 1. Misión y objetivos empresariales; Etapa 2. Elección de metodología y Recolección de información del consumidor, empresa, competidor, clima; Etapa 3. Segmentación; Etapa 4. Decisiones de mercado objetivo; Etapa 5. Decisiones mixtas del marketing deportivo y estrategias de las 4p; y, Etapa 6. Implementación, gestión, evaluación, ajuste de las estrategias de marketing
(Mihai, 2013)	Escenario 1. Identificación de las oportunidades de marketing. Etapa I. Análisis interno y externo DOFA; Etapa II. Análisis de la organización en aspectos filosóficos. Etapa III. Examinar los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing, Etapa IV. Determinar la misión y objetivos del marketing. Escenario 2. Determinación de la estrategia. Etapa V. Determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix; Etapa VI. Determinar las tácticas e indicadores de resultados. Escenario 3. Implementación de la estrategia, evaluación y ajuste. Etapa VII. Implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio; Etapa VIII. Control de marketing, retroalimentación y evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 muestra las siguientes etapas comunes que provienen de las etapas de los planes de marketing enfocados al deporte descritas por los autores. I) Análisis del entorno interno, así como externo; II) Análisis de la situación de actual de la organización. III) Formulación de la estrategia. IV) Presupuestos de los resultados. V) Implementación y control.

Con base en el análisis anterior, el plan de marketing de Mihai (2013) es el autor que presenta mayores elementos en común. Por ende, a continuación, se presenta su estructura (ver Grafica I) y las definiciones de sus etapas.

Figura 2. Plan de marketing enfocado al deporte.



Fuente: A partir de (Mihai, 2013)

De acuerdo con la figura 2, las definiciones de los escenarios con sus respectivos elementos son presentadas a continuación.

Escenario 1. Identificación de las oportunidades de marketing.

- I. Análisis interno y externo DOFA. El ambiente interno de la organización se analiza mediante los componentes de fortalezas y debilidades, en las cuales deben centrarse los esfuerzos de la organización en el presente. El análisis del entorno externo se

analiza mediante las oportunidades y amenazas, ambas deben ser tenidas en cuenta en el futuro.

- II. Análisis de la organización en aspectos filosóficos. Las organizaciones tienen un propósito para existir, estos definidos en los aspectos filosóficos como la misión, el visón y los objetivos. Estos representan las creencias de la organización, así como sus valores fundamentales; la totalidad de la organización debe estar comprometida con estos aspectos, para actuar siempre en concordancia con los valores establecidos.
- III. Examinar los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing. En las organizaciones deportivas la investigación de mercado trata de determinar cuáles son los consumidores y las características del producto; que hace que lo elijan, en que momento y en qué lugar. Esta recopilación de datos permitirá la creación de un sistema de información, el cual deberá integrar, analizar y utilizar los hallazgos para llevar a la organización en la dirección correcta.
- IV. Determinar la misión y objetivos del marketing. La investigación de mercados se realiza para comprender el comportamiento del comercio, mediante la recolección de información, la cual le permitirá a la organización contar con los elementos necesarios para tomar las mejores decisiones para garantizar el éxito de la misión y los objetivos en plan de marketing,

Escenario 2. Determinación de la estrategia.

- V. Determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix. La determinación de la estrategia está compuesta por 7 elementos; las 4P tradicionales de marketing, además de la 3Ps de proceso de servicio. Una breve descripción de los 7PS se encuentra en la Tabla IV.

Tabla 4. Descripción de las 7Ps.

Producto:	Las características del producto proporcionan beneficios para el consumidor
Precio:	El producto tiene un precio a un nivel que refleje el valor del consumidor.
Plaza:	Distribuye el producto en el lugar adecuado en el momento adecuado para facilitar de compra.
Promoción:	Comunica al cliente la capacidad del producto para satisfacer sus necesidades mediante publicidad, ventas personales, promociones de ventas, patrocinio, relaciones públicas y promociones.
Evidencia física:	Son las pistas visuales y / o tangibles del producto o servicio, como el diseño, la construcción de la instalación y, en general, el atractivo estético.
Proceso:	Representa la reunión de las funciones de marketing y operaciones y, por lo tanto, afecta la entrega y la calidad del servicio en tiempo real.
Las personas	Son responsables de llevar a cabo el evento y son un factor de calidad distintivo importante en el proceso de consumo.

Fuente: A partir de (Mihai, 2013)

- VI. Determinar las tácticas e indicadores de resultados. De acuerdo con los principios del marketing relacional, el marketing puede verse en términos de tres subsistemas complementarios e interdependientes: red, mercado e interno. La estrategia relacional de una organización deportiva debe abarcar a los usuarios finales dentro

de su mercado, a las partes interesadas que deberán participar en sus programas y sus relaciones con las personas dentro de la organización.

Escenario 3. Implementación de la estrategia, evaluación y ajuste.

- VII. Implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio. En el marketing deportivo se debe tener un sistema para gestionar el proceso; este sistema incluye la implementación, gestión y evaluación de todos los componentes de marketing deportivo. Para administrar el desarrollo de un plan de marketing deportivo se debe realizar la selección y gestión de personal, el establecimiento de un plan financiero, establecer y gestionar una estructura organizacional, establecer y supervisar los plazos y programación.

- VIII. Control de marketing, retroalimentación y evaluación. El control y evaluación necesitan de la creación de un sistema para el análisis de las estrategias de marketing, determinando si estas cumplen con los objetivos establecidos; para realizar posteriormente una retroalimentación adecuada sobre el proceso.

7. Metodología de la investigación.

En la formulación de un proyecto de investigación es necesario conocer, seleccionar y tener claridad sobre qué paradigma va permitir al investigador aproximarse al fenómeno de estudio (Guba & Lincoln, 1994). Un paradigma es un grupo de hipótesis relacionados que busca dar respuesta a los sucesos del mundo; además, son una guía para los investigadores; ya que, evidencia las problemáticas que se deben tratar buscando aclarar las interrogantes mediante supuestos filosóficos. (Kuhn, 1962).

Según Mackenzie y Knipe (2006) existen cuatro tipos de paradigmas en la investigación científica. El paradigma positivista según Ricoy, (2006) “se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. Por tanto, este paradigma pretende comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. En el paradigma post-positivismo Flores (2004) afirma que es una versión modificada del paradigma positivista; la diferencia radica en que en el post-positivismo la realidad existe, pero no puede ser completamente capturada. Una de las razones para no poder lograr una comprensión total y absoluta de la realidad se basa en la imperfección de los mecanismos intelectuales y perceptivos del ser humano.

El paradigma constructivismo Sampieri, Fernández (2010) afirman que el constructivismo es un sustento para la investigación cualitativa, La realidad se la construye socialmente desde diversas formas de percibirla; la investigación no es ajena a los valores del

investigador. Según Diggins (1994) el paradigma pragmatismo está sustentado en la investigación mixta (cualitativa y cuantitativa). Considera todos los aspectos del mundo, desde lo imperceptible, subjetivo y religioso hasta lo físico, natural y científico, la construcción de conocimiento tiene lugar en los sucesos ocurridos en la realidad; es por eso que de manera práctica busca encontrar las razones y consecuencias de estos sucesos mediante estudios empíricos.

7.1. Metodologías de investigación en las ciencias sociales.

En el transcurso de la historia, han surgido varias corrientes de pensamiento científico tales como el empirismo, el Positivismo, el Empirismo, el Estructuralismo y la Fenomenología; cada una de estas corrientes genera conocimiento mediante diferentes procedimientos. En el siglo XX estas corrientes se han depurado en tres metodologías principales; la metodología cualitativa, la metodología cuantitativa y la metodología mixta. Dichos enfoques han sido igualmente valiosos en el desarrollo de las ciencias demostrado su validez a lo largo del tiempo. (Sampieri, Fernández, 2010)

La metodología cuantitativa consiste en contrastar teorías existentes a partir de hipótesis surgidas de la misma, para realizar este contraste es necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada; la muestra se obtiene de una población o fenómeno objeto de estudio y debe ser representativa. Para realizar este tipo de estudios es necesario partir de una teoría ya existente debido a que el método científico utilizado en este tipo de investigaciones es el método deductivo. (Tamayo, 2007).

Para Sampieri, Fernández, (2010) la metodología cuantitativa se utiliza para la recolección de datos y para probar hipótesis, mediante la medición numérica y el análisis estadístico respectivo; este método busca establecer patrones así como probar teorías. El enfoque cualitativo se desarrolla de manera secuencial, probatoria y rigurosa; cada etapa precede a la siguiente y no es permitido eludir pasos, aunque se puede redefinir alguna fase y parte de una idea, la cual se va centrando, una vez delimitada, se establecen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

La metodología cualitativa es descriptiva, y busca caracterizar un hecho, un individuo o un grupo; el objetivo de este tipo de investigaciones es observar y cuantificar los cambios que se llevan a cabo en un grupo específico, sin establecer relación entre los sucesos ocurridos. (Arias, 2012). Por su parte Sampieri, Fernández (2014) afirman que; en los estudios cualitativos es posible el desarrollo de preguntas antes, durante y después de la recolección y el análisis de datos; por lo general este tipo de actividades ayudan a descubrir cuáles son las preguntas con mayor relevancia en la investigación, con la finalidad de perfeccionarlas y responderlas posteriormente. De la metodología cualitativa resulta un proceso “circular” ya que; la indagación se realiza de manera dinámica entre los hechos y las interpretaciones, debido a que la secuencia no es la misma siempre, ya que puede variar con cada estudio.

La metodología mixta es un conjunto de procesos con carácter sistemático, empírico y crítico, la cual busca entender un fenómeno mediante la recolección e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos. La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la

investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Sampieri, Fernández, 2010)

7.2. Diseño y fases de la investigación.

La investigación cualitativa posee elementos inherentes a la metodología, a continuación, se logran evidenciar los de mayor importancia para este estudio.

