



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**2016/2017**

**PLAN DE MARKETING**  
**MARKETING PLAN**



ALEJANDRO BLANCO SAIZ  
ÁNGEL HERRERO CRESPO  
JUNIO 2017

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1.1. Análisis del macroentorno.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1.2. Análisis del microentorno.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....</b>	<b>15</b>
<b>4.2.1. Recursos tangibles.....</b>	<b>15</b>
<b>4.2.2. Recursos intangibles.....</b>	<b>16</b>
<b>5. ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>16</b>
<b>6. DEFINICIÓN Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....</b>	<b>20</b>
<b>6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>20</b>
<b>6.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....</b>	<b>20</b>
<b>6.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>24</b>
<b>7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO) .....</b>	<b>26</b>
<b>7.1. PLAN DE PRODUCTO.....</b>	<b>27</b>
<b>7.2. PLAN DE PRECIO.....</b>	<b>30</b>
<b>7.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>32</b>
<b>8. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>34</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>35</b>

## 1. RESUMEN

El trabajo que en adelante se va a desarrollar, supone un acercamiento al sector de los centros deportivos en España. Consiste en realizar un plan de marketing acerca de la empresa Salesport Club, ubicado en la ciudad de Santander (Cantabria), con la finalidad de estudiar sus principales características, a fin de proponer nuevas ideas que puedan mejorar su situación en el mercado.

En primer lugar, se analiza la misión y visión de la compañía, así como los valores de la empresa, para posteriormente pasar a realizar un estudio del entorno que la rodea, tanto de manera externa (macroentorno y microentorno) como interna (recursos tangibles e intangibles), con el fin de obtener una visión realista de la situación de la empresa y elaborar un plan de acción estratégico.

A continuación, se realiza un análisis DAFO, tratando de alertar sobre las debilidades y amenazas que sufre la empresa, y dando a conocer las fortalezas y oportunidades de las que presume, comparándolo con el resto de empresas competidoras en el sector, con el fin de solventar las debilidades y explotar los puntos más fuertes.

Una vez concluido este análisis, se establecen los objetivos futuros y se estudian las diferentes estrategias a seguir por parte de la entidad, realizando también una segmentación del mercado al que se quiere enfocar el producto y la forma en la que este se pretende posicionar en la mente de los consumidores para que sea exitoso.

Por último, se realiza el plan de acción o marketing operativo, analizando sus cuatro variables (Producto, Precio, Distribución y Promoción), para finalizar realizando una conclusión de este estudio, que recoge los aspectos más importantes tanto del sector como de la empresa en cuestión.

## SUMARY

The work that is going to be developed, implies an approach to the sector of the sports centers in Spain. It consists of making a marketing plan about the company Salesport Club, located in the city of Santander (Cantabria), in order to study its main characteristics, in order to propose new ideas that can improve its situation in the market.

In first place, the company's mission and vision, as well as the company's values, have been analyzed, and then a study of the surrounding environment, both externally (macroenvironment and microenvironment) and internal (resources Tangible and intangible), in order to get a realistic view of the company's situation and develop a strategic action plan.

Next, a DAFO analysis was carried out, trying to alert about the weaknesses and threats faced by the company, and publicizing the strengths and opportunities that the company presumes, comparing it with the other competitors in the sector, In order to solve the weaknesses and exploit the strongest points.

Once this analysis is concluded, the future objectives are established and the different strategies to be followed by the entity have been studied, also making a segmentation of the market which the product is targeted and the way in which it is intended to be positioned in the market consumers mind to be successful.

Lastly, the operational action or marketing plan was carried out, analyzing its four variables (Product, Price, Distribution and Promotion), to conclude with a conclusion of this study, which includes the most important aspects of the sector and the company in question.

## 2. INTRODUCCIÓN

En el siguiente plan de marketing que se va a desarrollar, se analizará a la empresa Salesport Club. Instalada en la ciudad de Santander y creada en el año 2009 con el propósito de ser un centro deportivo de referencia en la ciudad.

Esta empresa, está enmarcada en el sector de las instalaciones deportivas, un sector, que como se analizará más adelante, es sin duda muy próspero y la tendencia indica que seguirá creciendo durante los años venideros, tanto a nivel global, como nacional y regional, que es el ámbito que incumbe a este estudio.

Todo esto viene derivado mayormente, de una tendencia por parte de la población de preocuparse cada vez más por seguir unos hábitos de vida saludable en su día a día, lo que engloba una alimentación sana y la práctica de ejercicio de forma habitual.

Esta nueva filosofía de vida “fitness” ha llevado a que cada vez más gente se interese en abonarse a un centro deportivo con el fin de cuidar su cuerpo.

Una vez definido el marco en el que se engloba la empresa, se pasa a elaborar un plan de marketing detallado, que sirva como orientación y la guie en el camino al éxito empresarial.



Fuente: Elaboración propia

### **3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

#### **MISIÓN**

La misión de la empresa es uno de los primeros elementos que debemos definir a la hora de realizar un estudio de marketing. La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. (Kotler y Armstrong, 2003), es decir, es el conjunto de objetivos generales que la empresa desea alcanzar a través del desarrollo de su actividad, justificando así su existencia.

Salesport es un centro ya establecido, inaugurado hace 8 años, pero aun así no cuenta con una misión escrita. Como ejemplo de misión para esta empresa, teniendo en cuenta sus características y objetivos se diría que:

“La misión de Salesport club es promover la actividad física de sus clientes, a través de las mejores instalaciones y profesionales del sector, contribuyendo así al bienestar y mejora de su salud, sin olvidarse del respeto por el medioambiente”

#### **VISIÓN**

La visión trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos distintivos. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012). Se puede decir que es el objetivo de la empresa en el largo plazo, es decir, en lo que pretende convertirse en un futuro establecido.

Establecer una misión clara por parte de la empresa hace que todos los miembros de la misma puedan enfocar sus esfuerzos productivos en una misma dirección, para lograr así la consecución de los objetivos.

De nuevo, la visión de Salesport se puede establecer como:

“Ser una empresa cercana y familiar, formada por un equipo de profesionales debidamente cualificados y motivados, que preste un servicio orientado a las necesidades y expectativas de los abonados, contando con unas modernas instalaciones y contribuyendo al desarrollo de hábitos saludables.”

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para realizar de manera correcta un plan de marketing, es condición necesaria realizar antes un análisis adecuado del entorno de la empresa.

El entorno de marketing de la empresa, según describen Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos del marketing” (Kotler y Armstrong, 2003), consiste en los factores y fuerzas externos al marketing que afectan la capacidad de dirección de marketing para crear y mantener relaciones exitosas con los clientes objetivo.

El entorno se puede clasificar en:

**Entorno externo:** Podemos considerar el entorno externo como todo aquello que se encuentra fuera de los límites de la empresa o como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación. Es como un medioambiente para la empresa y lo constituyen las fuerzas, personas y organismos que afectan, directa o indirectamente, a sus resultados.

Macroentorno: Según cita María Dolores García Sánchez en su “Manual de Marketing” (Mª Dolores García, 2008), el macroentorno podría definirse como el ámbito más global que comparten todas o casi todas las empresas de una industria. Por lo tanto, lo primero que se destaca de este ámbito es que afecta a todos por igual, aunque las consecuencias no serán las mismas.

Microentorno: Kotler habla de entorno funcional refiriéndose a aquellos agentes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Vendría a coincidir con lo que se entiende de manera común por microentorno.

**Entorno interno:** Son los grupos o elementos de interés interno, tangibles e intangibles, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y sus gerentes.

### 4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno o evaluación externa, consiste en la identificación y evaluación de los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que podrían perjudicarla, para de esta manera formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas o reducir su efecto.

El análisis del entorno externo se compone de:

- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno

Pero antes de adentrarnos con el análisis del macro y microentorno, vamos a delimitar el espacio en el que vamos a realizar dichos análisis. Como ya expuse anteriormente, Salesport es un centro deportivo situado en el corazón de Santander, por lo que en este caso vamos a estudiar los factores que influyen a nivel estatal (España) y más concretamente a nivel regional (Cantabria).

