

**PLAN ESTRATÉGICO
T3 MARKETING DEPORTIVO**

**JUAN SEBASTIÁN LOZADA POLANCO
RICARDO ANDRES VARGAS PARDO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRIA GLOBAL EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ D.C.
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO
T3 MARKETING DEPORTIVO**

**JUAN SEBASTIÁN LOZADA POLANCO
RICARDO ANDRES VARGAS PARDO**

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

Calificador

ARMANDO JOSE BARRIOS ROSS

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRIA GLOBAL EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ D.C.
2015**

DEDICATORIA

A nuestras madres, que a través del calor humano e ilimitados consejos ha alimentado nuestro crecimiento personal colmado de valores, dándonos su apoyo incondicional, lo que ha permitido no solamente forjarnos como personas de bien para aportar a nuestra sociedad, sino también para alcanzar los logros profesionales que nos hemos trazado.

A nuestros hermanos, quienes han sido nuestra fuente de motivación e inspiración, quienes cada día nos impulsan para seguir por el sendero del éxito inexorablemente.

AGRADECIMIENTOS

Al culminar nuestro trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración en la Universidad ICESI, agradecemos en primer lugar a nuestras familias por participar de manera relevante como motor y factor motivante para obtener este gran logro, lo cual nos ha permitido desempeñar mejor las múltiples tareas en el día a día en nuestros compromisos de tipo académico, laboral y de relacionamiento.

A los docentes de la Universidad ICESI, por su dedicación y compromiso durante el desarrollo del MBA.

A mis compañeros de curso, a quienes hoy, considero mis amigos y de quienes he recibido gran afecto, reconocimiento y apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	6
1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	7
1.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	7
1.1.1. Modelo de Negocio.....	7
1.1.2 Propuesta de Valor.....	8
1.1.3. Creación de Estrategias.....	8
1.1.4. Alianza de primer nivel con el Real Madrid.....	9
1.1.5. Naming rights de escenarios deportivos.....	9
1.1.6. Segmento de Clientes.....	10
1.1.7. Canales de distribución.....	10
1.1.8. Recursos, capacidades y actividades claves.....	11
1.1.9. Misión.....	11
1.1.10. Visión.....	11
1.1.11. Valores.....	12
2. ANÁLISIS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO	12
2.1. MATRIZ PESTAL	13
2.2. MATRIZ DE FUERZAS SECTORIALES DE PORTER + COMPLEMENTARIOS	17
2.3. MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	19
2.4. MATRIZ DE COMPETENCIAS ESENCIALES Y DISTINTIVAS	20
2.5. MATRIZ DOFA AMPLIADA	21
3. ENFOQUES ESTRATÉGICOS	23
3.1. ESTRATEGIA DOMINANTES Y OTRAS / JUSTIFICACIÓN.....	23
3.2. MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO	26
3.2.1. Propuesta Distintiva de Valor y sus elementos relevantes.....	26
3.2.2. Componente Operativo.....	27

3.3. PLANEACION SEGUIMIENTO Y CONTROL	29
3.3.1. Mapas Estratégicos.	29
3.3.2. Mapa Estratégico.	32
3.4. MATRIZ DE MACROPROCESOS.....	33
3.5. BALANCED SCORECARD.....	34
3.5.1. Componentes esenciales del Balanced Scorecard.....	34
3.5.2. Matriz Balanced Scorecard.....	36
3.5.3. Alineación y Despliegue.....	38
3.6. ANALISIS FINANCIARO.....	39
3.6.1. Componente Financiero.....	39
3.6.2. Proyección Financiera Básica.	40
CONCLUSIONES	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy, el deporte se ha convertido en una industria multimillonaria y compleja, con popularidad mundial, sólo comparable con la del cine o la moda, que mueve recursos mediante cifras astronómicas, a la vez que genera hereditarias pasiones.

Toda esto es producto de la exposición mediática que ha obtenido el deporte en la actualidad, convirtiéndose en un desafío a la tradicional forma de operar de las organizaciones deportivas, llevándolas a buscar una profesionalización en marketing, que ofrezca una amplia gama de facilidades de entretenimiento, generando habilidades para desarrollar productos y servicios deportivos con capacidad de realizar diagnósticos de entorno competitivo en diferentes actividades, identificando oportunidades de negocios, con la capacidad de diseñar estrategias exitosas partiendo del reconocimiento de las características de la gran gama de clientes potenciales por doquier.

En Europa y los Estados Unidos se conoce la importancia de profesionalizar la industria deportiva, que ya no consiste sólo en buscar resultados favorables, sino de reconocer al deporte, el ocio y el tiempo libre como oportunidad laboral y de negocios frente al marketing deportivo.

Por su parte, en América Latina, el marketing deportivo se diversifica implementando diferentes alternativas profesionales para desempeñarse y crecer con una fuerza que sacude los mercados de la comunicación.

El presente documento, pretende elaborar de manera concreta el Plan Estratégico de T3 Marketing Deportivo desde un análisis del modelo de negocios, de los ambientes externo e interno, desde los enfoques estratégicos y desde la planificación, seguimiento y control.

1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

1.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1.1. Modelo de Negocio.

T3 es una agencia de marketing deportivo, de carácter privado, cuya finalidad es que sus clientes obtengan rentabilidad y reconocimiento de marca a través de alianzas deportivas.

Actualmente, en Colombia existen muy pocas agencias de marketing deportivo, las cuales han venido tratando de ganar terreno luego de la exitosa participación de la selección Colombia en el campeonato mundial de fútbol Brasil 2014. El hecho de que en el país haya tan pocas empresas dedicadas a este sector, se debe a que en el territorio aun es común ver el deporte como un hobby y no como una industria.

T3 ofrece los siguientes servicios:

- Alianza estratégica de primer nivel con el Real Madrid.
- Alianza estratégica con clubes del fútbol colombiano.
- Alianza estratégica con la Federación Colombiana de Fútbol.
- Vinculación de deportistas como imagen corporativa.
- Exclusividad en nombre y derechos de escenarios deportivos.

- Creación de estrategias de acuerdo a los lineamientos de cada corporación.

Si bien es cierto que actualmente se llevan a cabo importantes negociaciones con reconocidas empresas para realizar alianzas deportivas, también lo es el hecho de que sus socios no hayan dejado sus actividades principales para tener una dedicación permanente en la agencia. Esto ha hecho que muchas veces se carezca de orden y de planes concretos, razón por la cual es menester poder consolidar un plan estratégico que permita tener unos objetivos mucho más definidos en el tiempo, así como el establecimiento de procedimientos que permitan su concreción.

1.1.2 Propuesta de Valor.

Como se dijo en principio, buscamos crearles estrategias a las empresas CLIENTES para que tengan una vinculación rentable en la industria deportiva. En ese orden de ideas, tenemos como ATRIBUTOS fuertes y diferenciadores los siguientes elementos:

1.1.3. Creación de Estrategias.

No imponemos nuestros criterios sino que por el contrario desarrollamos proyectos de acuerdo con los intereses estratégicos de cada organización, NATURALMENTE SIN DEJAR DE PROVEER UNA ORIENTACIÓN PROFESIONAL AL PROYECTO A DESARROLLAR. La creación estratégica se enfocara en la práctica de planeación estratégica llevándonos a establecer una planeación financiera en donde el enfoque será la construcción de presupuestos y la efectividad en la toma de decisiones que lleve al éxito por la asignación de recursos en el futuro probable de la organización, la estrategia planteada nos llevara a tener una ventaja competitiva sostenible por la administración de

indicadores de gestión y la aplicación de recursos efectivos en la consecución de los objetivos. Es así como llevamos a cabo una hoja de ruta distribuida de la siguiente manera:

1.1.4. Alianza de primer nivel con el Real Madrid.

Como parte de la estrategia de mercadeo del Real Madrid se ha abierto el espacio para que empresas con presencia en nuestro territorio se conviertan en socios locales de este club. En ese contexto, T3 es actualmente la única agencia que viene trabajando esta línea de comercialización en donde se realizan importantes negociaciones con empresas multinacionales asentadas en nuestro país.

