

APLICACIÓN DEL BENCHMARKING A CLUBES AFICIONADOS DE BALONCESTO
DEL VALLE DE ABURRÁ - ANTIOQUIA

YORBEBY ANDRÉS CASTAÑEDA RÍOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIONEGRO - ANTIOQUIA

2020

APLICACIÓN DEL BENCHMARKING A CLUBES AFICIONADOS DE BALONCESTO
DEL VALLE DE ABURRÁ - ANTIOQUIA

YORBEY ANDRÉS CASTAÑEDA RÍOS

Trabajo de grado para optar por el título de:

Administrador de empresas

Asesor:

Mg. Cristian Camilo Villegas Arboleda

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIONEGRO - ANTIOQUIA

2020

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Rionegro, julio de 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradecerle principalmente a Dios que me permitió lograr cada una de las metas que me he propuesto durante el tiempo de mi formación profesional.

A mis padres y hermano que con su apoyo y acompañamiento incondicional me impulsaron a alcanzar este gran logro.

A mi asesor de trabajo de grado Cristian Camilo Villegas Arboleda, por su interés, acompañamiento y direccionamiento en el desarrollo de mi investigación.

Y por último y no menos importante a la Universidad Católica de Oriente y todo su personal que con su ejemplar acción y enseñanzas, me prepararon para ser un excelente profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
ANTECEDENTES.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. OBJETIVOS	17
4.1. Objetivo General.....	17
4.2. Objetivos Especificos.....	17
5. MARCO TEÓRICO.....	18
6. DISEÑO METODOLOGICO.....	23
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
8. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
9. CONCLUSIONES	39
10. BIBLIOGRAFÍA	42
11. ANEXOS	44

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1.</i> Tabla de información recolectada.....	27
<i>Tabla 2.</i> Prácticas que pueden adoptar los equipos de baloncesto de Rionegro.....	279

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
<i>Ilustración 1</i> El menú del benchmarking	¡Error! Marcador no definido.
<i>Ilustración 1</i> El menú del benchmarking.	19
<i>Ilustración 2</i> Tipos de benchmarking	22

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo describe la situación actual de los equipos de baloncesto del municipio de Rionegro, los cuales presentan una baja competitividad en comparación con los clubes ubicados en el Valle de Aburrá, y esto se debe a la poca planeación estratégica que realizan. Para resolver esta problemática se plantea la realización de un benchmarking dirigido a los mejores clubes del Valle de Aburrá, como oportunidad para identificar sus mejores prácticas y que luego sean susceptibles de ser aplicadas en los clubes de Rionegro.

El benchmarking se realizó a partir de la identificación de los elementos del marketing mix tales como el producto, el precio, la plaza y la promoción, aplicados a seis equipos: Sabaneta basketball, club ABA, club guerreros de baloncesto, club promesas de Antioquia, Alfa basketball, club baloncesto de Itagüí. Su realización fue posible mediante el uso adecuado de instrumentos para la recolección de información, dirigidos a entrenadores, directores y deportistas, a través de una entrevista semiestructurada.

El contacto con los entrevistados realizado en un clima de mutua colaboración, permitió la obtención de información y el hallazgo de las mejores prácticas desarrolladas al interior de cada uno de los distintos clubes, que los diferencian y los sitúan como los mejores equipos del departamento, gracias a su nivel de competitividad. De acuerdo a lo anterior, los equipos de baloncesto del municipio de Rionegro, están llamados a tomar las buenas prácticas identificadas, y los elementos necesarios que le ayuden a fortalecer y re direccionar sus procesos, estos los conducirá a proveer servicios de calidad que influirán en el crecimiento y en la obtención de un alto nivel de competitividad.

ANTECEDENTES

El concepto benchmarking desde su introducción en los 70's, por la empresa Xerox, ha tenido una gran repercusión en el mercado desde su aparición hasta el día de hoy, convirtiéndose en una técnica de la gerencia para mejorar el desempeño y crear una ventaja competitiva en su organización, lo que ha llevado a múltiples empresas regionales, nacionales e internacionales a aplicar este método.

Es por esto que como gran referente en el uso del benchmarking está la empresa Xerox Corporation, la cual utilizó esta herramienta para mejorar su proceso empresarial y los impulsó a ser la compañía que lidera hoy en día la industria de la fotocopiadora.

Cabe resaltar que el uso del benchmarking no es solo para las grandes organizaciones, sino que también es usado para investigaciones universitarias, como el trabajo realizado por Martínez (2014), en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, un trabajo de grado muy similar al proyecto a realizarse, pero en este caso la herramienta se aplicó en dos restaurantes, con el fin de mejorar los servicios prestados por uno de ellos (Restaurante de Estelí), el cual presentaba el problema de disminución en el consumo de sus clientes. El benchmarking identificó el marketing mix que aplicaba el restaurante (Pullaso), y luego de identificado se plasmó esas mismas prácticas en el restaurante de Estelí, las prácticas aplicadas fueron: la capacitación al personal que tiene contacto con el cliente, disminución de los precios y uso de las redes sociales. Logrando así el restaurante de Estelí una mayor participación, prestigio y aceptación del mercado. El estudiante para poder ejecutar el trabajo y tener una mejor base para el análisis de los resultados, hizo uso de la observación como herramienta de recolección de datos.

Otro trabajo similar al anterior y al que se realizará en esta investigación, es el de la Universidad ESAN (2011), Universidad peruana, la cual utilizó el benchmarking para identificar las prácticas más destacables en la gestión del marketing en los clubes deportivos más

reconocidos del extranjero, como el Real Madrid de España y Boca Junior de Argentina. El trabajo llevó a los equipos peruanos a utilizar las prácticas identificadas, como el desarrollo de las canteras, construcción de un centro de alto rendimiento y aplicar estrategias de fidelización. Estas prácticas se adaptaron de la mejor manera y se obtuvieron resultados como el de lograr mayor valor de marca y un mejor prestigio. Este estudio se realizó con una metodología de nivel cualitativo, empleando la observación como herramienta de recolección de datos.

Por su parte la tesis de grado realizada por Garcia (2019), es una evidencia que el benchmarking puede ser también aplicado en el sector deportivo, siendo este el sector el cual la investigación estará dirigida. En este trabajo el problema era que los equipos del fútbol profesional colombiano carecían de una buena gestión administrativa y no había una estrategia sólida que ayudara a posicionar la liga colombiana, a diferencia del fútbol inglés que ya era una liga posicionada a nivel mundial. Para identificar entonces las buenas prácticas en la gestión administrativa por parte de los clubes ingleses, se utilizó la herramienta del benchmarking, que además ayudó a conocer y determinar qué factores de marketing influyeron en el crecimiento y reconocimiento de la liga de futbol inglesa llamada la Premier League, para luego plasmarlas en el futbol profesional colombiano. Los resultados permitieron identificar las prácticas que se debían adaptar en Colombia, entre ellas se encontraron la mayor utilización de las redes sociales, construcción de estadios propios y una mayor capacitación a los dirigentes. El estudio se hizo mediante un enfoque cualitativo, recolectando la información a través de libros y artículos, además de entrevistas a expertos y conocedores del tema, esta forma de recolección de datos se tomará como referencia para el desarrollo del trabajo a realizarse.

Seguido de los dos casos anteriores donde se aplica el benchmarking hacia un sector deportivo, también hay otras situaciones del uso de esta herramienta en otros sectores, así lo demuestra el trabajo realizado por Alvarez (2018), en este caso la casa de encuentros Mauxi,

identificó los factores críticos de éxito (FCE), en aspectos tales como la administración, atención al cliente, portafolio de servicios, entre otros; donde se identificaron prácticas a implementar como ceder la administración a personas capacitadas, clasificar y estandarizar las tarifas, adecuar mejor los espacios, entre otros de sus competidores directos. Para la identificación de estos factores la casa realizó una encuesta de satisfacción on-line, entrevistas personales, además de una observación directa de las instalaciones de sus competidores.

Por ende las referencias y ejemplos sobre la utilización del benchmarking en empresas del mismo sector y otros sectores antes mencionados se tendrán en cuenta para la realización del proyecto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los dos clubes de baloncesto aficionado del municipio de Rionegro (Club de baloncesto sopas y Club de baloncesto Rionegro Horizonte), presentan una baja competitividad, en comparación con los clubes ubicados en el Valle de Aburrá.