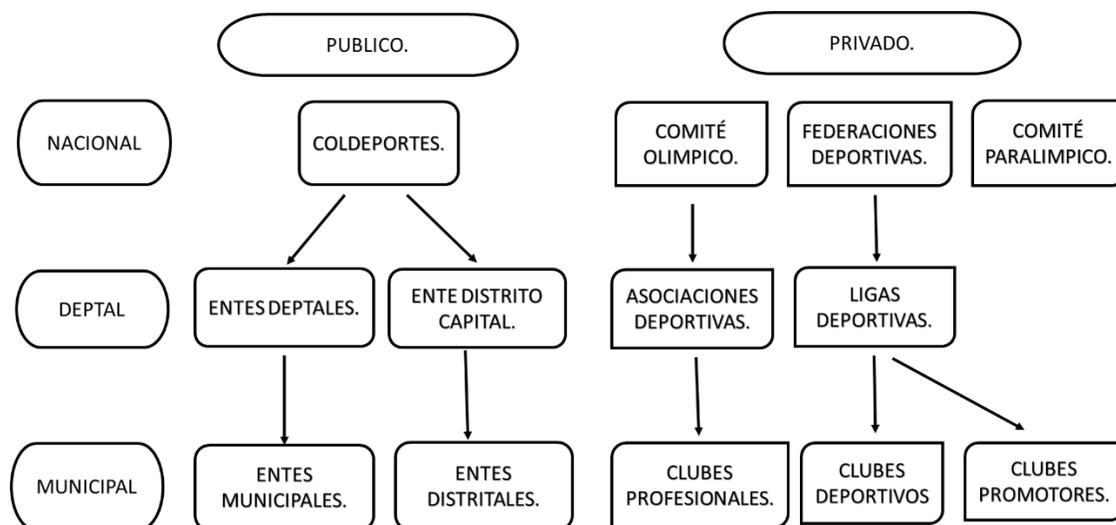
7.2.1. Contexto de la investigación.

Con base a lo expuesto anteriormente, este trabajo contemplará un paradigma constructivista y una metodología cualitativa, ya que, se pretende hacer una caracterización del fenómeno de los planes de marketing, en los entes deportivos sin ánimo de lucro del departamento de Antioquia; para establecer su estructura. En la investigación el tipo de estudio que se pretende realizar es el estudio de casos, el cual debe contar con un tamaño de muestra sugerida de 3 a 5 casos en profundidad, con una recolección de datos mediante entrevistas, en donde los datos obtenidos se transcribirán y codificarán en dos niveles: del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, surgen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce una teoría arraigada en los datos. El análisis de los datos cualitativos es iterativo y recurrente, y puede efectuarse con la ayuda de programas computacionales como Atlas.ti®.

La presente investigación de maestría tiene el propósito principal de conocer los modelos de planes de marketing deportivo utilizados por las por las ligas deportivas en Antioquia; en donde, se toma como referente la teoría mundial para realizar estudio empírico, el cual busca comparar dichas teorías con los modelos de planes de marketing aplicado por las organizaciones deportivas locales. El contexto del problema de investigación se define por la importancia de los planes de marketing en las organizaciones deportivos en la generación de recursos, tomando como referencia para el análisis, las ligas de Antioquia en los deportes de tenis de campo, futbol, patinaje y natación.

El deporte en Colombia desde el sector público y privado posee estructuras diferenciadas; las cuales se pueden observar a continuación.

Figura 3. Organismos del sistema nacional del deporte.



Fuente: elaboración propia a partir de “Ley 181 de 1995: Ley del deporte.”

De acuerdo a la figura 3, se puede observar la estructura del deporte en Colombia desde el sector público y privado, así como el respectivo orden a nivel regional.

Con base a lo anterior se ha determinado que las ligas deportivas del departamento de Antioquia serán el punto de partida para de la investigación; ya que, son entes deportivos los cuales a pesar de ser de carácter privado y no poseer ánimo de lucro, deben generar ingresos para subsistir y cumplir con los planes de desarrollo, fomentando, patrocinando y organizando las prácticas deportivas de un deporte en específico. Las ligas deportivas en Antioquia obtienen recursos por parte del presupuesto general de la nación, del sistema general de participación, por concepto del impuesto a la telefonía e impuesto al tabaco, además por los recursos autogenerados (“Ley 181 de 1995: Ley del deporte.,” n.d.) por lo cual es de vital importancia contar con un adecuado plan de marketing para generar estos recursos.

Se ha determinado que en las ligas deportivas de Antioquia se puede obtener respuestas sobre las preguntas de investigación.

Pregunta principal. *¿Qué modelos de planes de marketing son aplicados por las organizaciones deportivas en Antioquia?*

Pregunta secundaria 1. *¿Cuáles son los planes de marketing asociados a las organizaciones deportivas?*

Pregunta secundaria 2. *¿Qué tipos de planes de marketing aplican las organizaciones deportivas en Antioquia?*

Pregunta secundaria 3. *¿Cuáles son las afinidades en las estructuras de los planes de marketing en las organizaciones deportivas en Antioquia, tomando como referencia el estudio teórico?*

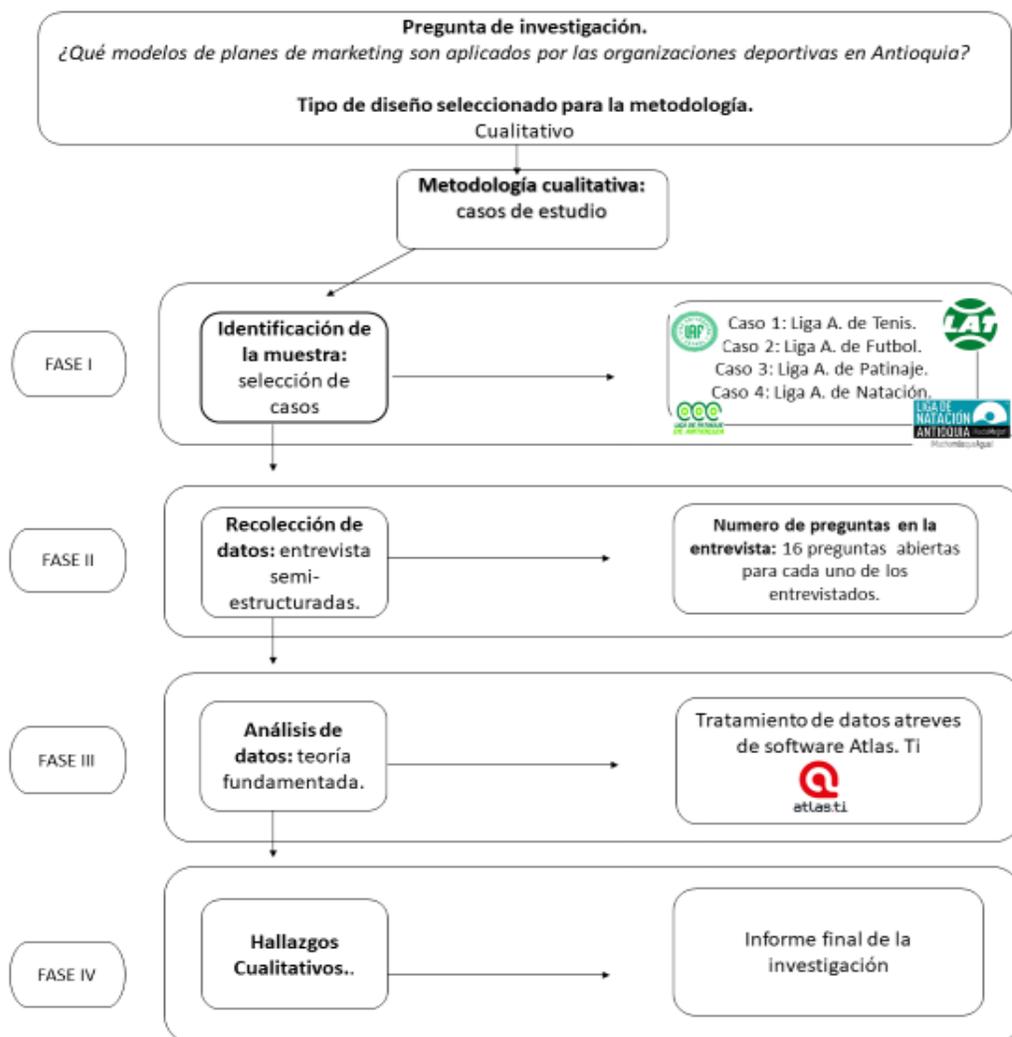
7.2.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación describe la ruta sobre la cual se ha manifestado la metodología seleccionada y su desarrollo. Para tal fin se han tomado como elementos las preguntas de investigación, los objetivos formulados, la revisión de literatura, además de las validaciones teóricas en las que están sustentadas las hipótesis. Con base en los conceptos abordados para la tesis de maestría en los capítulos anteriores y las tipologías expresadas por los autores, se ha seleccionado la metodología cualitativa como el diseño adecuado para su aplicación en esta tesis de maestría.

Para Sampieri, Fernández (2010) el diseño en la metodología cualitativa se refiere a la aproximación general que habremos de utilizar en el proceso investigativo. El diseño, la recolección de la muestra, la recolección de datos y el análisis se generan desde el planteamiento del problema hasta la recolección de datos, además este proceso se va modificando a medida que transcurre la investigación. El propósito de la metodología cualitativa para la tesis es realizar actividades de inmersión inicial y profunda en el ambiente, logrando elaborar, clasificar y mejorar la recolección, interpretación, análisis de los datos, generando teoría sobre el tema en el departamento de Antioquia.

En la siguiente figura se muestra el esquema de diseño para la investigación.