#### **4.1.1. Análisis del macroentorno**

El macroentorno está formado por todos aquellos factores ajenos a la empresa, pero que influyen sobre ella y esta no puede controlar. Es necesario realizar el análisis del macroentorno para conocer cuál es la situación de la empresa en el mercado que estamos estudiando. Para esta labor utilizaremos el modelo PEST, que analiza los siguientes factores:

- Político-legales
- Económicos
- Socio-culturales
- Tecnológicos.

##### *Factores político-legales*

En estos últimos años, el sector de los centros deportivos está claramente en auge, debido a ello las autoridades van creando cada vez más decretos y leyes, las cuales rigen este mercado.

Todo esto ha dado paso a la creación de organizaciones privadas para la defensa y toma de decisiones en el marco político

Federación Nacional de empresarios de instalaciones deportivas (FNEID): Organización sin ánimo de lucro que representa a los empresarios privados del sector de instalaciones deportivas de España frente a las instituciones gubernamentales y privadas. Sus objetivos principales son, impulsar las actividades físico-deportivas, defender los intereses de las empresas de instalaciones deportivas y fomentar la formación de los trabajadores para mejorar la calidad de los servicios ofertados.

Aunque no es un tema actual, cabe resaltar la creación de la mesa del sector deportivo por parte de la FNEID en el año 2014. La presidenta de esta asociación, Hortensia Vigil, explicó la finalidad de crear esta mesa "Con esta Mesa se busca la unidad del sector en pro de la ordenación y profesionalización del mismo, así como potenciarlo y hacer frente común a la hora de trasladar a la Administración todas las necesidades en aquellas cuestiones que son de máxima relevancia para él como viene siendo la reducción de la fiscalidad"

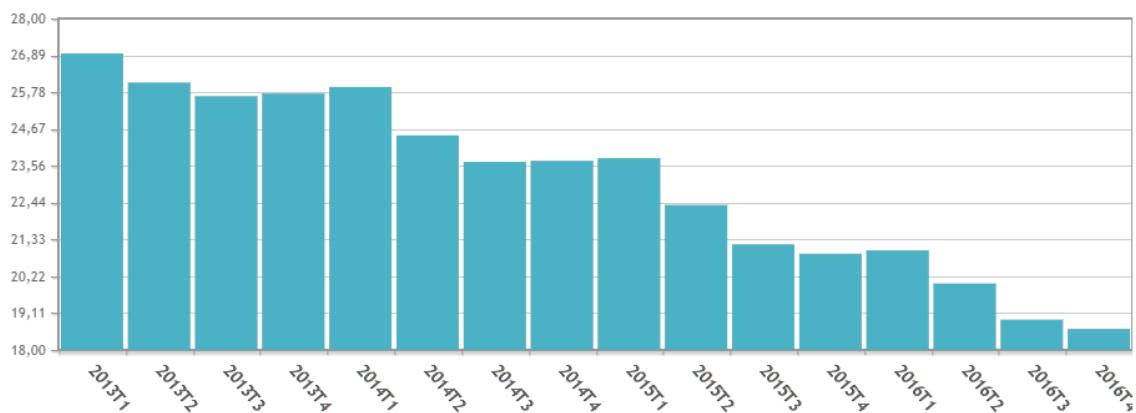
Es muy importante resaltar también la nueva ley del deporte que se está realizando y que ya está implantada en algunas comunidades autónomas. Esta nueva ley pretende evitar situaciones que puedan perjudicar la seguridad del consumidor o que puedan menoscabar su integridad física, garantizando así la salud, educación, seguridad y también, potenciar e impulsar el sector. Esto se pretende lograr delimitando las profesiones del deporte, como son monitor deportivo, entrenador, preparador físico y director deportivo, concretando sus competencias y explicando los títulos académicos necesarios.

Dentro de este ámbito político-legal podemos englobar también el novedoso modelo de gimnasio 24h, ya que en algunas comunidades autónomas como Cataluña se está estudiando aprobar una ley que obligue a que haya al menos un técnico en el centro o establecimiento durante todo el horario en que esté abierto o se celebren actividades vinculadas a la actividad física. Los responsables de este tipo de centros han manifestado que es inviable cumplir con la nueva normativa y que con ella lo único que se pretende es perjudicar al sector.

Referente a este aspecto, todos los profesionales de Salesport cuentan con la titulación adecuada para dirigir todos los tipos de actividades deportivas que se realizan en el centro, por lo que no habría que realizar ningún cambio con respecto a esta ley. Y en cuanto a los gimnasios 24h, podríamos decir que nos afectan de manera indirecta, ya que supone un incremento de la competencia en el sector.

### *Factores económicos*

Como introducción a este apartado debemos hablar de la crisis económica española, que pese a haber dejado atrás su peor momento, nos deja efectos como un aumento en la precariedad laboral, contratos basura, y una elevada tasa de desempleo, que, aunque se ha ido reduciendo, en el último año se situaba en casi el 19%.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

También cabe analizar un dato positivo, y es que el producto interior bruto (PIB), creció un 3,2% durante el año 2016, manteniendo un fuerte ritmo de crecimiento por encima del 3% en los últimos 2 ejercicios, después de 5 años de recesión. Además, los expertos estiman que, aunque en menor medida, el PIB español seguirá creciendo durante los años 2017 y 2018 un 2,3 y 2,1% respectivamente, lo cual afianza aún más el crecimiento de la economía española. (INE, 2017)

Según datos del INE, un hogar español que ingresa menos de 1000€ al mes dedica 233€ al ejercicio, cantidad que va aumentando en proporción a las ganancias mensuales. Así pues, hablando de nuestra comunidad autónoma, los cántabros son los terceros de España que más invierten en deporte con 111€/mes, un dato muy positivo. Aunque hay que decir que de esos 111€ tan solo algo más del 50% van dirigidos al gimnasios e instalaciones deportivas, el otro 50% se dedica a equipación y accesorios.

Sin duda estos son datos alentadores que nos incitan a pensar en que se mantendrá la viabilidad del proyecto y el buen funcionamiento del club de cara al futuro, por lo que podríamos considerarlo como un punto positivo.

### *Factores Socio-culturales*

Sin duda el mercado de la salud y el bienestar ha irrumpido con fuerza en los últimos años a nivel global y más concretamente en España, que se sitúa como el quinto mercado de fitness más importante de Europa. Los españoles gastamos en 2015 la nada despreciable cifra de 2.134 millones de euros al año en este sector, cifra que cada año ha ido aumentando a pesar de la crisis, datos del estudio anual del mercado de fitness en España realizado por Life Fitness. (Life Fitness, 2015)

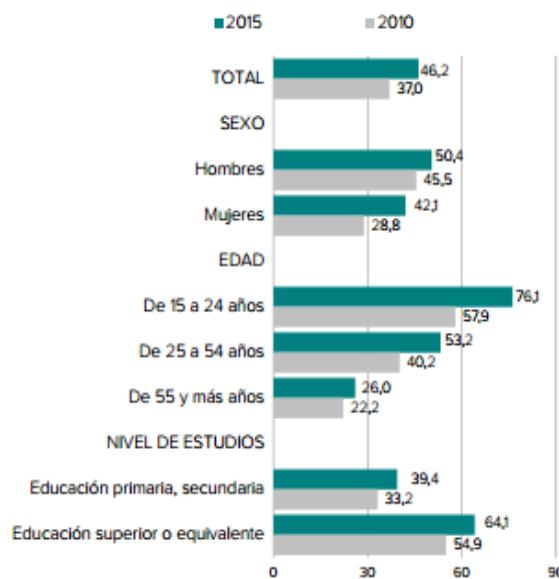
Todo esto viene dado sin duda por el auge global del cuidado del cuerpo y la, cada vez mayor, preocupación de la población por su salud, lo que hace que aumentemos la inversión que realizamos con este fin.

Para avalar esto vamos a analizar algunos datos de la encuesta de hábitos deportivos en España (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015):

Según este estudio, un 17,6% de las personas investigadas están abonadas o son socios de gimnasios, mientras que el 12,7% son socios de otro tipo de clubs deportivos. Cabe resaltar que, entre las mujeres encuestadas, un 19,2% están abonadas a gimnasios en comparación con tan solo el 9% que son socias de otros clubs deportivos esta diferencia es mucho menos notable en el caso de los hombres.