La competitividad de los equipos no profesionales de la región se pueden medir desde cuantos torneos han ganado durante el último año o cuantos de sus jugadores han pasado a jugar con el equipo de la Liga Antioqueña de Baloncesto, y si hacemos un análisis, los clubes de baloncesto rionegreros han participado y ganado muy pocos torneos, por parte del club sopas, este equipo inclusive no juega ningún torneo durante el año y Rionegro Horizonte participa en promedio en 4 o 5 torneos al año por categoría, también se puede hacer una medición de competitividad a través de cuantos jugadores de estos clubes juegan con la selección Antioquia, y se tiene que desde el año 2015 hasta la fecha solo 4 jugadores han pasado por el equipo representativo de la región.

Mediante la observación y el conocimiento propio de estos clubes formalizados en el municipio de Rionegro, también se puede hablar de que presentan una baja planeación estratégica y no hay un buen control y manejo en todas sus áreas, que permita a los equipos mejorar en temas de entrenamientos, infraestructura, costos y publicidad.

Esta pobre planeación que realizan los clubes en los aspectos mencionados anteriormente, influyen de manera directa en la competitividad de los equipos, afectándose el rendimiento y las capacidades del deportista y del club en general y si no se le da solución a este problema los equipos continuarán presentando una baja competitividad.

Por lo tanto se propone un estudio de benchmarking para conocer el modo en cómo algunos de los equipos del Valle de Aburrá trabajan, además de conocer la forma en cómo manejan su marketing mix, para luego proponer a los equipos de Rionegro que implementen

algunas de las mejores prácticas identificadas, con el propósito de que puedan mejorar su nivel competitivo.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué buenas prácticas del marketing mix podrían identificarse, en el marco de la herramienta del benchmarking, en la gestión de los equipos aficionados de baloncesto localizados en el Valle de Aburrá y que sean susceptibles de ser aplicadas en los clubes del municipio de Rionegro para mejorar su nivel competitivo?

3. JUSTIFICACIÓN

El baloncesto es un deporte que se ha ido expandiendo y que se está practicando por muchos jóvenes, según información brindada por el entrenador del club Horizonte, Rionegro cuenta con alrededor de 300 deportistas que practican deporte en un equipo de baloncesto, evidenciándose la importancia de que el municipio cuente con clubes consolidados, y con un personal capacitado, que brinde la mejor formación al deportista, para que puedan entrenar y desarrollar su juego de la manera más competitiva posible, ayudándoles a obtener grandes resultados, como la obtención de más títulos o la participación en las selecciones Antioquia, generando además un mayor prestigio y reconocimiento al club.

Entonces para que los equipos de baloncesto de Rionegro puedan mejorar su competitividad, se necesita conocer de qué manera y que prácticas se deben implementar para lograr ser más competitivos. El conocimiento de estas prácticas se pueden obtener a través del uso del benchmarking, el cual es una herramienta que ayudará a identificar y tomar como referencia los métodos utilizados por los clubes del Vallé de Aburrá, ya que estos son los equipos de mayor nivel competitivo de Antioquia.

Evidenciándose entonces, la necesidad en este proyecto del uso del benchmarking, debido a que ayudará a conocer aspectos importantes y de gran relevancia en el manejo de un club, y que luego esas prácticas identificadas, serán susceptibles de ser aplicadas en los clubes de Rionegro.

Las prácticas que se desean identificar y las cuales serán el foco de estudio del benchmarking, son las relacionadas con el manejo de los elementos del marketing mix, debido a que si se analiza de la manera correcta estos cuatro aspectos (producto, precio, plaza, promoción), se obtendrá un gran y amplio conocimiento del club, donde se identificarán factores como: qué tipo de entrenamientos los clubes ofrecen, el precio de ese servicio, las instalaciones donde se entrena y la forma en la que realizan su publicidad.

El benchmarking a estos elementos no solo contribuirá a la definición de un horizonte estratégico con miras al incremento de su competitividad, sino que traerá unos beneficios tanto a los clubes, brindándoles un mayor reconocimiento y un mejor desarrollo estratégico y deportivo; como a los deportistas, teniendo oportunidad de practicar su deporte y de desarrollarse como jugador y persona, además, también beneficiara de una manera indirecta a los padres de familia, debido a que el deporte les ayuda en la formación de sus hijos.

Para realizar la investigación será necesario hacer un desplazamiento a los clubes ubicados en el Valle de Aburrá, para así lograr identificar las mejores prácticas del marketing mix, observando y analizando las 4 variables principales: Precio, plaza, producto y promoción. Para esto será necesario entablar una relación con aquellos clubes deportivos que se desean analizar, para facilitar el cambio de información.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Identificar a través del benchmarking las buenas prácticas en la gestión del marketing mix, de los clubes aficionados localizados en el Valle de Aburrá, que puedan considerarse en los clubes de baloncesto de Rionegro para mejorar su competitividad.

4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las estrategias de marketing mix que se llevan a cabo en los clubes aficionados de baloncesto del Valle de Aburrá, utilizando el benchmarking como herramienta.
2. Compilar información de las mejores prácticas en la gestión del marketing mix a través de entrevistas semiestructuradas.
3. Contrastar las estrategias de Marketing mix, en los clubes del Valle de Aburrá susceptibles de aplicarse a los clubes de Rionegro.
4. Suministrar la información obtenida en la investigación a los clubes de baloncesto de Rionegro, con la intención de que cada equipo implemente estas prácticas-

5. MARCO TEÓRICO

La actual problemática que están enfrentando los equipos de baloncesto del municipio de Rionegro por su bajo nivel competitivo, comparados con los clubes instalados en el Valle de Aburrá, los puede llevar a cuestionarse acerca de que hacen estos clubes diferente a ellos para que se destaquen y su rendimiento mostrado deportivamente hablando sea mayor, es por esto que la mejor herramienta para conocer esas prácticas de los equipos de Medellín y su cercanía, es el benchmarking.

El benchmarking pues, puede definirse como: “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1992, p. 8)

Pero; ¿De dónde proviene el término benchmarking?: El término inglés “benchmark” proviene de las palabras “bench” (banquillo, mesa) y “Mark” (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. En otras palabras el benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparadas con otras. (Actualidad Empresa, 2014)

Desde el uso de la empresa Xerox del benchmarking, esta herramienta con el pasar del tiempo se ha estado haciendo más popular. Entonces; ¿Es Xerox la empresa creadora de este concepto? Esta pregunta la aclara la página web: Actualidad Empresa, con su artículo llamado: Benchmarking.

A pesar de que la gran mayoría de autores coincide en señalar a esta empresa norteamericana, como la promotora del benchmarking moderno, además de relacionarla con la formalización de la actual concepción del benchmarking, un amplio grupo de autores comparte la opinión de que esta práctica se ejercita desde mucho tiempo atrás por

la mayoría de las empresas a lo largo de su existencia. Aunque, es cierto que, antes de la formalización metodológica de la práctica de benchmarking por parte de Xerox, no encontramos ningún caso documentado de empresas que hayan aplicado de forma sistemática y planificada esta herramienta. Así tenemos que el Benchmarking nace en Estados Unidos a finales de los años sesenta, convirtiéndose en una herramienta de gestión empresarial desde finales de los ochenta en EEUU (Actualidad Empresa, 2014, p. 1).

El benchmarking entonces puede resumirse en la siguiente figura, la cual contiene elementos claro para una mejor interpretación.