1.1.5. Naming rights de escenarios deportivos.

Quienes somos amantes del deporte, hemos visto como en Europa y en América del Norte, una de las fuentes más importantes de ingresos que tienen los clubes deportivos es la comercialización del nombre de sus estadios o escenarios deportivos. De igual forma, para las empresas es atractivo en cuanto a exposición de marca, tener en exclusividad el nombre de su empresa en estos escenarios que generalmente son utilizados para eventos multifuncionales. En Colombia, el único equipo que cuenta con un estadio propio es el Deportivo Cali, y es así como nos han encomendado lograr una alianza a largo plazo para comercializar el nombre de su estadio que les permita generar una serie de recursos adicionales para su tranquilidad financiera.

El proceso por el cual cada uno de nuestros posibles clientes accede a alguna de nuestras propuestas de valor, se basa en la conexión que puede llegar a tener el consumidor final tanto física como emocionalmente con el producto o servicio que se esté pautando.

Así mismo, se debe tener en cuenta que todas estas propuestas generan valor en grandes masas de consumidores, logrando ser identificados por su decisión final de compra.

1.1.6. Segmento de Clientes.

T3 marketing deportivo tiene como clientes principales a las organizaciones que de alguna manera ya se encuentran en el sector deportivo y aquellas que dentro de sus planes más próximos pretenden ingresar al mismo, especialmente las compañías de consumo masivo.

En este sentido, los clientes que ya hacen parte de la industria deportiva se dividen en dos grupos: a) organizaciones cuya actividad principal es el deporte tales como Comité Olímpico Colombiano, DIMAYOR, Federación Colombiana de Fútbol y demás federaciones de las diferentes disciplinas deportivas; b) compañías que dentro de sus planes estratégicos hayan decidido hacer inversiones en el deporte, por ejemplo Postobon, Bavaria, Herbalife, Bimbo, y Unilever, solo por citar algunas. MÁS RECIENTEMENTE BANCOLOMBIA

Así mismo, se están desarrollando estrategias que le sean rentables a las compañías, para que ingresen a la industria deportiva y obtengan un máximo beneficio de acuerdo a su interés. De esta manera llevamos a cabo conversaciones con importantes compañías que nos han manifestado su interés en hacer parte del mundo del deporte en nuestro país.

1.1.7. Canales de distribución.

Los medios por los cuales T3 está llegando a sus clientes finales, son principalmente las alianzas estratégicas con diferentes agencias de publicidad, el manejo de nuestra propia

página web, y sin lugar a duda el principal canal es el “voz a voz”, por medio de clientes actuales y/o campañas publicitarias que son vistas en el mercado.

Así mismo, es importante tener en cuenta hoy en día el manejo de las redes sociales es vital para cualquier tipo de negocio, enfocándonos también en las diferentes reuniones que se tienen con todas las compañías nacionales y multinacionales.

1.1.8. Recursos, capacidades y actividades claves.

El principal recurso que tiene T3 Marketing Deportivo es la relación directa y constante con los actores clave que componen el ámbito deportivo en Colombia. De esta manera T3 conoce lo que está pasando en el mercado y lo que están pensando las diferentes organizaciones permitiéndole plantear alternativas que satisfaga a las partes.

De igual manera T3 cuenta con una línea exclusiva y diferenciadora que es la autorización del Real Madrid para buscar socios comerciales en nuestro país, debo decir que ha sido una alternativa que ha llamado poderosamente la atención de algunas compañías, pues los beneficios en visibilidad son muy grandes y los precios del mercado bastante accesibles.

1.1.9. Misión.

Maximizar la inversión de nuestros clientes mediante la creación de estrategias rentables que permitan su vinculación con la industria deportiva.

1.1.10. Visión.

Ser la compañía de MKG deportivo líder en la industria deportiva en el 2018.

1.1.11. Valores.

Credibilidad, Honestidad, Responsabilidad, Cumplimiento, Confianza, Lealtad, Integridad.

2. ANÁLISIS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO

Arturo K. Archive expresa que la “organización de una empresa es una función administrativa que comprende la organización, estructuración e integración de las unidades orgánicas y los recursos (materiales, financieros, humanos, y tecnológicos) de una empresa así como el establecimiento de sus atribuciones y las relaciones entre estos.” Para que esto funcione se hace necesario establecer los análisis respectivos internos y externos que le permitan determinar los análisis respectivos aplicables al desarrollo organizacional de otra parte Rubén Darío Palacio González (1.999) en su libro Estrategias Competitivas Gerenciales manifiesta que la matriz dofa en su análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en su medio. El nalisis Dofa relaciona las fortalezas y debilidades de la compañía con las amenazas y oportunidades que le presenta el medio. Con el análisis de estas relaciones la empresa está en mejor posición para acoplar su competencia distintiva con las oportunidades externas y para evitar amenazas, corrigiendo o compensando las debilidades existentes.

2.1. MATRIZ PESTAL

ANÁLISIS PESTAL	ACONTECIMIENTOS / TENDENCIAS / HECHOS / POLÍTICAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTOS INTERNOS
		ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	
POLÍTICA	<p>Un ejemplo de ello es el énfasis por parte del Ministerio de Educación Nacional, entidad que rige y regula los procesos de enseñanza del deporte en instituciones educativas colombianas: —Ninguna persona puede ser excluida ni marginada de la práctica de la Educación Física, la Recreación y el Deporte al invocar razones de discapacidad u otra condición, por cuanto esta disciplina involucra componentes fundamentales de la naturaleza humana, de modo que el trabajo pedagógico dirigido a cada ser humano en particular, debe adaptarse a sus necesidades. De tal manera que, gracias a las connotaciones que ha adquirido o quizás a consecuencia de ellas, el deporte (y en este caso el fútbol) se ha visto permeado por las dinámicas del marketing y su correlato esencial, la industria del deporte.</p>	Alianza con la presidencia de la República.					Apoyo total por parte de los diferentes gobiernos	Rentabilidad Crecimiento Perdurabilidad Reputación Comercial Valoración Social Desempeño Operativo
ECONÓMICA	<p>La industria del deporte representa el mercado en el que los productos propuestos a los compradores son productos vinculados con el deporte de competición, el deporte por placer, el deporte para mantenerse en forma, el deporte por diversión, etc. y presentados en forma de actividades, bienes de consumo, prestaciones de servicio, personas, lugares, o ideas.</p> <p>Es evidente que la industria del deporte se ha desarrollado considerablemente en los últimos veinte años, un desarrollo que puede explicarse en virtud de muchos factores, como el aumento del número de nuevas actividades deportivas, el aumento del número de disciplinas en un mismo deporte, el aumento del número de revistas y</p>	El impacto económico es positivo para los clientes, deportistas y agencias de mkg deportivo					No se generan amenazas debido a que las empresas siempre estarán buscando nuevas formas de trabajar sus marcas por medio del MKG	

	<p>publicaciones deportivas destinadas al gran público o a los profesionales del deporte, el incremento del tiempo dedicado a las actividades de ocio, la explosión de la presencia del deporte en los medios de comunicación, el boom del ejercicio físico , el aumento del número de instalaciones deportivas, de acontecimientos deportivos, la evolución hacia recintos deportivos destinados a varios deportes, la expansión de las prestaciones de servicio vinculadas al deporte, los programas de desarrollo del deporte para todos, el aumento de la financiación del deporte a través del patrocinio, los derechos televisivos, etc., la multiplicación de las formaciones académicas relacionadas con el deporte, el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al deporte, a sus productos y servicios, un mercado del deporte cada vez más comercializado, un aumento de la competencias de gestión en el ámbito del deporte, la globalización del mercado del deporte, etc. Todos estos elementos, y otros muchos, han contribuido a hacer del deporte, en todas sus formas, un elemento indisoluble de la vida moderna. El consumo del deporte se ha convertido, también, en un fenómeno de masas, en el cual se consolida una industria del espectáculo en función del deporte: lo que está moviendo pasiones, llámese béisbol, boxeo, baloncesto, fútbol y que se mueve por un sponsor, tiene el designio ineludible de la industria del deporte, aún aquellos deportes cuya práctica no mueve tanto público. En consecuencia, se configuran los condicionantes para que intervenga el marketing deportivo.</p>							<p>Rentabilidad Crecimiento Perdurabilidad Reputación Comercial Valoración Social Desempeño Operativo</p>
	<p>Es interesante observar que el propio concepto de deporte puede variar mucho de una cultura a otra. Sin embargo, sea cual sea la definición, la</p>	<p>Hoy en día estamos viviendo un</p>					<p>No existen amenazas en el ámbito social ni</p>	

