

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA UN EQUIPO DE CICLISMO DEL
VALLE DEL CAUCA**

MODALIDAD ASESORÍA

JOHN FREDY GARCÍA FERIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI
2012**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA UN EQUIPO DE CICLISMO DEL
VALLE DEL CAUCA**

MODALIDAD ASESORÍA

JOHN FREDY GARCÍA FERÍA

Estudio descriptivo sobre un equipo de ciclismo para optar por el título de
administrador de empresas.

Director
Henry Alberto Mosquera Abadía
Docente
Facultad de Ciencias de la Administración

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI
2012**

CONTENIDO

	Pág
0. INTRODUCCIÓN	8
1. JUSTIFICACIÓN	10
2. PROBLEMA	11
3. OBJETIVOS	13
4. METODOLOGÍA	14
5. MARCO REFERENCIAL	17
5.1. HISTORIA	17
5.2. MARCO CONCEPTUAL	23
5.3. MARCO LEGAL	31
6. DIAGNÓSTICO DE MERCADEO DEPORTIVO	38
6.1. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO	38
6.1.1. Estructura del Equipo	39
6.1.2. Líneas del producto	41
6.1.3. Logotipo	43
6.1.4. Eslogan	46
6.1.5. Marca	47
6.1.6. Análisis	48
6.2. ESTRATEGIA DE PRECIO	50
6.2.1. Precios especiales	51
6.2.2. Análisis	51
6.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	52
6.3.1. Logística de distribución	53
6.3.2. Análisis	61
6.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	62
6.4.1. Fuerza de ventas o venta personal	62

6.4.2. Promoción de ventas	62
6.4.3. Publicidad	63
6.4.4. Merchandasing	63
6.4.5. Telemercadeo	64
6.4.6. Relaciones públicas	66
6.4.7. Presupuesto publicitario	66
6.4.8. Análisis	66
6.5. COMPRADORES	68
6.6. COMPETIDORES	69
6.7. DEBILIDADES	72
6.8. FORTALEZAS	72
7. INTERVENCIÓN	73
7.1. PLAN DE ACCIÓN	73
7.2. FALENCIAS	73
7.3. OBJETIVOS	73
7.3.1. Objetivo No. 1.	74
7.3.1.1. Estrategia	74
7.3.1.2. Actividades	74
7.3.2. Objetivo No. 2.	96
7.3.2.1. Estrategia	96
7.3.3. Objetivo No. 3.	97
7.3.3.1. Estrategia	97
7.3.4. Objetivo No. 4.	105
7.3.4.1. Estrategia	105
8. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	108
9. CONCLUSIONES	111
10.RECOMENDACIONES	112
11.BIBLIOGRAFÍA	113

LISTA DE TABLAS

	Pág
TABLA 1. Valor comercial de cada parte del Uniforme del Equipo	51
TABLA 2. Manual de funciones	76
TABLA 3. Costo de los nuevos cargos	95
TABLA 4. Matriz de segmentación – Mercados Tradicionales	96
TABLA 5. Matriz de segmentación – Nuevos Mercados	96
TABLA 6. Costo de la fuerza de ventas	100
TABLA 7. Ingresos por gestión de los vendedores	100
TABLA 8. Costos de la publicidad	101
TABLA 9. Costos de la Rueda de Prensa	103
TABLA 10. Costos de la Actividad	105
TABLA 11. Costo de la Actividad	106
TABLA 12. Ingresos de las actividades	109
TABLA 13. Costos de las actividades	109
TABLA 14. Beneficio de las actividades	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Canal de distribución directo del Equipo	53
FIGURA 2. Canal de distribución indirecto del Equipo	53
FIGURA 3. Nuevo Organigrama del Equipo	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A	116
ANEXO B	117

INTRODUCCIÓN

El inicio del ciclismo vallecaucano marco el inicio del ciclismo nacional, desde comienzos de los años 40 se realizaron competencias a nivel amateur. Los que formaban el gran pelotón de ciclistas eran los mensajeros de los almacenes de la ciudad y en especial los de las farmacias y boticas de las principales ciudades del departamento. Una de las primeras competencias ciclistas del país fue la carrera Cali-Bogotá, organizada por ciclistas y dirigentes locales, que luego se convertiría en la vuelta Colombia gracias a la gestión del padre del ex alcalde de Bogotá Enrique Peñalosa y auspiciado por el Diario El Tiempo.

Valle del Cauca, al ser pionero del ciclismo nacional, poco a poco se fue convirtiendo en la potencia nacional del deporte; fue el primer equipo que tuvo entrenadores extranjeros y el primer campeón de la Vuelta a Colombia, mediante un extranjero que corrió representando el departamento.

Todo esto dio como resultado la época dorada del ciclismo vallecaucano, desde 1950 hasta 1975. En este periodo el ciclismo del departamento consiguió una identidad y siempre fue protagonista de todas las competencias a nivel nacional. Los vallecaucanos de la época escuchaban repetidamente nombres como Luis H Díaz, Jaime Galeano, Carlitos Montoya o José Ramón Garcés. La competencia de entonces era una lucha de regiones, se corría por la camiseta del departamento. Se practicaba ciclismo al mismo tiempo que se realizaba otro trabajo; aunque el ciclista gozaba de mucho prestigio y era digno de admiración, se tenía que realizar otra labor para poder subsistir.

Con la gran acogida que tuvo el ciclismo en el territorio nacional, se motivaron muchas empresas para patrocinar este deporte y se fueron formando grandes equipos que empezaron a remplazar la imagen de las regiones. Ya no importaba por qué región se competía, sino por cuál equipo, y la compensación económica, poco a poco el ciclismo se convirtió en una profesión y una labor de vida.

Luego de la época dorada del ciclismo vallecaucano, con la aparición de los grandes equipos y el profesionalismo, el ciclismo del Valle se fue diluyendo y perdiendo su lugar de prestigio en los eventos nacionales. El Valle comenzó a ser desplazado por los Departamentos de Antioquia, Boyacá y Cundinamarca; lo que siguió para el departamento luego de ésta época, fueron patrocinios esporádicos, sin ningún proceso ni sostenibilidad en el tiempo. A pesar de esto el Valle sigue produciendo grandes ciclistas que deben aprovechar ese patrocinio intermitente para poder darse a conocer y luego emigrar del departamento para poder

continuar con su carrera profesional, ya que en el Valle el ciclismo ya no es prometedor.

Con éste trabajo se pretende identificar las causas de la falta de patrocinio en el ciclismo del Valle del Cauca, utilizando las herramientas del mercadeo deportivo. También se busca realizar un plan de Mercadeo para un equipo profesional de ciclismo del Valle que le permita conseguir el patrocinio que necesita para promover el deporte y así lograr que el ciclismo del departamento vuelva a ocupar el lugar de prestigio que tuvo antaño.

1. JUSTIFICACIÓN

El mercadeo deportivo es un canal que les permite a las empresas transmitir sus mensajes de una forma más cercana al consumidor.

La necesidad de las marcas por estar cada vez más cerca de sus consumidores, hablarles de una manera amigable, buscar nuevas formas de diferenciación y mantenerse, ha convertido al deporte en un canal alternativo, por no decir principal, de comunicación.

Con el deporte se logra interactuar con el consumidor, se involucra la participación de la gente, emociones y sentimientos. Es un punto de tacto con las personas, es una forma amigable de hacer mercadeo. Al hacer contacto con el consumidor se generan connotaciones positivas asociadas con la marca, por parte de los consumidores.

El mercadeo deportivo bien manejado, mejora las ventas del patrocinador y ayuda a fortalecer su imagen, crea sentido de pertenencia, lealtad con la marca y contribuye con la política de responsabilidad de la compañía.

El mercadeo hace que los patrocinadores se motiven a involucrarse en los proyectos deportivos, y de un buen manejo de este depende la continuidad del patrocinio. Sin patrocinio no hay deporte de competencia: los costos de preparación y entrenamiento de los deportistas son altos y los deportistas de profesión deben devengar un salario, ya que ellos son profesionales y se dedican a la actividad tiempo completo.

Para obtener excelentes resultados deportivos se debe tener patrocinio y para tener patrocinio se debe hacer un buen mercadeo, si falta alguno de los dos el proyecto deportivo tendrá vida solamente a corto plazo. A nivel nacional muchos departamentos tienen un equipo de ciclismo representativo y el Valle, teniendo numerosas empresas y una industria bien desarrollada, no ha conseguido patrocinar el ciclismo de manera integral.

Es importante que los equipos de ciclismo del Valle tengan una estrategia de mercadeo, que identifique las causas de la situación actual del ciclismo y proponga alternativas, caminos y soluciones. El eventual desarrollo de una estrategia en el ciclismo departamental deberá reconocer el beneficio social de la promoción y auto sostenimiento del deporte.

2. PROBLEMA

En el Valle del Cauca han surgido equipos, pero sin intenciones de consolidar un proceso sostenible en el tiempo, sus patrocinios son instantáneos y promovidos principalmente por personas que gustan del deporte. Algunos equipos del Valle se conforman por caridad con los deportistas, quienes a pesar de su talento no tienen los medios y recursos para practicar el deporte.

La falta de patrocinio a nivel particular y estatal es solo la pérdida del liderazgo del el Valle del Cauca en los juegos nacionales. El Departamento ahora ocupa el cuarto y quinto lugar a nivel nacional, viendo ganar medallas de oro a sus propios deportistas pero que por falta de apoyo compiten por otros departamentos.

El mercadeo es generalmente relacionado como un medio para que las empresas (Equipo profesional de ciclismo del Valle) obtengan beneficios gracias a la oferta de productos adecuados en los mercados idóneos, a los precios correctos, mediante las promociones precisas y dirigidas a las personas específicas.¹

La escasez de dirigentes deportivos en el ciclismo del Valle que gocen de credibilidad y reconocimiento en el campo de la gestión deportiva, provoca que los patrocinadores potenciales no confíen en los proyectos que desarrollen, ya que se piensa que los recursos podrían ser mal manejados. Los equipos de ciclismo del Valle tienen problemas de financiación por la falta de patrocinio, lo que provoca la ausencia de materia prima, es decir, de ciclistas de calidad (quienes desertan).

Sin patrocinio no hay recursos y sin recursos, los equipos profesionales de ciclismo del Valle no consiguen deportistas, entrenadores, ni infraestructura de calidad para la práctica del deporte. Sin un plan de acción y mercadeo, los equipos tampoco pueden hacer publicidad y la competencia con los equipos de otros departamentos es escasa y pobre; por todo esto se busca con ésta investigación diseñar una estrategia de mercadeo para hacer del deporte una industria cultural prospera, productiva y exitosa.

El ciclismo no es el único deporte del Departamento del Valle que por falta de mercadeo carece de un buen patrocinio que permita llevar al deporte de la región al puesto de liderazgo que merecen sus deportistas. Gran parte de los elementos que le hacen falta al deporte en el Valle se consigue a través de un buen patrocinio, el cual se logra con una estrategia de mercadeo eficaz.

El mercadeo se hace para dar a conocer un producto y acercar al cliente al mismo.

1 RUEDA, Edelberto. Tomemos el marketing deportivamente. En: COLDEPORTES y ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE. Gestión deportiva, ensayos. Cali: Faid Editores, 2001. p. 58.