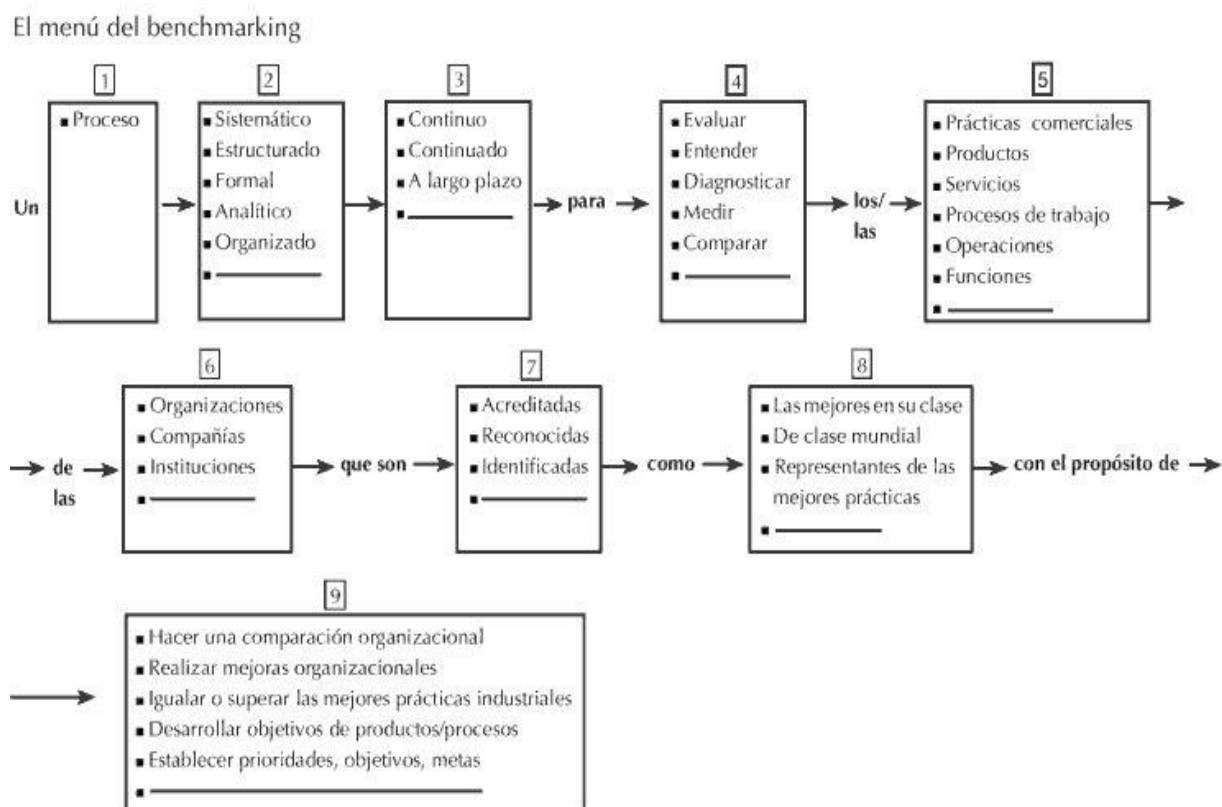


Ilustración 1 El menú del benchmarking.

Compararse para lograr ser el mejor, es la idea del benchmarking; “El benchmarking es dos cosas: Proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros – aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo.” Y también añade: “El benchmarking no es cirugía cerebral. Es, sencilla y llanamente, aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido” (Boxwell, 1995, p. 15)

Sabiéndose entonces qué es el benchmarking y su funcionalidad e importancia dentro del proyecto, Se pasará a determinar qué prácticas utilizadas por los equipos del Valle de Aburrá se les desea hacer benchmarking.

Por consiguiente se determina desarrollar la investigación centrada a entender, analizar y recolectar información de las mejores estrategias de marketing de algunos de los mejores equipos ubicados en el Valle de Aburrá; pero para que el estudio sea más comprendido se enfocará en una sola faceta del marketing, la cual será el marketing mix.

Se decide enfocar el estudio hacia la mezcla del marketing, ya que esta es:

Una herramienta sumamente clave para que una empresa pueda sobrevivir en un mercado competitivo; el diseño de una estrategia que contemple las variables del marketing mix puede llevar a que una empresa tenga una vida exitosa a largo plazo, es decir, desarrollar acciones eficientes y alcanzar los objetivos de penetración. (Kotler, 2013, p. 10).

Por lo tanto las 4p's son un factor de vital importancia en una empresa y que siempre y cuando se utilice correctamente todas sus variables se logrará una ventaja competitiva y ayudará a establecer un fuerte posicionamiento en el mercado.

Reflejándose de esta manera la importancia y relevancia de la aplicación del marketing mix en una empresa y que sin importar su sector esta herramienta contribuirá al incremento de su competitividad, como lo muestran los clubes de baloncesto del Valle de Aburrá, que gracias a la

buena planificación y aplicación de la mezcla del marketing, ha ayudado a que se conviertan no solo en los clubes más competitivos de Antioquia, si no del país.

El marketing mix definido por un gran autor es: “Aquel conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado, estas mezclas consisten en todas las acciones que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.” (Kotler, 2013, p. 10).

Por lo tanto, el marketing mix es una herramienta clave para que una empresa pueda sobrevivir y generar ventajas en un mercado competitivo; desarrollar estrategias donde se apliquen las cuatro variables, llevará a la empresa a una vida exitosa a largo plazo, por ende, el análisis de la investigación se concentrará en las 4 variables del marketing mix: El producto, el precio, la plaza y la promoción.

A la hora de realizarse el benchmarking, se tiene en cuenta varios tipos, que pueden ser utilizados según la necesidad de la empresa; Los tres tipos principales son: Benchmarking interno, benchmarking competitivo, benchmarking funcional (genérico). La ilustración 2 presenta un resumen de estos tres tipos.

Tipo	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prácticas de fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón ■ Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras vs. estaciones de trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los datos suelen ser fáciles de recopilar ■ Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Foco limitado ■ Prejuicios internos
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cannon ■ Ricoh ■ Kodak ■ Sharp 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Información concierne a los resultados del negocio ■ Prácticas o tecnologías comparables ■ Historia de recopilación de información 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultades para la recopilación de datos ■ Problemas de ética ■ Actitudes antagónicas
Funcional (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Almacenamiento (L. L. Bean) ■ Rastreo del estado de despachos (Federal Express) ■ Servicio al cliente (American Express) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras ■ Tecnología o prácticas fácilmente transferibles ■ Desarrollo de redes profesionales ■ Acceso a bases de datos pertinentes ■ Resultados estimulantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente ■ Alguna información no es transferible ■ Consume tiempo

Copyright 1990, Square D Company. Todos los derechos reservados; utilizado con autorización.

Ilustración 2 Tipos de benchmarking.

En resumen, lo que hacen las tres clases de benchmarking es impulsar a los directivos a mirar fuera de sus organizaciones a sus competidores o a otras compañías que sean las mejores en su clase y a utilizar el saber colectivo de estas organizaciones para fortalecer a su propia organización. Un enfoque externo en la búsqueda de mejoras puede ayudar a las organizaciones a realizar saltos cuantitativos en su actuación en lugar de mejoras graduales (Boxwell, 1995).

La investigación entonces se profundizara en el benchmarking competitivo, ya que es una herramienta clave, que permitirá obtener y estudiar información útil del uso de las 4P's de los competidores líderes en el campo y que luego podrán ser implementadas, en este caso por los clubes de baloncesto de Rionegro, logrando así mejorar aspectos en su producto, precio, plaza y promoción.

6. DISEÑO METODOLOGICO

La investigación se aplica a una modalidad de campo exploratoria-descriptiva¹, debido a que el estudio a realizarse busca obtener una visión general de tipo aproximativo, sin la necesidad de hacer un trabajo profundo, pero que si permita obtener, reconocer y entender las mejores prácticas, a través del benchmarking, en la gestión del marketing mix utilizadas por los equipos del Valle de aburrá, para luego hacer unas anotaciones descriptivas que permitan identificar que estrategias se pueden implementar en los equipos del municipio de Rionegro.

Siendo entonces el proyecto de tipo exploratorio-descriptivo, debido a que se realizará un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar, la investigación de tipo exploratoria se hace para conocer el tema que se abordará, lo que permitirá “familiarizarse” con algo que hasta el momento es desconocía (Universia, 2017).

Además los resultados de una investigación exploratoria dan un panorama superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo, obteniendo la información inicial para continuar con una investigación más rigurosa (Universia, 2017).

El diseño a utilizar en la investigación será bajo un método cualitativo ya que en este “se considera la realidad como una construcción subjetiva, en la que son posibles muchas construcciones de la misma realidad; además, en este caso el sujeto y el objeto de conocimiento son interdependientes.” (Mitjana, 2018, p.1).

¹ Las investigaciones de tipo exploratorias-descriptivas se utilizan para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.

Tal como afirma Galeano (2003): “La investigación cualitativa acude al uso de una variedad de materiales empíricos –estudios de casos, experiencia personal, introspección, textos visuales, historias de vida, entrevista, observación, etc. Logrando una aproximación más cercana al objeto que se estudia”. (p.17)

La identificación de la información se recolectará a través de un benchmarking, donde se utilizarán herramientas como: Las entrevistas semiestructuradas y la observación.