SOCIAL / CULTURAL	mayor parte de la población están de acuerdo en las funciones que cumple el deporte, una función social y de integración, una función educativa y escolar, una función espectacular, mediática y una función lúdica y transgresiva. A través de T3 y por intermedio del marketing deportivo las marcas interesadas en las alianzas estratégicas no sólo van a obtener rentabilidad y reconocimiento sino que van a contribuir al desarrollo social y económico de la comunidad y /o región dónde se establezca el negocio.	gran impacto social desde las cortas edades en la humanidad					cultural, ya que en el día a día los grandes deportistas son vistos como ejemplo a seguir por el resto de la humanidad	Rentabilidad Crecimiento Perdurabilidad Reputación Comercial Valoración Social Desempeño Operativo
TECNOLÓGICA	Actualmente la tecnología implementada en MKG , es quizás el foco más importante que tienen las empresas expertas en el tema, debido a que es la única forma de poder vender su portafolio y lograr tener un interés significativo y valioso por parte del cliente	Los medios de comunicación día a día están invirtiendo dinero en tener la mejor tecnología posible para ejecutar las diferentes pautas en el mercado				Se podría definir como una amenaza media, ya que depende del nivel de tecnología que utilice la competencia en comparación a nuestra compañía, teniendo en cuenta que nosotros contamos con los más altos estándares de calidad y tecnología de punta		
	En el tema ambiental, la única forma de verse afectado es influyendo de forma negativa en una	La oportunidad radica en la				No existen amenazas,		

<p>AMBIENTAL</p>	<p>contaminación visual en las pautas que se lleguen a realizar</p>	<p>manera que quiera el cliente pautar sus marcas, teniendo en cuenta que T3 asesora de forma correcta el MKG, para no caer en dicha contaminación.</p>					<p>siempre y cuando el cliente no adopte las asesorías informadas por la compañía</p>	
<p>LEGAL / REGULATORIO</p>	<p>Algunas compañías de MKG han vivido durante los últimos años algunos temas legales negativos debido a los malos usos de las campañas publicitarias, utilizando publicidad engañosa o quizás haciendo propagandas con personajes sin tener contratos firmados con los mismos.</p>	<p>Siempre estar regidos a la ley y con todos los procesos certificados y autorizados por los proveedores</p>					<p>Publicidad engañosa</p>	<p>Rentabilidad Crecimiento Perdurabilidad Reputación Comercial Valoración Social Desempeño Operativo</p>

2.2. MATRIZ DE FUERZAS SECTORIALES DE PORTER + COMPLEMENTARIOS

FUERZAS SECTORIALES	ACONTECIMIENTOS / TENDENCIAS / HECHOS / POLÍTICAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			Rentabilidad Posibilidad de Crecimiento Reputación Comercial Imagen Social (Comunidades, Gobierno), Atención a Cliente, Vanguardia tecnológica, calidades, pertinencia
		ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	
PROVEEDORES	Concentración / Posición de dominio / Cualidades / logística / Agilidad de Entrega	Gran diversidad de deportistas				Muchos de los deportistas ya tienen contratos cerrados por varios años con marcas fuertes en el mercado		
COMPETIDORES	No. De Competidores / Market Share / Rivalidad / Variedad	Hoy en día existen pocos competidores en el mercado, debido a los importantes contactos que se debe tener en el medio					No existen muchos competidores, por lo tanto el market share está distribuido entre 3 grandes firmas	
CANALES / CLIENTES	Relación con clientes / Precios y Márgenes / Disponibilidad		Se tienen multinacionales y empresas medianas que se encuentran interesadas en invertir en sus marcas			Crear conciencia en las empresas para que logren invertir en mkt deportivo		
ENTRANTES POTENCIALES	Barreras de Entrada y movilidad (Capital, tecnologías, canales, cultura)	A medida que somos más reconocidos en el medio, logramos penetrar con					Las barreras de entrada radican en lograr tener excelentes contactos con los deportistas y	

		mayor fuerza en el mercado, logrando tener contratos con los mejores deportistas a nivel mundial					en el medio	
SUSTITUTOS	Nuevos productos y servicios / Modelo de Negocio.			Al encontrar un sin número de sustitutos en el mercado, es donde más debemos sensibilizar al cliente del impacto que genera en el consumidor final, el poder impulsar su marca por medio de deportistas reconocidos	Existe una gran variedad de mecanismos para impulsar las marcas de una compañía			
COMPLEMENTA DORES	Bienes / Servicios Distintos que agregan valor a los nuestros	El cliente puede hacer uso de los deportistas en diferentes formas de mercadeo, como comerciales, fotos, empaques, etc					Existen diversas formas de generar impacto en su marca por medio de mercadeo	

2.3. MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Mapa Estratégico: Análisis Causa - Efecto					
	Reforzar el posicionamiento de la marco	Reestructurara la proyección de la expansión en el mercado internacional	Invertir en tecnología	Adelantar e implementar un estudio para identificar las debilidades de la competencia relacionadas con la calidad del servicio, para reemplazarlas por los servicios que ofrece T3	T3 cuenta con un recurso humano con experiencia y bien capacitado.
PERSPECTIVA FINANCIERA	<p>+ % incremento de los ingresos + +</p> <p>+ +</p> <p>% Max. De utilidades</p>	<p>Incrementar activos + +</p> <p>Reducción de costos + +</p> <p>Disminución de riesgo + +</p>	<p>% Margen de ganancia por un producto con valor agregado + +</p>	<p>% incremento de los ingresos + +</p>	<p>% margen de ganancias con un servicio más sofisticado + +</p>
CLIENTE	<p>+ +</p> <p>% participación en el mercado + +</p> <p># nuevos clientes</p>	<p>+ +</p> <p>% de participación en el mercado + +</p>	<p>% de satisfacción del cliente + +</p>	<p>+ +</p> <p>% de satisfacción al cliente + +</p> <p>% de aceptación del cliente</p>	<p>+ +</p> <p>% de satisfacción del cliente</p>
PROCESOS INTERNOS	<p>+ +</p> <p>% de resultados obtenidos en las campañas publicitarias on-line + +</p>	<p>+ +</p> <p>% de las metas alcanzadas + +</p> <p>% de acuerdos firmados + +</p>	<p>+ +</p> <p>% de optimización de procesos + +</p> <p># de unidades monitoreo + +</p>	<p>+ +</p> <p>Identificar debilidades de la competencia y atacar</p>	<p>+ +</p> <p>Evaluación de nivel de atención + +</p> <p>Crear sinergias para lograr el objetivo + +</p>
APRENDIZAJE Y CFRECIAMIENTO	<p>+ +</p> <p>Resultado de la gestión</p>	<p>Tratados de Libre Comercio</p>	<p>Resultado de la implementación de sistemas</p>	<p>% de resultado de la participación de mercado</p>	<p>+ +</p> <p>Evaluación de habilidades individuales y grupales + +</p> <p>Incremento en los ingresos</p>

2.4. MATRIZ DE COMPETENCIAS ESENCIALES Y DISTINTIVAS

COMPETENCIAS	LIDER		RETADOR (T3)		OTROS	
	F	D	F	D	F	D
Disponibilidad del portafolio	x		x			x
Calidad en el portafolio	x		x			x
Precios justos		x	x			x
Plazo de pago	x			x		x
Capacidad financiera	x			x	x	
DISTINTIVAS	F	D	F	D	F	D
Relación con proveedores	x		x			x
Alianzas estratégicas	x			x		x
Cobertura geográfica	x			x		x
Valor agregado	x			x		x