Al identificar la problemática actual del ciclismo vallecaucano se pueden proponer, con las herramientas de mercadeo, planes de acción novedosos que conviertan al ciclismo en una industria exitosa.

Por tanto la pregunta problema de éste trabajo sería ¿qué características debe tener un plan de acción para el área de mercadeo del equipo vallecaucano de ciclismo?

3. OBJETIVOS

Objetivo principal

- Diseñar una estrategia de mercadeo para un equipo de ciclismo en el Departamento del Valle.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del área de mercadeo de un equipo de ciclismo.
- Identificar las debilidades y fortalezas del área.
- Establecer direccionamiento del área de mercadeo del equipo.
- Realizar un plan de acción.

4. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refiere de la manera más precisa posible², pues pretende identificar y explorar la situación actual de un equipo profesional de ciclismo del Valle.

La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga. La descripción se basa en la medición de los atributos del fenómeno descrito.³ El asesor de la intervención al equipo de ciclismo a investigar posee amplios conocimientos acerca del funcionamiento del equipo y especialmente del área de mercadeo del mismo, ya que hizo parte del equipo durante dos años y es ciclista profesional desde hace 20 años. Es por eso que el diagnóstico realizado proporciona información importante para la realización de la intervención y/o plan de mercadeo para el equipo.

En este trabajo se utiliza el método deductivo, ya que implica “un proceso de razonamiento que va de lo general a lo particular”⁴, este trabajo usa este método ya que se pretenden estudiar los elementos principales del mercadeo deportivo y aplicarlos a un plan de mercadeo para un equipo de ciclismo del Departamento del Valle.

Las fuentes primarias de información son “las que contienen información original no abreviada ni traducida. Se les llama también fuentes de información de primera mano.”⁵

La fuente primaria de este trabajo fue la información recolectada a través de la técnica observación participante; una técnica de recogida de información que consiste en observar a la vez que se participa en las actividades del grupo o comunidad que se está investigando⁶.

Malinowski es el primer autor que estructura la observación participante; quien afirmó que para conocer bien a una cultura es necesario introducirse en ella y recoger datos sobre su vida cotidiana⁷. Esta observación participante fue

² HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 1998. p. 61.

³ *Ibidem*.

⁴ GARCÍA, Pilar; ORTIZ, Frida. Metodología de la Investigación. México D.F: Grupo Noriega Editores, 2002. p. 64.

⁵ BUONACORE, Domingo. Diccionario de Bibliotecología (2 ed.). Buenos Aires: Marymar Editores, 1980. p. 229.

⁶ GUASCH, Oscar. Observación participante (2 ed.). España: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1996. p. 96.

⁷ *Ibid*.

realizada por un ciclista profesional quien se encargó de recolectar información acerca del funcionamiento del equipo tanto en su parte deportiva como administrativa y organizacional, esta observación permito conocer a fondo las necesidades y requerimientos para que el un equipo de ciclismo pueda conseguir los objetivos tanto deportivos como los de las marcas patrocinadoras. Se observó también como son los procesos de distribución, manejo de marca, la comunicación, las ventas (a patrocinadores) y los competidores del equipo.

Esta observación se realizó durante la temporada ciclista periodo de 2010 al 2011. Es importante resaltar que este deportista está vinculado al medio ciclístico desde hace más de 20 años y conoce de primera mano los procesos que se vivencian en este medio.

Otra técnica utilizada fue la entrevista a expertos. Se entrevistaron personas que conocen sobre ciclismo. Las entrevistas con expertos, quienes pueden estar tanto dentro como fuera de la empresa a estudiar, ayudan a formular el problema. Se pueden hacer por medio de entrevistas personales no estructuradas.

Los cuestionarios para las entrevistas fueron de tipo *no estructurado*, conformados por preguntas generales que permitían mayor libertad y flexibilidad en la formulación de preguntas específicas.⁸

Los entrevistados fueron ciclistas y dirigentes deportivos del Valle del Cauca; y la información recolectada permitió obtener datos de primera mano sobre la historia y los antecedentes del ciclismo en el Valle del Cauca como pionero en este deporte, la conformación de la dirigencia deportiva ciclística, nos permite tener un idea general de cómo se llega a la situación actual del ciclismo vallecaucano que es la motivación principal para el estudio de este caso. Además permitió conocer el funcionamiento de un equipo de ciclismo desde el área deportiva hasta la organización administrativa que se utilizó como insumo para el diagnóstico del área de mercadeo del equipo estudiado.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de julio de 2010 y mayo del 2011.

Anexamos los cuestionarios de las entrevistas y la información de los entrevistados (Ver anexos A y B).

Las fuentes secundarias son aquéllas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados”.⁹ La información secundaria de este trabajo fue obtenida mediante la técnica de análisis documental de numerosos autores del

⁸ MIQUEL, S. y OTROS. Investigación de Mercados. Madrid : McGraw-Hill, 1997. Capítulo 5

⁹ Ibídem.

tema de mercadeo. Además de la bibliografía se revisó la legislación deportiva de Colombia, condensada en un documento del Instituto Colombiano del Deporte, para la realización del marco legal del trabajo.

Las fuentes secundarias de este trabajo son los conceptos desarrollados por otros autores acerca de la estructura organizacional, el mercadeo, el deporte, el ciclismo, el plan de acción y el diagnóstico administrativo. También se revisaron los documentos propios del equipo como informes financieros, informes de gestión de Indervalle, de la liga y del equipo de los años 2008-2009-2010, la propuesta que elaboró el equipo para presentarla a las diferentes marcas y ofrecer el servicio de publicidad (“Proyecto Equipo de Ciclismo 2010”).

En estos documentos se refleja la realidad administrativa y la gestión de los dirigentes deportivos que aporta información valiosa para la realización del diagnóstico ó situación del equipo. Con el documento de servicio de publicidad se puede tener una idea general de la campaña que se quiere realizar y así analizar sus debilidades y fortalezas y tenerlas en cuenta para la propuesta de mercadeo de este trabajo.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. HISTORIA

Los primeros registros de los antecedentes de la **bicicleta**, aparecen en las antiguas civilizaciones de Egipto e India. Su antecesor directo es el celerífero, un aparato de dos ruedas de madera unidas por una barra o palo de un metro de largo, que se desplazaba por el impulso de los pies en el suelo, inventado por el francés De Sivrac, presentado en la Corte de Versalles (lugar de la autoridad del reino de Francia) en 1790.¹⁰

La primera bicicleta de pedales se llamó velocípedo y fue inventada por un herrero escocés, Kirkpatrick Macmillan, en 1839. En 1886 se fabricó el primer tándem, bicicleta para dos. En 1989, los estadounidenses C. Kelly y G. Fisher construyeron la primera bicicleta de montaña, con pedales conectados a la rueda trasera de la bicicleta todo terreno.

El ciclismo como deporte comenzó en el año 1870 cuando se funda en Italia la primera sociedad ciclista, el Veloce Clube de Milán. Para ese mismo año en Londres se funda el Pickwich Bicycle Club; en los Estados Unidos, en 1880, se constituía la League of American Wheelmen; en Alemania, se instituía el Deutscher Radfahrerbund en 1884, y en Francia, fue el Touring Club, fundado en 1885, la primera entidad consagrada del ciclismo.¹¹

La primera carrera en carretera de bicicletas fue en 1870, en Italia, desde Florencia a Pistola, con un recorrido de 33 km, en la cual ganó el estadounidense Rynner Van Neste.

El 23 de mayo de 1891 salió a la luz la primera Burdeos-París, se impulsaban por pedales, bielas y cadena adherida a unos piñones de la rueda trasera. Y en el manillar se habían acoplado los frenos. Aquello ya se empezó a llamar bicicleta.

El primer campeonato del Mundo en pista cubierta tuvo lugar en Aylestone Roads, Inglaterra, en 1883. Allí Ganó el francés Frédéric de Civry.

En la última década del S. XIX nacieron las primeras publicaciones deportivas consagradas al ciclismo en especial, y también, la mayoría de las que se

10 <http://www.educar.org/Educacionfisicaydeportiva/historia/ciclismo.asp>

11 <http://www.deportesextremos.net/ciclismo/historia-del-ciclismo.php>

dedicaron al deporte en general.

En 1893, se disputó en Nueva York la primera prueba de fondo en pista, en el Madison Square Garden. El vencedor, Schock, corrió ininterrumpidamente cubriendo una distancia de 2575km. Sucesivamente, fue aumentando el número de kilómetros recorridos. El inhumano espectáculo de la fatiga de los corredores provocó vigorosas campañas de prensa, hasta que en 1899, se comenzaron a correr los Seis Días por el sistema de parejas con relevo libre. La primera prueba de este género disputada en Europa fue en Berlín, en 1909.

En cuanto a las Olimpiadas, acogieron al ciclismo desde los primeros juegos contemporáneos (Atenas 1896); sólo ciclistas aficionados podían participar en esa clase de pruebas, por eso los más famosos corredores mundiales de ese entonces no son precisamente vencedores olímpicos.

En los albores del Siglo XX nacieron las grandes carreras en ruta por etapas: el Tour de Francia (1 de julio de 1903), el Giro de Italia (mayo de 1909) y la Vuelta a España (1935). La principal prueba de ruta por etapas sudamericana, la Vuelta a Colombia, no se celebró hasta 1951.

El ciclismo, al mismo tiempo que ha evolucionado históricamente, ha experimentado profundas alteraciones en sus aspectos técnico y táctico. El espíritu individual que formó las carreras y hazañas de días pasados, se ha ido perdiendo poco a poco a través de los años; la lucha de hombre contra hombre se ha visto reemplazada por la batalla entre equipos¹². Cuando las grandes marcas iniciaron su rivalidad sobre las rutas, surgió esta modalidad ante la que se inclinan los ciclistas, obligados por las circunstancias, la conveniencia y la dureza de las pruebas; además de su propio esfuerzo, necesitan la ayuda de los demás para ganar.¹³

Los avances técnicos logrados por las bicicletas ayudan al valor físico del corredor; el estilo, la táctica y las alianzas tienen relevancia, claro está, dentro de un potencial humano indispensable para dedicarse al ciclismo de competición.¹⁴

Las mejores carreteras, las máquinas más livianas, el cambio de marchas, con los distintos desarrollos que permiten al corredor acoplar su golpe de pedal a las diversas características del recorrido, todo ha venido a quitar importancia a una serie de factores humanos decisivos en otros tiempos. Pero los campeones siguen siendo unos atletas de excepción, y el hecho de que la técnica moderna haya

¹² <http://www.historiadeldeporte.es/pages/historia/ciclismo.html>

¹³ <http://ciclismo.thecrazybug.com/ciclistas/>

¹⁴ *Ibídem.*

impuesto nuevos sistemas en el cultivo del ciclismo como deporte no disminuye la grandeza de sus hazañas.¹⁵

Colombia tiene cerca de cuatro mil organizaciones públicas, mixtas (sector asociado) y probadas que tienen como razón de ser la prestación de servicios de cualquier modelo o disciplina deportiva, las cuales se estructuran en:

- *Sector asociado*: Comité Olímpico Colombiano, federaciones, ligas y clubes deportivos aficionados y profesionales.
- *Sector oficial*: Coldeportes, Institutos Departamentales de deporte, Institutos Municipales del deporte.
- *Sector privado*: clubes sociales y deportivos, gimnasios y centros de acondicionamiento físico, polideportivos, escuelas o academias de formación deportiva, instituciones prestadoras de servicios de recreación y ocupación del tiempo libre, cajas de compensación.¹⁶

En éste país el deporte el Instituto Colombiano del Deporte "**Coldeportes**", es el máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte y Director del Deporte formativo y comunitario.