La entrevista semiestructurada irá dirigida a los presidentes, entrenadores y deportistas integrantes de los clubes del Valle de Aburrá, logrando obtener la información necesaria acerca de cómo es su estrategia de marketing mix en su club deportivo y que practican ellos utilizan para mantenerse y ser competitivos en el ámbito deportivo.

Para un mejor análisis de las mejores estrategias de marketing mix, la entrevista se realizará bajo dos formatos, el primer formato corresponderá a la entrevista que se dirigirá a los entrenadores/directores y que se dividirá en las cuatro categorías, es decir; producto, plaza, precio y promoción. Por cada categoría se realizara cinco preguntas, por lo que la entrevista contará con veinte preguntas en total, enfocadas en conocer como realizan o aplican cada categoría en sus clubes.

El segundo formato de la entrevista corresponderá a preguntas dirigidas a los jugadores inscritos en cada club, donde también se dividirán las preguntas por cada elemento del marketing mix, siendo un total de tres preguntas por categoría, donde se busca conocer su percepción en cuanto a la forma de aplicación del marketing mix por parte de su club.

Finalmente a modo de complemento de las entrevistas semiestructuradas, se realizará una observación investigativa, que no sea solo simplemente ver, si no que implique todos los sentidos, analizando las 4p's y permitiendo adentrarse y tomarse un papel más reflexivo, que

permita descubrir e identificar nuevas prácticas de la mezcla del marketing, llegando a una comprensión del proceso y a los patrones usados por los clubes seleccionados.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se obtuvieron a través de una entrevista semiestructurada, aplicada a seis entrenadores/directores y doce deportistas, de seis clubes ubicados en el Vallé de Aburrá. Los clubes son: Sabaneta basketball, ABA, Club guerreros, Club promesas, Alfa basketball y Club de baloncesto de Itagüí a los que se le realizó el benchmarking. Se elige a estos clubes porque han sido los que mayor rendimiento competitivo han mostrado en las distintas competencias desarrolladas en Antioquia, como la liga antioqueña, el pony-baloncesto, liga el dorado, entre otras.

La interpretación de los resultados se dividió en dos partes complementarias, en un primer momento se tomó la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas dirigida a los directores-entrenadores y en un segundo momento las entrevistas dirigidas a los jugadores de cada uno de los clubes deportivos. Las entrevistas se realizaron de manera virtual, por medio de la plataforma Zoom debido a la situación que se está enfrentado con el virus COVID-19². Las entrevistas arrojaron información importante centrando las respuestas en los elementos: Producto, plaza, precio y promoción. A continuación, en un cuadro se relaciona la información recolectada.

² COVID-19. También conocida como enfermedad por coronavirus, es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoPV-2. Para su control se han tomado medidas como el aislamiento social preventivo y obligatorio.

Tabla 1. Tabla de información recolectada.

Equipo No.	1. ¿Que tipos de entrenamientos ofrecen?	2. ¿Cuántas categorías existen en el club?	3. ¿Cantidad de entrenamientos que recibe el deportista?	4. ¿Duración de una sesión de entrenamiento?	5. ¿Actividades extras además de entrenamientos?
Sabaneta Basketball	entrenamientos colectivos/ personalizados (tecnicos-tacticos)	benjamin/premini/mini/pasarela/infatil/juvenil/sub18/sub21/industriales (masculino-femenino)	2-3 entrenamientos semanales	1h y 30 min	Festivales
ABA (Asociacion baloncesto de Antioquia)	Entrenamientos grupales(tactico, tecnico, fisico, psicologico, teorico)	iniciacion/premini/mini/pasarela/infantil/junior/sub-21 (masculin-femenino)	3 entrenamientos semanales	1 h a 1h y 30 min	Integraciones, Actividades para compartir
Club guerreros de baloncesto	Entrenamientos colectivos (Tecnica, fisica)	Iniciacion/infantil/junior/juvenil/sub21/libre	3-4 entrenamientos semanales	1 h y 30 min a 2 h	Caminatas, Salidas grupales, torneos
Club promesas de antioquia	Entrenamientos grupales e individuales (tactico-tecnico, fisico, psicologico, teorico)	mini/iniciacion/infantil/pony/sub15/sub17/sub19/sub21/mayores	3 entrenamientos semanales	1 h y 30 min a 2 h	Integraciones, salidas con el equipo completos, asados, torneos
Alfa basketball	Entrenamientos colectios (Fisico, tactico)	Iniciacion, infantil, juvenil, sub 18, sub 21, mayores	3-4 entrenamientos semanales	1 h y 30 min a 2 h	Salidas a campeonatos, festivales, integraciones con los deportistas
Club Baloncesto de Itagui	Entrenamientos colectivos, semi-personalizados (3 a 4 personas)	Iniciacion/mini/pasarela/infantil/juvenil/sub19/sub21/libre	4-5 entrenamientos semanales	1 h y 15 min a 2 h	Actividades complementarias en el gym, asesorias medicas y nutricionales, torneos
	1. ¿Cobro mensual al deportista?	2. ¿ Que variables se tomaron en cuenta para el cobro?	3. ¿Tipo de descuento para los deportistas?	4. ¿Que tipo de becas ofrecen al deportista?	5. ¿Otras formas de ingresos monetarios al club?
Sabaneta Basketball	\$70.000 trimestral	Implementos deportivos, pago entrenadores	Beneficios entre hermanos, un solo pago trimestral entre los dos	Pago total del trimestre a niños con escasos recursos, cumpliendo con el requisito de un promedio academico de 3,8	Ralizacion de actividades deportivas como: torneo 3x3, campamentos.
ABA (Asociacion baloncesto de Antioquia)	\$30.000 mensual	Reconocimiento del club a nivel nacional, pago entrenadores, implementos	Pagos anticipados se realizan un 30%-50% de descuentos	Apadrinamiento para deportistas con bajos recursos	Realizacion de torneos, apoyo del instituto deportivo.
Club guerreros de baloncesto	\$45.000 mensual	Suministros deportivos, nomina entrenadores.	Deportistas categorias mayores no pagan mensualidad	Beca del 50% para jugadores con problemas economicos	Apoyo economico del instituto de deportes INDER
Club promesas de antioquia	\$50.000 mensual	Implementos, pago de personal, posicionamiento del club.	Descuento de 25% al realizarse pagos semestrales y 50% pagos anuales	Beca del 100% para jugadores destacados y jugadores sin facilidad economica.	Realizacion de torneos, apoyo del club deportivo independiente medellin
Alfa basketball	\$35.000 mensual	Pago entrenadores, implementos deportivos	Pago anticipado, categorias mayores no pagan	Beca completa para deportistas con buen rendimiento academico, familias con crisis economica, apadrinamiento del deportista	Festivales realizados por el club, ingresos percibidos por torneos ganados
Club Baloncesto de Itagui	\$30.000 mensual	Realización de estudio que asigna este precio como asequible para toda su comunidad	Descuentos por pagos semestrales y anuales, 50% para los hermanos,	Beca del 100% para deportistas que representan al municipio de Itagui (becas subsidiadas por el municipio), deportistas con problemas economicos	Realización de torneos
	1. ¿Tipo de instalaciones del club?	2. ¿Cuántas instalaciones cuenta el club?	3. ¿Las instalaciones generan algun costo?	4. ¿Los deportistas pueden hacer uso de las instalaciones en cualquier momento?	5. ¿Las instalaciones son adecuadas para atender las necesidades del club?
Sabaneta Basketball	Placas polideportivas, gimnasios. (ninguna instalación es propia del club)	3 placas polideportivas/ 1 gimnasio	Ninguno costo, las instalaciones son facilitados por el instituto de deportes	Hay uno horarios fijado entre el instituto de deportes y el club, de 2 horas diarias, donde cualquier deportista puede hacer uso de estas.	No son las adecuadas, no se puede brindar el mejor servicio, no se cuenta con un buen aro, una buena cancha y un buen piso para realizar de la mejor manera el deporte.
ABA (Asociacion baloncesto de Antioquia)	Coliseo, oficina (ninguna instalacion es propia del club)	1 coliseo	La oficina, las otras instalaciones son prestadas	Si, en horarios que no esten ocupados por el club.	En un 70% si, se cuenta con implementos optimos e instalaciones que permiten un buen desarrollo.
Club guerreros de baloncesto	Placas deportivas, gimnasio.	2 placas deportivas/ 1 gimnasio	Ningun costo	Se pide un permiso con antelacion y asi el deportista ingresar en cualquier momento	No, se necesitan mejores instalaciones.
Club promesas de antioquia	placas techadas, coliseo	3 placas techadas 1 coliseo	Ningun costo	siempre estan ocupadas por disintos clubes	Si, se cuentan con instalaciones suficientes para atender a los deportistas, ademas de contar con los implementos necesarios y suficientes
Alfa basketball	Coliseo	1 coliseo	Ningun costo	No, El coliseo esta en constante uso por otros clubes deportivos	Si, se cuenta con los implementos necesarios, ademas de contar con una de los coliseos mas importantes de sudamerica.
Club Baloncesto de Itagui	Placa cubierta, placa auxiliar, oficina, bodega (ninguna instalación es del club)	2 placas deportivas, 1 oficina, 1 bodega	Ningún costo, todas las instalaciones estan en comodato con la administración del municipio	Si, en horarios alternativos	Se cuentan con instalaciones para atender a toda la población, pero no estan en optimas condiciones.