2.5. MATRIZ DOFA AMPLIADA

<h1>MATRIZ DOFA</h1>	<h3>DEBILIDADES</h3> <p><i>D1.</i> No hay una clara dirección estratégica <i>D2.</i> No existen objetivos definidos <i>D3.</i> La lista de clientes no es ha sido definida <i>D4.</i> Ciertas brechas en el rango para ciertos sectores <i>D5.</i> Poca experiencia en mercadeo directo <i>D6.</i> Imposibilidad de algunos clientes en el extranjero <i>D7.</i> Necesidad de una mayor fuerza de ventas <i>D8.</i> Presupuesto limitado <i>D9.</i> Aún no existe un plan detallado y concreto <i>D10.</i> El equipo gerencial es insuficiente ni comprometido 100%</p>	<h3>FORTALEZAS</h3> <p><i>F1.</i> Generamos credibilidad en nuestros clientes <i>F2.</i> Amplio portafolio de ventas <i>F3.</i> Somos la nica agencia que viene trabajando esta línea de comercialización en donde se realizan importantes negociaciones con empresas multinacionales asentadas en nuestro país. <i>F4.</i> Contamos con una línea exclusiva y diferenciadora que es la autorización del Real Madrid para buscar socios comerciales en nuestro país</p>
<h3>AMENAZAS</h3> <p><i>A1.</i> Muchos de los deportistas ya tienen contratos cerrados por varios años con marcas fuertes en el mercado <i>A2.</i> No existen muchos competidores, por lo tanto el market share está distribuido entre 3 grandes firmas <i>A3.</i> Crear conciencia en las empresas para que logren invertir en mkt deportivo <i>A4.</i> Las barreras de entrada radican en lograr tener excelentes contactos con los deportistas y en el medio <i>A5.</i> Existe una gran variedad de mecanismos para impulsar las marcas de una compañía</p>	<h3>ESTRATEGIAS</h3> <p style="text-align: center;">DA</p> <p><i>D10, A3.</i> Falta de compromiso de los socios. <i>A5, D8.</i> Desaprovechamiento de recursos. Las condiciones existentes para garantizar el éxito son: los diferentes productos deben permitir sinergias de tipo comercial que busca rentabilizar la imagen de la marca en condiciones que los productos sean compatibles; las técnicas para poder utilizar la misma cadena de producción, la de recursos humanos se permite la flexibilización, una cultura de cambios o un apolítica de formación, los financieros que busca resolver la solvencia en cuanto los bancos y el organizativo que pretende realizar estudios de marketing y de investigación y desarrollo. Las estrategias de diferenciación que tiene como objetivos reducir los riesgos de la especialización invirtiendo en la diversificación, y reaccionar a la demanda es decir darle el gusto de la elección, responder al envejecimiento acelerado de los productos.</p>	<h3>ESTRATEGIAS</h3> <p style="text-align: center;">FA</p> <p><i>F1, A4.</i> La publicidad está ligada a la ejecución de nuevos proyectos como: Revista, - CATV en zonas VIP del estadio, Espacios publicitarios en la web, - Canal de televisión,- Paneles de prensa en el estadio, Guía del partido <i>A1, A2, F1.</i> Derechos de Imagen: Por ejemplo: El Real Madrid comercializa su imagen bajo un esquema de Joint Venture con algunas de sus máximas estrellas. <i>A5, F2.</i> Se puede utilizar a las máximas figuras del fútbol colombiano para promocionar las empresas a través de estrategias que le sean rentables a las compañías. <i>F4, A3.</i> Distribución y Merchandising Se presenta un incremento del 85% de ingresos que está constituido por la nueva tienda de exposición de trofeos, que además de permitir ver los triunfos alcanzados por el Real deja ver el campo de juego, al igual que por las tiendas, oficiales de venta de productos del club. Por ejemplo la venta de camisetas se incrementó por la llegada de James Rodríguez en tan solo</p>

<p>A6. Existen diversas formas de generar impacto en su marca por medio de mercadeo.</p>		<p>tres días.</p> <p>F1, A6, Acciones Filantrópicas Incursionar en Latinoamérica con la cesión de la imagen de la empresa a través del deportista escogido para impulsar programas sociales en zonas de bajos recursos, tiene como objetivo brindar apoyo para la escolaridad en los niños y además llevar un complemento alimenticio para los deportistas. Realizando estudios de planeación estratégica se puede adelantar una estrategia de sensibilización, de hábitos y preferencias, globalizada que garantice el éxito en el largo plazo.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>01. A Nivel de proveedores existe gran diversidad de deportistas</p> <p>02. Hoy en día existen pocos competidores en el mercado, debido a los importantes contactos que se debe tener en el medio</p> <p>03. Se tienen multinacionales y empresas medianas que se encuentran interesadas en invertir en sus marcas</p> <p>04. A medida que somos más reconocidos en el medio, logramos penetrar con mayor fuerza en el mercado, logrando tener contratos con los mejores deportistas a nivel mundial</p> <p>05. El cliente puede hacer uso de los deportistas en diferentes formas de mercadeo, como comerciales, fotos, empaques, etc</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <p style="text-align: center;">DO</p> <p>04, 02, D7 Dejar dinero en la mesa: T3 actúa bajo el esquema de éxito básicamente. Es una actividad que es muy variable y que genera ingresos a medida que se concreten negocios. Sin embargo, dentro de los planes próximos está el de convertirnos también en la agencia permanente de compañías en temas deportivos bajo un esquema de un contrato fijo en donde les manejemos toda la cuenta deportiva. Acciones innovadoras que generan conversaciones reales y duraderas entre fans y marcas. A través de la estrategia comercial T3 le permitirá a la empresa entregarle a sus consumidores valores diferenciales por medio de la conexión que genera la pasión por el deporte.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <p style="text-align: center;">FO</p> <p>F1, F2, 01, 04 Según los resultados de los análisis procesados, T3 goza de gran prestigio y experiencia en el sector, debido a sus continuas acciones de marketing y la habilidad de su gerente para emprender proyectos ambiciosos pero viables como intercambios en el exterior, hacer que su marca local o extranjera sea reconocida a través de una figura del deporte local, regional o nacional. Viajes internacionales, viajes nacionales, convenios, alianzas y desarrollo de nuevos modelos metodológicos que le permiten incursionar en mercados aun no explorados, aumentando así sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad.</p> <p>02, 03, F4, El crecimiento de las continuas campañas de marketing de las empresas asociadas a los deportes.</p> <p>01, F1. Interés en temas del cuidado de la salud y el cuerpo. 04, F4, Pretendiendo llegar a hacer convenios institucionales con gobiernos e instituciones para el acceso a la variada línea de productos que impulsa la marca deportiva, es decir llegar a nuevos nichos de mercado y de consumo.</p>

3. ENFOQUES ESTRATÉGICOS

3.1. ESTRATEGIA DOMINANTES Y OTRAS / JUSTIFICACIÓN

“El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios”

. El mismo Mullin (1985) precisa el significado de cada uno de los términos utilizados en dicha definición:

1. Participantes primarios son aquellos que juegan a ese deporte.
- 2 Participantes secundarios son los directivos, los árbitros, etc.
3. Participantes terciarios alude a los periodistas, anunciantes, etc.
4. Espectadores primarios son aquellos que presencian el evento en directo.
5. Espectadores secundarios los que contemplan el evento a través de los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, etc.)
6. Espectadores terciarios, los cuales experimentan el producto deportivo indirectamente (por ejemplo, verbalmente mediante comentarios de espectadores y participantes primarios o secundarios). También podría referirse a los que se asocian a un

club o a un deporte dado, fruto de la adquisición de material o recuerdos deportivos correspondientes a los mismos

La estrategia lleva a mejorar el valor de la empresa y el enfoque de las opciones estratégicas en el análisis de las oportunidades y amenazas que le brinda el medio externo para alcanzar el crecimiento y desarrollo. Llevando a desarrollar el primer paso de la estrategia que es el de evaluar la situación presente evaluando así sus debilidades y fortalezas para mirar la empresa desde un contexto globalizado encontrando la estrategia corporativa y la estrategia de unidad de negocio.