Coldeportes es un establecimiento público adscrito al Ministerio de Cultura, dotado con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente¹⁷. Entre sus funciones principales figuran desarrollar, asesorar, ejecutar, supervisar y controlar todos los planes de estímulo y fomento de la educación física, el deporte, las actividades recreativas y el bienestar de la juventud colombiana, en atención a las políticas generales que formula el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Cultura y según las decisiones adoptadas por la Junta Directiva del Instituto.

A través de los años, Coldeportes ha venido adelantando sus funciones en el desarrollo del deporte competitivo, escenarios deportivos, deporte en el sector educativo, educación física, legislación, recreación, deporte para todos y atención a los sectores con menos oportunidades.

En sus dos primeras administraciones de 1968 a 1974, se consolidaron los IX Juegos Deportivos Nacionales en Ibagué en 1970 y los Juegos Panamericanos de 1971 en Cali y entre 1984 y 1982 se dio importancia a la construcción y adecuación de escenarios deportivos. Hoy es posible afirmar que en todas las

¹⁵ Ibid.

¹⁶ COLDEPORTES y ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE. Gestión Deportiva, ensayos. Cali: Faid Editores, 2001.

¹⁷ Según el Decreto 2743 del 6 de noviembre de 1968, mediante el cual se creó Coldeportes. Los estatutos fueron adoptados mediante el Acuerdo 0001 de 1969 y aprobados por el Decreto 0148 del mismo año, los cuales se modificaron por el Decreto 1082.

capitales y en la mayoría de municipios existe por lo menos una obra construida por Coldeportes. Temas como la Legislación deportiva, el deporte para todos, la educación física, la recreación y la difusión, han hecho parte de las prioridades que orienta el Instituto.¹⁸

Particularmente hablando del ciclismo, la Federación Colombiana de Ciclismo es el ente rector de éste deporte en Colombia. Tiene como misión fomentar, apoyar, desarrollar, coordinar, organizar, formular y vigilar procesos y proyectos en las distintas modalidades, con el objetivo de lograr títulos a nivel continental, mundial y en Juegos Olímpicos, sin descuidar los procesos deportivos en las juventudes que buscan su formación profesional en este deporte. La Federación Colombiana de Ciclismo tiene como visión ubicar el ciclismo en lo más alto del concierto internacional y además ser reconocidos como potencia mundial.

A nivel territorial o departamental, los organismos organizadores, fomentadores y/o patrocinadores del ciclismo son las ligas¹⁹. La Liga de Ciclismo del Valle fue creada en 1971 con personalidad jurídica otorgada por la Gobernación del Valle de Cauca. Coordina, organiza y promueve el ciclismo del Valle con nacientes y reconocidas figuras de la historia, el presente y el futuro del ciclismo colombiano. A la liga deben estar inscritos todos los clubes de ciclismo, aficionados o profesionales que haya en el Departamento.

La organización de eventos como la Copa Mundo UCI de Pista, los campeonatos Para Panamericanos, la Vuelta Blanco del Valle, los Festivales de Pista, las válidas de Ciclomontañismo y de BMX, hacen parte del trabajo de la liga y sus clubes, conservando el protagonismo del ciclismo vallecaucano en el contexto nacional.

La Liga ha logrado posicionar la Vuelta el Valle como el tercer en importancia en el calendario ciclístico nacional, después de la Vuelta a Colombia y el Clásico RCN. Consta de 21 clubes afiliados y alrededor de 200 ciclistas.

El trabajo de formación permite tener corredores en todas las modalidades y categorías, con evidente protagonismo, con figuras como la campeona del mundo Laura Abril, Jarlinson Pantano, Carlos Alzate, Carlos Ibañez, Paola Madriñán, Cristian Tamayo, Maria Fernanda Paz, entre otros.

18 Tomado de la página web de la institución www.coleportes.gov.co.

19 Según Decreto Ley 1228 del 18 de julio de 1995 de la República de Colombia “por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1.995, la cual dicta disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y creó el Sistema Nacional del Deporte

Ciclismo en el Valle*

En los años 40 Félix Umaña, dueño de un famoso almacén de bicicletas del Barrio San Nicolás, organizó carrera de mensajeros en bicicleta, la cual fue muy publicitada radialmente. Gracias a ésta iniciativa, posteriormente se realizaron las competencias La Doble Yumbo, con cerca de 400 ciclistas, y la Doble a Vies de ciclismo aficionado, patrocinadas por establecimientos locales. De la comunidad de los mensajeros de entonces surgieron ciclistas de calidad y nació la fiebre del ciclismo en el Valle.

El inicio del ciclismo del Valle marca el inicio del ciclismo en Colombia. Uno de los dirigentes deportivos de los años 50 organizó una carrera, Cali-Bogotá, en 6 etapas, la primera carrera a nivel nacional. Debido al éxito del evento, el padre del exalcalde Enrique Peñalosa y el Diario El Tiempo se interesaron en la competencia y crearon Primera Vuelta a Colombia en 1951, cuya segunda edición, en 1952, la ganó el francés José Beyaert en representación del Valle.

Posteriormente personas como Omar Méndez, Alcides Nieto Patiño (quien trabajó también en la Secretaría Cultura), Ovilio Muriel, Alberto Cobo Arizabaleta, Carlos Alberto Camacho Perea, fomentaron, apoyaron y levantaron el ciclismo en el Valle a través de la Liga.

Las Ligas se dieron cuenta de que debían buscar a alguien que enseñara ciclismo. El ciclista suizo Walter Diggemans fue el profesor que enseñó a los primeros ciclistas del valle el uso de los tubulares, de las nuevas bicicletas, las zapatillas de ciclismo, las medias especiales, los uniformes, la posición, etc. Después de enseñar 10 años en la Liga de Ciclismo del Valle, Walter Diggemans fue convocado como entrenador de la Selección nacional de Ciclismo en el Mundial. Famosos ciclistas vallecaucanos como Carlos Montoya, Luis H Díaz y José Ramón Garcés, fueron aprendices de Diggemans.

El Club Rumaña y el Saturia, eran los clubes que apoyaban el ciclismo en el Valle. El ciclismo se volvió un asunto serio cuando las empresas comenzaron a patrocinar dado el éxito de la Vuelta a Colombia. Un ciclista de la época, Héctor López, quien trabajaba en Canadá Dry, intentó convencer a su jefe de entrenar un ciclista y patrocinarlo para lograr publicidad de la marca. El patrocinio de dicha empresa comenzó con un equipo a nivel local.

El Valle tenía la hegemonía en el ciclismo en Colombia, hasta que Antioquia y Boyacá comenzaron a formar y entrenar equipos.

* Acerca de ciclismo en el Valle no hay algún documento oficial, por tanto la información contenida en este aparte surge de una entrevista a Héctor López, ciclista del valle de los años 50.

El ciclismo de Colombia nació en luchas departamentales. La gente salía a las calles a apoyar a los ciclistas, a defender el orgullo territorial; antaño, los ciclistas eran verdaderos ídolos. Los niños querían llegar a ser ciclistas, no solo por el triunfo económico, sino espiritual y moral. El deporte hace que la sociedad se convenza de que es una necesidad tener deportistas, porque une a la gente y la aglutina por compartir una bandera, por tener por quién luchar.

El ciclismo es un deporte muy costoso, por los materiales e implementos, por tanto es necesario el patrocinio. Cuando las entidades desaparecieron del Valle, tampoco hubo ciclismo. Los ciclistas se fueron a otros departamentos en donde sí había patrocinadores.

El ciclismo pasó de ser de equipos departamentales a ser de una competencia de marca. Ya no importa de dónde provienen los ciclistas, sino la marca que representan. Los ciclistas se convirtieron en profesionales, el ciclismo dejó de ser una segunda ocupación de sustentación para ser una labor de vida.

El valle ahora se limita a observar las grandes figuras. Debe haber dirigentes con gran empuje y con una capacidad administrativa con excelentes relaciones sociales. Ya que se busca con esta investigación diseñar una estrategia de mercadeo para una organización deportiva, la Liga de Ciclismo del Valle, se comienza por entender el concepto de estructura, un componente primario que todas las organizaciones deben tener.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Primero, una definición pertinente para éste caso de una **organización** podría ser la de Hodge, Anthony y Gales²⁰ quienes la definen como un sistema humano de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos.

Segundo, la **estructura**, según Mintzberg²¹ es la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en una organización en diferentes tareas, y lograda la coordinación entre las mismas.

Por otro lado, Drucker²² dice que estructura es el diseño con el que se administra una empresa u organización. Para Hodge, Anthony y Gales²³ la estructura es la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación.

De éste modo, la estructura podría definirse como cada parte que conforma un todo en una organización y las relaciones que se mantienen entre cada una de las partes, así la estructura se constituye como el orden de la organización; por lo general está representada por un organigrama en el cual se identifican cargos, puestos, funciones y relaciones de tareas.

Una de las organizaciones a estudiar es una **liga**; según el Diccionario Paidotribo de la actividad física y el deporte *las ligas* son un sistema de competición en el que cada deportista o equipo inscrito se enfrenta con todos los otros de su misma categoría.²⁴

Según el Manual de la Organización Institucional del Deporte²⁵, las ligas profesionales son asociaciones de segundo grado de naturaleza privada, integradas obligatoriamente por los clubes y sociedades anónimas deportivas que participan en competiciones oficiales profesionales de ámbito estatal o privado.²⁶ Solo puede existir una liga profesional por modalidad deportiva que tenga una

20 HODGE, B.J; ANTHONY, William y GALES, Lawrence. Teoría de la Organización, un enfoque estratégico. Madrid: Pearson Educación, 2003. p. 8.

21 MINTZBERG, H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo, 1984. p. 189.

22 DRUCKER, Peter Ferdinand. La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo, 1992. p. 421

23 HODGE, B.J y OTROS (2003). p. 33.

24 Según Decreto Ley 1228 del 18 de julio de 1995 de la República de Colombia, las ligas deportivas son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos o promotores para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del departamento o del Distrito Capital.

25 MONTES, Vicente. Manual de la Organización Institucional del Deporte. Barcelona: Paidotribo, 2004.

26 El Decreto Reglamentario 0776 del 29 de abril de 1996 reconoció a los clubes y ligas personalidad jurídica propia y capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

competición reconocida oficialmente como profesional. Las funciones de una liga son la gestión de sus propios intereses y el desarrollo y gestión de las competiciones deportivas profesionales de su respectivo deporte. Por tanto deben organizar, controlar y supervisar las competiciones deportivas en su campo de acción y tienen el control la tutela y supervisión de sus clubes y deportistas asociados.²⁷

La 'idiosincrasia' propia de las ligas, como la Liga de Ciclismo del Valle, hace que estén sometidas en algunos casos al Derecho Administrativo y en otros al Derecho Privado. Son sujetos privados que en algunas circunstancias ejercen funciones públicas relacionadas con la actividad deportiva de competición oficial.