	1. Medios o canales para dar a conocer el club?	2. ¿Por qué utiliza redes sociales?	3. ¿Estrategias de promoción con mejores resultados?	4. ¿Cuentan con personal de marketing?	5. ¿Por qué es necesaria la promoción en este sector?
Sabaneta Basketball	Redes sociales (instagram, facebook, whatsapp), pagina web del instituto deportivo INDESA, resultados deportivos.	Darsen a conocer de la mejor manera.	Los resultados deportivos, obtienen mucho reconocimiento gracias a sus titulos obtenidos en los distintos torneos.	No, la difusion o promocion es realizada por los propios entrenadores.	Si, lo hace un sector llamativo y se obtiene mas deportistas gracias a esto.
ABA (Asociacion baloncesto de Antioquia)	Redes sociales (instagram, facebook, twitter), voz a voz y bolantes.	Generar contacto con los deportistas	El voz a voz	No, los entrenadores se encagan del tema.	Es un sector que se necesita dar a conocer.
Club guerreros de baloncesto	Ir a instituciones educativas e invitarlos a entrenar en el club y redes sociales	Realizar publicidad atraves de esta plataforma	Nombre y reconocimiento del club.	No, el presidente del club se encarga de esta labor.	Por que es la forma en como los deportistas pueden conocer los clubes deportivos.
Club promesas de antioquia	Redes sociales(instagram, facebook), Publicidad que hace en la pag de instagram el club independiente medellin, bolantes	Es una excelente manera para promocionar las distintas actividades	Publicidad que hace el equipo de futbol independiente medellin	No, las labores o contratos son realizados por el mismo presidente.	Es necesaria para dar a conocer nuestros servicios
Alfa basketball	Redes sociales, Diferentes salidas a otros municipios, festivales	Dar información a los deportistas propios del club, ser una plataforma para que todo tipo de publico conozca el equipo.	Publicidad hecha en las diferentes competiciones, donde se utilizan afiches y avisos	No, todo tipo de publicidad es realizada por el presidente del club	Para dar a conocer el club y atraer mas jovenes que quieran practicar el deporte.
Club Baloncesto de Itagui	Monitores en las instituciones educativas, actividades en colegios y publicidad en intercolegiados, redes sociales	Difundir información	Invitaciones a los estudiantes en las escuelas o colegios.	No, los monitores encargados de la publicidad son los mismo entrenadores.	Es la manera en que podemos dar a conocer el club con los futuros deportistas.

A partir de los datos ilustrados en la anterior tabla (tabla 1), se plantea las siguientes estrategias que pueden adoptar los clubes de baloncesto de Rionegro.

Tabla 2. Prácticas que pueden adoptar los equipos de baloncesto de Rionegro.

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
<p>*Realizar entrenamientos colectivos y personalizados, donde al menos se trabajen los aspectos físicos y técnicos.</p> <p>*Separación y realización de las sesiones de entrenamientos, dividiendo a los deportistas por categorías, es decir, por su edad y sus capacidades deportivas.</p> <p>*Realizar de 3 a 4 entrenamientos semanales por categoría.</p> <p>*Ejecutar sesiones de entrenamiento de 1 h y 30 min</p> <p>*Proponer actividades extras como: Integraciones, caminatas, actividades para compartir, participación en festivales.</p>	<p>*Fijar un cobro mensual al deportista de un valor entre los \$35.000 a \$45.000</p> <p>*Ofrecer al deportista algunos tipos de descuento, ya sea por su pago anticipado, por su buen rendimiento académico o por presentar una difícil situación familiar económica.</p> <p>*Suministrar becas, beneficiando a los deportistas que por su situación económica no tiene los recursos monetarios suficientes para pagar la mensualidad.</p> <p>*Realizar torneos, campeonatos y campamentos, con el fin de generar ingresos extras.</p>	<p>*Contar con espacios como placas deportivas, coliseos y gimnasios para una mejor realización de los entrenamientos.</p> <p>*Agendar horarios alternativos para que los deportistas puedan hacer uso de las instalaciones.</p> <p>*Contar con buenos implementos deportivos, para un mejor beneficio del deportista.</p>	<p>*Utilizar las redes sociales, como instrumento para dar a conocer el club y estar en contacto con los deportistas.</p> <p>*Asistir a los colegios e invitar a los estudiantes a entrenar en el club.</p> <p>*Animar a los deportistas pertenecientes al equipo que motiven a sus amigos a entrenar en su club.</p>

Como reflexiones generales en cada aspecto del marketing mix, se tiene:

Producto

Cuando se habla de producto no necesariamente nos referimos a algo físico o tangible, también puede tratarse de una idea, un lugar y un servicio. Dentro de los servicios se encuentra actividades vinculadas directamente con esta disciplina deportiva, donde todos los clubes a los que se le hizo el estudio incluyen dos tipos de clases dirigidas: grupales e individuales, las clases individuales suelen programarse por propio interés del deportista y las clases grupales están compuestas por cinco factores de profundización, cómo lo explicó el entrenador Santiago Botero: “Cuando se habla de trabajo colectivo suelen trabajarse 5 aspectos importantes que buscan mejorar el rendimiento, estos son el entrenamiento táctico, técnico, físico, teórico y psicológico.” (Entrevistado #2, Comunicación virtual, 22 de Abril de 2020).

A pesar de esto, no todos los clubes o entrenadores realizan sus entrenamientos enfocándose en estos cinco factores y así lo demuestra la información obtenida, donde se evidencia que de los seis equipos, solo dos, el club Promesas de Antioquia y el Club ABA, incluyen en su plan de entrenamiento los 5 aspectos; los otros clubes solo incorporan entre 2 o 3 de estos factores. Cabe resaltar que todos los equipos tienen en común la realización de entrenamientos físicos y técnicos, reflejándose así la importancia y el valor que tienen estos dos aspectos en la realización de un entrenamiento grupal.

Sin embargo, no todos los clubes se enfocan en trabajarle a sus deportistas los mismos aspectos, si no que se fundamentan según las categorías, es decir, en las categorías menores se hace un trabajo más recreativo, pero a medida que la categoría es mayor se empiezan a ver conceptos más de juego competitivo, involucrando todos o algunos de los 5 aspectos mencionados anteriormente, es por esto la importancia de separar a los deportistas por categorías. Las categorías están divididas por edad y nivel deportivo-competitivo .

Según información obtenida de las entrevistas un club máximo puede contar con nueve categorías: Benjamín, pre mini, mini, pasarela, infantil, juvenil, sub-18, sub21 y mayores, la cantidad de categorías de un club se da según el número de deportistas que se encuentren inscritos y se ofrecen en ambas ramas tanto femenina como masculina.

Otro aspecto que se analizó es la intensidad en número y duración de entrenamientos cada semana; “Este aspecto tiene muchas variables, la intensidad se puede dar según la categoría, por qué cada edad se debe trabajar con estímulos distintos”(Entrevistado #4, Comunicación virtual, 30 de Abril de 2020), a pesar de esto se resalta una sola diferencia y se encuentra en las categorías benjamín y pre mini, donde la intensidad y el número de estímulos semanales es muy inferior a la del resto de categorías, esto se debe a que no es ideal para un niño esforzar el cuerpo a una alta intensidad; Las otras categorías, es decir, desde la mini hasta mayores reciben un plan de entrenamiento de 3 a 5 sesiones semanales y con un promedio de duración de 1 hora y 30 minutos cada clase, como lo explica el entrenador Andrés Carmona de Sabaneta: “ Lo ideal sería después de la categoría mini ofrecer unos tres entrenamientos de una hora y media semanales, estamos hablando de cuatro horas y media más o menos promedio por semana, que es lo que un cuerpo necesita para poder que haya una mejora notable” (Entrevistado #1, Comunicación virtual, 25 de Abril de 2020).