La **estrategia corporativa** según Richard Koch encontró que hay muchas fuerzas históricas y económicas por cuyo camino la empresa puede hacerse más grande o más compleja, estas fuerzas incluyen economías de escala regionales y mundiales, ventajas de marca y la eficacia de optimizar costos pudiendo de esta manera traspasar fronteras nacionales en los gustos de los consumidores esta estrategia corporativa debe tener como objeto explotar a la escala más adecuada las ventajas potenciales para sobrevivir frente a las fuerzas del competidor.

La **Estrategia de Unidad de Negocio** centrada en una línea o líneas de producto dentro de un beneficio ofrecido a los clientes potenciales y reales establecidos en el estudio del segmento de mercado por el proceso de la psicografía y el estudio sistemático de costos hacia el segmento en donde se tenga una clara ventaja competitiva después de haber determinado la forma de elevar los beneficios a corto plazo que lleven a implementar las mejoras de beneficios a largo plazo, esta se basan en los siguientes puntos:

1. Acciones para aumentar la participación en los mercados existentes
2. Acciones para penetrar en nuevos segmentos en los que la empresa no participa actualmente.

3. Acciones para recompetir, es decir para cambiar la base de la competencia en sus segmentos de mercado esenciales lo que casi siempre entraña una transformación de la base de costos, haciendo importante el desarrollo y manejo sistemático de los costos para desarrollar cualquier actividad en el proceso de comercializar el producto.

4. Acciones para aumentar las competencias y la capacidad de aprender de la unidad estratégica de negocios.

Las dos estrategias enunciadas anteriormente se fundamentan en las siguientes preguntas.

- a) ¿Quiénes son sus cinco competidores más importantes?
- b) ¿Es usted más o menos rentable que esas firmas?
- c) ¿Tiene usted normalmente unos precios más altos o más bajos que esas firmas para una oferta de productos equivalentes?
- d) ¿Tiene usted unos costos relativos superiores o inferiores a los de sus principales competidores?
- e) ¿Define los diferentes segmentos de negocio que representan sus beneficios y que aplicados en la segmentación encontrara que está en muchos segmentos de los que pensaba y que la variabilidad de los beneficios de estos es mucho mayor?
- f) ¿Cuáles son sus segmentos prioritarios en los que resulta más importante para la firma aumentar la participación en el mercado?

Las estrategias mencionadas le apuntaran a que en corto plazo el negocio sostenga los niveles de venta presentados mes a mes y con esto fortalecer la imagen corporativa, que

los lleva a determinar nuevos puntos de venta, implantar e intensificar programas publicitarios para dar a conocer los puntos de venta existentes y los nuevos ya establecidos.

A mediano plazo elaborar políticas de comercialización atractivas para cautivar a más clientes potenciales del gran segmento de mercado de prendas deportivas.

Y a largo plazo implementar programas de sistematización en línea para conocer de momento el estado actual de los puntos de venta y así establecer la retroalimentación necesaria para sostener y posicionar cada vez con mayor auge el negocio del marketing deportivo.

3.2. MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO

3.2.1. Propuesta Distintiva de Valor y sus elementos relevantes.

Creación de Estrategias: No imponemos nuestros criterios sino que por el contrario desarrollamos proyectos de acuerdo a los intereses estratégicos de cada organización. Es así como llevamos a cabo una hoja de ruta distribuida de la siguiente manera:

Alianza de primer nivel con el Real Madrid: Como parte de la estrategia de mercadeo del Real Madrid se ha abierto el espacio para que empresas con presencia en nuestro territorio se conviertan en socios locales de este club. En ese contexto, T3 es actualmente la única agencia que viene trabajando esta línea de comercialización en donde se realizan importantes negociaciones con empresas multinacionales asentadas en nuestro país.

Naming rights de escenarios deportivos: Quienes somos amantes del deporte, hemos visto como en Europa y en América del Norte, una de las fuentes más importantes de

ingresos que tienen los clubes deportivos es la comercialización del nombre de sus estadios o escenarios deportivos. De igual forma, para las empresas es atractivo en cuanto a exposición de marca, tener en exclusividad el nombre de su empresa en estos escenarios que generalmente son utilizados para eventos multifuncionales. En Colombia, el único equipo que cuenta con un estadio propio es el Deportivo Cali, y es así como nos han encomendado lograr una alianza a largo plazo para comercializar el nombre de su estadio que les permita generar una serie de recursos adicionales para su tranquilidad financiera.

El proceso por el cual cada uno de nuestros posibles clientes accede a alguna de nuestras propuestas de valor, se basa en la conexión que puede llegar a tener el consumidor final tanto física como emocionalmente con el producto o servicio que se esté pautando. Así mismo, se debe tener en cuenta que todas estas propuestas generan valor en grandes masas de consumidores, logrando ser identificados por su decisión final de compra.

3.2.2. Componente Operativo.

A principios del 2000 el Real Madrid hace una reestructuración acordando una reingeniería adelantando un ambicioso plan de marca que recalca los siguientes frentes comerciales a su haber son: franquicias(productos licenciados), venta de derechos de imagen del club y de sus integrantes en este caso los jugadores, plataforma para el desarrollo de su fundación, buscando para ello el desarrollo de una estrategia integrada para el largo plazo, valiéndose de veedurías como son los Depto. de mercadeo, deportivo, y el financiero. Según José Ángel Rangel encargado de mercadeo resume así el plan de mercadeo estratégico realizado:” La temporada 2000-2002 supuso la consolidación y el inicio de multitud de proyectos que se han materializado en notables incrementos de

ingresos a través de múltiples vías. A la vez se han sentado las bases para un futuro prometedor. La dirección central de mercadeo ha completado su fase de estructuración a través de la incorporación de expertos en patrocinio, ventas, productos distribución nuevas tecnologías y mercadeo internacional. En definitiva en cada uno de los proyectos en los que el mercadeo del club tiene una apuesta clara. De este modo, el notable incremento del protagonismo del real Madrid en el ámbito internacional se ve acompañado de una gestión eficaz, y en muchos casos pionera en su entorno. Sus frutos ya se han apreciado en la temporada 2002 y seguirán en franco desarrollo.” En conclusión el departamento de investigación de mercados del Real Madrid ha basado su estrategia en tres puntos: estudios de mercado previos al lanzamiento de nuevos productos y servicios; estudios de mercado y el carnet de simpatizante del club, los cuales deben ofrecer la información necesaria para perfeccionar los productos y servicios de la institución; y el carnet de simpatizante y estudios de mercado como herramienta de sostenimiento entre el seguidor y el club.

Fuentes de Ventajas competitivas:

Aspectos físicos: Apariencia de: instalaciones, personal, equipos, comunicaciones materiales.

Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma confiable y de acuerdo con las normas técnicas del sector.

Capacidad de Respuesta: Disposición para ayudar al cliente y ofrecer un servicio rápido y a tiempo.

Profesionalidad: Posesión demostrada de los conocimientos y habilidades que permiten realizar el servicio con eficacia.

Cortesía: Respeto, consideración y sentido de simpatía y amistad que se demuestran a los clientes.

Credibilidad: Confianza, fe, honestidad, que proyecta la empresa a su personal y a los servicios suministrados.

Seguridad: Ausencia de daños, riesgos y dudas.

Accesibilidad: Disponibilidad y facilidad de contacto con la empresa y sus directivos

Comunicaciones: Capacidad para mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan entender y disposición para escucharles.

Comprensión del Usuario: Esfuerzos que se realizan para conocer las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios.