Figura 4. Esquema para el diseño de la investigación.



Fuente: Tashakkori y Teddlie (2010) (*Elaboración propia*)

Como lo muestra la Figura previa, la metodología cualitativa ha sido desarrollada en cuatro instantes; inicia con la Fase I, identificación de la muestra; luego con la Fase II recolección de datos; sigue con la Fase III, análisis de datos; y, finalmente con la Fase IV, hallazgos cualitativos.

La siguiente sección describirá cada una de Fases establecidas para el desarrollo del diseño de la investigación.

7.3. Fases de la investigación.

Las fases de la investigación hacen referencia a los pasos que se han de efectuar durante el desarrollo de la investigación. En la figura anterior se presenta el esquema, en el cual se proponen cuatro fases, en donde se enuncia de manera ordenada y progresiva la metodología cualitativa.

Tabla 5. Fases para la investigación cualitativa.

	Fase I: Identificación de la muestra.		Fase II: Recolección de datos.		Fase III: Análisis de datos		Fase IV: Hallazgos cualitativos	
	Etapas	Elementos clave	Etapas	Elementos clave	Etapas	Elementos clave	Etapas	Elementos clave
Investigación cualitativa	Soporte teórico para los estudios de caso.	Elementos teóricos iniciales y aplicación teórica inicial.	Recolección de datos del caso por medio de la entrevista semiestructurada y los grupos focales.	Trabajo de campo y transcripción de datos.	Análisis de los datos del caso.	Análisis individual y comparado.	Comparación con la teoría internacional.	Comparación individual y comparado.
	Diseño de los estudios de caso.	Selección de estudios del caso.						
	Preparación antes de la recolección de datos.	Protocolo: fuentes, instrumentos, duración y lugar del trabajo de campo.						

Elaboración: elaboración propia a partir de Brand (2017)

La metodología cualitativa se ha desarrollada en cuatro momentos como lo muestra la

Figura previa; inicia con la Fase I, identificación de la muestra; luego con la Fase II

recolección de datos; sigue con la Fase III, análisis de datos; y, finalmente con la Fase IV, hallazgos cualitativos.

7.3.1. Fase I: identificación de la muestra.

La identificación de la muestra para la presente investigación se realizará mediante la selección de participantes en los que se puedan hallar similitudes y semejanzas, con relación a los planes de marketing deportivos; el tamaño de la muestra para la investigación será determinada por el número total de ligas deportivas que poseen planes de marketing en Antioquia. La recolección de la información de esta investigación se realizará en las siguientes ligas deportivas de Antioquia: tenis de campo, futbol, patinaje y natación; ya que, estos entes deportivos a nivel nacional y departamental son referentes en la generación y administración de recursos, los cuales son destinados al cumplimiento del propósito de estas organizaciones de carácter privado sin ánimo de lucro, asimismo; estas ligas poseen un amplio recorrido en el deporte aficionado, además de una larga historia en el sector.

7.3.2. Fase II: recolección de datos.

La recolección de los datos se realizará mediante la utilización de la entrevista; la cual, esta definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre personas, el entrevistador y el entrevistado. Para esta investigación se utilizara el tipo de entrevista semiestructuradas, estas se basan en una guía de preguntas en la que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor

información sobre los temas deseados.(Sampieri, Fernández, 2010) El objetivo es la obtener información de calidad, con riqueza y profundidad de contenido; estos aspectos serán priorizados sobre la cantidad y la estandarización.

Los ítems para construir el instrumento de medición en la metodología cualitativa se desarrollaron en base al plan de marketing seleccionado por el investigador para comparar en las ligas deportivas. El instrumento de recolección para materializarse como entrevista, debe cumplir algunos requisitos, según Czaja & Blair (2005) se deben realizar una prueba previa y una prueba piloto los cuales conciten en revisión de los ítems de la entrevista bajo el contexto de la investigación; y, revisión final del cuestionario por parte de expertos.

Para la recolección de datos se deben tener unas consideraciones éticas, según la American Sociological Association, (ASA, 2008); se encuentran: I) capacidad profesional al adaptar el cuestionario, II) integridad, honestidad, respeto, sin engaños o compromisos; III) responsabilidad profesional y científica; IV) responsabilidad social.

Para la investigación también se tendrá en cuenta las recomendaciones éticas de la American Association for Public Opinion Research (AAPOR, 2010) entre las cuales encuentra I) enfoque científico: el cuestionario elaborado ha cumplido con la fiabilidad y validez en la recolección y análisis de datos mediante herramientas aceptadas científicamente; II) conclusión: las interpretaciones de los resultados son coherentes con los datos que ha arrojado el trabajo de campo.

Para recopilar los datos por parte del investigador en las ligas de tenis de campo, futbol, patinaje y natacion, se llevaran a cabo reuniones donde seran socializados los objetivos de la entrevista, posteriormente se procedera aplicar el cuestionario en cada encargado del marketing en las ligas, este proceso se implementara el mes de abril de 2019.

7.3.3. Fase III: análisis de datos.

Para el analisis de datos se tendra en cuenta la informacion recopilada en las entrevistas semiestructuradas a los directivos de la Tenis de Campo, Liga Antioqueña de Futbol, liga Antioqueña de Patinaje, Liga Antioqueña de Natacion, esta informacion cualitativa sera procesada mediante el programa Atlas Ti, el cual permite agilizar muchas de las actividades como la segmentacion de texto, la codificacion, la estructura de comentarios...

La siguiente Tabla establece criterios básicos que deben cumplir los indicadores para garantizar que las deducciones de la investigación poseen el rigor necesario para el análisis de los resultados encontrados a través del Atlas Ti.

Tabla 6. Criterios mínimos establecidos para indicadores de Atlas Ti.

Criterios	Definicion de los criterios.
Credibilidad	Hace referencia a la confianza que generan los resultados de la investigacion por la exactitud y veracidad de la informacion.
Transferibilidad	Hace referencia al grado en que los hallazgos del estudio pueden ser aplicados en otros contextos.
Confiabilidad / Dependencia	Es la capacidad de demostrar que los hallazgos de un estudio de investigación son resultado de un proceso realizado a conciencia por el investigador.
Confiabilidad	La investigación deben garantizar la veracidad sobre lo planteado por los participantes; se han aminorado los sesgos y tendencias del investigador.

Fuente: Adaptado a partir de Guba & Lincoln (1994)) (Elaboración propia)

La tablan anterior describe los criterios minimos que requiere el procesamiento de la informacion mediante la utilizacion del programa Atlas Ti.

8. Hallazgos.

Este capítulo aborda el análisis de los hallazgos de la investigación cualitativa, con base en el trabajo de campo desarrollado en las unidades de análisis, mediante una metodología de entrevistas semiestructuradas como herramienta para la recolección de la información en las siguientes organizaciones deportivas sin ánimo de lucro: Tenis de Campo, Liga Antioqueña de Futbol, liga Antioqueña de Patinaje, Liga Antioqueña de Natacion.

8.1. Fase I. Identificación de la muestra.

La muestra para esta investigación cualitativa fue determinada en la liga de Tenis de Campo, Liga Antioqueña de Futbol, liga Antioqueña de Patinaje, Liga Antioqueña de Natacion; esto se debe a la relevancia que poseen en el departamento de Antioquia, por factores como la trayectoria histórica, importancia en el sector deportivo, organización y gerencia de los recursos; es necesario resaltar que las ligas mencionadas no tienen ánimo de lucro, esto quiere decir que los recursos económicos generados deben ser destinados a garantizar la práctica deportiva en el departamento.

La Liga de Tenis de Campo fue fundada en 1938, en 1978 la Administración Municipal otorgó en comodato el escenario donde se llevaron a cabo las competencias de tenis de campo de los Juegos Centroamericanos y del Caribe, Entre los méritos más importantes de esta liga se encuentra la preparación deportiva de varios campeones suramericanos, y en el campo administrativo ha recibido el premio en tres ocasiones como la mejor liga del departamento galardón entregado por el Círculo de Comunicadores Deportivos de Antioquia, Acord en 1976, 1994, 2000 y 2010. (“Liga Antioqueña de Tenis,” 2019)

La liga de Fútbol fue fundada el 30 de noviembre de 1929; actualmente cuenta con 15 000 jugadores que participan en 42 torneos, y 8 festivales de escuelas en diferentes categorías y regiones del departamento. Entre los méritos destacados de esta liga se encuentra 98 títulos en el fútbol en 98 años de existencia, 7 selecciones en torneos nacionales, además es la cantera de jugadores reconocidos mundialmente como: James Rodríguez, Juan Guillermo Cuadrado, Juan Fernando Quintero... (“Liga Antioqueña de Fútbol,” 2019)

La Liga de Patinaje por su parte fue fundada el 28 de abril de 1954, En 1978, entró en funcionamiento la sede actual, en el presente la liga tiene alrededor de 1 100 deportistas en la modalidad de carreras Hockey y Artístico, La Liga tiene 44 clubes afiliados en las diferentes modalidades; en el año 2018 fue reconocida como la mejor liga del departamento, galardón entregado por el Círculo de Comunicadores Deportivos de Antioquia, Acord. (“Liga Antioqueña de Patinaje,” 2019)

La Liga de Natación de Antioquia fue fundada en Medellín en junio de 1966, en 1970 fue inaugurada la sede actual, en 1974 se realiza el primer campeonato suramericano, en el presente este conformado por 20 clubes con cerca de 1.800 deportistas, se ofrecen 44 cueros y programas en natación, buceo y preparación física. Esta liga en varias ocasiones ha recibido el galardón de Acord como la mejor liga de Antioquia, además esta liga se han formado nadadores de talla internacional, que representan a Colombia en las competencias de mayor importancia como las olimpiadas y campeonatos mundiales. (“Liga Antioqueña de Natación,” 2019)

8.2. Fase II. Recolección de datos.

La propuesta para la recolección de datos presentada en el capítulo anterior, fue realizada por el investigador, en esta se ha incluido: (i) elección de los administrativos del deporte que participaran en las entrevistas semiestructuradas; (ii) lugares y horarios para recolectar la información; (iii) la construcción de los formatos para la recolección de la muestra; (iv) las pruebas a las ayudas tecnológicas como las grabadoras de voz y de video, así como al software; (v) la estrategia para la transcripción y codificación de la información para luego ser analizada.