Las ligas profesionales se crearon como consecuencia de la desmembración que se produjo en las estructuras deportivas con la aparición del profesionalismo en el deporte. En unas décadas en las que el deporte debía ser eminentemente amateur y el olimpismo exigía esta cualidad en todas las organizaciones afiliadas, se hacía imprescindible crear organizaciones paralelas y diferenciadas para vertebrar las competiciones donde se admitiera el profesionalismo.²⁸

El Comité Olímpico Internacional obligaba a que en las federaciones internacionales se separasen las estructuras de tipo aficionado o amateur y las de tipo profesional. Un buen ejemplo de ello es la Federación Internacional de Ciclismo, que tuvo que dividirse en dos federaciones distintas, una para el deporte aficionado y otra para el deporte profesional (Federación Internacional de Ciclismo Amateur-FIAC y Federación Internacional de Ciclismo Profesional-FICP quedaron dependiendo de la Unión Ciclista Internacional-UCI). Con la posterior admisión del profesionalismo en los Juegos Olímpicos, se han tenido que unir de nuevo.

Esta "inercia" en el ámbito deportivo internacional produjo que cada país creara estructuras independientes para gestionar los intereses del deporte profesional. Estados Unidos es de los países que más estructuras deportivas independientes posee (NBA de baloncesto, NFL de fútbol americano, etc.).²⁹

La naturaleza propia de las ligas profesionales hace que estén sometidas a disposiciones de carácter público emanados de poderes públicos y por otro lado, a normas de carácter privado (estatutos, convenios, contratos), ya que la ley obliga a las ligas a inscribirse a la federación nacional y al ente controlador del deporte y además, a que cada liga tenga su reglamento interno. Es por todo esto merchorganizaciones administrativas territoriales del deporte.³⁰

27 Según Decreto Ley 1228 del 18 de julio de 1995 de la República de Colombia.

28 MONTES. Vicente. (2004). P 295.

29 Ibídem.

30 Ibídem. p. 296.

Las ligas departamentales de cada deporte están conformadas por clubes locales; un **club** es un organismo de derecho privado constituido por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social.³¹

Por tanto se concluye que un club es una asociación amateur o profesional que tiene como finalidad fomentar la práctica del deporte, son entes con personalidad jurídica y capacidad de obrar formados por personas sin ánimo de lucro, que tiene como objeto social prioritario el fomento y desarrollo del deporte y la organización de actividades deportivas, sean practicadas por socios u otras personas. La formación de clubes y organizaciones deportivas está regulada por la Ley del Deporte.

Debido a que se definió la forma de organización del deporte en Colombia, se hace necesario definir el **deporte**. Según el Diccionario Paidotribo de la actividad física y el deporte es un sistema de competición en el que cada deportista o equipo inscrito se enfrenta con todos los otros de su misma categoría.

El deporte, según la Ley del Deporte, se divide o clasifica de acuerdo a funciones y características; a grandes rasgos se puede dividir, para éste caso en **Recreativo** o 'social comunitario' que se aprovecha con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Procura integración, descanso y creatividad. Se realiza mediante la acción interinstitucional y la participación comunitaria para el mejoramiento de la calidad de vida* y **Competitivo**, el cual se constituye en el conjunto de certámenes, eventos y torneos, su objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado.

Entrando en el tema principal de esta investigación se observan las definiciones de la materia principal, **el Mercadeo**. Para Philip Kotler "es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"³²

Stanton, Etzel y Walker, proponen que el mercadeo es "un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a

31 Según Decreto Ley 1228 del 18 de julio de 1995.

32 KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Colombia: Pearson Educación, 2008. p. 7.

* Según la Ley 181 del 18 de enero de 1995, que dicta las disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y crea El Sistema Nacional del Deporte.

fin de lograr los objetivos de la organización”.³³

Según la primera definición propuesta en 1960 por la American Marketing Association-AMA, mercadeo es “el desarrollo de actividades en el campo de los negocios, que dirigen el flujo de productos y servicios del productor consumidor”³⁴. En 1988, la American Marketing Association reestructuró su definición y concluyó que mercadeo es “el proceso de planificar y llevar a cabo el diseño, la fijación de precios, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”³⁵

El mercadeo es parte integral del proceso de un producto o servicio y su influencia comienza a ejercerse desde el mismo instante en el que se inicia la elaboración de un producto, a partir de las necesidades específicas de los protagonistas del mercado. De la precisión con la que se encadene cada eslabón del proceso, dependerá el éxito de la gestión del mercadeo.³⁶

Como se trata de integrar las herramientas del mercadeo en un sistema deportivo ya establecido, se hace necesario el concepto de **Mercadeo deportivo**.

Edelberto Rueda en su ensayo 'Tomemos el marketing deportivamente' propone como estrategia primordial definir cuál es el producto deportivo que se ofrecerá. Para ello, se apoya en la clasificación del sociólogo alemán Helmuth Digel, quien concebía el producto deportivo de varias formas: deporte como motivo de competencia y rendimiento; como motivo de show, con premisas de tipo fundamentalmente económico y publicitario; deporte de tiempo libre y diversión; deporte como medio de política social, para reforzar acciones del Estado en las áreas de la salud, la educación, el civismo y la paz y el deporte alternativo, como una posibilidad de manifestación no convencional de la expresión corporal. Rueda expone que el diseño del 'producto deportivo adecuado' se determina respondiendo a las necesidades que satisface el producto, las características y beneficios diferenciales del producto y la percepción del producto frente a los productos similares que puedan competirle.

El mercadeo es, entonces, un proceso por medio del cual las empresas obtienen beneficios gracias a la oferta de productos adecuados en los mercados idóneos, a los precios correctos, mediante las promociones precisas y dirigidas a las

33 STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing, 13a Edición. Mexico: McGraw-Hill Book Company, 2004. p. 5.

34 AMERICAN MARKETING ASOCIATION. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Term. Chicago, 1960.

35 AMERICAN MARKETING ASOCIATION. La Nueva Mercadotecnia. México: Mac Graw Hill, 1998

36 RUEDA, Edelberto. Tomemos el marketing deportivamente. En: COLDEPORTES y ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE. Gestión deportiva, ensayos. Cali: Faid Editores, 2001. p. 58.

personas específicas.³⁷ En el caso deportivo, las consideraciones hechas por Edelberto Rueda pueden ser aplicadas en ésta investigación.

Para comenzar a diseñar un plan de mercadeo para una organización se hace necesario hacer un **diagnóstico** de la empresa. En una primera definición “El diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se conoce mediante la indagación, y la otra ya definida y supuestamente conocida que servirá de modelo. El 'saldo' de esta comparación o contraste, es lo que se llama diagnóstico”³⁸. Para Vidal, el diagnóstico es un medio, no un fin, para potenciar los recursos y la capacidad de planificación de una organización; es un insumo para la planificación estratégica de la empresa. Reconociendo la existencia de otro, el entorno también influye en el desempeño de la organización.³⁹

Según Darío Rodríguez⁴⁰, es un proceso en el que un determinado observador explica las experiencias que tiene de una organización y de su operar. En su operar, un observador usa esquemas de distinción, que le permiten destacar algo con respecto a un trasfondo. En el diagnóstico no solo se distinguen diferentes niveles, cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros o los subgrupos internos, o ver la organización diferenciándose en relación con su entorno. El observador puede preguntarse por los procesos que tienen lugar en la organización y distinguir así el poder, las comunicaciones, la toma de decisiones, etc. También se puede orientar la indagación diferenciando estructuras de procesos o factores atados al diseño y los referidos a las actitudes de los miembros de la organización. El diagnóstico organizacional supone la aplicación de esquemas de distinción en una observación configuradora de lo observado.

Es una descripción, una explicación hecha por el observador de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, debe permitir que otro observador pueda ser testigo del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además, deberán deducirse otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio

37 Ibídem. 2001.

38 VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Colombia: Editorial ECOE, colección textos Universitarios, 2004. p. 20

39 Ibídem.

40 RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2005. p. 32.

organizacional. El diagnóstico, por consiguiente, debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.

En Teoría y práctica del diagnóstico administrativo⁴¹ se define el diagnóstico como “el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o un problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”. Se trata de “conocer a través de o por medio de” la situación o estado de una empresa u organización. Es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

En el diagnóstico se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad dada. Proporciona pautas y orientaciones generales que incluyen una estrategia y unos objetivos. La importancia del diagnóstico radica en el grado de veracidad de una realidad determinada.

El diagnóstico administrativo está encaminado a lograr tanto la sistematización de información cuantitativa sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización; además debe manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde se desea aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo.

Worley Cummings⁴² define el diagnóstico como el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarlas y sacar conclusiones para un cambio o mejoramiento potencial. Aporta un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera, así las intervenciones se fundan en él e incluyen acciones concretas tendentes a mejorar el funcionamiento.

Para Cummings, el diagnóstico es un modelo de cambio organizacional análogo a la medicina: una compañía (paciente) que tiene problemas acude en busca de un especialista en desarrollo organizacional (el médico); éste la examina, averigua las causas de los problemas y prescribe una solución. Sin embargo, el diagnóstico de una compañía representa un esfuerzo mucho mayor de colaboración de lo que supone el modelo del médico, sin acepte la suposición implícita de que algo anda mal.

41 MARTÍNEZ, Víctor Manuel. *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas*. México: Trillas, 1989. p. 20

42 CUMMINGS, Thomas; WORLEY, Christopher. *Desarrollo organizacional y cambio*. México: International Thomson, 2007. p. 83

Entonces, ya que este caso concierne la definición *organizacional* de diagnóstico, se definirá como un proceso mediante el cual se conoce lo que está sucediendo en la organización en todo ámbito, es un análisis de cómo se está haciendo el trabajo.

Al ejecutar una estrategia será necesario ejercer un **plan** de acción. Según George Morrisey⁴³, un plan de acción representa las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo estipulado. Pueden manifestarse con actividades o eventos específicos que no están necesariamente interrelacionados, con una serie de eventos interconectados según un enfoque analítico o solución de problemas o con una serie de objetivos más pequeños a un plazo más corto.

Para Morrisey, los planes de acción incluyen marcos de tiempo específicos, requisitos de recursos y responsabilidad por cada paso. También son una manera efectiva para validar o invalidar las suposiciones hechas en pasos anteriores

El Plan de acción debe llevarse a cabo cuando estén definidos los objetivos del plan estratégico de negocios o mercadeo. Un **objetivo** es una meta que a una compañía le gustaría lograr durante el término de un plan de acción⁴⁴. Los objetivos indican hacia dónde se va y cuándo se llegará, mientras que el plan de acción muestra la manera para llegar ahí.

En el plan de acción, los objetivos deben delimitar unas estrategias a seguir. Una estrategia es una lógica mediante la cual una compañía espera lograr sus objetivos. Las estrategias deben convertirse en programas específicos de acción con pasos y procedimientos a seguir.⁴⁵

Es el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de la planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa. Se han escrito cientos de libros sobre el tema, cada uno con su propia terminología, básicamente los planes de acción incorporan los pasos o acciones específicos que se requerirán, el programa para realizar los pasos, los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo y los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

Entonces, un **plan de acción** se podría definir como una serie de actividades o de sucesos específicos no necesariamente interrelacionados, que llevarán al logro de

⁴³ MORRISEY, George. Planeación táctica, produciendo resultados en corto plazo. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A, 1996. P 21 y 22.