Los entrenadores además compartían su opinión acerca de la importancia de fortalecer los vínculos del deportista con el club; “Lo que se trata de hacer con estos grupos es integraciones, compartires en una casa de cierto compañero y realizar actividades totalmente diferentes que ayuden a fortalecer esos vínculos de equipo”(Entrevistado #2, Comunicación virtual, 22 de Abril de 2020) estas actividades además de conseguir una mejor relación equipo-deportista y que están fuera de un plan de entrenamiento de baloncesto son de suma importancia, ya que ayudan a fortalecer ese trabajo de equipo dentro de la cancha, llevándolos a conseguir mejores resultados,

otras actividades extras que se identificaron y que mucho de los equipos tenían en común, son la realización de festivales, caminatas y salidas a campeonatos.

Pasando a un segundo momento todos los deportistas encuentran en su club la satisfacción a su necesidad, se identificó que las necesidades varían, pero que los clubes logran captarlas y adaptar sus clases con base a lograr la satisfacción de cada una de ellas: “Me siento muy contento, los entrenamientos son lo suficientemente buenos y lo que necesito para ser un gran jugador, además ofrecen un tiempo justo para evitar lesiones o fatigas”. (Entrevistado #2, Comunicación virtual, 1 de mayo de 2020).

Dentro de las necesidades que los clubes captan a sus deportistas son la de ofrecer un horario de entrenamiento con un tiempo de realización adecuado, “los deportistas tienen otras prioridades como lo son el estudio, como lo son el trabajo, por eso se trata de asignar una horario en donde la mayoría de jugadores puedan asistir”(Entrevistado #5, Comunicación virtual, 4 de mayo de 2020) Los horarios más comunes en los clubes fueron de 4 de la tarde hasta las 10 de la noche, donde los más pequeños entrenan más temprano y se termina el día con las categorías más avanzadas, tratando de que el horario de entrenamiento no intervenga con las labores de los deportistas.

Precio

Es la cantidad necesaria para adquirir un servicio, por lo tanto hace referencia a el costo que recibe el deportista para adquirir los servicios que el club ofrece y el mismo desea, el valor de este costo es impuesto por la junta directiva de cada club deportivo y se le conoce como mensualidad, el valor de estas mensualidades varían desde los \$30.000 a los \$50.000, para su asignación se toman distintas variables y el entrenador Daniel Cuervo lo explica de la mejor manera: “básicamente este valor se asigna según la cantidad de estímulos de entrenamientos, el nivel de entrenamiento, el personal capacitado, el reconocimiento que tiene el club, también se

tiene en cuenta el factor social, se trata de cobrar mensualidades económicas que busca trabajar por lo social” (Entrevistado #6, Comunicación virtual, 3 de Mayo de 2020).

Este cobro mensual lo que permite es obtener ingresos y así poder tener los recursos económicos suficientes para poder pagar el personal y comprar los implementos deportivos necesarios para la realización de las clases. Se identificó algo muy importante y es que todos los clubes analizados trabajan y enfocan sus esfuerzos por un tema social, es por esto que los clubes ofrecen descuentos y becas; “Se tienen varias tarifas que puedan variar según el momento de cancelación, es decir, si usted va cancelar un semestre completo se le hace un descuento como tal, si usted va pagar todo el año se le ofrece otro descuento que es del 20%”, (Entrevistado #4, Comunicación virtual, 4 de mayo de 2020) este es un tipo de descuento con el que todos los clubes cuentan, pero que su porcentaje puede variar según la asignación de valor de cada club.

En los resultados se logró identificar algunos tipos de beneficios comunes como lo son: No pago de las categorías mayores por representación del municipio, descuentos del 20%,30%,50% por un buen rendimiento académico y el entrenar con el hermano ofrece un 50% en el pago de la mensualidad.

Como se mencionaba anteriormente los clubes han trabajado mucho por el bien social y esto se refleja en las becas que estos entes deportivos ofrecen; “Por ejemplo, cuando llega un deportista que no tiene la facilidad económica para cancelar la mensualidad, la idea de nosotros no es cerrarle la puerta, por el contrario tratamos de ayudarlo, porque nuestro lema siempre ha sido el ser humano y trabajamos para eso” (Entrevistado #2, Comunicación virtual, 22 de Abril de 2020) Este tipo de situaciones en donde un deportista pasa por una difícil situación económica ha llevado a los clubes a ofrecer becas del 100% a los deportistas que comprueben que no pueden pagar su mensualidad, además de estas becas también se identificó otro tipo de sustento para el

deportista muy común entre los clubes, donde se le ofrece un apadrinamiento donde una persona que se ofrece voluntariamente puede pagarle la mensualidad completa al practicante.

La mayoría de los clubes son entidades privadas con un ánimo de lucro, donde incurren a realizar otro tipo de actividades para generar más ingresos, las actividades a las que recurren son la realización de torneos y campamentos; “Hay veces donde el club se ve muy quedado y en el hecho de no cobrarle mucho al deportista, se realizan algunas actividades, entonces se han hecho torneos 3x3, campamentos donde los jugadores hacen pagos mínimos que no superan los \$5.000 y se hace esto para recoger fondos y tener una base económica sólida”. (Entrevistado #1, Comunicación virtual, 25 de Abril de 2020) Además se identificó que estos clubes cuentan con un apoyo económico de los entes deportivos de cada municipio o ciudad.

De la información obtenida de los deportistas se evidencia con gran claridad que los clubes cobran de una manera justa y coherente con el servicio y las instalaciones brindadas; “El pago que realizo creo que justo, a pesar de que las condiciones de las instalaciones no son las mejores, los profesores realizan un buen trabajo.”(Entrevistado #3, Comunicación virtual, 2 de Mayo de 2020) evidenciándose así que las tarifas manejadas por los clubes a los que se les realizo el benchmarking, son las adecuadas y son las correctas según el valor percibido por los deportistas.

Plaza

Hace referencia al recinto o una construcción provista de los medios necesarios para el aprendizaje, la práctica y la competición de la disciplina. Incluye las áreas donde se realiza la actividad deportiva, los espacios complementarios y servicios auxiliares.

Las instalaciones utilizadas por los diferentes clubes muestran algo en común y es que todos estos espacios son prestados por la administración municipal o los entes deportivos; “Nosotros no tenemos instalaciones propias, en realidad se hace una especie de comodato con el

municipio, el cual nos cede todo lo necesario” (Entrevistado #6, Comunicación virtual, 3 de mayo de 2020) Por lo que el uso de estas instalaciones no genera ningún costo, ni tampoco les genera ingresos. Las instalaciones que presta cada municipio son las placas polideportivas, coliseos y gimnasios; y es con estas mismas instalaciones con las que trabaja cada club.

La mayoría de estos espacios a pesar de ser del municipio y que muchas otras más disciplinas deportivas la utilizan, no son las adecuadas para atender las necesidades del club; y así lo expresaron todos los entrenadores entrevistados, compartiendo una respuesta muy similar a la del entrenador Daniel Cuervo: “En realidad las instalaciones no están en las condiciones más óptimas para trabajar el básquet, se tiene para atender la población pero no en las condiciones más óptimas” (Entrevistado #6, Comunicación virtual, 3 de mayo de 2020) Es evidente entonces que la calidad de los escenarios deportivos no es la adecuada para que el deportista que vaya a hacer uso pueda hacer su práctica deportiva de la mejor manera.

En cuanto a la opinión de los deportistas, cada uno de ellos presentaron la misma inconformidad; “Las placas polideportivas donde trabajamos no son lo suficientemente buenas y presentan muchos daños” (Entrevistado #5, Comunicación virtual, 24 de Abril de 2020) Entre los daños que se identificaron fueron: Mala calidad del suelo, aros sin redes, tableros que no cumplen con las medidas estándar y techos con grietas; por lo que sería conveniente que las administraciones municipales se encargaran de esta gestión y así poder brindar un mejor espacio a su comunidad de deportistas.