En la Tabla 7 se pueden observar la información respectiva de los directivos entrevistados en el proceso de recolección de datos.

Tabla 7. Especificaciones de la recolección de datos.

				
Liga deportiva	Tenis de Campo	Futbol	Patinaje	Natación
Nombre del encargado	Héctor Monroy	Camilo Caro	Bibiana Zapata Olaya	Juan José Escobar
Cargo desempeñado	Gerente	Director desarrollo deportivo.	Directora de mercadeo	Gerente
Fecha de la recolección de datos.	23/04/2019	23/04/2019	24/04/2019	26/04/2019

Fuente: (Elaboración propia)

En la tabla anterior se observan datos relevantes de los encargados del area de marketing en las ligas deportivas de Antioquia.

Teniendo en cuenta que los planes de marketing deportivo a nivel mundial, son acaparados por el modelo de Mihai (2013), el cual plantea tres momentos relevantes en la implementación de estos planes: (i) identificar las oportunidades de marketing; (ii) determinar la estrategia adecuada; (iii) implementación de la estrategia, evaluación y ajuste; se observan similitudes tanto en la planeación como en la implementación de los planes de marketing en las ligas deportivas de Antioquia.

Debido a esto, la codificación de la información recolectada mediante las entrevistas semiestructuradas, ofrecen la oportunidad de realizar un análisis que permita ahondar en los resultados en la investigación cuantitativa, asimismo, aclarar las dinámicas de las organizaciones deportivas en Antioquia a la hora de ejecutar los planes de marketing.

8.3 Fase III. Análisis de datos.

Luego de recolectar los datos en la Liga de Tenis de Campo, Liga Antioqueña de Fútbol, liga Antioqueña de Patinaje, Liga Antioqueña de Natación; el investigador ha tomado los estudios de Mihai (2013) como referencia para elaborar el análisis comparativo entre los planes de marketing aplicados a nivel mundial y los aplicados en Antioquia.

El análisis comparativo se apoyó en el software Atlas t.i. 7.0, para el análisis de los datos textuales en la investigación cualitativa, debido a esto el investigador ha tomado el proceso sugerido por los investigadores Muñoz & Sahagún (2017) para analizar la información con el software de la siguiente manera: (i) creación de unidad hermenéutica; (ii) asignar documentos primarios; (iii) segmentar y codificar; (iv) agrupar y relacionar; (v) redacción del informe. Además, los autores afirman que utilizar la herramienta, mejora la calidad de la investigación cualitativa, debido a la coherencia y el rigor del análisis, así como; la rapidez y facilidad para segmentar codificar y recuperar información. El análisis cualitativo apoyado en el software y en el conocimiento del contexto de la investigación, permite alcanzar resultados exitosos en proceso de investigación.

En la siguiente sección se realiza un análisis comparativo entre los principales características teóricas de los constructos de la identificación de las oportunidades de marketing, determinación de la estrategia, implementación de la estrategia, evaluación y ajuste, y el resultado final del análisis de datos es necesario aclarar que la comparación en el análisis se ha realizado, en situaciones en la Liga de Tenis de Campo, Liga Antioqueña

de Fútbol, liga Antioqueña de Patinaje, Liga Antioqueña de Natación han respondido en las preguntas de manera “Similar S” -, “Diferencia D” -, “Aplicación parcial AP” -

8.3.1. Análisis cualitativo en análisis interno y externo DOFA.

Para la concebir un plan de marketing en las organizaciones deportivas, es necesario como primer paso realizar un análisis interno y externo DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) el cual presenta unas características específicas según Mihai (2013) el ambiente interno de la organización se analiza mediante los componentes de fortalezas y debilidades, en las cuales deben centrarse los esfuerzos de la organización en el presente. El análisis del entorno externo se analiza mediante las oportunidades y amenazas, ambas deben ser tenidas en cuenta para crear ventajas competitivas en el futuro.

De esta manera, el investigador en su estudio, ha tenido en cuenta las dimensiones del análisis interno y externo de la organización, propuesta por Mihai (2013), para llevar a cabo el análisis comparativo, en los aspectos de similitudes, diferencias o aplicaciones parciales, en la Liga Antioqueña de Tenis de Campo(LAT), Liga Antioqueña de Fútbol (LAF), liga Antioqueña de Patinaje (LAP), Liga Antioqueña de Natación (LAN) , que se presenta en la siguiente Tabla 8.

Tabla 8. Análisis interno y externo DOFA.

Características del análisis interno y externo DOFA.	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Lo primero que se hace en la organización es un análisis DOFA para buscar las debilidades y oportunidades que tiene; para que somos buenos y para que no lo somos. Luego vamos	Las ligas deportivas antioqueñas analizadas presentan una similitud del	Similitud.

a la parte externa donde tenemos que analizar a nuestro público y nuestro segmento, a nuestra competencia, al mercado en general, luego de este analisis vemos que oportunidades hay.	100% en este item.	
---	--------------------	--

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

Convenciones para casos comparados: similitud = 100 - 85, aplicación parcial = 85- 70 -, diferencia =70-50.

La dimensión de análisis interno y externo DOFA, ha resultado similar para la LAF, la LAT, la LAP, y la LAN, en la cual se concluye que la herramienta DOFA es utilizado por estas organizaciones sin ánimo de lucro, para realizar un diagnóstico de la situación actual del sector deportivo, permitiendo alcanzar las metas establecidas en la estrategia de la organización. Cabe resaltar que la Liga de Tenis además de la herramienta DOFA, también utiliza una planeación por escenarios, teniendo en cuenta el escenario optimista, el escenario moderado y escenario pesimista.

8.3.2. Análisis cualitativo de la organización en aspectos filosóficos.

Según Mihai (2013) a la hora de concebir un plan de marketing es necesario conocer de antemano el propósito para existir de las organizaciones, este se encuentra definido en aspectos filosóficos como la misión, la visión y los objetivos; dichos aspectos representan las creencias de la organización, es por esto que, los planes de marketing deben estar fundamentados en estos aspectos, actuando en concordancia con los valores establecidos.

Ahora bien, el investigador ha tenido en cuenta los comentarios de los personajes entrevistados para realizar un análisis comparativo de los casos, el cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9. Análisis de la organización en aspectos filosóficos.

Características análisis de la organización en aspectos filosóficos.	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Tenemos un objeto social y tenemos una misión, una visión, lo que queremos lograr y ser. La misión y la visión están muy enfocadas al rendimiento deportivo y a al desarrollo del deporte como tal, no tanto a la actividad comercial que realiza la liga para sostener esa misión y esa visión.	Las ligas deportivas antioqueñas analizadas presentan una similitud del 100% en este ítem.	Similitud.

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

Convenciones para casos comparados: similitud = 100 - 85, aplicación parcial = 85- 70 -, diferencia =70-50.

La Tabla anterior exhibe el análisis de los conceptos a los entrevistados sobre los aspectos filosóficos tenidos en cuenta por las organizaciones deportivas de Antioquia; el cual arroja similitud entre cada una de las organizaciones sin ánimo de lucro, en aspectos como misión, visión y objetivos.

8.3.3. Análisis cualitativo sobre los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing.

Los estudios de mercadeo y los sistemas de información se deben tener en cuenta para los planes de marketing; ya que, la investigación de mercado trata de determinar cuáles son los consumidores, que desean consumir y en qué momento lo desean hacer. Esta recopilación

de datos permite a la organización crear estrategias adecuadas para cada uno de los públicos objetivo (Mihai, 2013)

En la Tabla 10 podemos observar como cada una de las ligas Antioqueñas, realiza la recopilación de información y el estudio de mercado.

Tabla 10. Examinar los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing.

Características de los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing.	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Tenemos un objeto social y tenemos una misión y una visión, lo que queremos lograr y ser. La misión y la visión están muy enfocadas al rendimiento deportivo y a al desarrollo del deporte como tal, no tanto a la actividad comercial que realiza la liga para sostener esa misión y esa visión.	Las ligas deportivas antioqueñas analizadas presentan una similitud del 85% en este ítem.	Similitud.

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

Convenciones para casos comparados: similitud = 100 - 85, aplicación parcial = 85- 70 -, diferencia =70-50.

En la tabla anterior se puede ver como tres de las cuatro ligas deportivas realizan una recolección, procesamiento y utilización de información de manera similar, mientras que la LAF está centrada recopilar información para definir el monto, que deberá pagar el patrocinador por utilizar la liga como vehículo publicitario.

8.3.4. Análisis cualitativo sobre la misión y objetivos del marketing.

El autor Mihai (2013) en su investigación menciona como los planes de marketing deportivo deben contar con aspectos filosóficos que direccionen el proceso; para garantizar el éxito de la misión y los objetivos en dicho plan, es necesario realizar una investigación

de mercados, para comprender el comportamiento del comercio, mediante la recolección de información, la cual le permitirá a la organización contar con los elementos necesarios para tomar las mejores decisiones.

El investigador en su estudio, ha tomado las dimensiones sobre los aspectos filosóficos mencionados, para realizar el análisis comparado que se presenta en la siguiente Tabla 11.

Tabla 11. Determinar la misión y objetivos del marketing.

Características de la misión y objetivos del marketing.	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Para el tema misional casi que el insumo son los estatutos de la liga, son la carta de navegación, nos orienta hacia la definición de la misión; para el tema de los objetivo, el insumo principal es la voz de cliente expresada atreves de las encuestas y sondeos que hacemos.	Las ligas deportivas antioqueñas analizadas presentan una similitud del 70% en este ítem.	Aplicación parcial.