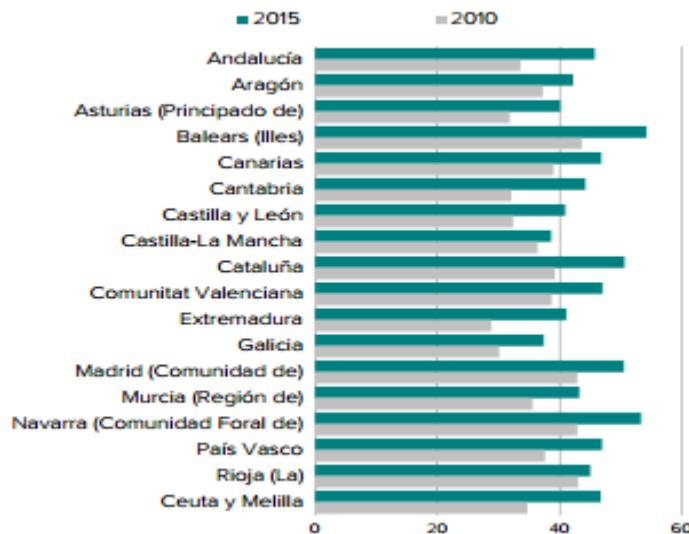
En cuanto a la evolución de la práctica deportiva semanal, podemos ver un notable incremento de casi el 10% entre 2010 y 2015, siendo este más notable entre las mujeres, según sexo, y en los jóvenes, según los grupos de edad.

**Evolución de la práctica deportiva semanal**  
(En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte 2015

Analizando estos datos por comunidades autónomas, observamos que Baleares y Navarra encabezan la lista con más porcentaje de personas que practican deporte semanalmente. En el caso de Cantabria esta cifra ha crecido más de un 10% en la comparación de estos cinco años.



Fuente: Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2015

En este aspecto podemos estar contentos, puesto que el número de personas que realizan ejercicio físico de forma habitual en España está aumentando a cada año que pasa, lo que de forma indirecta nos beneficia, puesto que aumentará el número de clientes en nuestro centro deportivo.

### *Factores Tecnológicos*

En los últimos años esta industria ha evolucionado mucho. Hace años las instalaciones deportivas estaban llenas de mancuernas, barras y discos rudimentarios, pero con el paso del tiempo han ido apareciendo distintos elementos de entrenamiento, como modernas bicicletas estáticas y cintas de correr que incorporan pantallas en las que puedes ver tu serie favorita o escuchar música mientras practicas ejercicio. Así también se han implantado máquinas de diseño que permiten entrenar de manera más cómoda y eficaz todos los grupos musculares. Todo esto hace que la gente vea el hecho de realizar ejercicio físico como algo mucho más fácil, accesible y atractivo que años atrás.

Otra de las innovaciones que podemos destacar es el uso de softwares de gestión personalizados. Hoy en día muchos gimnasios cuentan con aplicaciones desde las que puedes reservar plaza en tu clase favorita, gestionar todas las actividades que realizas e incluso realizar el pago de las cuotas desde cualquier parte con tu dispositivo móvil. En algunos casos, este software se encuentra instalado en las maquinas del gimnasio, pudiendo así controlar los entrenamientos que realizas y los objetivos que te has marcado para ver tu progresión.

Como curiosidad dentro de este ámbito, cabe destacar la implantación de un novedoso sistema de identificación para acceder a las instalaciones, y es que las tradicionales tarjetas con banda magnética están dejando paso al reconocimiento con huellas dactilares, algo con lo que ya cuentan numerosos gimnasios. Este punto también lo podemos clasificar como relevante y positivo para el club, ya que desde Salesport se pretende dar lo mejor y contar con las instalaciones más actualizadas para satisfacer a los clientes. Una de las últimas incorporaciones en nuestras instalaciones fue la implantación de un software personalizado para poder realizar cualquier tipo de gestión desde un dispositivo móvil.

#### **4.1.2. Análisis del microentorno**

El microentorno son las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a la capacidad para servir a sus clientes (Kotler y Armstrong, 2003). Para realizar el análisis del microentorno nos vamos a ayudar de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2009) es un modelo que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria. Con este modelo se busca obtener conclusiones sobre si es atractiva una industria, en términos de inversión y rentabilidad.

Las 5 fuerzas a analizar son:

- Competidores actuales del sector
- Competidores Potenciales
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Productos sustitutivos



Fuente: (Porter,2009)

#### *Competencia actual del sector:*

Como ya he comentado antes, el sector deportivo en España no para de crecer, el número de centros deportivos que abren las puertas en nuestro país aumenta día a día, lo cual hace que la competencia sea cada vez más feroz dentro de esta industria.

En el caso concreto de Santander, los principales competidores de Salesport, por tamaño e instalaciones, diríamos que pueden ser el Club Deportivo Marisma, Go Fit y Be up, un nuevo centro deportivo ubicado en Monte. Aunque con unas instalaciones más pequeñas, por proximidad también podríamos destacar el Metropolitan Aqua Floranes e ImaGym, este último con modalidad 24h.

	Superficie	Instalaciones destacadas	Localización
	10.300m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-10.300m2 de piscinas</li> <li>-6 pistas de padel</li> <li>-Gimnasio y salas para actividades dirigidas</li> <li>-Pista Polideportiva</li> </ul>	Avda. Del Stadium, 17
	23.092m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-2 piscinas interiores y una exterior</li> <li>-5 salas para actividades dirigidas</li> <li>-7 pistas de padel</li> <li>-300 plazas de parking</li> </ul>	C/Rosalía de Castro, 2

	10.000m2	-Por determinar	C/Repuente, 4
	6.500m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zona cubierta de piscina y Spa</li> <li>-Pista Polideportiva</li> <li>-4 salas para actividades dirigidas</li> </ul>	C/General Dávila, 73

Según una encuesta realizada por la revista deportiva CDM Sport, en la que analiza donde van los ex clientes de los centros deportivos, el 34% de las personas que abandonan un gimnasio, lo hacen para apuntarse a otro distinto. Los propios autores constatan que “existe mucha competencia y la oferta de centros deportivos en España es muy grande”.

Viendo los resultados de esta encuesta, podemos sacar una conclusión importante, y es que la fidelización de los clientes juega sin duda alguna un papel importante en el panorama actual, debido a la gran oferta de centros deportivos a la que hacíamos referencia.

Este es un aspecto negativo para nosotros, ya que, como acabo de explicar, cuanto mayor sea el número de gimnasios, mayor será la competencia y más difícil será captar y fidelizar a los clientes.

### *Competidores Potenciales*

Para hablar de los competidores potenciales, tenemos que hablar antes de las barreras de entrada, que son los factores que las nuevas empresas necesitan superar para poder entrar a competir en el mercado.

En el sector de los centros deportivos no existen barreras de entrada legales a destacar que puedan frenar la entrada de nuevos competidores. Pero hay otro tipo de inconvenientes como puede ser la gran inversión inicial a realizar.

Podemos usar como ejemplo el nuevo centro deportivo Be Up, ubicado en monte, cuya inversión ha alcanzado los 9.5 millones de euros y ha supuesto 8 años de obras. (El diario Montañés, 7 de julio de 2016). Sin duda esto es un punto muy importante, ya que hay que estar muy seguro de que el proyecto va a funcionar antes de acometer una inversión de este tipo.

Por tanto, los competidores potenciales son algo que ha influido de manera negativa durante los últimos años, debido a la apertura de estos nuevos centros deportivos en Santander, pero tampoco es algo a lo que le debamos prestar demasiada atención de cara al futuro.

### *Productos sustitutivos*

Uno de los problemas de los centros deportivos es la gran cantidad de productos sustitutivos que existen. Cualquier otra forma de practicar deporte, ya sea en instalaciones públicas o privadas, perteneciendo a algún tipo de asociación o de forma individual, se puede considerar un producto sustitutivo de los centros deportivos.