Uno de los factores que se analizó en este benchmarking y que es de gran interés para que el deportista practique el deporte en un club específico es el fácil acceso que tengan a sus espacios deportivos, por eso la importancia de que un club este ubicado en una parte central y que cualquier medio de transporte llegue a este lugar.

Promoción

Esta categoría se refiere a como los clubes se dan a conocer y así poder atraer la atención de nuevos clientes, en este caso nuevos deportistas. Al analizarse los resultados se evidenciaron que todos los clubes entrevistados, sin excepción, realizan estrategias de promoción y se debe a que todos los entrenadores consideran importante la realización de promoción en este sector ya que este los impulsa a crecer y a generar más valor.

Las estrategias de promoción identificadas fueron: El uso de redes sociales, contar con página web, Informar del club en las instituciones educativas, volantes, afiches y avisos. Todas estas estrategias tienen un valor muy significativo, pero a cada club cada estrategia de promoción le ofrece resultados diferentes, por el ejemplo para el club Guerreros de Antioquia sus mejores estrategias son: “Lo que más nos hace crecer son las redes sociales, el tema de voz a voz y los volantes que se entregan en las instituciones educativas, invitándolos a que se acerquen y practiquen esta disciplina” (Entrevistado #3, Comunicación virtual, 27 de Abril de 2020) y así cada club le asigna una relevancia a cada estrategia, pero esto no es lo particular, lo más interesante es que la promoción que mejor resultado obtiene no es la que los clubes diseñan y practican, sino que son otros factores los que realmente atraen al deportista y estos son: el primero es el reconocimiento y buen nombre que obtienen en las competencias deportivas luego del excelente desempeño mostrado por sus deportistas en los torneos y el otro ejercicio de mucho valor en la promoción es el reconocido voz a voz realizado por los deportistas, los cuales invitan a sus amigos a entrenar con ellos y compartir el mismo deporte.

Es pertinente resaltar que de los clubes a los que se les realizó el análisis, ninguno cuenta con un personal de marketing encargado de realizar la promoción, es decir, los mismos directivos o entrenadores son los que están en plan de desarrollar, con su poco conocimiento del tema, estas

acciones de promoción, apoyándose de las redes sociales: Instagram y Facebook. Siendo estas dos plataformas digitales las más utilizadas por los clubes analizados para interactuar y darse a conocer.

Por el otro lado, se hizo un análisis de la información recolectada de las entrevistas a los deportistas, y se evidenció que el medio o canal más común para conocer los clubes donde ahora mismo se encuentran entrenando son el reconocimiento logrado por el club a través de sus títulos obtenidos y el voz a voz en este caso por recomendación de un amigo; “Siempre quise entrenar baloncesto y decidí ir al club donde mi amigo me dijo que entrenaba”(Entrevistado #4, Comunicación virtual, 4 de Mayo de 2020) Otros comentarios muy comunes fueron; “Decidí ingresar y entrenar en el club por su recorrido, sabía que tenía jugadores con un gran nivel competitivo” (Entrevistado #2, Comunicación virtual, 1 de Mayo de 2020). Y así como lo expresa el deportista Emanuel Mesa, también otros deportistas comparten esta misma opinión, siendo entonces estas dos estrategias de promoción los generadores de un mayor flujo de personal.

8. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Se presentaron dos grandes dificultades en el desarrollo de la investigación: En primer lugar, debido a la declaratoria de pandemia que hizo la Organización mundial de la Salud por la propagación del Coronavirus o COVID-19, no se pudo realizar la observación como una de las técnicas de recolección de datos, debido a que el gobierno nacional expidió un decreto (decreto 749) donde se establecía un aislamiento preventivo obligatorio, por lo cual el desplazamiento a la ciudad de Medellín y sus municipios cercanos, además de la realización de los entrenamientos por parte de los clubes son actividades que por ninguna razón eran y son permitidas de realizarse en este momento.

En segundo lugar, las entrevistas se iban a realizar por medio presencial, pero debido a la contingencia del Coronavirus y respetando una de las medidas impuestas por el gobierno de permanecer en casa, se decidió cambiar la metodología y utilizar los medios virtuales, realizando todas las entrevistas por la herramienta de videoconferencias Zoom.

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere a los clubes del municipio de Rionegro integrar e implementar las mejores prácticas identificadas en esta investigación, donde se analice cada uno de los componentes del marketing mix y se determinen cuales prácticas son susceptibles de ser aplicadas, con el fin de convertirse en equipos aficionados de primer nivel, influyendo en el crecimiento de su nivel competitivo.

9. CONCLUSIONES

Una vez realizado el benchmarking en los equipos de baloncesto ubicados en el Valle de Aburrá, aplicando la entrevista semiestructurada como herramienta de recolección de datos e identificadas las buenas prácticas del marketing mix en la gestión de cada uno de los clubes, se concluye:

El valor más importante que puede ofrecer un club deportivo de baloncesto es su servicio, es decir la experiencia y el conocimiento que le aporta al deportista a través de sus sesiones de entrenamiento. Este conocimiento es impartido por el equipo de trabajo, compuesto por entrenadores, así que si un club sobresale sobre los demás clubes, es porque cuenta con un gran equipo de trabajo, por ende resulta primordial contar con entrenadores preparados y apasionados por la enseñanza, que sean capaces de sacar lo mejor de cada individuo y del equipo en su conjunto.

En cuanto al servicio, es importante por parte de los entrenadores tener una clara dirección del planteamiento de los entrenamientos, donde se puedan desarrollar y trabajar en sus equipos al menos dos de los cinco factores más importantes para mejorar el rendimiento, se recomienda tener como prioridad la enseñanza de los aspectos físicos y técnicos, según la investigación estos son los dos más importantes aspectos que todo equipo debe desarrollar en sus deportistas si quieren alcanzar un desempeño de alto nivel.

Es necesario fijar el tamaño y los límites del equipo, se puede realizar a través de divisiones por categorías, logrando así desarrollar entrenamientos más adecuados y adaptándolos a las necesidades de los deportistas, estas categorías se pueden clasificar por la edad del jugador, donde los más pequeños pueden iniciar en la categoría benjamín³ y los más grandes se pueden asignar en la categoría de mayores. Como otra alternativa los jugadores se pueden clasificar

³ Hace referencia a la menor categoría de un club, donde se encuentran los deportistas entre los 6-8 años.

según su nivel de juego, donde pasa una situación similar, es decir, entre mejor nivel de juego más alta será la categoría en la que el deportista se puede integrar.

Para seleccionar la intensidad del servicio o de los entrenamientos en tiempo, lo ideal será realizar las clases de una hora y media promedio y de tres a cinco sesiones semanales, entre mayor sea en edad el deportista será necesario hacer mayores sesiones de entrenamientos, si se lleva un plan de entrenamiento con estas especificaciones, se evitara lesiones y se logrará desarrollar más habilidades y destrezas en los deportistas.

El trabajo que el club realiza con sus jugadores fuera de la cancha como: integraciones, festivales y salidas grupales, ha demostrado que favorece al desarrollo del espíritu de equipo, gracias al ambiente amigable y motivante que este genera, aumentando la cohesión de equipo y ayudando a obtener mejores resultados dentro de la cancha.

En cuanto al precio, se hace referencia al costo que el deportista debe asumir para obtener un servicio, al momento que se va a asignar el costo, se hace necesario revisar y estudiar varias variables, como la cantidad de entrenamientos que se van a ofrecer, el nivel de capacitación de los entrenadores, los salarios, el costo de los implementos deportivos y el posicionamiento que el club tenga en el sector, si se estudian bien estas variables, se asignara un valor justo y que los deportistas percibirán como coherente.

En cuanto a las mensualidades y el pago de los deportistas, es oportuno la creación de descuentos y becas que permitan que cualquier persona pueda ingresar y entrenar en el club sin que algo lo se lo restrinja, para lograr este propósito se hace necesario estudiar de la mejor manera las necesidades del jugador y con base a estas asignarle un costo coherente, que no perjudique en este caso, la situación económica de él y su familia, trabajando conjuntamente por un tema de desarrollo social.

La tercera variable a concluir es la plaza, es decir las instalaciones donde se ofrece el servicio. En cuanto al seguimiento que se le realizó a las instalaciones, no cabe duda que muy pocas contaban con un estado óptimo, que permitiría orientar y desarrollar las actividades de la mejor manera, a pesar de esto, los clubes contrarrestan este problema con la compra de buenos implementos deportivos y con la realización de entrenamientos de alto nivel para que así los espacios deportivos no afecten en el desarrollo competitivo del deportista, así mismo, que esto sirva de punto de partida para que se evalúe las condiciones de los escenarios deportivos en el país y que se empiece a hacer algo al respecto.