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

Convenciones para casos comparados: similitud = 100 - 85, aplicación parcial = 85- 70 -, diferencia =70-50.

Se puede observar en la tabla anterior como en la LAT y la LAF Se tiene en cuenta la información recolectada con anterioridad, para establecer los objetivos del plan de marketing; mientras que, en la LAP y la LAN, todos los elementos filosóficos provienen de los estatutos de la liga.

8.3.5. Análisis cualitativo sobre la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix.

Para determinar la estrategia adecuada Mihai (2013) recomienda tener en cuenta el marketing mix compuesto por: el Producto, Precio, Plaza, Promoción; la promoción mix y las variables de servicio compuesta por: evidencia física, el proceso y las personas; estos elementos son claves para realizar un plan de marketing deportivo; ya que proporcionan los lineamientos necesarios para llegar de manera adecuada al consumidor final.

En la Tabla 12 se pueden evidenciar los elementos tenidos en cuenta por las ligas deportivas en Antioquia para determinar la estrategia central de marketing.

Tabla 12. Determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix.

Características de la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix.	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Sigue vigente el marketing mix, las 4p de mercadeo indudablemente siguen vigentes y las aplicamos; aprendimos que la plaza no tiene que ser única, podemos funcionar en varias plazas; el precio nos adaptamos para competir con la gratuidad; en el tema de la promoción los canales tradicionales ya los abandonamos, emigramos hacia una promoción más por canales virtuales vía redes sociales.	Las ligas deportivas antioqueñas analizadas presentan una similitud del 85% en este ítem.	Similitud.

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

Convenciones para casos comparados: similitud = 100 - 85, aplicación parcial = 85- 70 -, diferencia =70-50.

Los elementos presentados en la tabla anterior evidencian como tres de las cuatro ligas deportivas de Antioquia utilizan en la actualidad el marketing mix, la promoción mix, de manera similar para definir la estrategia central del plan de marketing. Por su parte la LAF

utiliza estas herramientas de manera parcial, ya que, no tienen una estrategia clara para la aplicación en sus productos y servicios.

8.3.6. Análisis cualitativo sobre las tácticas e indicadores de resultados.

Este punto del plan de marketing menciona las tácticas e indicadores para medir los resultados, los cuales se presentn desde el marketing relacional; donde se buscan las mejores estrategias para comercializar un producto o servicio, poro sobretodo se hace enfacis en crear relaciones duraderas con los clientes, creando una oferta que se adecuen a las necesidades y deseos de los clientes. (Bordonaba & Garrido, 2001)

A continuación en la Tabla 13, se pueden observar las tácticas e indicadores tenidos en cuenta por las ligas deportivas para evaluar el plan de marketing.

Tabla 13. Determinar las tácticas e indicadores de resultados.

Características de las tácticas e indicadores de resultados.	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Si hay cuatro indicadores , que son los que nos miden la eficacia del plan de mercadeo, el primero es el tema del número de clientes, un segundo indicador que es un indicador de recompra, cuantos clientes nos vuelven a comprar, el tercer indicador es un indicador financiero que tiene que ver con los ingresos reales vs los ingresos presupuestados, y el cuarto es un indicador de satisfacción de servicio.	Las ligas deportivas antioqueñas analizadas presentan una similitud del 60% en este ítem.	Diferencia.

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

Convenciones para casos comparados: similitud = 100 - 85, aplicación parcial = 85- 70 -, diferencia =70-50.

En la grafica anterior se evidencia como la LAT y la LAN realizan un proceso para determinar las taticas e indicadores de resultados, enfocados no solo a comercializar el producto o servicio, sino tambien a crear una relacion duradera con los clientes; por otra parte se observa como la LAP presenta indicadores de un marketing transaccional, priorizando los resultados sobre las relaciones con los clientes; por ultimo se observa como la LAF no ha determinado indicadores para medir los resultados del plan de marketing.

8.3.7. Análisis cualitativo sobre implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio.

Las organizaciones deportivas al momento de implementar el plan de marketing deben tener un sistema que permita la implementación, gestión y evaluación de cada uno de los componentes del plan; asimismo, se debe realizar la selección y gestión de personal, el establecimiento de un plan financiero, establecer y gestionar una estructura organizacional, establecer y supervisar los plazos y programación. (Mihai, 2013)

En la Tabla 14 se pueden observar los elementos tenidos en cuenta por las ligas deportivas de Antioquia para implementar los planes de marketing.

Tabla 14. Implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio.

Características sobre Implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio.	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
El plan de marketing se implementa anualmente. Se realiza un diagnóstico del sector, la compañía y el mercado; posterior a esto, se inicia con el proceso de hacer convenios, empezar a promocionar, contratar una agencia de marketing digital; la organización ha notado que para el plan de marketing es más eficiente el marketing	Las ligas deportivas antioqueñas analizadas presentan una similitud del 85% en este item.	Similitud.

digital en comparación con los métodos tradicionales (tv, radio, prensa) además hay que tener en cuenta que es más económico pautar en este medio.		
--	--	--

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

Convenciones para casos comparados: similitud = 100 - 85, aplicación parcial = 85- 70 -, diferencia =70-50.

Como se puede observar en la tabla anterior, las ligas deportivas de Fútbol y Natación realizan una aplicación similar a la recomendada por el autor; cuentan con los elementos necesarios para la implementación y coordinación del plan de marketing, realizando un proceso por etapas, en donde cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios. Por su parte las ligas de Tenis y Patinaje realizan una aplicación parcial; ya que, no definen con claridad la totalidad de elementos necesarios para implementar y coordinar el plan de marketing.

8.3.8. Análisis cualitativo sobre el control de marketing, retroalimentación y evaluación.

Según Mihai (2013) el control y la evaluación serán el último paso a ejecutar en el plan de marketing, para este punto es necesaria la creación de mecanismos para realizar el análisis y control de las estrategias de marketing, determinando si estas cumplen con los objetivos establecidos; para realizar posteriormente una retroalimentación adecuada sobre el proceso.

A continuación en la Tabla 15, se presentan los elementos tenidos en cuenta por las ligas deportivas de Antioquia para realizar el control, retroalimentación y evaluación del plan de marketing.

Tabla 15. Control de marketing, retroalimentación y evaluación.

Características del control de marketing, retroalimentación y evaluación.	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Esta evaluación la estamos haciendo de manera trimestral, con referencia a los indicadores, si los indicadores si están reflejando las metas propuestas y si nos desviamos de lo que se había propuesto, entonces procuramos ser muy versátiles en emprender contingencia si hay que hacerla y orientarnos nuevamente al cumplimiento de indicadores que nos van a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento.	Las ligas deportivas antioqueñas analizadas presentan una similitud del 60% en este ítem.	Diferencia.

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

Convenciones para casos comparados: similitud = 100 - 85, aplicación parcial = 85- 70 -, diferencia =70-50.

La tabla anterior permite apreciar las similitudes con la teoría en la LAT y la LAN, en lo referente al control, retroalimentación y evaluación del plan de marketing, en donde estas ligas poseen indicadores claros, revisados de manera regular. Por otro lado, se puede observar como la LAP realiza controles de manera regular; sin embargo, no poseen una estructura clara de indicadores. Para finalizar, la LAF presenta diferencias con las demás ligas, al no realizar control ni retroalimentación al plan de marketing.

9. Conclusiones.

Este capítulo se desarrolla con la finalidad de responder las preguntas formuladas en el Capítulo 4; tomando la discusión de los capítulos 7 y 8 como insumo para lograr dicha finalidad; así mismo, se explican las limitaciones de la investigación y las investigaciones futuras.

Los hallazgos de esta investigación permiten dar respuesta a cada una de las preguntas de la investigación; es por esto que las conclusiones fundamentales a la pregunta Principal *¿Qué modelos de planes de marketing son aplicados por las organizaciones deportivas en Antioquia?*, se exponen a continuación.

En el departamento de Antioquia por lo general las ligas deportivas analizadas utilizan modelos de planes de marketing adaptados a sus necesidades específicas, los cuales incorporan múltiples elementos de modelos internacionales. El modelo propuesto por Mihai (2013) en su investigación, presenta múltiples coincidencias entre los planes de marketing deportivo utilizados a nivel mundial y los utilizados en Antioquia; los elementos comunes son los siguientes: (i) análisis interno y externo DOFA, es necesario agregar que algunas ligas además tienen en cuenta el análisis PESTEL; que tiene en cuenta factores como el político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del país; (ii) análisis de la organización en aspectos filosóficos; (iii) examinar los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing; (iv) determinar la misión y objetivos del marketing; (v) determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix; (vi). determinar las tácticas e indicadores de resultados; (vii) implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio; (viii) control de marketing, retroalimentación y evaluación. A pesar de esto es necesario aclarar que la LAF

actualmente no posee tácticas e indicadores de resultados; además, no realiza control de marketing, retroalimentación y evaluación a su plan de marketing.

En la primera pregunta secundaria ¿Cuáles son los planes de marketing asociados a las organizaciones deportivas? el investigador pudo determinar la existencia de múltiples modelos aplicados en el sector deportivo a nivel mundial; los cuales permiten generar los recursos necesarios para garantizar la existencia de la organización en el tiempo, mediante la identificación de objetivos, análisis del entorno, selección de productos o servicios apropiados, evaluación control y retroalimentación del proceso. En la investigación se pudo recopilar algunos de los planes de marketing con mayor importancia en el sector deportivo, algunos de los modelos de mayor importancia son: Kriemadis (2007); Kosík (2011); Greenwell (2012); Pitts & Solar (2013); Mihai (2013); y, (Calle, 2016). Estos planes de marketing deportivo se pueden encontrar en el capítulo 6, donde son explicados de manera detallada.