3.3. PLANEACION SEGUIMIENTO Y CONTROL

3.3.1. Mapas Estratégicos.

El marketing deportivo es un estilo que viene tomando fuerza a nivel mundial pues marca un inmediato acto de comercialización en el sentido que el deporte mezcla acción deportiva y comercio que lo vemos de forma arraigada en clubes de renombre internacional que para nuestro caso es el Real Madrid. El marketing deportivo con lleva una segmentación estratégica de producto y mercado en donde la homogeneidad es buscar necesidades y motivaciones de compra en los clientes objetivos en donde lo importante es el espacio de mercantilización deportiva.

Dentro de este hecho el Marketing tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes en que ambas resulten beneficiadas. Se entiende como un intercambio, el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio. Para que esto se produzca, es necesario que haya al menos dos partes, donde cada

parte debe tener algo que supone valor para la otra, debe ser capaz de comunicar y entregar, debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta y debe creer que es apropiado. La llegada de jugadores colombianos a equipos de alto renombre deportivo por historia y desarrollo futbolístico hace que el mapa estratégico busque diversos productos o servicios, diferentes clientes que reciben el mismo producto, y diferentes regiones que reciben el producto cuando el costo de servir a la diversas regiones es diferente.

Por último los principios de una planeación y un mapa estratégico descansa sobre el direccionamiento aplicado a la unidad de negocio en el cual considera el valor de los clientes, que tan bien se está enfocando el empresario colombiano para la expansión mediante la participación en el actual negocio y la incorporación a otros segmentos de mercado en busca de mejorar los márgenes o aumentos de beneficios hacia los clientes. Esto está fundamentado en el apoyo de patrocinios particulares a actividades deportivas regionales y nacionales que lleven la presentación de las futuras estrellas del deporte que entrelacen el mercado de la prenda deportiva y el equipo por el cual participan enviando valores agregados de satisfacción en la utilización de la prenda deportiva. La planeación se traducirá en que cada objetivo tenga tareas concretas con esquemas fáciles de seguimiento que terminen en valores cuantitativos en beneficio de la acción de comercialización

El mapa estratégico consiste en buscar el prestigio y experiencia en el sector debido a las acciones del marketing y habilidad para emprender un negocio de forma local y nacional para comercializar productos de empresas deportivas de este talente como es el real Madrid; conjugándose en este mapa inicial una publicidad, una política de patrocinio

alternativas y estrategias deportivas que lleven al conocimiento del sitio y espacio de comercialización.

El mapa conlleva un crecimiento de las continuas campañas de marketing de las empresas asociadas a los deportes. Un Interés en temas del cuidado de la salud y el cuerpo.

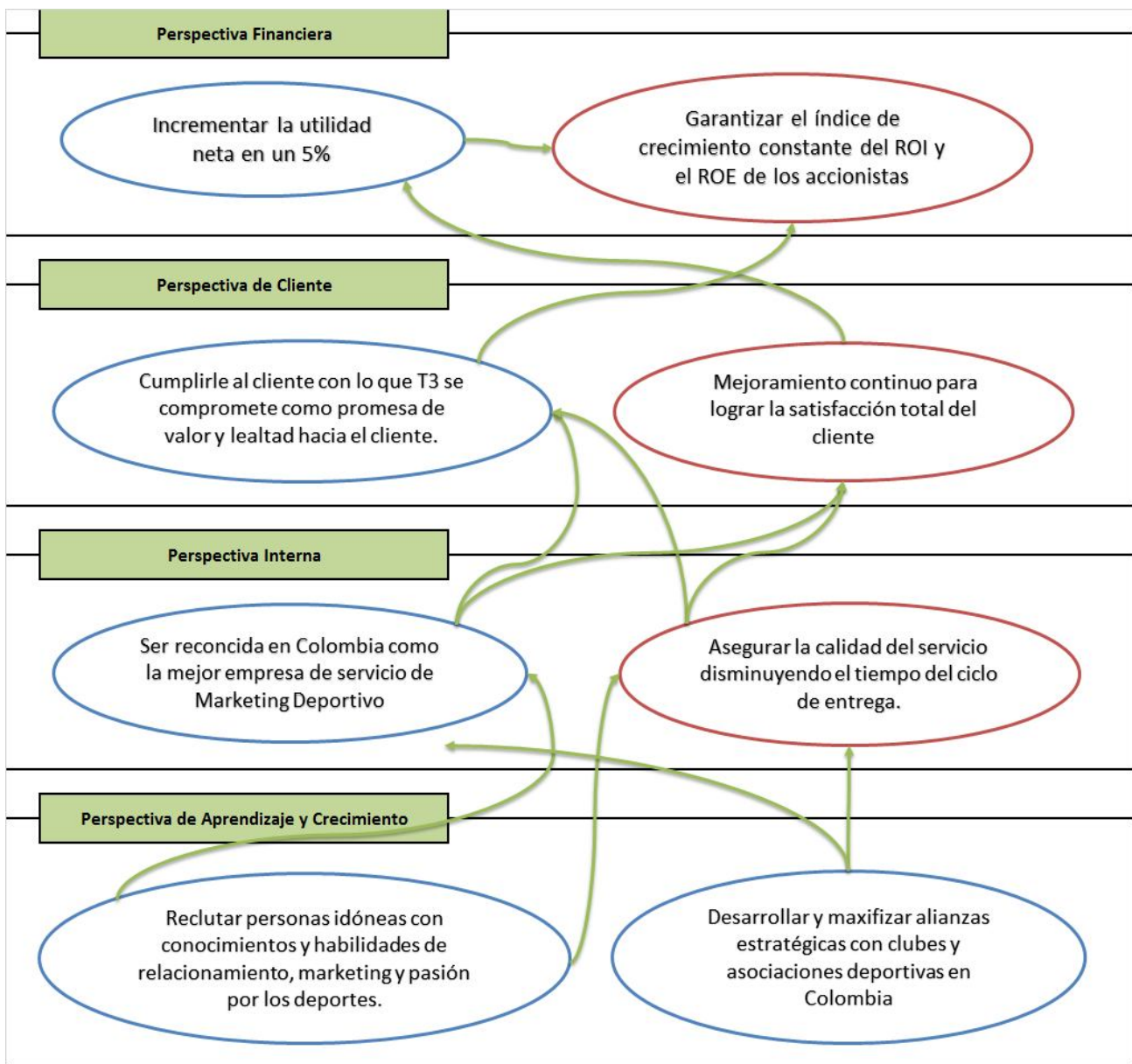
Llegando a hacer convenios institucionales con gobiernos e instituciones para el acceso a la variada línea de productos que impulsa la marca deportiva, es decir llegar a nuevos nichos de mercado y de consumo, identificado en:

- Revistas
- CATV en zonas VIP del estadio
- Espacios publicitarios en la web
- Canal de televisión
- Paneles de prensa en el estadio
- Guía del partido

Derechos de Imagen

La construcción de nuevos escenarios de mercado lleva a fomentar modelos de marketing deportivo para la formulación de distribuir un producto que alcance incrementos deseados por encima del punto de equilibrio.