Otro factor importante en el que un club debe enfocar su atención, es en la promoción y actualmente hay muchas estrategias para ser llamativos y lograr que un deportista quiera entrenar en el equipo, algunas de ellas son las redes sociales o una muy tradicional usada por los equipos amateur que es ir a las instituciones educativas y convencer a los estudiantes para que entren y practiquen en el club, sin embargo, hay que tener en cuenta dos estrategias de promoción que pueden ayudar al club a obtener más mercado y es el voz a voz y el posicionamiento y reconocimiento del equipo, la primera estrategia se logra motivando a los propios deportistas a que le cuenten a sus amigos acerca del club y que los convenzan de hacer parte de este, y la segunda estrategia consta de obtener buenos resultados en las competencias, esto llama la atención de muchos niños y jóvenes.

Todas estas conclusiones anteriormente mencionadas son todas aquellas buenas prácticas, detectadas a través del benchmarking, que permiten gestionar un club amateur de la mejor manera y que los clubes de baloncesto de Rionegro pueden considerar e incluir en sus estrategias y que les ayudará a mejorar y ser mejores equipos competitivamente.

10. BIBLIOGRAFÍA

Actualidad Empresa. (12 de Febrero de 2014). *Benchmarking*. Obtenido de Actualidad empresa:

<http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>

Alvarez, N. (2018). *Benchmarking competitivo en la casa de encuentros mauxi de las hijas de maria axuliadora en el municipio de Copacabana*. Rionegro.

Baena, G., & Moreno, S. (2010). *El libro de instrumentos de marketing*.

Bateman, T. (2005). *Administracion*, un nuevo panorama competitivo.

Bonta, P., & Farber, M. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*.

Botero, S. (22 de Abril de 2020). (Y. Castañeda, Entrevistador)

Boxwell, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill, Inc.

Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.

Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja* . madrid : McGraw-Hill.

Cifuentes, C. (2015). *Benchmarking*. Obtenido de Acuario 27:

<http://www.acuario27.com/wordpress/2015/02/benchmarking/>

Denzin, & Lincon, Y. (2012). *Manual de investigacion cualitativa*.

Etzal, M., & William, S. (1962). *Fundamentos de marketing* .

Galeano, M. (2003). *Diseño de proyectos en la investigacion cualitativa*. Medellin: Fondo editorial.

Garcia, s. (2019). *Marketing deportivo aplicado al branding, el caso de la premier league de inglaterra*. Ronegro.

Gureak Marketing. (2019). *Que es el marketing mix*. Obtenido de Gureak marketing:

<https://www.gureakmarketing.com/es/blog/27-marketing-relacional/274-que-es-el-marketing-mix>

Kotler, p. (2013). *Fundamentos de marketing*.

Martinez, B. (2014). *Seminario de graduacion para titulo de licenciado en mercadotecnia*.

Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua.

Mitjana, L. (2018). *¿Que es el diseño de investigacion y cómo se realiza?* Obtenido de Psicoloia y mente: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/disen-de-investigacion>

Mullin, B. (2013). *Que entendemos por el producto deporte*. Obtenido de Portal fitness:

http://www.portalfitness.com/8728_que-entendemos-por-el-producto-deporte.aspx

Muñiz, R. (2012). *Marketing en el siglo XXI*.

Puente, W. (2016). *Tecnicas de investigacion* . Obtenido de Nmcomunicaciones:

<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

Soto, S. (25 de 04 de 2019). modo de entrenamiento en los equipos del valle de aburra. (Y.

Castañeda, Entrevistador)

Spendolini, M. (1992). *Benchmarking*. New York: AMACOM.

Spendolini, M. (1992). *Benchmarking*. New York: Amacon.

Universia. (2017). *Tipos de investigacion*. Obtenido de Universia:

<https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

Universidad ESAN. (2011). *Valor de la marca en el futbol profesional* . Lima.

11. ANEXOS

FECHA:	HORA:	DURACION:	CIUDAD:
NOMBRE:		PROFESION:	
CARGO:		CLUB:	
TIEMPO TRABAJANDO EN EL CLUB:		DONDE VIVE:	
GUIA DE PREGUNTAS:			
1. PRODUCTO (servicio)			

FOR
MAT
O
ENT
REVI
STA
SEMI
ESTR
UCT
URA
DA
PAR
A
DIRI
GEN
TES/
ENT
REN
ADO
RES

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipos de entrenamientos ofrecen? 2. ¿Cuántas categorías (establecidas por la edad) existen en el club? 3. ¿Cuál es la cantidad (en horas) de entrenamientos que ofrecen al deportista cada 			
FECHA: semana?	HORA:	DURACION:	CIUDAD:
<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuánto tiempo dura una sola sesión de entrenamiento? 5. ¿Qué actividades extras realizan además de los entrenamientos? 			
2. PRECIO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto es el cobro mensual al deportista? 2. ¿Qué variables se tomaron en cuenta para asignar ese precio a la mensualidad? 3. ¿Cuentan con descuentos para los deportistas? ¿Qué tipo de descuento? 4. ¿Ofrecen becas a los deportistas? ¿Cuáles? ¿Por qué? 5. Además de las mensualidades cobradas al deportista, ¿Existe otra forma de ingresos monetarios al club? ¿Cuáles? 			
3. PLAZA			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Con que tipo de instalaciones cuenta el club? 2. ¿Con cuantas instalaciones cuenta el club? 3. ¿El uso de las instalaciones genera alguno costo? ¿Por qué? 4. ¿Los deportistas puede hacer uso de estas instalaciones en cualquier momento? 5. ¿Las instalaciones son las adecuadas para atender las necesidades del deportista? ¿Por qué? 			
4. PROMOCION			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué medios o canales utiliza para dar a conocer el club deportivo? 2. ¿Utilizan redes sociales para promocionar el club? ¿Cuáles utiliza? 3. ¿Cuáles son las estrategias de promoción que han dado mejores resultados? 4. ¿Cuentan con un personal de marketing encargado de realizar la promoción? 5. ¿Crees que si es necesaria la promoción en este sector? ¿Por qué? 			

NOMBRE:	DEPORTISTA
EDAD:	TIEMPO PRACTICANDO EL DEPORTE:
EQUIPO:	DONDE VIVE:
GUIA DE PREGUNTAS	
1. PRODUCTO (servicio)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Según los entrenamientos ofrecidos por el club; ¿Cree usted que las clases se adaptan a todo lo que buscas, satisfaciendo sus necesidades ya sean físicas o de tiempo? ¿Por qué? 2. ¿Cuántas horas de entrenamiento recibe semanalmente? ¿En qué horarios? Dentro del marco del tiempo con el que usted dispone ¿Se siente satisfecho con el tiempo recibido de entrenamiento semanalmente? ¿Los horarios son los adecuados para que usted o sus compañeros puedan asistir? 3. ¿Se siente conforme con los entrenamientos brindados por el club? ¿Qué se podría mejorar? 	
2. PRECIO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Percibes que el costo de las mensualidades es coherente con los entrenamientos, instalaciones, materiales, etc. que le brinda el club? ¿Por qué? 2. ¿Recibes algún descuento o beca por parte del club? ¿En qué te ha beneficiado? 3. Además de las mensualidades, ¿Realizas otro pago al club? ¿Por qué? 	
3 PLAZA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Crees que el club cuenta con espacios suficientes o la infraestructura adecuada para ofrecerte un buen servicio? ¿debería contar con más instalaciones? ¿Por qué? 2. ¿Puede hacer uso de estas instalaciones en cualquier momento? ¿Por qué? 3. ¿Los espacios deportivos que usa el club para los entrenamientos están ubicados en un buen lugar, es decir, son de fácil acceso para usted? ¿Por qué? 	
4. PROMOCION	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A través de que medio o canal conoció el club al que perteneces? ¿Redes sociales, publicidad, compañeros, etc.? 2. ¿Por qué decidió entrenar en este club? ¿Recomendación, influenciado por amigos, motivado por un deportista estrella que entreno o entrena en el club, etc.? 3. ¿Utilizas las redes sociales de tu club? ¿Por qué? 	