⁴⁴ CESPEDES SAENZ, Alberto. Principios de mercadeo. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2005. P. 27.

⁴⁵ *Ibíd.*

los objetivos. También como un enfoque analítico o para la solución de problemas que incluye una serie de sucesos.

Según la American Marketing Association el **plan de mercadeo** es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el **plan de mercadeo** es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

Según McCarthy y Perrault es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal.⁴⁶

Entonces, un **plan** es un documento que identifica los resultados específicos que se necesita lograr dentro un tiempo establecido en pos de un objetivo. También incluye las acciones y los recursos específicos que necesita para lograr los resultados deseados.

Así, la empresa a estudiar es un equipo profesional de **ciclismo**, una **organización** deportiva con una **estructura** de funcionamiento identificable, de carácter **competitivo**, inscrito a un **club** de ciclismo, el cual a su vez está inscrito en la **Liga** Vallecaucana de Ciclismo. Este equipo tiene un plan de **mercadeo** con algunas deficiencias, lo que ha hecho que no sea rentable; por tanto con ésta investigación se hará un **diagnóstico** de esta empresa deportiva que identifique sus necesidades en el área de mercadeo y se diseñará un **plan de acción** para ésta área.

46 MC CARTHY, Jerome y PERREAULT, William. Marketing: Planeación Estratégica, de la Teoría a la Práctica. Colombia: McGraw Hill, 1997. p. 614.

5.3. MARCO LEGAL

Legislación del deporte en Colombia

El Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia, modificado por el Acto Legislativo N° 02 del 2002, dicta que “el ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano”.

También dicta que el deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. El Artículo 52 dicta que la nación “reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre”.

En el Artículo se especifica que “el Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas”.

La **Ley 49 del 4 de marzo de 1993** “por la cual se establece el Régimen Disciplinario en el Deporte”, para preservar la ética, los principios, el decoro y la disciplina que rigen la actividad deportiva y a la vez asegurar el cumplimiento de las reglas de juego o competición y las normas deportivas generales.

La ley dictamina y aplica a las infracciones de las reglas de juego o competición y normas generales deportivas y en las disposiciones reglamentarias de estas normas y en las estatutarias de los Clubes Deportivos, Ligas, Divisiones Profesionales y Federaciones Deportivas Colombianas, cuando se trate de actividades o competiciones de carácter nacional e internacional o afecte a deportistas, dirigentes, personal técnico, científico, auxiliar y de juzgamiento que participen en ellas.

En el Artículo 9 de la Ley dicta que todas las organizaciones deportivas oficiales y no oficiales deben expedir independientemente un Código Disciplinario con un sistema tipificado de infracciones y sanciones.

La **Ley 181 del 18 de enero de 1995** dicta las disposiciones para el fomento y la financiación del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física, establece el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física y crea El Sistema Nacional del Deporte.

La ley surge con la finalidad de establecer el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud

en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

En el Artículo 3 La ley dicta los principios rectores del Estado para garantizar el derecho de los ciudadanos al conocimiento y la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; fomentar y regular la creación de asociaciones deportivas, coordinar la gestión del deporte, formular programas especiales de fomento y práctica del deporte, promover el deporte competitivo, enseñar deporte, formar profesionalmente deportistas de alto rendimiento, estimular la investigación y la manifestación del deporte y velar porque todas las normas se cumplan.

En el Artículo 65 de ésta ley se dicta las disposiciones para los entes deportivos departamentales y explica que los departamentos, distritos o municipios no están en la obligación de contar con unidades administrativas, dependencias, entidades, entes u oficinas para el cumplimiento de funciones de promoción del deporte, y que sólo podrán crearse cuando los recursos, siempre y cuando no comprometan las obligaciones que un Departamento o Municipio tenga por ley, sean suficientes⁴⁷. En caso contrario las competencias deberán asumirse por dependencias afines (privadas) que de todos modos deben asumir las funciones determinadas en la legislación colombiana y deberán cumplir con las obligaciones constitucionales y legales de universalidad, participación comunitaria y democratización e integración funcional.

La Ley 494 del 8 de febrero de 1999 dictó las modificaciones a la ley anterior, únicamente sobre los clubes deportivos.

En su Artículo 1º, esta ley modificó el artículo 11 del Decreto-ley 1228 de 1995, en el sentido de que las Federaciones Deportivas Nacionales también puedan estar constituidas por Clubes Deportivos.

Se adiciona una parágrafo al artículo 12 del Decreto-ley 1228 de 1995, en cuanto a que el número mínimo de clubes Deportivos a que se refiere el artículo anterior será determinado por Coldeportes, previa consulta con la Federación Deportiva Nacional correspondiente, constatando que esté conformada por más del 80% de clubes sociales o cuando se refiera a un deporte de alto riesgo o cuando no existan escenarios deportivos especializados en los departamentos que haga imposible la conformación de Ligas o cuando el Gobierno determine normas

47 Según el artículo 75 de la Ley 617 de Octubre 6 de 2000,

especiales de seguridad para la práctica de un deporte.

La **Ley 845 del 21 de octubre del 2003** dicta normas de prevención y lucha contra el dopaje. La Ley creó el Título II, el cual se compone de artículos sobre las disposiciones disciplinarias para el control antidopaje, como las comisiones disciplinarias.

En el Título I Capítulo I se refiere a los principios del juego limpio y la ética deportiva, en su artículo 5. define que es el dopaje y las sustancias o métodos indicados en el listado oficial del Comité Olímpico Internacional o de las Federaciones Deportivas Internacionales.

El capítulo II se refiere a la comisión nacional antidopaje y medicina deportiva, aquí se define la conformación y las funciones de esta comisión.

Capítulo III, Sobre el seguimiento y control médico a los deportistas, define la responsabilidad de los entes deportivos en el seguimiento médico para prevenir el dopaje y el procedimiento de consignación de dicha información.

Capítulo V, Infracciones muy graves y sanciones para quienes infrinjan la norma.

Título II, Disposiciones disciplinarias, quienes deben conformar la comisión general disciplinaria.

La **Ley 1207 del 14 de julio del 2008** aprueba la “Convención Internacional contra el Dopaje en el Deporte”, aprobada por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco, en París, el 19 de octubre de 2005. En su artículo 1. La convención tiene como finalidad, en el marco de la estrategia y el programa de actividades de la UNESCO en el ámbito de la educación física y el deporte, es promover la prevención del dopaje en el deporte y la lucha contra este, con miras a su eliminación.

El **Decreto Ley 1228 del 18 de julio de 1995** revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1.995.

El decreto adhirió varios artículos a la Ley del Deporte, entre ellos el 30, el cual dictó que para formar parte de la organización deportiva o participar en competencias o eventos deportivos reconocidos u organizarlos, las ligas y las federaciones deportivas nacionales deberán tener personería jurídica, al igual que los clubes que los integran.

El **Decreto Ley 1231 del 18 de julio de 1995** establece el otorgamiento de estímulos académicos, económicos y de seguridad social para deportistas nacionales destacados en el ámbito nacional o internacional.

En el Artículo 2 de éste Decreto Ley se dicta que el Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes, debe establecer la tarjeta del Deportista Emérito, que será otorgada en la categoría de Oro, exclusivamente a las Glorias del Deporte Colombiano, de conformidad con el reglamento que para tal efecto expida el Gobierno Nacional. En el artículo 3 se dictan las disposiciones para las pensiones vitalicias de las Glorias del Deporte Nacional.

El **Decreto 1387 del 5 de agosto de 1970** dicta las disposiciones sobre organización deportiva en el país, aplicada a las Asociaciones Juveniles o Recreativas, las organizaciones colombianas, oficiales o privadas, reconocidas por el Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte, sin ánimo de lucro, cuyas finalidades sean la promoción integral de la juventud a través de actividades de bienestar y sana recreación, tales como programas de formación personal, de excursionismo, de deporte no competitivo y similares.

En el Artículo 3 se estipula los requisitos para que Coldeportes reconozca alguna asociación deportiva, y decreta que cada asociación debe tener influencia y acción en al menos tres ciudades diferentes.

El **Decreto 886 del 26 de mayo de 1976** reglamenta por primera vez la actividad de los deportistas aficionados y el funcionamiento de sus clubes deportivos. En el artículo 10, el decreto especifica en qué casos los clubes pueden cobrar dinero a sus deportistas, estipula que cada deportista elige a qué club pertenecer en cualquier momento. "Artículo 10o.

Los Deportistas Competidores solo podrán ser obligados para con sus Clubes al pago de las siguientes cuotas, siempre y cuando que las mismas hayan sido aprobadas y ordenadas en su cuantía exacta por las respectivas Asambleas Generales:

- a) Cuota o derecho de admisión o afiliación;
- b) Cuotas ordinarias o extraordinarias para el sostenimiento de Club, y
- c) Cuota o aporte proporcional a los derechos que el Club debe pagar para participar en competencias oficiales, cuando el deportista sea inscrito en ellas."

El **Decreto 2845 del 23 de noviembre de 1984** dictó las normas para el ordenamiento del deporte, la educación física y la recreación. Reglamentando el

Comité Olímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales y los organismos de carácter regional.

En el Artículo 15 se dicta que “las federaciones deportivas nacionales que cuentan con deportistas aficionados y profesionales, podrán organizar divisiones, secciones o comisiones especializadas, de acuerdo con los mandatos del presente decreto y los reglamentos que se dicten, para un mejor ordenamiento de su actividad”

En el Artículo 30 el decreto estipula que “Para formar parte de la organización deportiva o participar en competencias o eventos deportivos reconocidos u organizarlos, las ligas y las federaciones deportivas nacionales deberán tener personería jurídica, al igual que los clubes que los integran”.

El Decreto 380 del 8 de febrero de 1985 y el 515 del 15 de febrero de 1986 reglamenta parcialmente el anterior decreto y dicta otras disposiciones sobre la organización deportiva y la educación física, recreación y deporte en sí.

El primer decreto mencionado dicta disposiciones sobre el patrimonio y la organización administrativa de los organismos deportivos. En el Artículo 29 se estipula que “el patrimonio de los organismos deportivos estará constituido, entre otro, por lo siguientes fondos y bienes:

1. Las cuotas de afiliación y de sostenimiento determinados por la asamblea en su cuantía y forma de pago.
2. Los auxilios, subsidios, y donaciones que se le hagan.
3. El producto de los servicios que prestan a sus afiliados o a terceros.
4. El valor de las inscripciones a los campeonatos y otras participaciones.
5. Los bienes muebles e inmuebles que adquieran para la prestación de sus servicios y su funcionamiento.
6. Los rendimientos derivados de sus bienes o de otra actividad que desarrollen dentro de su objeto.

En el Artículo 30 se especifica que “los bienes y fondos de los organismos deportivos son independientes de los de cada uno de los miembros y afiliados. En consecuencia, sus obligaciones no dan derecho al acreedor a reclamarlas a ninguno de ellos en particular, a menos que hayan consentido expresamente en responder, en todo o en parte de tales obligaciones.”

El segundo decreto dicta disposiciones sobre las condiciones de creación de organismos deportivos.

El **Decreto 1227 del 18 de julio de 1995** delega la inspección, vigilancia y control del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y de los organismos del Sistema Nacional del Deporte, al Director del Instituto Colombiano del Deporte-Coldeportes.

Artículo 1º.- Deléganse en el Director del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, las funciones de vigilancia y control de la actividad del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.