3.3.2. Mapa Estratégico.



3.4. MATRIZ DE MACROPROCESOS

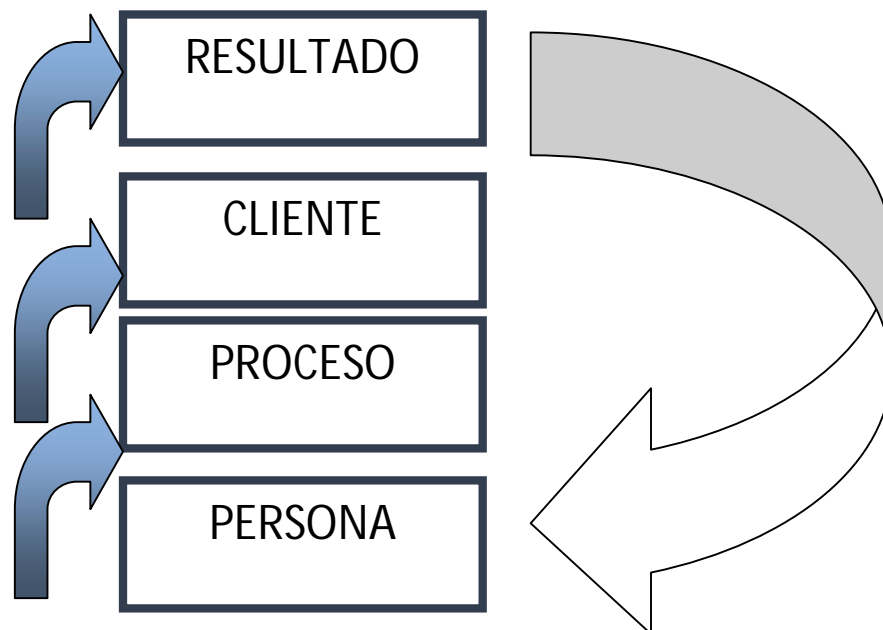
MACROPROCESOS	ACTIVIDADES / COMPETENCIAS	RECURSOS Y CAPACIDADES REQUERIDAS	FORTALEZAS / DEBILIDADES RELATIVAS	IMPACTO EN DESEMPEÑO COMPETITIVO
ESTRATÉGICOS	Misión Visión Planes estratégicos	Contemplamos lo que realmente se busca con nuestra compañía, teniendo un foco específico de negocio, acompañado de diversos planes estratégicos	FORTALEZA	Generamos credibilidad en nuestros clientes
SOPORTE (SERVICIOS COMPARTIDOS)	Compras Mercadeo	Es nuestro principal rubro en la compañía, partiendo del portafolio que hoy en día podemos encontrar para ofrecerle a nuestros clientes, basado en excelentes planes de mercadeo con nuestros aliados estratégicos	FORTALEZA	Amplio portafolio de ventas
OPERATIVOS	Ventas - Post ventas Logística	Es la razón de continuar con nuestros clientes logrando estabilidad económica y un excelente servicio.	DEBILIDAD	Contacto permanente con nuestros clientes y así poder continuar una relación comercial
INNOVACIÓN	I+D Diseño	Encontrar alianzas estratégicas y poder ofrecer valor agregado en diseño e innovación a nuestros clientes	DEBILIDAD	Innovación diferenciadora, basados en un amplio portafolio

3.5. BALANCED SCORECARD

El crecimiento del mercado está en analizar hacia dónde vamos cual es la participación relativa del mercado objetivo y la estrategia de diversificación. En donde nos lleve a preguntarnos quienes son nuestros verdaderos clientes características y necesidades para que el éxito se concrete a largo plazo

El éxito del negocio lleva a conocer y desarrollar variables fundamentales que tienen como objetivo determinar el potencial de sectores mediante la selección de los nichos de mercado específicos por los segmentos que lo componen por los productos que identifican al segmento de mercado, por las características del sector económico, por su competitividad y por el desarrollo del proceso de marketing deportivo dentro de segmentos de oportunidad para alcanzar rentabilidades exitosas en el rango del negocio.

3.5.1. Componentes esenciales del Balanced Scorecard



Resultados: Mejorar la rentabilidad de la empresa, esto debe darse como consecuencia de gestionar de forma correcta las tres aéreas anteriores

Clientes: Cercanía con clientes de la empresa, evaluar el servicio, conocer las necesidades y expectativas de los diferentes clientes.

Procesos: Mejora continua, sincronización de procesos administrativos y productivos (sistemas de trabajo rentables, sistemas de implementación y mejora continua de proceso)

Personas: Liderazgo y desarrollo humano (proporcionar atmosfera de superación) tener personas con las competencias requeridas

3.5.2. Matriz Balanced Scorecard.

Objetivo 1: Incrementar el margen de utilidad neta en un 5%										
OBJETIVOS SECUNDARIOS	INDICADOR	META					INICIATIVAS	HORIZONTE TEMPORAL	RESPONSABLES	COSTOS
		2015	2016	2017	2018	2019				
Suscribir acuerdos mediante alianzas estratégicas con gremios al servicio del deporte.	Incrementar la utilidad marginal, manteniendo los costos asociados.	80%	90%	90%	90%	100%	Alianzas estratégicas con clubes y asociaciones deportivas para maximizar los ingresos.	2 Años Revisión cada 6 meses	Director Comercial Gerente Financiero Gerente General	No representa costo externo diferente de la nómina de los Gerentes de T3 desarrollando los acuerdos.
							Realizar negociaciones directas y en grandes volúmenes con comerciantes mayoristas de Merchandising Deportivo.	3 Años Revisión cada año	Director Comercial Gerente Financiero Gerente General	No representa costo externo diferente de la nómina de los Gerentes de T3 realizando las negociaciones.
Mantener estable los gastos administrativos y los precios de venta	Utilidad Neta / Ventas Netas	50%	20%	36%	40%	50%	Mejorar el margen operacional de utilidad	3 años Revisión cada 6 meses	Director Comercial Gerente Financiero Gerente General	No representa costo externo diferente de la nómina de los Gerentes de T3 realizando los análisis correspondientes.
							Mantener los salarios de todo el personal y alquiler de inmuebles durante el año.	1 año Revisión al año	Gerente Gestión Humana Gerente Financiero Gerente General	No representa costo externo diferente de la nómina de los Gerentes de T3 realizando los análisis correspondientes.
							Determinar los precios justos por cada servicio ofrecido por T3.	3 meses Revisión trimestral	Director Comercial Gerente Financiero Gerente General	El estudio de mercadeo y su respectivo análisis cuesta 10 millones de pesos.

Objetivo 2: Cumplirle al cliente con lo que T3 se compromete como promesa de valor y lealtad hacia el cliente.										
OBJETIVOS SECUNDARIOS	INDICADOR	META					INICIATIVAS	HORIZONTE TEMPORAL	RESPONSABLES	COSTOS
		2015	2016	2017	2018	2019				
Implementar la mejora continua como principio fundamental de T3	Eficiencia / Recursos Eficacia / Resultados	20%	20%	20%	20%	20%	Identificar detalladamente cada uno de los procesos de entrega del servicio de T3	6 meses Revisión cada mes	Director Comercial	10 millones de pesos para implementación de procesos de Gestión de Calidad en cada una de las áreas de T3
							Mejorar los resultados esperados en términos de tiempos de entrega del servicio	3 meses Revisión cada mes	Director Comercial	10 millones de pesos para contratar a una persona experta en implementación de procesos de Gestión de calidad.
IncurSIONAR de manera contundente en el segmento de Merchandising Deportivo	% de cuota de mercado / ventas a nuevos clientes	12%	15%	10%	15%	10%	Fortalecer la fuerza de ventas por medio de la capacitación	1 año Revisión cada 3 meses	Director Comercial	5 millones de pesos para capacitaciones a la fuerza de ventas
							Identificar detalladamente los clientes potenciales del segmento y desarrollar una estrategia comercial personalizada	1 año Revisión cada año	Director Comercial	No presenta costo externo. Dicho estudio de mercadeo lo realiza la fuerza de ventas en cabeza del Director Comercial.
Desarrollar campañas internas de retención y fidelización de clientes	% de retención de clientes (Clientes retenidos/clientes Totales)	100%	100%	100%	100%	100%	Capacitaciones permanentes a empleados en todos los niveles e implementación de encuestas de satisfacción a clientes.	2 meses Revisión mensual	Gerente Gestión Humana Gerente General	5 millones de pesos para capacitar a todos los empleados de T3 en lo referente a atención y servicio al cliente.
Mejorar el índice de satisfacción del cliente	Aumento del % de atención personalizada	100%	100%	100%	100%	100%	Contratar personal idóneo y suficiente para atención personalizada	6 meses Revisión cada mes	Gerente Gestión Humana	No tiene costo externo, ya que, el Gerente de Gestión Humana hace parte de la nómina de T3
Disminuir el número de quejas y reclamos de los clientes y dar solución inmediata y asertiva a éstas	Disminución del % de quejas presentadas por los clientes y disminución de tiempos de respuesta a dichas reclamaciones.	30%	30%	30%	30%	30%	Nombrar responsable de dar respuesta oportuna con enfoque de solución a dicha queja o reclamo hecho por el cliente.	3 meses Revisión cada mes	Gerente Gestión Humana Director Comercial	No tiene costo Externo, esto hace parte de las funciones del área de servicio al cliente.