Continuando con el análisis que comenté anteriormente de la revista CDM Sport, que analizaba las actividades que realizaban los ex clientes de los gimnasios, además del 34% que se inscribía en otro centro deportivo, un 19% de los encuestados había decidido realizar actividades al aire libre por su cuenta, véase salir a correr o andar en bicicleta. Además, el 8% practica deporte con sus amigos y un 3% se había asociado a alguna federación deportiva. Conviene destacar el importante papel que está tomando el crossfit en los últimos años como sustitutivo del gimnasio, ya que cada vez son más y más los grupos deportivos de este tipo que están inundando las ciudades

Sin duda el deporte al aire libre es la opción más elegida entre los usuarios que abandonan el gimnasio, ya que cuenta con la gran ventaja de que los costes que hay que asumir normalmente son muy bajos, simplemente el material deportivo que vayamos a utilizar.

Esto es algo que debemos tener en cuenta desde Salesport Club, ya que puede suponer una pérdida de clientes. Para combatirlo lo mejor es ganarse la fidelidad de nuestros socios, ofreciéndoles la mejor atención y una gran variedad de actividades que no podrían realizar de manera autónoma.

### *Poder de negociación de los clientes*

Este es sin duda un punto muy importante a tener en cuenta. Los clientes son el porqué de nuestra existencia. Como ya hemos dicho antes, fidelizar y conseguir que los clientes estén satisfechos con el servicio que están pagando, es una de las tareas más importantes que debemos abordar.

Podríamos decir que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que las barreras de salida que tienen que afrontar son prácticamente nulas, no hay impedimentos para darse de baja del servicio, incluso algunos centros, para incentivar la captación de clientes, no cuentan con gastos de inscripción. Esto va relacionado al incremento en la oferta, es decir, que existen cada vez más centros deportivos, que ofrecen un amplio abanico de actividades, por lo que el cliente tiene la opción de elegir cual le puede resultar más satisfactorio. Pero esto no va tan solo ligado a la calidad y cantidad de servicios que se ofrecen, sino también al precio que se paga por ellos. Hoy en día los consumidores miran cada vez más el aspecto económico, es por ello que han proliferado las cadenas de gimnasios low cost.

Para solventar esto, lo que debemos hacer es ofrecer al público una buena relación en lo referente a la calidad/precio, tratando de abordar el mayor número de actividades posibles junto con unas instalaciones de calidad, pero siempre a un precio asequible y que la mayoría de la gente se pueda permitir. Para ello, las oferta y promociones son una herramienta muy útil hoy en día.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores son aquellos que suministran todas las herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de nuestras instalaciones deportivas, principalmente maquinas especializadas y material deportivo, como pueden ser, mancuernas, barras, discos, cintas de correr, bicicletas...

En nuestro caso, trabajamos con StarTrac como principal proveedor de nuestro equipamiento deportivo especializado, perteneciente al grupo Corehand, pionero en la fabricación de máquinas cardiovasculares de alto rendimiento.

El poder de negociación que tienen los proveedores no es muy alto, ya que, aunque existe bastante demanda, también existen muchas empresas dedicadas a la fabricación de este tipo de material deportivo, por lo que los clientes, habitualmente gimnasios, pueden elegir que proveedor les suministra. Esto hace que se forme una rivalidad que nos afecta positivamente, ya que dichos proveedores deberán ser más eficientes y bajar los precios de sus productos si quieren venderlos.

## **4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

El análisis del entorno externo quedaría insuficiente si no se realiza también un análisis del entorno interno. El entorno interno de una empresa está compuesto por los elementos tangibles que se encuentran dentro de la organización como, los empleados y los directivos, pero también por elementos intangibles como la cultura de la empresa, la organización y la estrategia corporativa.

Vamos a dividir este análisis en dos partes:

- Recursos tangibles
- Recursos intangibles

### **4.2.1. Recursos tangibles:**

Lo primero de todo, y más importante obviamente, es tanto la localización en la que nos encontramos como las propias instalaciones.

Salesport Club ocupa sin duda alguna un lugar privilegiado dentro de la ciudad de Santander. Se encuentra situado en la calle General Dávila, una de las principales arterias de la ciudad, a tan solo 5 minutos del centro y muy próximo a las universidades, por lo que la afluencia de público que lo rodea es considerable. En cuanto a las instalaciones, están compuestas por 6500 metros cuadrados de superficie cubierta, repartidos en cuatro plantas, todo adaptado para que las personas discapacitadas no tengan ningún tipo de problema a la hora de acceder. Estas instalaciones cuentan con parking privado, piscinas y circuitos de Spa, gimnasio, pabellón cubierto, varias salas adaptadas para realizar todo tipo de actividades deportivas, bar con zona de juegos para niños... Sin duda contamos con unas instalaciones amplias y muy completas, propias de un gimnasio de primera categoría.



Fuente: Salesport Club

#### 4.2.2. Recursos intangibles:

Los recursos intangibles son aquellos que no pueden ser percibidos físicamente. Dentro de estos podemos incluir los derechos y el valor de la marca, derechos de autor, patentes... En nuestro caso el recurso más importante es sin duda el valor de marca que perciben nuestros clientes, una marca que sea atractiva y genere confianza a todo el público.

Dentro de este apartado vamos a agrupar también los recursos humanos. Desde Salesport Club creemos que tan importante como contar con unas buenas instalaciones es tener un .... grupo de personal. Contamos con un variado equipo profesional debidamente cualificado que reúnen las titulaciones y características necesarias para impartir todos los tipos de actividades deportivas que se desarrollan en nuestro club, para que nuestros clientes queden totalmente satisfechos y reciban el mejor asesoramiento posible en materia deportiva.

### 5. ANÁLISIS DAFO

Consiste en definir si cada uno de los factores a analizar constituye para nuestra empresa un punto débil o en cambio constituye una fortaleza; por otra parte, ver si es una fuente de amenazas o más bien de oportunidades. El análisis DAFO debe servir para elaborar un plan estratégico que conlleve un plan de acción. (M<sup>a</sup> Dolores García, 2008)

## DEBILIDADES

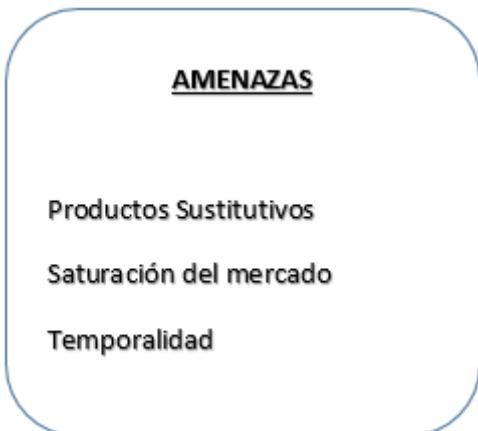


-Parking: No contar con un amplio parking público puede suponer un problema para los potenciales clientes que viven lejos, pero al estar bien situado en el centro de la ciudad no es tan grave.

-Tamaño de las instalaciones: Sin duda las instalaciones son bastante completas, pero en comparación con otros centros deportivos de la ciudad carecen por ejemplo de pistas de padel, deporte bastante practicado en la actualidad.

-Material desactualizado: Salesport abrió sus puertas hace ya 8 años y aunque cuenta con instalaciones de calidad, algunos equipos no están a la última al igual que nuestros competidores. Por ejemplo, maquinas con TV integrada para ver series y escuchar música mientras practicas ejercicio o un software integrado para controlar tus entrenamientos más fácilmente.