La segunda pregunta secundaria ¿Qué tipos de planes de marketing aplican las organizaciones deportivas en Antioquia? Sobre este punto la investigación concluyó que: las ligas deportivas de Antioquia han implementado un modelo ecléctico; ya que, ha tomado características importantes de autores reconocidos en el marketing a nivel mundial y los han adaptado a sus necesidades; ya que, la finalidad deportiva de cada liga es única, debido a los factores internos y externos del sector tales como: económicos, culturales, sociales, climáticos, educativo, entre otros. Del mismo modo, se determinó que las ligas deportivas en Antioquia utilizan un modelo de plan de marketing, que busca generar los recursos suficientes para desarrollar los planes deportivos mediante la utilización del marketing relacional, en donde se procura crear una relación de beneficio mutuo, mediante

productos o servicios de excelente calidad, estas compañías del sector deportivo no solo desean cautivar clientes, sino que también buscan conservarlos mediante la satisfacción total de sus necesidades y expectativas.

En la tercera pregunta secundaria ¿Cuáles son las afinidades en las estructuras de los planes de marketing en las organizaciones deportivas en Antioquia, tomando como referencia el estudio teórico? Sobre esta interrogante; la investigación pudo hallar afinidades y diferencias sobre los planes de marketing utilizados por las ligas deportivas en Antioquia y los referentes teóricos; basados principalmente en el modelo de Mihai (2013). A continuación, en la Tabla 16 se profundiza sobre el tema.

Tabla 16. Análisis cualitativo sobre el plan de marketing deportivo.

PLAN DE MARKETING		ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS LIGAS DEPORTIVAS.			
		L.A.T.	L.A.F.	L.A.P.	L.A.N.
Identificación de las oportunidades de marketing.	Análisis interno y externo DOFA	S	S	S	S
	Análisis de la organización en aspectos filosóficos.	S	S	S	S
	Examinar los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing.	S	A.P.	S	S
	Determinar la misión y objetivos del marketing.	S	S	A.P.	A.P.
Determinación de la estrategia.	Determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix.	S	A.P.	S	S
	Determinar las tácticas e indicadores de resultados.	S	D	A.P.	S
Implementación de la estrategia, evaluación y ajuste.	Implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio.	A.P.	S	A.P.	S
	Control de marketing, retroalimentación y evaluación.	S	D	A.P.	S

Fuente: A partir de los resultados del software Atlas ti 7.0. Ver Anexo 2. (Elaboración Propia)

En la anterior tabla se pueden evidenciar el modo en el cual las ligas deportivas realizan los planes de marketing deportivo en Antioquia, además es posible observar algunas diferencias entre los elementos de cada uno de los planes; sin embargo, es necesario aclarar que estas ligas poseen un alto número de similitudes en comparación con el referente teórico.

Teniendo en cuenta la tabla anterior se recomienda a la Liga Antioqueña de Fútbol, realizar un plan de marketing que contenga tácticas e indicadores de resultados; además, es necesario realizar control, retroalimentación y evaluación; esto con el fin de verificar si el plan de marketing realizado por la organización se está ejecutando de manera correcta, o para ejecutar medidas correctivas si es necesario.

Esta investigación presenta algunas limitaciones, entre las cuales podemos encontrar: (i) para el año 2019 solo cuatro ligas deportivas en Antioquia poseen planes de marketing establecidos, lo que sucede principalmente por falta de conocimientos sobre el tema y por la excesiva dependencia de los recursos económicos destinados al deporte por el gobierno nacional; (ii) sólo se ha realizado la investigación en ligas deportivas de Antioquia, dejando fuera de la investigación a organizaciones deportivas en general; (iii)

En esta investigación las conclusiones y sobre todo las limitantes enunciadas en este capítulo, evidencian la ruta a seguir para posibles investigaciones futuras en el sector deportivo en Colombia, teniendo en cuenta que la revisión de la literatura ha demostrado la carencia de estudios referentes al tema en el territorio nacional.

10. Referencias bibliograficas.

- American Association for Public Opinion Research. (2010).
- American Marketing Association.* (2013).
- American Sociological Association. (2008).
- Arango. (2014). *Estrategias de marketing deportivo para las fuerzas básicas de fútbol de la ciudad de Quetzaltenango.*
- Arias. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica.*
Caracas - República Bolivariana de Venezuela.
- Bolaños. (2012). Patrocinio y mecenazgo: creatividad y financiación. Fórmulas de comunicación e imagen.
- Bordonaba & Garrido. (2001). *Marketing de relaciones , ¿ un nuevo paradigma ?* Zaragoza.
- Brand. (2017). *Impacto de la creación y la captura de valor sobre el desempeño de las organizaciones deportivas: el rol mediador de la co-innovación y la co-creación de valor.* UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA.
- Calle. (2016). *Desarrollo de plan de marketing para la organización deportiva: “Liga de Natación de Antioquia.”*
- Callejas, Giraldo, G. (2013). *Approaches to the study of sports associations: The case of clubs and leagues in Antioquia-Colombia.* Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/297474722>
- Catering. (2012). *Diseño de un plan estrategico de marketing para la empresa.*

Coldeportes. (2010). Retrieved from

http://www.coldeportes.gov.co/atencion_ciudadania/glosario_tematico/inspeccion_vigilancia_control/ligas_deportivas_departamentales

Cordoba. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Dialnet*.

Czaja & Blair. (2005). *Designing surveys*. SAGE.

Degaris, L. (2008). *Sport Marketing Consulting estrategias y tácticas Reducción de la Academia y la Práctica*.

Desbordes. (2001). *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo*. Editorial Paidotribo.

Diggins. (1994). *The Promise of Pragmatism: Modernism and the Crisis of Knowledge and Authority*. University of Chicago Press.

Escamilla. (2002). *La mercadotecnia de los patrocinios deportivos como modelo estrategico para el posicionamiento de la marca de un producto en el mercado*. Nuevo Leon.

Flores. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*.

García. (2009). Marketing deportivo: creatividad y estrategias. *Efdeportes.Com*.

Gonzáles. (2006). *Uso y gestión del patrocinio deportivo: El patrocinio de balonmano*. (Vol. 2).

Gottfried. (2011). Nuevas tendencias y Avances en el marketing deportivo en Colombia. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1–33. Retrieved from

<http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/3467/2/GottfriedVelezJohan2011.pdf>

Greenley, Hooley, S. (2004). En los procesos de gestión planificación de marketing.

European Journal of Marketing. <https://doi.org/10.1108/03090560410539104>

Greenwell, C. (2012). *Desarrollar un plan estratégico Sport Marketing*.

Grisales. (2016). *Marketing deportivo Colombia*. Retrieved from

<http://www.boulevardelantique-retroscrap.blogspot.com>

Guba & Lincoln. (1994). Paradigmas en pugna en la investigación cualitativa.

Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart, N. (2012). *Sport Management: Principles and Applications*.

Hyun Jin. (2017). La retrospectiva y el estado de marketing deportivo y patrocinio en la investigación IJSMS 1999-2015. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2016-0002>

Kosík. (2011). “*La estrategia de marketing en relación con el deporte*.” República Checa.

kotler & armstrong. (2012). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educacion.

Kotler y Armstrong. (2008). *Fundamentos de marketing*. Retrieved from www.pearsoneducacion.net

Kotler y Keller. (2012). *Dirección de marketing Adaptación y revisión técnica*.

Kriemadis, T. (2007). *Planificación estratégica de marketing en el sector del deporte*.

Kuhn. (1962). *The structure of scientific revolutions*. . Chicago: Chicago University.

Lamb, Hair, M. (2011). *Marketing 11a edición*.

Ley 181 de 1995: Ley del deporte. (n.d.).

Liga Antioqueña de Fútbol. (2019).

Liga Antioqueña de Natación. (2019).

Liga Antioqueña de Patinaje. (2019).

Liga Antioqueña de Tenis. (2019).

Liverpool FC. (2018). Hospitality.

Mackenzie y Knipe. (2006). *Research Dilemmas: Paradigms, Methods and Methodology*.
Issues in Educational Research.

Manoli. (2017). El pasado de marketing deportivo, presente y futuro; una introducción a la edición especial sobre temas de actualidad en marketing deportivo.

<https://doi.org/10.1080/edición>

Mediano. (2015). *Plan de marketing: guía inicial*. País Vasco.

Merino. (2015). Nuevas tendencias en ticketing: comprar entradas a última hora y por Internet.

Mihai. (2013). Proceso de la planificación estratégica de marketing deportivo.

Molina y Aguiar. (2003). *Marketing deportivo : el negocio del deporte y sus claves*.
Argentina: Grupo Norma.

Mullin. (1985). *Marketing deportivo*. Madrid : Paidotribo.

Muñoz & Sahagún. (2017). *Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7*.

- Pitts & Solar. (2013). *Fundamentals of Sport Marketing*.
- Pujol. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas*. España: Editorial Cultural S.A.
- Revista Dinero. (2016). Marketing deportivo en organizaciones de Colombia.
- Revista International Journal of Sports Marketing and Sponsorship. (2015).
- Ricoy. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. Revista do Centro de Educação, 31 (1), 11-22. *Revista Do Centro de Educação*.
- Sampieri, Fernández, B. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed.* Retrieved from www.FreeLibros.com
- Sampieri, Fernández, B. (2014). *metodologia de la investigacion sexta edicion*.
- Segura. (2015). *Diferenciación entre el marketing deportivo y el convencional, y sus aplicaciones prácticas*.
- Shiraishi. (2017). *Planificación: dilema o solución para el Marketing*.
- Smith. (2009). *introducción del marketing deportivo Visión de conjunto*.
- Tamayo. (2007). *Tipos de investigacion*.
- Tashakkori y Teddlie. (2010). *Handbook of Mixed methods in spocial y Behavioral Researc*. SAGE.
- Tirado. (2013). *Fundamentos de marketing* .
- Valls. (2015). *Cómo realizar un buen Plan de Marketing. Objetivos y estrategias*.