3.5.3. Alineación y Despliegue.

La solidez de un mercado deportivo consiste en llegar al cliente con un valor agregado lleno de satisfacciones emocionales y deportivas buscando la diferencia al consumir productos de marcas reconocidas y apoyadas por el patrocinio de un equipo que a nivel mundial congrega multitudes por su desarrollo histórico como entidad deportiva. En Colombia la decisión política de insertar al país en el proceso de globalización económica generó que muchas empresas estuvieran atentas a la oportunidad para alcanzar el éxito sobre marcas de productos deportivos que por la persona que la viste y el equipo que lo contrata dan el éxito de un marketing deportivo exitoso en un país que por su idiosincrasia mezcla cultura y deporte en beneficio de un determinado segmento especializado dedicado a la comercialización de prendas deportivas.

El posicionamiento lleva a tomar decisiones en relación con lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer es implementar campos de acción que desplieguen políticas de comercialización en unidades de negocio que lleven a tener una línea de acción el cual clarifica la voluntad de la empresa para establecer condiciones cambiantes en los mercados actuales que la proyecten a concentrar esfuerzos en la comercialización de segmentos de mercado teniendo como partida cabezas de playa en tiempos determinados para avasallar competencia y establezca posición estratégica en el entorno externo que apoye la unidad de negocio del bien comercializado.

El éxito y fracaso de un equipo deportivo tiene implicaciones en la economía del club el prestigio de ellos se mide por la posición que ocupe y por la importancia de su nómina de

jugadores que hacen valer monetariamente un equipo siendo importante el poder de la marca que por encima del torneo hay una realidad millonaria que debe mantenerse, el marketing deportivo gana un lugar cada vez más importante en Colombia pues la industria del espectáculo ha venido creciendo e involucrando al deporte como tal y en este contexto los deportes se convierten en una gran oportunidad de negocio ya que la estrategia clave del marketing deportivo es fundamental la característica del hincha y su potencial como cliente lo cual son valores que diferencian a la marca por ser consistentes, que puedan sostenerse en el tiempo, que sean creíbles y que sean fácilmente identificables con el club.

3.6. ANALISIS FINANCIARO

3.6.1. Componente Financiero.

Estrategia de precios y generación de ingreso:

Objetivos de precio.

- Vender menos a mayor precio - Señalamos la calidad por el precio justo de nuestros productos.
- Afrontar con precios una situación del mercado, realizando el benchmarking.
- Ampliar frecuencia de consumo, por medio de ofertas en fechas especiales.
- Permitir uso en mayor número de situaciones, por medio de ofertas en fechas especiales.

Estrategia de precio.

- Orientado a la Utilidad

- Orientado a la Situación Actual

Gestión de la estructura de Costos:

- Presupuesto detallado de sus gastos y costos operacionales, estableciendo sus márgenes de contribución y rentabilidad, tomando como costo variable el precio de compra del artículo.

-

Otras estrategias financieras (Financiación, política de márgenes y utilidades):

El establecimiento y conocimiento del benchmarking permite conocer la posición de la competencia y así establecer políticas de comercialización referente a publicidad agresiva, posición de producto y precios comparativos y competitivos

3.6.2. Proyección Financiera Básica.

A continuación se muestra los ingresos y costos asociados a las iniciativas estratégicas, teniendo en cuenta que el flujo de ingresos esta soportado por el presupuesto de ventas.

Meses												
Temporada	En	Fe	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Altas		x	x		x		x		x	x	x	x
Medias	x			x		x		x				
Bajas												

Altas = 8 meses x \$20.000.000 = \$160.000.000

Medias = 4 meses x \$15.000.000 = 60.000.000

Total Ventas = **\$240.000.000**

Valor Promedio Mensual de Ventas \$240.000.000 / 12 = **\$20.000.000**

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos			
Ingresos directos por ventas	\$240.000.000	\$249.600.000	\$262.000.000
Total Ventas	\$240.000.000	\$249.600.000	\$262.000.000
Egresos			
Financiamiento	\$40.000.000	\$40.000.000	\$40.000.000
Sub total	\$40.000.000	\$40.000.000	\$40.000.000
Gastos operativos	75.240.000	\$75.240.000	\$75.240.000
Subtotal	115.240.000	\$115.240.000	\$115.240.000
Utilidad neta	\$124.760.000	\$134.360.000	\$146.760.000
Depreciación de equipos	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Valor tributario	\$ 5.000.000	\$ 5.374.400	\$ 5.870.400
Total	\$8.000.000	\$8.374.400	\$8.870.400

CONCLUSIONES

La mayor ventaja del Marketing Deportivo como *Core Business* corresponde a que permite a los empresarios y fans interactuar entre sí, generando oferta y demanda gracias a la popularidad y devoción de estos últimos, por lo que éstos sienten hacia sus equipos y atletas favoritos. Si por ejemplo, un fanático del béisbol ha amado un equipo específico desde la infancia, cualquier vendedor que a su vez se asocia con ese equipo gana credibilidad instantánea en la mente del aficionado, considerándose a éste como un patrocinador y (y cliente reditual para los empresarios), ya que, está haciendo inversiones periódicas en su equipo al cual pertenece el jugador de su inspiración y devoción.

La única desventaja importante es que la industria del marketing deportivo es tan grande que puede ser difícil para destacar entre la multitud. Un aficionado que ve un partido de fútbol, después de estar expuesto durante tres horas frente a docenas de diferentes mensajes de marketing. Los vendedores (empresarios del marketing deportivos) deben dirigir sus esfuerzos publicitarios y de comunicación a una amplia gama de clientes, por lo que se corre el riesgo de que los anuncios se pasen por alto por los fans quienes pueden estar más interesados en el juego mismo.

En resumen, encontramos entonces que el marketing deportivo, genera sentimiento, pasión, espectáculo, convirtiéndose en vehículo de comunicación y ventas que exige capacitación integral, capaz de generar y elaborar estrategias a las entidades deportivas que apenas tienen nociones sobre el marketing deportivo y su alcance inmerso. Es por esto, que T3 MARKETING DEPORTIVO, a través de su Plan Estratégico, busca consolidarse y ser reconocida como una empresa de Marketing Deportivo, de carácter privado, orientada al cliente..

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

H. Mintzberg, J.B. Quinn (1993); *El Proceso Estratégico*; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

F. David (2003); *Conceptos de Administración Estratégica*; Editorial Pearson-Prentice Hall, México.

Anthony, Robert (1998), "*El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso*". Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona.

Morrisey, George [1993]. *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp. Porter, Michael [1995]. *Ventajas competitivas*. / Ed. Free Press, New York, sp.

Real Madrid 2.0 [*Páginas de compras Real Madrid*]. (2011). Recuperado de <http://www.oscardelsanto.com/real-madrid-2-0/>

Clarín. (2004). *La larga carrera de Philip Knight, el inventor del marketing deportivo*. Extraído el día 02 de mayo de 2015 de [periodistadigital.com](http://www.periodistadigital.com). Disponible en:<http://www.periodistadigital.com/old/36932.shtml>.

Gutiérrez Montaña, N. (2008). *Marketing deportivo*. Extraído el día 28 de abril de 2015 de repository.urosario.edu.co. Disponible en:<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/833/1/79717184.pdf>.

Hernández, J. (2010). *El padre del marketing deportivo*. Extraído el día 28 abril de 2015 de hernandezaguiran.com. Disponible en:<http://www.hernandezaguiran.com/2010/03/el-padre-del-marketing-deportivo.htm>.