Artículo 2º.- Deléganse en el Director del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, las funciones de inspección, vigilancia y control sobre los organismos deportivos y demás entidades que integran el Sistema Nacional del Deporte.

Artículo 3º.- Para el ejercicio de las funciones delegadas en los artículos 1 y 2 de este Decreto, el Director del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, procederá de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y sin perjuicio de las facultades que para el efecto se deleguen y hayan delegado en otras autoridades del orden nacional y territorial.

El **Decreto 1083 del 15 de abril de 1997** en su artículo 5, reglamentó la pensión vitalicia para las Glorias del deporte nacional. El decreto establece las reglas y los procedimientos generales para el reconocimiento de la pensión vitalicia, un monto mensual en moneda colombiana, para deportistas de nacionalidad colombiana reconocidos como gloria del deporte nacional.

El **Decreto 215 del 15 de febrero del 2000** modifica la estructura del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, y se dictan otras disposiciones sobre la organización y función del Instituto. En su Artículo 3, el decreto modifica la estructura administrativa de Coldeportes y le delega nuevas funciones.

El **Decreto 785 del 17 de marzo del 2006** reglamentó el Comité Nacional de Recreación del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes. En el Artículo 1, el decreto delega la integración de dicho comité y en el 5 delega sus funciones.

El **Decreto reglamentario 00407 del 28 de febrero de 1996** reglamentó el otorgamiento de personería jurídica y el reconocimiento deportivo a los organismos deportivos que integran el Sistema Nacional del Deporte. En el Artículo 1 estipula el ámbito de aplicación, en el 2 da instrucciones del otorgamiento de la personería jurídica y el Artículo 3 explica los requisitos para el trámite.

El **Decreto Reglamentario 0776 del 29 de abril de 1996** dictó las normas para el

funcionamiento interno de los clubes deportivos profesionales. En el Artículo 6 el decreto dicta el régimen de los clubes deportivos como sociedades anónimas, “sin embargo para el otorgamiento de la escritura pública de constitución, deberán acompañar la certificación de Coldeportes, en donde conste que la minuta se ajusta a las disposiciones legales y reglamentarias de carácter deportivo, aplicables a dichas sociedades.”

La **Resolución 000929 del 12 de junio de 1996** establece el cumplimiento de los requisitos que deben tener los Clubes Deportivos y Promotores para su funcionamiento.

En el Artículo 1, la Resolución resolvió que “para el fomento, protección, apoyo y patrocinio del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, los clubes a que se refiere la presente resolución, deberán tener reconocimiento deportivo que serán otorgado o renovado por el término de dos años por el alcalde a través del Ente Municipal”.

La **Resolución 1440 del 14 de diciembre del 2007** en el artículo 2, fija los criterios y el procedimiento para la vinculación de nuevos deportes en el Sistema Nacional del Deporte.

La **Circular Externa 00001 del 28 de julio del 2004** del Ministerio de Cultura y Coldeportes dicta el método de aplicación del Plan Único de Cuentas (PUC) en todo el Sistema Nacional del Deporte (Federaciones Deportivas, Ligas Deportivas, Asociaciones Deportivas, Clubes Profesionales y Clubes Deportivos y Promotores) para obtener la información financiera, económica y social detallada de todos los organismos con el fin de evaluar el cumplimiento de las normas contables, tributarias y estatutarias.

6. DIAGNÓSTICO DE MERCADEO DEPORTIVO

Según Darío Rodríguez⁴⁸, el diagnóstico de mercadeo es un proceso en el que un determinado observador explica las experiencias que tiene de una organización y de su operar. En su operar, un observador usa esquemas de distinción, que le permiten destacar algo con respecto a un trasfondo. En el diagnóstico no solo se distinguen diferentes niveles, cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros o los subgrupos internos, o ver la organización diferenciándose en relación con su entorno. El observador puede preguntarse por los procesos que tienen lugar en la organización y distinguir así el poder, las comunicaciones, la toma de decisiones, etc. También se puede orientar la indagación diferenciando estructuras de procesos o factores atados al diseño y los referidos a las actitudes de los miembros de la organización. El diagnóstico organizacional supone la aplicación de esquemas de distinción en una observación configuradora de lo observado.

Es una descripción, una explicación hecha por el observador de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, debe permitir que otro observador pueda ser testigo del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además, deberán deducirse otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional. El diagnóstico, por consiguiente, debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.

El diagnóstico de mercadeo en el equipo de ciclismo del Valle Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte permitirá conocer los procesos internos del Equipo para formular mejoras en su funcionamiento. Este diagnóstico describe la situación actual del equipo, identifica fortalezas y debilidades y arroja preguntas y necesidades de cambio en su modo de operar. A partir del diagnóstico se podrá establecer un plan de acción.

48 RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. p. 32.

6. 1 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Un producto es algo que se ofrece a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o una necesidad.⁴⁹

Los productos incluyen más que sólo los bienes tangibles, también incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades.

Para funcionar, los equipos de ciclismo deben pertenecer a un club. El equipo de ciclismo a estudiar pertenece al Club de Ciclismo Águilas del Sur de la ciudad de Florida, Valle. Los clubes son organismos de derecho privado que tienen como función fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en una localidad e impulsar programas de interés público y social.⁵⁰

Los clubes de ciclismo del Valle del Cauca, a su vez, deben estar afiliados a la Liga Vallecaucana de Ciclismo. Las ligas son asociaciones de segundo grado de naturaleza privada, integradas obligatoriamente por los clubes y sociedades anónimas deportivas que participan en competiciones oficiales profesionales de ámbito estatal o privado. Se encargan de organizar, controlar y supervisar las competiciones deportivas en su campo de acción y tienen el control, la tutela y supervisión de sus clubes y deportistas asociados.⁵¹

El equipo de ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte ofrece un servicio de publicidad a las empresas patrocinadoras con el fin de dar a conocer cada marca, generar lealtad de los consumidores, penetrar nuevos mercados, lograr posicionamiento, crear efecto de recordación y mantener una buena imagen a través de los buenos resultados de los deportistas del equipo; ya que los consumidores relacionan estos resultados, dedicados y eficaces, con la marca que los patrocina.

6.1.1 Estructura del Equipo

Área deportiva: es el producto que ofrece un equipo de ciclismo. Está compuesta por los integrantes del equipo que son su razón de ser, ya que sin ellos, no se podría ofrecer el servicio de publicidad.

49 KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing, 6a Edición. México: Pearson Education, 2003. P 278.

50 Según Decreto Ley 1228 del 18 de julio de 1995.

51 Ibid.

Este equipo de ciclismo posee una Área Sub 23, compuesta por menores de 23 años. También está el área élite, compuesta por los ciclistas profesionales que compiten en este nivel. Ambas líneas están compuestas por:

- El Capo. Es el ciclista que siempre busca disputar los primeros lugares en la tabla de general de una competencia.
- El embalador. Es el ciclista que busca triunfos parciales de las etapas que llegan en embalaje⁵². Su mayor virtud es la velocidad final cuando los ciclistas enfrentan una llegada masiva.
- Gregarios. Estos ayudan al capo general o al embalador a cumplir sus objetivos.

El Área deportiva del Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte está compuesta por trece listas, ocho de categoría élite y cinco sub 23.

Costo: la línea deportiva tiene dos capos que devengan un salario anual de \$26'000.000 cada uno y seis ciclistas de élite que devengan \$20'000.000 cada uno. Por tanto el costo salarial del área deportiva del equipo es de \$176'000.000 al año.

- **Área técnica.** Es todo el personal que orienta el área deportiva del equipo y coordina la parte logística y operacional. Organizan, planean, dirigen y controlan. En pocas palabras, se encargan de que todo funcione: horarios de llegada y salida, preparación y desempeño. El área técnica del equipo ayuda a que los ciclistas se puedan concentrar toda su energía en la competencia, ya que competir es su razón de ser. Está compuesta por:
 - Entrenador. El encargado de dar el plan de trabajo y la preparación a los ciclistas. Y que los ciclistas lleguen en óptimas condiciones físicas a la competencia
 - Técnico. Es el encargado de diseñar y explicar la estrategia del equipo en competencia. Además de coordinar la logística del equipo.
- **Área auxiliar:** está compuesta por el personal de apoyo del equipo. Son los encargados de que los ciclistas tengan una buena recuperación, alimentación y asistencia mecánica en competencia. El área auxiliar la integran:
 - Mecánico: se encarga del mantenimiento de las bicicletas, y solucionar cualquier percance mecánico durante la competencia.

⁵² Embalaje es cuando un grupo de ciclistas llega cerca a la meta y en los últimos 200 metros de la competencia se define el ganador

- Masajistas. Los encargados de dar masajes a los ciclistas, preparar la alimentación en carretera, la hidratación y conducir los carros que acompañan las caravanas ciclisticas. Además, reciben el equipaje de los ciclistas y lo disponen en las habitaciones de cada uno. En éste equipo los masajistas son una especie de utileros.

En el Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte, durante competencia, cuenta con dos masajistas y un mecánico.

Los integrantes de la área auxiliar tienen un salario por competencia de \$70000 diarios, libres de comida y estadía.

- **Área administrativa.** Encargada de la organización, el manejo del presupuesto y el sostenimiento financiero del equipo. Está compuesta por:
 - Gerente. Encargado de gestionar los patrocinios del equipo, coordinar la logística del equipo durante competencia y arreglar los contratos con los ciclistas.
 - Contadora. Encargada del manejo del dinero en el equipo, por tanto es la persona que hace consignaciones, retiros, compras y documenta las transacciones dentro del equipo.
- **Área de desplazamiento.** Se compone de los recursos y elementos que se encargan de transportar o trasladar a todos los integrantes del equipo, con sus implementos. Incluye:
 - Camión acondicionado para el transporte de bicicletas, repuestos y equipaje de los ciclistas.
 - Buseta. Para el transporte de los ciclistas y los masajistas.
 - Automóvil. Acondicionado con parrillas para las bicicletas y ruedas de repuesto. Se usa para el transporte del gerente, el técnico y el mecánico durante la competencia.

6.1.2 Líneas del producto

Una línea de producto es el conjunto de referencias que fabrica, comercializa u ofrece una empresa.⁵³

Al ser el producto un servicio de publicidad, en este caso, basado en un equipo de ciclismo, consta de las siguientes líneas:

Línea publicidad en camiseta: son los elementos de la camiseta sujetos a

53 SÁNCHEZ Villa, Luis. Dirección de producto. Madrid: Esic Editorial, 2010. p. 21.

comercialización. La publicidad en la camiseta consta de siete partes en las siguientes zonas: hombro, pecho, abdomen, abdomen, oblicuos, espalda alta, espalda baja, tronco lateral.

Imagen 1. Camiseta del equipo Redetrans Supergiros Intervalle Autolarte. Zonas de publicidad.



Línea publicidad en pantaloneta: son los espacios que se venden en la pantaloneta. La publicidad en la pantaloneta consta tres partes distribuidas en las siguientes zonas: muslo lateral, cintilla y cadera.

Imagen 2. Pantaloneta del equipo Redetrans Supergiros Intervalle Autolarte. Zonas de publicidad.

A su vez cada línea tiene tres dimensiones: amplitud, profundidad y combinación.



Amplitud: es la suma del conjunto de líneas del producto. En este caso son dos.