Anexos

Anexo 1. Preguntas de entrevista.

Escenario 1. Identificación de las oportunidades de marketing.

I. Análisis interno y externo DOFA.

1. ¿Una vez que se determina la necesidad de realizar un plan de marketing, cuál es la primera tarea que la organización realiza y por qué?
2. ¿Se realiza un análisis en cuanto a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización en el momento de diseñar el plan de marketing?
 - 2.1. Si la respuesta es SI ¿porque se tienen en cuenta este análisis para el diseño del plan de marketing?
 - 2.2. Si la respuesta es NO ¿porque no se tienen en cuenta este análisis para el diseño del plan de marketing?
3. ¿Mediante que estrategias, métodos o herramientas se determina las debilidades y fortalezas que posee la organización de manera interna?
4. ¿Mediante que estrategias, métodos o herramientas se determina las oportunidades y amenazas que representa el medio para la organización?

II. Análisis de la organización en aspectos filosóficos

1. ¿Se tiene en cuenta para el diseño del plan de marketing los aspectos como: la misión, visión y objetivos de la organización?
 - 1.1. Si la respuesta es SI ¿porque los aspectos filosóficos se tienen en cuenta para el diseño del plan de marketing?
 - 1.2. Si la respuesta es NO ¿porque los aspectos filosóficos no se tienen en cuenta para el diseño del plan de marketing?

2. ¿Cómo se logra dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos de la organización en un plan de marketing, tratando simultáneamente de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?

III. Examinar los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing.

1. ¿Para realizar el plan de marketing tienen en cuenta la información de mercados sobre clientes y características del producto o servicio?

1.1. Si la respuesta es SI ¿qué proceso realizan para obtener la información del mercado? ¿cómo analizan la información obtenida? ¿después de analizar los datos fue posible crear sistema de información para integrar, analizar y utilizar los hallazgos en el plan de marketing?

1.2. Si la respuesta es NO ¿cuáles son las razones para no tener en cuenta la información del mercado?

IV. Determinar la misión y objetivos del marketing.

1. ¿Qué elementos de la información recopilada se tienen en cuenta a la hora de determinar la misión y objetivos del plan de marketing?

2. ¿Qué estrategias se tienen en cuenta para determinar la misión y objetivos del plan de marketing?

Escenario 2. Determinación de la estrategia.

V. Determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix.

1. ¿Para determinar la estrategia adecuada para el plan de marketing, utilizan el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) o que otra herramienta?

2. ¿Qué aspectos son tenidos en cuenta por la organización para determinar el producto, precio, plaza y promoción?

3. ¿La promoción mix (ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas) es tomada en cuenta por la organización en la estrategia del plan de marketing?

3.1. Si la respuesta es SI ¿Cuáles son los beneficios de utilizar esta herramienta?

3.2. Si la respuesta es NO ¿Porque a la organización no le parece adecuada la utilización de esta herramienta?

VI. Determinar las tácticas e indicadores de resultados

1. ¿Qué indicadores posee la organización y como los utiliza para determinar las estrategias para realizar un plan de marketing exitoso?

2. ¿La organización cuenta con estrategias e indicadores de resultados enfocados al marketing relacional?

2.1. Si la respuesta es SI ¿Qué estrategias e indicadores posee la organización y como son utilizados?

2.2. Si la respuesta es NO ¿Cuáles son los motivos para no contar ni utilizar indicadores?

3. ¿Cómo son desarrolladas las estrategias e indicadores para evaluar la relación con los clientes y demás personal involucrado de alguna manera en el plan de marketing?

4. ¿Qué estrategias e indicadores utiliza la organización para fidelizar al cliente?

Escenario 3. Implementación de la estrategia, evaluación y ajuste.

VII. implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio.

1. ¿Para la implementación del plan de marketing la organización cuenta con un sistema para gestionar el proceso?

1.1 Si la respuesta es SI ¿Cómo está diseñado el sistema? ¿cuenta con selección y gestión del personal? ¿cuenta con un programa financiero? ¿posee una estructura organizacional específica? ¿establece y supervisa los tiempos y la programación?

1.2 Si la respuesta es NO ¿Cuál es la razón para no contar con un sistema que gestione el proceso?

2. ¿Cómo implementa el plan de marketing la organización?

VIII. Control de marketing, retroalimentación y evaluación.

1. ¿Para realizar el control, retroalimentación y evaluación del plan de marketing la organización cuenta con un sistema para gestionar el proceso?

1.1 Si la respuesta es SI ¿Cómo está diseñado el sistema? ¿analiza si las estrategias de marketing cumplen con los objetivos establecidos? ¿cómo realizan la retroalimentación del plan de marketing?

1.2 Si la respuesta es NO ¿Cuál es la razón para no contar con un sistema que gestione el proceso?

2. ¿Cómo realiza la organización el proceso de control, retroalimentación y evaluación del plan de marketing?

Anexo 2. Planes de marketing deportivo: similitudes y diferencias.

Análisis interno y externo DOFA.

Ligas Antioqueñas	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Liga de Tenis	Iniciamos por la realización de un análisis DOFA en la institución, reconocemos nuestras debilidades, nuestras fortalezas y estamos atentos a las amenazas y a las oportunidades externas que tenemos. Además hemos adicionado en el presente año una herramienta de visualizar escenarios, planteamos tres escenarios factibles, el escenario optimista, el escenario moderado y escenario pesimista.	S
Liga de Fútbol	Cuando iniciaron con el plan de marketing realizamos un documento con oportunidades, debilidades, amenazas y basados en ellos construimos unos modelos, por ejemplo, un modelo de crecimiento en escala basados en ese análisis.	S
Liga de Patinaje	Lo que utilizan todas las compañías, bajo la matriz DOFA, analizamos como estábamos frente al mercado y las competencias de nosotros; que en realidad son otras ligas.	S
Liga de Natación	Nosotros lo primero que hacemos en el análisis DOFA es buscar las debilidades y oportunidades que tenemos, para que somos buenos, para que no somos buenos, luego vamos a la parte externa donde tenemos que analizar a nuestro público a nuestro segmento, a nuestra competencia, al mercado en general en donde vemos que oportunidades hay.	S

Convenciones para casos comparados: similitud = 25 -, aplicación parcial = 10 -, diferencia = 0.

Análisis de la organización en aspectos filosóficos.

Ligas Antioqueñas	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Liga de Tenis	La misión es desarrollar el tenis de campo en el departamento de Antioquia, nuestra visión apunta a los altos logros deportivos, a la formación de deportistas que obtengan altos logros para el departamento y para el país.	S
Liga de Fútbol	La misión, visión y objetivos van muy ligados con los de la organización, nosotros estamos vendiendo deporte y estamos cubriendo una población menor de edad, entonces yo no me puedo ir a traer una marca con cigarrillos, con licor.	S

Liga de Patinaje	La misión de la compañía, es que debemos ser una compañía organizada, con recursos tanto técnicos como humanos, para obtener los logros deportivos. La visión es que para el 2020 la liga va ser una de las mejores en el departamento a nivel nacional.	S
Liga de Natación	Tenemos un objeto social y tenemos una misión, una visión, lo que queremos lograr y ser, que pasa; la misión y la visión están muy enfocadas al rendimiento deportivo y a al desarrollo del deporte como tal, no tanto a la actividad comercial que realiza la liga para sostener esa misión y esa visión.	S

Convenciones para casos comparados: similitud = 25 -, aplicación parcial = 10 -, diferencia = 0.

Examinar los estudios de mercado y de sistemas de informacion de marketing.

Ligas Antioqueñas	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Liga de Tenis	De forma semestral nosotros hacemos encuestas y sondeos con nuestros clientes sobre nuestros principales servicios; en donde identificamos sus expectativas. Adicionalmente en el presente año estamos utilizando una herramienta para visualizar escenarios, para cada una de las líneas, planteamos los tres escenarios factibles; el escenario optimista, el escenario moderado y escenario pesimista;	S
Liga de Futbol	Hay que estudiar el mercado en todo sentido, yo no me pudo desfasar en el monto que pido por una valla sabiendo que el club Atletico Nacional pide tanto.	AP
Liga de Patinaje	La información es recolectada mediante un buzón de sugerencias; atreves de redes sócales también hacen comentarios; también realizamos un sondeo practico que se hace de manera personal.	S
Liga de Natación	Tuvimos en cuenta hasta el detalle más mínimo, que elementos: los horarios de nuestras poblaciones, adultos mayores, un adulto y un niño; las costumbres, los amigos, la forma de socializarse, los empleos; hay que conocer a cada individuo, aquí fuimos híper específicos en tratar de ver en la rutina diaria de las personas, donde entramos a jugar nosotros, tanto en la parte de mercadeo.	S

Convenciones para casos comparados: similitud = 25 -, aplicación parcial = 10 -, diferencia = 0.

Determinar la misión y objetivos del marketing.

Ligas Antioqueñas	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Liga de Tenis	Para el tema misional casi que el insumo son los estatutos de la liga, son la carta de navegación, nos orienta hacia la definición de la misión; para el tema de los objetivos, el insumo principal es la voz de cliente expresada a través de las encuestas y sondeos que hacemos.	S
Liga de Fútbol	Los directivos tienen en cuenta la información de costos, gastos y rentabilidad para llegar a negociar con las posibles empresas que van a pautar.	S
Liga de Patinaje	Siempre vamos de la mano con los estatutos de la liga; uno de los recursos importantes que se definió inmediatamente fue un patrocinio. Ese respaldo hace que lleguen más personas, más clientes y una seriedad, se ve una compañía seria.	AP
Liga de Natación	El marketing nuestro siempre tiene que ser ético, lo que vamos a vender y vamos a ofrecer es exactamente lo que vamos a dar, es la mejor forma de posicionar la marca.	AP

Convenciones para casos comparados: similitud = 25 -, aplicación parcial = 10 -, diferencia = 0.

Determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix.

Ligas Antioqueñas	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Liga de Tenis	Sigue vigente el marketing mix, las 4p de mercadeo indudablemente siguen vigentes y las aplicamos; aprendimos que la plaza no tiene que ser única, podemos funcionar en varias plazas; el precio nos adaptamos para competir con la gratuidad; en el tema de la promoción los canales tradicionales ya los abandonamos, emigramos hacia una promoción más por canales virtuales vía redes sociales.	S
Liga de Fútbol	Realizan un análisis integral de todo el mercado, entra incluso el económico del país, pero no tiene clara una estrategia.	AP
Liga de Patinaje	El mercadeo es cambiante y si nos quedamos solamente en precio plaza, producto y promoción nos cerramos mucho, hoy en día en el mercadeo lo más importante es conocer al cliente. Hemos trabajado fuertemente en mejorar el servicio al cliente, si vamos a decir la plaza: aquí estamos solos, todos los clubes obligatoriamente deben estar afiliados a nosotros; el precio como somos la única liga, uno estipula el precio a todo el mundo; en la plaza vamos a empezar a ir a centros comerciales y vamos a	S

	empezar con un tema de promoción, mediante nuestra casa productora de tv.	
Liga de Natación	Cuando quieres vender un plan de mercadeo debes tomar el marketing mix, debes hacer el análisis del sector, que es la base para un análisis del mercado. Aquí tenemos una idea para promocionar o para vender un producto o servicio; definimos unos públicos y unos medios de comunicación perfectos para cada público; para los adultos mayores utilizamos los canales tradicionales, mientras que para los jóvenes está el marketing digital, redes sociales y páginas web.	S

Convenciones para casos comparados: similitud = 25 -, aplicación parcial = 10 -, diferencia = 0.

Determinar las tácticas e indicadores de resultados.

Ligas Antioqueñas	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Liga de Tenis	Si hay cuatro indicadores , que son los que nos miden la eficacia del plan de mercadeo, el primero es el tema del número de clientes, un segundo indicador que es un indicador de recompra, cuantos clientes nos vuelven a comprar, el tercer indicador es un indicador financiero que tiene que ver con los ingresos reales vs los ingresos presupuestados, y el cuarto es un indicador de satisfacción de servicio.	S
Liga de Fútbol	No poseemos, se necesitan, pero no se hace una evaluación muy exhaustiva del tema, entonces, yo tengo ciertos análisis cuantificando empíricamente el free press; pero no son muy profundo.	D
Liga de Patinaje	Hacemos un informe de gestión y tenemos estructurado un cronograma mensual, sobre lo que vamos hacer, tenemos indicadores de gestión.	AP
Liga de Natación	Nosotros utilizamos como indicadores el número de interacciones que realizan las personas vía redes sociales, además el número de usuarios que se vinculan a los tres cursos del año. Se ha notado que las interacciones, los me gusta han aumentado, mientras la interactividad ha aumentado bastante, aun no se ha realizado la comparación, porque en la liga tienen en cuenta 5 cursos del año, aun no se ha tenido el primero de ellos. Hay que ser éticos, no convencer una persona mediante el marketing de comprar un producto que no necesita y no va tener tiempo de disfrutarlo.	S

Convenciones para casos comparados: similitud = 25 -, aplicación parcial = 10 -, diferencia = 0.

Implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio

Ligas Antioqueñas	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Liga de Tenis	El plan de marketing se implementa anualmente, y se hace inicialmente en el grupo primario de administración, de las 30 personas que trabajamos aquí 5 personas conformamos el grupo primario y hi se hace una dinámica de planificación y luego se socializa con los demás miembros del equipo.	S
Liga de Futbol	nosotros empezamos a construir el portafolio de las unidades de negocio que la liga tiene, entonces nosotros teníamos que empezar a organizar todo, a separar las unidades de negocio y mirar los centros del costo, porque nosotros encontramos que los valores no podían salir de la nada. Nosotros empezamos a construir elementos que nos hicieran mucho más visibles con las marcas, que las marcas vieran en nosotros un vehículo de comunicación para su producto o su servicio.	S
Liga de Patinaje	Primero se hizo el análisis de la compañía; luego evaluamos el personal competente de cada área; por ultimo definimos que era necesario un patrocinador, porque esto nos da credibilidad.	AP
Liga de Natación	Se realiza un diagnóstico del sector, la compañía, el mercado; después de haber realizado todos los pasos anteriormente mencionados, se inicia con el proceso de contratar, hacer convenios, empezar a promocionar, contratar una agencia de marketing digital; la organización ha notado que para el plan de marketing es más eficiente el marketing digital en comparación con los métodos tradicionales (tv, radio, prensa) además hay que tener en cuenta que es más económico pautar en este medio.	S

Convenciones para casos comparados: similitud = 25 -, aplicación parcial = 10 -, diferencia = 0.

Control de marketing, retroalimentación y evaluación.

Ligas Antioqueñas	Descripción del análisis comparado	Tipo de comparación
Liga de	Esta evaluación la estamos haciendo de manera trimestral, con	

Tenis	referencia a los indicadores, si los indicadores si están reflejando las metas propuestas y si nos desviamos de lo que se había propuesto, entonces procuramos ser muy versátiles en emprender contingencia si hay que hacerla y orientarnos nuevamente al cumplimiento de indicadores que nos van a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento.	S
Liga de Futbol	No hay casi control ni retroalimentación, porque yo creo que la liga es un mundo muy grande y no hay conciencia organizacional en este tema, no hay conciencia en el seno de los directivos, como que a esto se le tiene que prestar mucha atención.	D
Liga de Patinaje	Nos reunimos mensual para presentar el informe de gestión, pero cada 8 días hay una reunión del comité y se toman daciones, cada 8 días nos reunimos, porque hay eventos que se hacen semanales.	A P
Liga de Natación	No lo hemos realizado aun, para este nuevo plan, hay que tener en cuenta que este plan se está realizando desde inicios de este año. Nosotros tenemos en cuenta las interacciones vía redes sociales, además el número de inscritos a cada uno de los cursos del año, estos son indicadores de gestión para comparativamente identificar el impacto que estoy teniendo.	S

Convenciones para casos comparados: similitud = 25 -, aplicación parcial = 10 -, diferencia = 0.

Análisis cualitativo sobre el plan de marketing deportivo.

Escenarios del plan de marketing deportivo.			
Ligas Antioqueñas	Identificación de las oportunidades de marketing.	Determinación de la estrategia.	Implementación de la estrategia, evaluación y ajuste.
Modelo de Mihai (2013).	Análisis interno y externo DOFA, análisis de la organización en aspectos filosóficos. examinar los estudios de mercado y de sistemas de información de marketing, determinar la misión y objetivos del marketing.	Determinar la estrategia central del marketing, marketing mix, variables del servicio, promoción mix, determinar las tácticas e indicadores de resultados.	Implementar y coordinar el marketing y la mezcla de servicio, control de marketing, retroalimentación y evaluación.
Liga de Tenis	Se realiza el análisis interno y externo mediante la herramienta DOFA, además se planea por escenarios. Poseen claridad en los aspectos filosóficos de la organización, alineando estos con los del plan de marketing. Recopilan y	La estrategia es determinada mediante el análisis de la información recopilada de las 4ps. Poseen indicadores para medir los resultados como: número de clientes, recompra de los	El plan de marketing se implementa de manera anual, el control y retroalimentación se realiza cada tres meses con los indicadores mencionados.

	examinan la informacion de clientes, sector... para utilizarla a posteriori.	cuersos, financiero y de satisfaccion.	
Liga de Futbol	Se realiza el analisis interno y externo mediante la herramienta DOFA, ademas crean modelos de crecimiento. Poseen claridad en los aspectos filosoficos de la organizaci3n, a pesar de esto, la organizaci3n esta enfocada en obtener patrocinadores. Recopilan y examinan la informacion para tener un estimado de cuanto deben pedir a los patricinios.	La estrategia adecuada para la liga no esta bien determinada, no poseen indicadores de resultados.	El plan de marketing se implemento entre los a1os 2014 y 2015, en ese momento estaba enfocado atraer patrocinadores. No se posee un control ni una retroalimentacion del proceso en el presente.
Liga de Patinaje	Se realiza el analisis interno y externo mediante la herramienta DOFA. Poseen claridad en los aspectos filosoficos de la organizaci3n, aleneando estos con los del plan de marketing, es necesario mencionar que esta liga se propuso obtener un patrocinador. Recopilan y examinan la informacion de clientes, sector... para utilizarla a posteriori.	La estrategia es determinada mediante el analisis de la informacion recopilada de las 4ps. Poseen un informe de gestion y un cronograma mensual, como indicadores de resultados.	Se realiza un analisis de la compa1a, luego se presenta y se evalua, para luego aplicarse. El control y retroalimentacion se realiza de manera mensual.
Liga de Nataci3n	Se realiza el analisis interno y externo mediante la herramienta DOFA. Poseen claridad en los aspectos filosoficos de la organizaci3n, aleneando estos con los del plan de marketing. Recopilan y examinan la informacion de clientes, sector... para utilizarla a posteriori.	La estrategia es determinada mediante el analisis de la informacion recopilada de las 4ps. Poseen indicadores como: interacciones en redes sociales y el numero de usuarios que se vinculan en los cursos de manera anual.	El plan de marketing se implementa de manera anual, luego de seguir todos los pasos mencionados. el control y retroalimentacion se realiza cada cinco meses con los indicadores mencionados.