## AMENAZAS

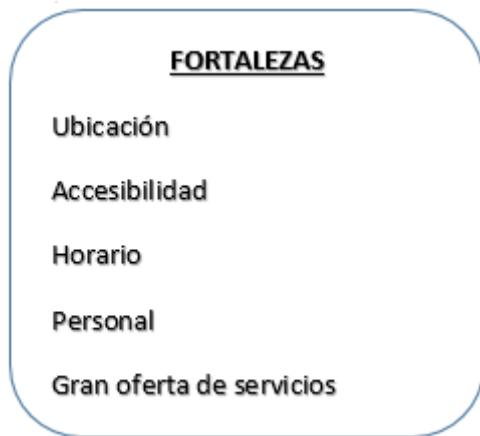


-Aumento de los productos sustitutivos: Como ya hemos comentado, son muchas las personas que practican deporte por su cuenta, ya sea salir a correr o andar en bicicleta por ejemplo, lo que para nosotros puede suponer una disminución en el número de clientes

-Saturación del mercado: La industria del deporte está en auge hoy en día, y esta demanda se ha visto cubierta con la creación de gran cantidad de centros deportivos, por lo que este mercado está cada vez más saturado.

-Temporalidad: Este es un factor que podemos considerar influyente. Durante la época de otoño e invierno mucha más gente acude a los gimnasios, sin embargo, durante el verano el número de usuarios se ve muy mermado.

## FORTALEZAS



-Muy buena ubicación: Como ya he comentado anteriormente, Salesport Club se encuentra en un lugar privilegiado de la ciudad de Santander, conectado además por varias líneas de bus con parada cerca de las instalaciones, lo que hace de la ubicación una fortaleza.

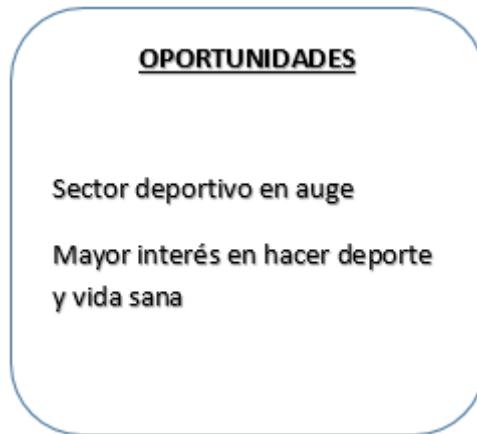
-Accesibilidad para personas discapacitadas: Las instalaciones se diseñaron pensando en todo momento en las personas discapacitadas. Desde rampas para acceder, pasando por un ascensor, hasta los lavabos adaptados instalados en todos los vestuarios, para que ningún usuario tenga problemas de accesibilidad.

-Amplio horario: Nuestras instalaciones están abiertas de lunes a sábados de 7:00 de la mañana hasta las 11:00 de la noche y los domingos de 9 a 3, cerrando únicamente los domingos por la tarde y los días festivos.

-Equipo humano cualificado: En Salesport contamos con un equipo debidamente cualificado, capaz de impartir una gran variedad de actividades, así como de asesorar y servir de entrenador personal para nuestros usuarios.

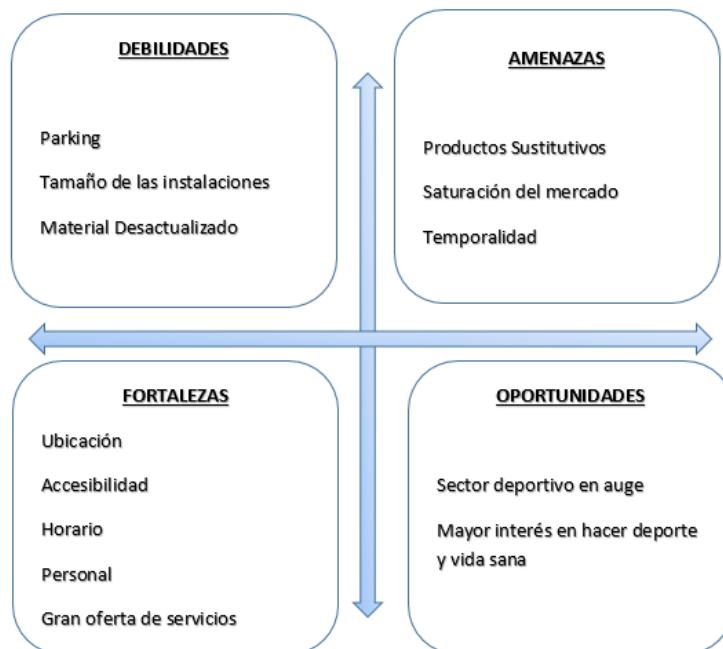
-Oferta de servicios muy variada: Ofrecemos una amplia gama de actividades que se adaptan a los gustos variados de todos nuestros clientes, desde clases de trx, gap, step, spinning, pilates, todo tipo de bailes y también actividades dirigidas en la piscina.

## OPORTUNIDADES



-Sector deportivo en auge: Como ya hemos comentado, el sector del deporte está en pleno apogeo, creciendo más a cada día que pasa, por lo tanto, esto genera una clara oportunidad para que nuestro negocio crezca.

-Mayor interés en hacer deporte y vida sana: Esto va en concordancia con lo que se acaba de explicar, ya que la tendencia actual de conseguir el bienestar a través del ejercicio físico y la alimentación a derivado en un mayor número de socios para los centros deportivos.



Fuente: Elaboración propia

## 6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

### 6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el análisis y evaluación de la actual situación de la empresa en el mercado, es el momento de fijar los objetivos que se pretenden alcanzar en un futuro. Como citan Thompson y Strickland en su obra “Administración estratégica”, los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (Thompson y Strickland).

Además, es necesario que los objetivos cumplan una serie de requisitos como, por ejemplo, ser realistas, comprensibles para todas las personas que conforman la organización, estar cuantificados y ubicados en un horizonte temporal.

Con todo esto, podemos definir los objetivos de Salesport Club como:

- Lograr la satisfacción y fidelización de los actuales clientes.
- Mejora de la situación competitiva respecto a las demás instalaciones deportivas de la ciudad.
- Captación de nuevos clientes

Para cuantificar un poco más estos objetivos de forma porcentual y temporal, se podría realizar un estudio para conocer la satisfacción de los clientes, con el fin de incrementarla hasta alcanzar un nivel del 85% de clientes totalmente satisfechos durante los próximos dos años. Relacionado con esto también se podría fijar el objetivo de mantener un 80% de la clientela en el mismo horizonte temporal, lo que demostraría la fidelidad de los clientes.

### 6.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Vamos a comenzar analizando las estrategias de crecimiento de Ansoff. El principal objetivo de la Matriz de Ansoff, es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación. Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento.



Fuente: Ansoff

### Estrategia de penetración de mercados

Esta primera opción consiste en obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones que aumenten el consumo de nuestros clientes, ofreciendo otro tipo de servicios complementarios como pueden ser sesiones de depilación o masajes, atraigan clientes potenciales, mediante la realización de promociones especiales y acciones publicitarias que aumenten la notoriedad de nuestro centro, y atraigan clientes de nuestra competencia, demostrando que los servicios que ofrecemos son mejores y la satisfacción que van a obtener es mayor. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos y mercados que ya conocemos.

### Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff plantea si la empresa se puede expandir a nuevos mercados con los productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. En nuestro caso, se podría decir que ya están cubiertos todos los principales segmentos del mercado (niños, jóvenes y adultos). En cuanto a una expansión geográfica, es una apuesta muy arriesgada, pero si los resultados económicos del centro actual son buenos y los clientes encuentran atractiva nuestra política de trabajo, se podría estudiar la posibilidad de abrir más centros en otro lugar, ya sea a escala regional o nacional.

## **Estrategia de desarrollo de nuevos productos**

En esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento, por lo que se generan cada vez nuevas necesidades, lo que requiere adaptarse y lanzar nuevos productos para satisfacerlas. En este caso se ha detectado la necesidad de introducir un nuevo servicio que está muy de moda hoy en día y es cada vez más solicitado por los clientes como son las pistas de padel. Cabe la posibilidad de estudiar una remodelación de las instalaciones, suprimiendo el patio exterior con el fin de construir en ese espacio estas pistas de padel con el fin de atraer nuevos clientes.

## **Estrategia de diversificación**

Por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que el riesgo de fracasar es muy elevado.

En el caso de Salesport Club, las estrategias más viables a realizar serían la de penetración de mercados y desarrollo de nuevos productos, como ya he comentado antes, implantando nuevos servicios adicionales, realizando campañas publicitarias y promociones, así como acometiendo la construcción de unas nuevas pistas de padel para el desarrollo de productos.