1. Publicidad en la camiseta.
2. Publicidad en la pantaloneta.

Combinación: es el número total de servicios que el equipo ofrece al mercado.

1. Publicidad en la camiseta. 7 zonas de publicidad
2. Publicidad en la pantaloneta. 3 zonas de publicidad

Total: 10.

Profundidad: es el número promedio de productos por línea.

10 servicios en 2 líneas: 5.

El producto en un equipo de ciclismo.

El producto corresponde al atleta, que está integrado por su uniforme: la camiseta, la pantaloneta, los guantes, el casco, las gafas y las zapatillas. Cada parte de la camiseta, la pantaloneta y los guantes tiene un valor específico de acuerdo a su exposición o visibilidad y tamaño. En la estrategia de precio se especificará el valor comercial de cada parte del producto.

6.1.3. Logotipo

El logotipo es un símbolo formado por letras, abreviaturas o números que se funden en un solo bloque para la composición tipográfica y que de manera individual representa una empresa, un producto o una marca comercial. Un buen logotipo es aquél que encarna eficazmente la identidad corporativa.⁵⁴

El Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte no tiene un logotipo como tal, pero su uniforme se compone de los logotipos de cada patrocinador, por tanto se estudiarán estos logos.

Debido a que un equipo de ciclismo no puede operar ni competir sin estar afiliado a un club deportivo, y este, a su vez, inscrito a la Liga Vallecaucana de Ciclismo, también se estudiarán los logos del Club de Ciclismo Águilas del Sur, al que pertenece el equipo, y el de la Liga Vallecaucana de Ciclismo.

⁵⁴ MANFREDI SÁNCHEZ, Juan Luis. Estrategias de comunicación para la empresa exportadora. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior, 2008. P 73.

Imagen 3. Logo símbolo Redetrans



El logo de Redetrans es línea amarilla y azul que atraviesa el nombre de la marca y se asemeja a una vía.

Imagen 4. Logo símbolo Supergiros



El logo de supergiros es un círculo azul, con un anillo gris el cual le da impresión de giro al círculo.

Imagen 5. Logo símbolo Indervalle



El logo de Indervalle es un Deportista sobre los anillos que denotan el olimpismo encerrados en un círculo blanco dentro de una "V" y estos en medio de un anillo amarillo.

Imagen 6. Logo símbolo Emcali



El logo de Emcali son las iniciales de Empresas Municipales en color amarillo sobre un círculo rojo.

Imagen 7. Logo símbolo Autolarte



El logo de Autolarte es una carretera punteada en azul sobre un fondo gris

Imagen 8. Logo símbolo Club de Ciclismo Águilas del Sur.



El logo de El club de Ciclismo Aguilas del Sur es una águila que lleva encima una rueda de bicicleta. la cual es un ave propia de las montañas del Municipio de Florida, lugar de donde es oriundo el Club. El águila sostiene entre sus alas extendidas una rueda de bicicleta, ya que el ciclismo es la razón de ser del club. Su nombre águilas del sur, viene de la ubicación del Municipio de Florida, por ser este el último del Departamento en la zona sur.

Imagen 9. Logo símbolo Liga de Ciclismo del Valle

Está compuesto de una bicicleta enmarcada con una liebre, que distingue la característica propia de los ciclistas de la región del Valle del Cauca: la rapidez



6.1.3 Eslogan

Un eslogan es una “expresión generalmente corta y fácil de recordar, que resume un mensaje publicitario”⁵⁵. El equipo como tal no tiene un eslogan, pero algunas de las empresas que lo patrocinan si lo tienen.

Redetrans

Entregando por Colombia

Supergiros:

Su Plata al instante!

Indervalle: No tiene eslogan.

Emcali: No tiene eslogan.

Autolarte: No tiene eslogan

Liga de ciclismo: No tiene eslogan.

Club de Ciclismo Aguilas del Sur: No tiene eslogan.

⁵⁵ SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. Diccionario de Mercadotecnia. Madrid: Editorial Acent , 1998. p. 56.

6.1.4 Marca

Una marca es "un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores"⁵⁶. El equipo no tiene una marca propia, su nombre se compone, o se da a conocer como marca, con los nombres de los patrocinadores que tenga cada año.

Redetrans significa: Redes de Transporte



Supergiros significa: Rapidez en los Giros



Indervalle significa: Instituto de Deporte y Recreación en el Departamento del Valle



Emcali significa: Empresas Municipales de Cali



⁵⁶ FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia, 3ª Edición. México D.F.: McGraw Hill Latinoamericana, 2004. p. 192.

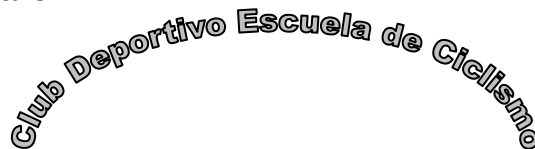
Autolarte significa: Concesionario de autos de la Familia Olarte.



Liciclismo Valle significa: Liga de Ciclismo del Valle.



Club Deportivo Escuela de Ciclismo Águilas del Sur Florida Valle significa: Club de ciclismo de Florida Valle.



6.1.5 Análisis.

Bajo el examen de lo que un equipo de ciclismo debería tener en casos cotidianos, el equipo carece de un auxiliar de alimentación, medico, fisioterapeuta, además los integrantes de la línea administrativa están sobrecargados de trabajo ya que el gerente termina siendo el vendedor, supervisor, administrador, contador y secretario. Los colores del uniforme son llamativos y agradables a la vista; se puede distinguir de él los logos de todos los patrocinadores

En el grupo de deportistas hace falta un capo, que sea de alto nivel para que el equipo tenga una mayor presencia en las carreras más importantes y mayor participación en las tablas generales de la competencia. El equipo no puede

sostener un capo con estas características en el momento por falta de recursos, es decir, por falta de gestión y patrocinio.

Debajo del capo debe haber otros corredores que puedan hacer las veces de hombre líder para carreras no tan importantes. Esta operación la realizan algunos equipos de ciclismo para que el capo mayor se pueda preparar para las competencias más importantes del país y donde se hace mayor publicidad, como el Clásico RCN y la Vuelta a Colombia.

Así mismo, el equipo necesita unos gregarios o coequiperos más competitivos. A los que tiene el equipo actualmente no se les puede exigir un mayor rendimiento, porque no tienen un excelente nivel y fueron contratados en momentos en los que los demás equipos del país ya habían contratado los ciclistas de mejor nivel y mayor salario.

El equipo solo tiene entrenador cuando se acercan las competencias. Se podría decir que trabaja todo el año solo con el técnico. La línea técnica del equipo necesita tener un entrenador con sueldo permanente que diseñe un plan de entrenamiento de acuerdo a cada carrera específica.

Es necesario un masajista y un mecánico permanentes todo el año. Los que el equipo tiene solo están durante competencia y por falta de recursos no tienen disponibilidad de los implementos y están agobiados de tareas. Esto hace la organización más difícil, ya que complican las funciones al encargar a los masajistas de alimentación, labores que no deberían mezclarse. Por tanto, el equipo también necesita un auxiliar de alimentación que tenga idea de los alimentos y productos que debe ingerir un deportista.

El equipo podría rendir más si tuviera un masajista capacitado para dar masajes de recuperación para deportistas. Los actuales masajistas que el equipo puede pagar, han aprendido empíricamente a hacer masaje relajante. Como los masajistas también son quienes facilitan la alimentación a los deportistas, también sería útil que tuvieran algún conocimiento sobre nutrición.

Los equipos de ciclismo llevan el nombre de las marcas que lo patrocinan. El equipo tuvo la necesidad de conseguir varios patrocinadores para obtener los recursos de sostenimiento del año, es por esto que el nombre queda muy largo y en muchas ocasiones en las transmisiones solo se enfatizan o se nombran los primeros dos patrocinadores. De esta manera los otros tres tienen poca recordación y menos publicidad.

La organización que gestiona los patrocinios, en cabeza del gerente del equipo no tiene marca, logo ni eslogan.

Los logos de cada marca en el uniforme del equipo están bien distribuidos y no generan saturación visual debido a que tiene los colores primarios: el rojo y azul de Redetrans, el azul de Supergiros y de Autolarte, el rojo de Indervalle y el amarillo de Emcali. Dos de las empresas patrocinadoras tiene eslóganes ingeniosos, pero estos no se muestran en el uniforme, por tanto no se aprovecha la frase de recordación.

El logo de la liga es acertado, ya que los ciclistas vallecaucano se ha caracterizado históricamente por su rapidez y velocidad, pues siempre están en la disputa de este tipo de pruebas. El logo de la Liga es una liebre, un animal que denota estas características de los ciclistas; además su color rojo y blanco concuerda con los uniformes que distinguen los deportistas del Valle, no solo del ciclismo sino de todas las disciplinas, es un color institucional.

El logo del Club de ciclismo Águilas del Sur al que está afiliado el equipo comunica audacia e imponencia, características atribuidas a las águilas. Es claro y emite un mensaje de superioridad ciclística.

6.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

El precio es lo que un cliente paga por la compra u obtención de determinado producto o servicio. También se considera como el nivel al que se iguala el valor monetario del producto o servicio para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor. Siempre depende del punto de vista del consumidor y del fabricante o la empresa.⁵⁷

Conceptualmente el precio es una expresión del valor de un bien o servicio en términos monetarios, este puede venir dado en función de las cualidades o características del producto (imagen de la empresa, calidad, servicio) y de su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.⁵⁸

Como el producto del Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte son los ciclistas, compuestos por su uniforme, los precios son el aporte del presupuesto del equipo que cada patrocinador hace. El patrocinador ocupa un espacio del uniforme del equipo equivalente con el porcentaje del presupuesto que aporta

57 RIVERA CAMINO, Jaime y LÓPEZ RUA, Mencía de Garcillán. Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones, 2a Edición. Madrid: Esic Editorial, 2009. p. 301.

58 Ibíd.

TABLA 1. Valor comercial de cada parte del Uniforme del Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte.

PATROCINADOR	APORTE DEL PRESUPUESTO	PARTE ASIGNADA
1. Redetrans	40 %	Pecho, espalda alta y muslo lateral
2. Supergiros	30 %	Abdomen, espalda baja y cintilla del muslo
3. InderValle	15 %	Hombros y abdominales oblicuos
4. Emcali	10 %	Tronco lateral
5. Autolarte	5%	Cadera

6.2.1 Precios especiales

En la venta de cada parte del uniforme no se hacen descuentos especiales. Ninguna parte tiene un valor específico, solo se designa de acuerdo al aporte que pueda dar el patrocinador.

6.2.2 Análisis.

La venta del uniforme por partes es una buena alternativa al haber tanta escasez de patrocinio y recursos, al no tener un patrocinador fuerte. Es menos costoso para los patrocinadores negociar el uniforme por partes, con el poco dinero que pueden aportar.

No queda claro el criterio científico o económico para fijar los precios o la distribución de la imagen de cada patrocinador en el uniforme. Es necesario que se defina un criterio para la fijación de precios de venta de las partes del uniforme, que sea tasado de acuerdo a visibilidad o algún otro cálculo que se pueda hacer.