La opción de abrir un otro centro en un nuevo mercado geográfico, aunque complicada, cabe la posibilidad de estudiarla, mientras que la estrategia de diversificación no es recomendable aplicarla en ningún caso.

Kotler señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista. (Kotler, 1992)

## **Estrategia de líder**

La empresa líder en un mercado es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidoras se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia. La vida de una empresa líder no es fácil a no ser que disfrute de un monopolio. Debe estar constantemente alerta ya que puede perder su puesto de privilegio en el camino y quedarse en una segunda o tercera posición.

## **Estrategia de retador**

Las estrategias del retador, por su parte, son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto puede realizar estrategias agresivas, pero primero debe conocer los recursos y capacidades de que dispone en relación con la empresa líder.

## **Estrategia de seguidor**

Con respecto a la estrategia del seguidor, en vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado. Es una estrategia que se desarrolla a través de un comportamiento de adaptación al líder por un competidor con una baja cuota de mercado. La mayoría de empresas no tratan de arrebatar clientela a la competencia, sino de presentar ofertas similares, normalmente copiando las del líder y dando lugar a gran estabilidad en las cuotas de mercado. Cuando las empresas son seguidoras e imitan al líder, no significa que estén desprovistos de estrategias ya que deben mantener el nivel actual de su clientela y tratar de incrementarlo poco a poco.

## **Estrategia de especialista**

En la mayoría de las industrias existen empresas que se especializan en determinados nichos en lugar de atender a todo el mercado. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscando segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Este fenómeno, la mayoría de veces, se da en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las grandes empresas también han seguido esta estrategia. Lo principal es que empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden llegar a ser altamente rentables a través de esta política de nichos.

Dentro del mercado que estamos trabajando, la región de Cantabria, podríamos identificar a las empresas líderes como son el Club Deportivo Marismas y GO Fit. Como potencial empresa retadora se podría situar Be Up, que abrirá sus puertas durante el próximo mes, debido a las instalaciones con las que contará. En el caso de Salesport Club, podríamos decir que ocupa un lugar de empresa seguidora, defendiendo su cuota de mercado y aceptando una coexistencia pacífica con las empresas que están a la cabeza del mercado, intentando imitarlas, pero siempre tratando de mantener su clientela y con posibilidades de aumentarla poco a poco. En el caso de las empresas con una estrategia especialista, podemos ubicar, por ejemplo, aquellos espacios destinados a la práctica del crossfit, o aquellos cuyas instalaciones se centran exclusivamente en el gimnasio, sin contar con piscina, zona de spa, polideportivo...

## 6.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

### Segmentación

Después de analizar y elegir las estrategias de marketing que vamos a utilizar, llega el momento de estudiar hacia qué público las vamos a enfocar. La segmentación de mercados divide todo el mercado en grupos más pequeños con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo, lo que permite optimizar recursos y utilizar de manera más eficaz y contundente nuestros esfuerzos referidos al marketing.

Existen distintas variables que las empresas pueden utilizar para segmentar el mercado, dentro de estas, las más comunes son las geográficas (Países, regiones, ciudades...) y demográficas (Edad, genero...)

En el caso de la segmentación geográfica, ya se ha dejado claro que Salesport, debido a su ubicación y características, está destinado a satisfacer las necesidades del público de la ciudad de Santander y alrededores.

En cuanto al ámbito demográfico, podemos decir que el club llega a todos los segmentos de la población en este aspecto. Hay actividades enfocadas a niños desde los 4 años, como pueden la natación o baile, y en esta época del año también se ofertan campus de verano para los más pequeños de la familia. Si nos centramos en el público joven y de mediana edad, las posibilidades son de los más variadas, desde realizar ejercicio de manera autónoma en el gimnasio, pasando por todo tipo de actividades dirigidas en una de nuestras cuatro salas multiusos, hasta actividades acuáticas en las piscinas o el spa.

### ACTIVIDADES DIRIGIDAS SALA 04

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
9:00	ZUMBA		FREEDANCE		AEROBIC		
9:30		LIFT		LIFT			
9:45	ABDOM.		CORE		G.A.P.		
10:15	ESPALDA		MANTENIMIENTO		STRETCH		
10:30		STRETCH		ESPALDA			
11:45						LIFT	
19:00	ZUMBA	AEROBOX	ZUMBA	AEROBOX	ZUMBA		
20:00	ESPALDA	CORE	ESPALDA	CORE			

Fuente: Salesport Club

Otro tipo de segmentación que también cabe mencionar a la hora de hablar de un centro deportivo es el estilo de vida. Sin duda algo muy reseñable, ya que hoy en día está cada vez más de moda mantener un estilo de vida saludable, llevar una alimentación sana y equilibrada y practicar ejercicio físico de manera regular. Este es el tipo de público que se pretende captar y al que van destinada la mayor parte de ofertas y promociones.

Por último, también podemos segmentar el mercado en función de los factores económicos. Salesport, por las características que presentan sus instalaciones, se sitúa como un centro deportivo orientado a personas de un nivel económico medio, encontrándose a mitad de camino entre los gimnasios low-cost y los centros deportivos de una calidad superior.

## Posicionamiento

Una vez seleccionado el segmento del mercado al que se va a dirigir la empresa, el siguiente paso es el posicionamiento del producto/servicios en el mercado objetivo, con el fin de diseñar un programa de marketing adecuado. Principalmente podemos diferenciar entre dos tipos de posicionamiento:

**Posicionamiento centrado en la competencia:** Consiste en poner énfasis sobre las ventajas que posee el producto respecto a sus competidores directos, proporcionando así un punto de referencia que permita diferenciar la marca. En el caso de Salesport Club, **algunas de estas ventajas son, como ya analizamos en el DAFO, la buena ubicación de las instalaciones, una amplia gama de actividades, amplio horario, personal cualificado...**

**Posicionamiento centrado en el consumidor:** Parte del estudio de las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en el mercado a fin de dotar al producto de la empresa de aquellos atributos más adecuados a las necesidades del segmento en el que se desea situarlo. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012). En este caso, los aspectos a los que los clientes dan más importancia son, **una vez más, la ubicación y variado abanico de actividades, así como un trato cercano y amigable por parte del personal.**

Pero hay que tener cuidado a la hora de realizar el posicionamiento, ya que se pueden producir errores que nos lleven a realizarlo de forma errónea.

**Sobreposicionamiento:** El consumidor percibe una imagen demasiado limitada o estrecha de la marca. Este tipo de error puede provocar que algunos clientes potenciales crean que nuestra marca está fuera de su alcance o que no se dirige a ellos.

**Subposicionamiento:** Este error genera una idea vaga de la marca en la mente de los consumidores. De este modo no consigue diferenciarse.

**Posicionamiento dudoso:** Las promesas de la marca son poco creíbles por parte de los consumidores. Un ejemplo de este error es que el consumidor perciba un precio sospechosamente bajo o se anuncien beneficios que resultan inverosímiles.

**Posicionamiento confuso:** Ocurre si la marca no define claramente su posicionamiento, lo cambia con demasiada frecuencia o intenta posicionarse en segmentos distintos. La imagen queda diluida en la mente del consumidor y genera confusión.

A modo de puesta en práctica de estas pautas, un ejemplo de slogan para el club sería: "Salesport Club: Vive sano, vive feliz". Sencillo, directo y centrado en los beneficios que la empresa quiere transmitir a los clientes.

## 7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Según Munuera y Rodriguez (2009), el marketing operativo desciende al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias de marketing. Desde la óptica del marketing estratégico no se niega la importancia de las acciones dirigidas a la conquista de los mercados existentes, sino que se resalta que, para ser eficaz, toda actuación concreta debe ir precedida de un profundo análisis del mercado y de una rigurosa reflexión estratégica.

De forma principal corresponde a la dimensión operativa, por un lado, traducir la estrategia de marketing en una serie de decisiones tácticas o plan de marketing, que contemple las políticas de producto, precio, distribución y comunicación que se van a seguir para estimular la demanda y favorecer la aceptación y la compra del producto por el segmento o segmentos de mercado que constituyen el mercado objetivo de la empresa y, por otro, asignar un presupuesto a cada una de las acciones comerciales.

A grandes rasgos, se trata de precisar las características del producto o servicio ofertado, de seleccionar los intermediarios a través de los cuales se ha de distribuir, de fijar un precio adecuado y de especificar los medios de comunicación de los que se va a servir la empresa para darlo a conocer y para poner de manifiesto sus cualidades distintivas.

Una vez establecida la política comercial más adecuada el paso siguiente consiste en ejecutar o implantar el plan de marketing. En el proceso de ejecución se precisa de la coordinación de la estructura organizativa, los recursos humanos, los procesos de dirección y la cultura empresarial. Ejecutado ya el plan de marketing, es necesario controlar su cumplimiento y comprobar si se están alcanzando los objetivos. El proceso de control implica la medición de los resultados de las acciones emprendidas, el diagnóstico del grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, la adopción de las oportunas medidas correctoras.

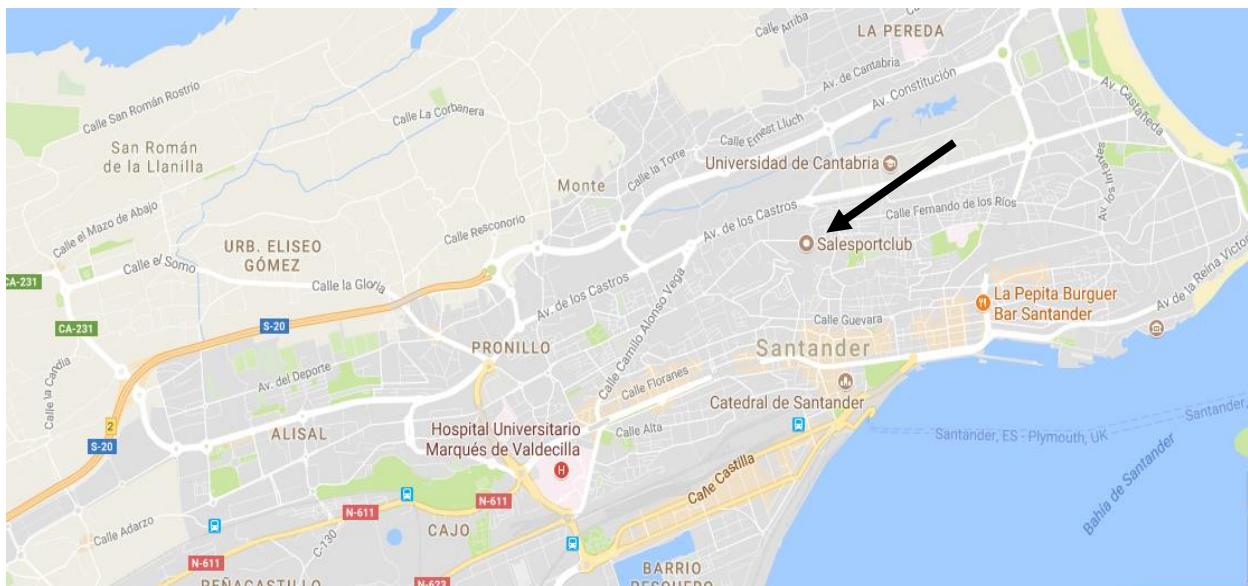
Una vez explicado esto, vamos a proceder a evaluar cada uno de los cuatro componentes de los que se compone el marketing mix:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

## 7.1. PLAN DE PRODUCTO

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades.

Las instalaciones deportivas de Salesport Club, como ya hemos descrito anteriormente, se encuentran ubicadas en la calle General Dávila, en el corazón de la ciudad de Santander, a medio camino entre el ayuntamiento y la zona de las universidades.



Fuente: Google Maps

El centro cuenta con unas instalaciones de 6.500m<sup>2</sup> aproximadamente, distribuidos en cuatro plantas en una superficie cubierta, todo ello adaptado para el acceso a minusválidos. En todo el edificio se ha prestado especial atención a la supresión de barreras arquitectónicas, instalando ascensores, rampas, aseos adaptados..., garantizando de esta forma el acceso a todos nuestros clientes a las instalaciones. Estas instalaciones se componen de gimnasio, zona de piscinas con spa, varias salas de fitness multifunción, polideportivo cubierto, bar...

## Plan de Marketing Salesport Club

### Gimnasio



*Fuente: Salesport Club*

### Piscina:



*Fuente: Salesport Club*

Como ya comenté anteriormente, se podría estudiar la posibilidad de construir unas pistas de padel en la zona que ahora ocupa la pista descubierta. Esto le podría dar un aire nuevo al gimnasio y llamar la atención de nuevos clientes, lo que relanzaría las ventas del club.



*Fuente: Salesport Club*

Como podemos ver a continuación, la gama de actividades que ofrece Salesport Club es muy amplia y está destinada a todo tipo de públicos, independientemente del género, edad, gustos...



ACTIVIDADES DIRIGIDAS EN SALA 03 – SALESPORTCLUB



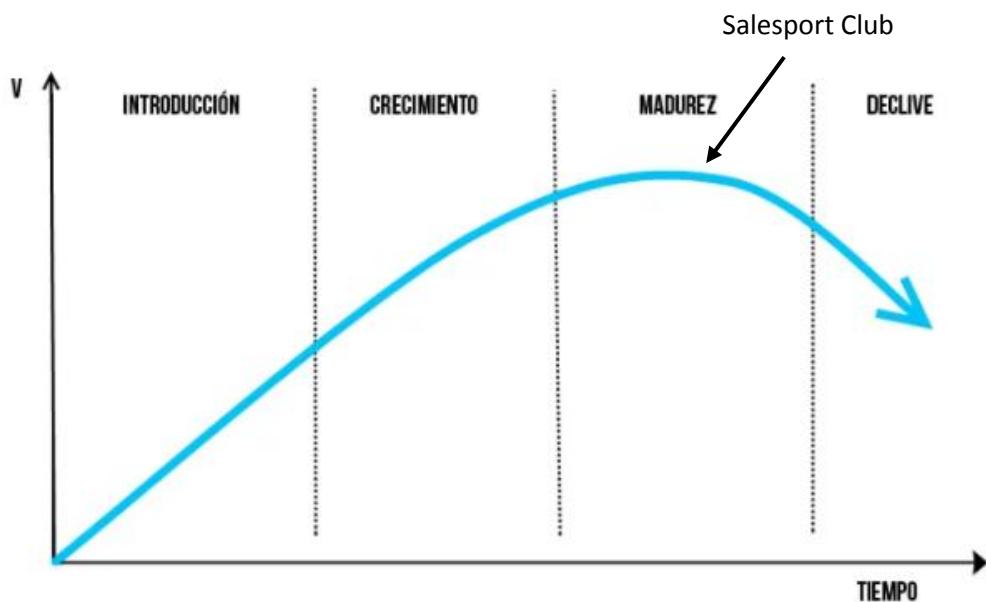
ACTIVIDADES DIRIGIDAS EN SALA 04 – SALESPORTCLUB



ACTIVIDADES DIRIGIDAS EN PISCINA – SALESPORTCLUB



Dentro de este apartado también se debe hablar sobre el **ciclo de vida del producto**. Todo producto experimenta una evolución desde que se lanza al mercado hasta que se retira. Se produce una sucesión de etapas durante la permanencia del producto en el mercado en las cuales el comportamiento de la demanda y el de la competencia van cambiando. Es lo que se denomina el ciclo de vida del producto. En él se distinguen cuatro etapas según la fase en la que se encuentre el producto: introducción, crecimiento, madurez y declive.



Fuente: *Elaboración propia*

Salesport se encuentra en la etapa de madurez, ya que inició su andadura hace ya ocho años. En esta fase, una vez se alcanza el punto de ventas máximas, estas se suelen frenar y estabilizar. El producto se ha establecido y consolidado en el mercado y la empresa recibirá beneficios altos, lo importante es intentar alargar esta etapa lo máximo posible.

## 7.2. PLAN DE PRECIO

El precio es la variable del marketing mix por la cual se producen los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente la estrategia de precios no es tarea fácil, ya que, tal como se ha comentado anteriormente, todas las variables tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio ayuda a posicionar el producto en la mente del cliente, es por ello que, por ejemplo, si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

Una vez conocido esto, se plantean las estrategias de precios a seguir por la empresa. En el caso de Salesport Club, resulta interesante analizar las siguientes:

Precios de prestigio: Haciendo referencia a la estrategia de diferenciación, los precios son ligeramente superiores a los de un gimnasio convencional, ya que la oferta de servicios y calidad de las instalaciones es superior a la media.

Precios según valor percibido: La relación calidad-precio que perciben los clientes es algo muy a tener en cuenta, por lo tanto, los precios, incluso trabajando con la estrategia de diferenciación, deben de tener concordancia con el valor percibido por parte del cliente, porque de otra forma se podrían perder clientes.

Precio paquete: Precio para un conjunto de productos inferior a la suma de los precios individuales. Por ejemplo, cuando se contrata un bono familiar, resulta más económico para todos los miembros de una familia

Modalidad	Precio (€/mes)
Individual	54€
Familiar*	73€

\*Pareja con o sin hijos menores de 17 años

Precio impar: Es una estrategia a tener en cuenta a la hora de realizar promociones. A día de hoy, Salesport está realizando una oferta para el verano que consiste en un bono de 3 meses por 96€ (1.07€/día).



Remitiéndonos a esta estrategia, podría resultar interesante reducir el precio a 0.99€/día, ya que se ingresarían 7,2€ menos, pero la oferta podría resultar mucho más atractiva y llamar la atención de muchos más clientes, promocionándolo como "Tu gimnasio por menos de 1€ al día".

### 7.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

## Canales de distribución directos

La distribución directa es aquella que prescinde los mayoristas y minoristas. Es el propio fabricante es el encargado de suministrar su producto, en este caso servicio, al distribuidor final, los clientes. Por tanto, consiste en que el cliente se ponga en contacto directamente con el club, vía telefónica, mediante email o acudiendo en persona a las instalaciones, para recibir información del servicio que va a contratar. La ventaja de este método de distribución es que, al no contar con intermediarios, no se generan costes adicionales, además permite crear en el cliente una imagen más fiel y menos distorsionada de lo que se está ofreciendo.

## Canales de distribución indirectos

La distribución indirecta cuenta con uno o más distribuidores para hacer llegar el producto al consumidor final. Hay que tener cuidado a la hora de seleccionar al distribuidor adecuado, ya que esto puede modificar la imagen del producto, pero también tiene ventajas como, reducir los costes en publicidad, acceder a zonas en las que el producto antes no estaba presente o abaratar los costes fijos.

En el caso de Salesport Club, los canales de distribución, como ya se ha indicado antes, son principalmente directos, como la recepción de clientes en persona, a través de la página web o mediante vía telefónica, ya que el área geográfica y la población que se desea cubrir no es demasiado amplia y con este tipo de distribución es suficiente para conseguir llegar a la mayoría de clientes potenciales.

Como forma de distribución indirecta podemos destacar la comercialización que se realiza a través del colegio M<sup>a</sup> Auxiliadora de Santander, Salesianos, que colabora con nuestra entidad y da nombre a las instalaciones.

## 7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

Desde Salesport Club se utiliza principalmente:

Publicidad: Actualmente el club cuenta con un anuncio radiofónico, en la emisora “Onda cero” más concretamente, que se emite durante la franja horaria que se dedica al espacio de noticias regionales. En este anuncio se promociona una oferta de matrícula y varios meses de uso de las instalaciones gratuito para aquellas mujeres que acaben de ser madres y sus bebés.

Venta personal: Este otro de los métodos más comunes en esta empresa. Los clientes que lo deseen pueden acudir a las instalaciones para que una persona de recepción les asesore y les informe acerca de cualquier duda que puedan tener respecto a los servicios que se ofrecen, así como solicitar de manera gratuita y sin ningún tipo de compromiso una visita guiada por el centro para poder conocer un poco mejor todos los beneficios que ofrece.

Marketing directo: Este medio de comunicación se basa principalmente en marketing online, más concretamente en las redes sociales. Como todo el mundo sabe, Facebook se ha convertido en una herramienta publicitaria hoy en día. Salesport Club cuenta con un perfil en esta red social, a través del cual se puede estar al día de todas las promociones disponibles, así como los eventos que se organizan y las novedades que puedan resultar interesantes

#### *Perfil en Facebook de Salesport Club*



*Fuente: Facebook Salesport Club*

En el aspecto de las comunicaciones, aunque es cierto que con los recursos actuales se llega a la población que se pretende captar, se podría realizar algún otro tipo de actuación como, por ejemplo, contratar una valla publicitaria para dotar de más notoriedad a la marca, así como realizar algún tipo de promoción de ventas, acudiendo a lugares donde se realicen eventos deportivos de cierta magnitud en cuanto a público, como podría ser un partido del Racing, para repartir flyers informativos y algún tipo de artículo relacionado con el deporte que lleva impreso el nombre y logo del Club.

## **8. CONCLUSIÓN**

Como conclusión a este trabajo, podemos afirmar que, en primer lugar y tras realizar el análisis del entorno, el sector del deporte, tanto a nivel nacional como regional, y así por tanto los centros deportivos, que son el objeto de este estudio, está en crecimiento desde hace ya varios años, y por los datos recogidos, esta tendencia seguirá en alza los próximos ejercicios.

En segundo lugar, la empresa deberá continuar con la línea de trabajo establecida hasta ahora, con la que ha conseguido buenos resultados, apoyándose en sus pilares más fuertes como son unas instalaciones dotadas de todo tipo de espacios y características para la realización de forma óptima de cualquier actividad deportiva, así como un equipo de profesionales cercanos y experimentados que hagan para los clientes que forman parte de este club sea algo único y positivo, creando así un vínculo con los usuarios con el que se logre mantener el nivel de socios, mejorando poco a poco y tratando de incrementarlo cada día con el fin de mantener la estabilidad hasta ahora lograda.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A., 2005. *Strategic Market Management*. 7 ed. New York: Wiley.
- Alemán, J. L. M., 2009. *Casos de marketing estratégico en las organizaciones*. Madrid: Pozuelo de Alarcón.
- Alemán, J. L. M., 2012. *Estrategias de Marketing*. Segunda ed. s.l.:Pozuelo de Alarcon
- Ancín, J. M. S. D. V., 2008. *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: s.n.
- Armstrong, K. y., 2003. *Fundamentos del Marketing*. 6 ed. Nucalpan de Juárez: Pearson.
- Castillo, M., 2016. *Expansion*. [En línea]  
Available at:  
<http://www.expansion.com/economia/2017/03/02/58b7d14aca47412d708b461e.html>  
[Último acceso: 2017].
- Fitness, L., 2015. *Munideporte*. [En línea]  
Available at:  
<http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/014629A0.pdf>  
[Último acceso: 2017].
- FNEID, 2017. *FNEID*. [En línea]  
Available at: <http://www.fneid.es/>  
[Último acceso: 2017].
- G.Treceño, J., 2016. *El Mundo*. [En línea]  
Available at:  
<http://www.elmundo.es/madrid/2016/11/10/5824666aca474109588b4572.html>  
[Último acceso: 2017].
- Ministerio del Educación, C. y. D., 2015. *MECD*. [En línea]  
Available at: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/encuesta-habitos-deportivos.html>  
[Último acceso: 2017].
- Porter, M. E., 2009. *Estrategia competitiva*. s.l.:Pirámide.
- Press, E., 2014. *La voz libre*. [En línea]  
Available at: <http://www.lavozlibre.com/noticias/ampliar/943834/fneid-lidera-la-creacion-de-una-mesa-del-sector-deportivo>  
[Último acceso: 2017].
- Sanchez, M. D. G., 2008. *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Strickland, T. y., 1999. *Administración Estratégica*. 11 ed. México: Mc Graw-Hill.