Queda por fuera de la negociación del uniforme con los patrocinadores la venta de las zapatillas y el casco, ya que, según los integrantes del equipo es tradición en Colombia que el ciclista consiga un descuento de alguna marca de zapatillas y cascos por su cuenta, o bien los compre a elección personal. El equipo necesita negociar con algún almacén de equipos deportivos estos elementos, esto le traería más uniformidad al equipo y mejor presencia de marca.

6.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Se trata de poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde sea adquirido.⁵⁹

La distribución comprende el conjunto de tareas que se ejecutan desde que el producto se fabrica hasta que llega al consumidor, así como la organización, administración y control de esas tareas.

La preparación física de los ciclistas del Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte comienza con la pretemporada. Consiste en un acondicionamiento general y práctica de diferentes disciplinas deportivas para fortalecer las partes del cuerpo que no se ejercitan en los entrenos de ciclismo como el abdomen, la espalda y los brazos. También se fortalecen con ejercicios localizados en el gimnasio; en esta parte de la preparación, los ciclistas montan poco.

La siguiente parte de la preparación es la precompetitiva, en la que se aumenta paulatinamente el ciclismo y se disminuye el acondicionamiento, hasta llegar a entrenamiento sólo con bicicleta.

En la preparación competitiva el ciclista trabaja específicamente lo que debe, o le hace falta, para obtener el mejor desempeño posible en la competencia. Los ciclistas llegan a la competencia en la buseta del equipo, la cual es alquilada. Los equipos ciclísticos se transportan en un camión o furgón acondicionado para este tipo de elementos, el cual es facilitado por la empresa Redetrans.

La competencia en las clásicas es útil para que los ciclistas adquieran un nivel necesario para competir en las justas principales, las cuales son la Vuelta a Colombia y el Clásico RCN.

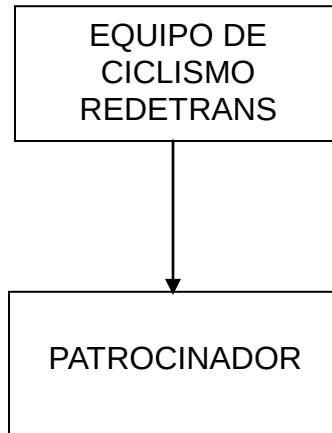
Un canal de distribución es el conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición de consumidor.⁶⁰ Un equipo de ciclismo puede tener dos tipos de canales de intermediación.

⁵⁹ Ibíd

⁶⁰ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing, 6a Edición.

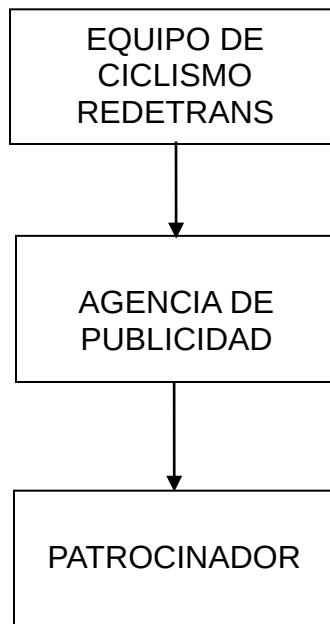
Directa: el gerente vende el equipo a un patrocinador:

Figura 1. Canal de distribución directo del Equipo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte.



Indirecta. El gerente del equipo puede contactar una agencia de publicidad que busque el patrocinio para el ciclismo

Figura 2. Canal de distribución indirecto del Equipo



6.3.1 Logística de la distribución

La logística es la parte del proceso de distribución que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así

como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.⁶¹ Las funciones principales de la logística incluyen el almacenamiento, el control de inventario, el transporte y la administración del sistema.

- Almacenamiento.

En las empresas, los ciclos de producción y consumo raras veces coinciden. Es por eso que las compañías deben almacenar sus bienes tangibles mientras esperan ser vendidos. Deben decidir cuántas bodegas necesitan, de qué tipos y dónde las ubicarán. Podrían usar bodegas de almacenamiento o centros de distribución.⁶²

La logística de distribución del Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Intervalle Emcali Autolarte tiene dos partes o etapas: en competencia y en no competencia.

El equipo no tiene un sistema de almacenamiento como tal, ya que no cuenta con una bodega propia. En competencia, las bicicletas de cada ciclista se almacenan en los camiones, los cuales permanecen en el parqueadero del hotel. Los equipos portables (como neveras, caramañolas) se almacenan en los cuartos.

Mientras no hay competencia los equipos; cinco rines de repuesto, neumáticos, dos bicicletas y una nevera; permanecen almacenados en un cuarto de la casa del gerente del equipo. Las bicicletas, al ser de los ciclistas, se guardan en la casa de cada uno, al igual que los uniformes y las caramañolas.

La comida que los ciclistas consumen se compra un día antes de viajar hacia la competencia y es encargada a los masajistas, quienes la distribuyen equitativamente. De los medicamentos, como recuperantes, suero y vitaminas, se encarga el técnico, quien los almacena en su cuarto, y los distribuye en el momento que los ciclistas lo necesitan.

Imagen 10. Disposición de la carpa del equipo durante competencia.

61 De las normas del *Consejo de la Dirección Logística*, página web del CLM. [Http://www.clm1.org](http://www.clm1.org).

62 KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*, 8a Edición. México: Pearson Educación, 2008. p. 320



- Control de inventario.

El manejo del inventario implica equilibrar la disponibilidad del producto o servicio con los costos de suministro y de disponibilidad. Los inventarios representan un uso importante del capital en el canal de suministro. Su buena administración significa mantenerlos al nivel más bajo posible, consistente en un equilibrio de costos directos e indirectos.⁶³

El equipo maneja un inventario de conteo manual, en el que se registran todos los equipos en momentos de viajar a una competencia. Al final de la competencia se hace de nuevo el conteo manual, para verificar que se regresa con el mismo número de equipos.

El equipo tiene unos implementos como las bicicletas, los aros de repuesto, las neveras portátiles, las camillas de masaje, rodillos de calentamiento; los cuales siempre son los mismos para cada carrera a no ser que alguno sufra un daño y tenga que reemplazarse. El equipo también maneja unos insumos que se consumen en cada competencia parcial o totalmente, como bebidas energéticas, chocolatinas con contenido proteico, geles energéticos, caramañolas, cremas y aceites de masaje, piñones, cadenillas, grasa, etc.

63 BELLOU, Ronald H. Logística. Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación, 2004. p. 389.

La línea auxiliar hace la petición al gerente de los insumos que se necesitan para determinada competencia. El gerente, de acuerdo al presupuesto y prioridad, decide la compra, la cual se entrega a cada línea con un listado de los implementos e insumos con los que se cuenta. El manejo de estos implementos e insumos durante las competencias lo hace la línea auxiliar; al término de las carreras ellos hacen la entrega al gerente de los implementos permanentes y los remanentes de los insumos debidamente inventariados, los cuales se tienen en cuenta para competencias próximas.

Los medicamentos y los uniformes son de manejo exclusivo del gerente, él hace su propio inventario, conteo y entrega. Se entregan dos uniformes de competencia compuesto por dos pantalonetas, dos camisetas, un enterizo, dos pares de medias y dos pares de guantes; y un uniforme de presentación, compuesto por una sudadera, dos camisetas, una gorra, un short y una pantaloneta, antes de la primera competencia del año a cada corredor. El gerente mantiene por cada talla dos uniformes de competencia de repuesto, en caso de que el de los ciclistas se deteriore en una caída.

Dentro de la competencia, el mecánico y el masajista reciben a cada ciclista en la llegada de cada carrera y se encargan de la bicicleta, la cual disponen en el camión acondicionado para transportarlas. Este es el procedimiento que se realiza cuando los ciclistas pernoctan en un lugar diferente al de la llegada de la etapa o carrera.

Cuando los ciclistas pernoctan en la misma ciudad de la llegada de la etapa, el ciclista se dirige al hotel en su bicicleta y un auxiliar lo recibe y dispone la bicicleta en el lugar designado por el hotel para que el mecánico realice el mantenimiento.

- Transporte.

La transportación representa generalmente mayor costo en la logística de las empresas.⁶⁴ Las decisiones sobre transporte son algunas de las más importantes en la logística; lo principal a tener en cuenta en este campo es la modalidad del transporte, el diseño de rutas y la consolidación del flete.⁶⁵

Durante competencia, el transporte se realiza en un furgón acondicionado para transportar las bicicletas y todo el material, una buseta para transportar el recurso humano del equipo y un automóvil que transporta al técnico y el mecánico del

64 Ibíd. p. 164.

65 Ibíd. p. 254.

equipo durante la carrera. El camión de carga lo suministra la compañía de transporte Redetrans, el primer patrocinador del equipo, como parte del patrocinio que se maneja. La buseta es alquilada por un amigo cercano al gerente del equipo y el automóvil es de propiedad del equipo. El gerente del equipo coordina la logística del transporte y estadía, por tanto prepara el transporte y reserva los hoteles.

El gerente informa el horario de recogida a los ciclistas para viajar a una competencia, ellos deben esperarlo en algún sitio acordado. El camión pasa primero y recoge la bicicleta y el equipaje, después pasa la buseta que transporta al ciclista y su equipaje de mano.

En no competencia, cada ciclista está en su ciudad, entrenando en su bicicleta. Por tanto no hay necesidad de ningún movimiento o control logístico.

Imagen 11. Buseta de transporte para los ciclistas hacia lugar de competencia.



- Administración del sistema.

Las empresas administran sus cadenas de suministro a través de la información, los socios de un canal con frecuencia se vinculan para compartir información y tomar mejores decisiones sobre la logística. Así, la información fluye más

eficazmente. Toda compañía debe diseñar un proceso simple, rápido y preciso para capturar, procesar y compartir la información de la logística.⁶⁶

La administración del sistema requiere de **planeación**, la cual es una función para especificar los objetivos que se deben alcanzar y decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben tomar para ello. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que la compañía participará, la elección de estrategias corporativas y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización.⁶⁷

La planeación del equipo comienza desde que termina la temporada, o el año. El gerente comienza a gestionar los patrocinios prometidos, se encarga de la consecución de los dineros para coordinar todas las actividades y funciones del año.

La planeación del equipo requiere:

- Analizar los patrocinadores potenciales.
- Contactar los ciclistas pagables con el dinero de patrocinio.
- Decidir en qué competencias se puede participar con los dineros y cuántas personas se pueden contratar para las mismas.

La planeación de los asuntos logísticos en competencia es encargada al gerente del equipo. Dentro de carrera, la planeación táctica está en manos del técnico, quien habla con los ciclistas para recibir sus sugerencias. La estrategia deportiva se hace con anticipación, después de analizar la competencia, también se diseña un plan de contingencia en caso de, por ejemplo, una caída del capitán o algún otro integrante.

Con respecto a los objetivos, generalmente los equipos bien constituidos tienen unos objetivos colectivos sin tener en cuenta los individuales del ciclista. En los equipos pequeños, como el que se está estudiando, los objetivos son diferentes y específicos, como por ejemplo lograr fugarse; para ser nombrados esporádicamente y producir una recordación en el consumidor.

Ser protagonista en etapas llanas y metas volantes, tiene mucha mención porque son tres en cada día de competencia. Por eso el gerente del equipo contrata

⁶⁶ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing, 8a Edición. P 322.

⁶⁷ BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. Administración "Un Nuevo panorama competitivo". Sexta Edición. México: Mac Graw Hill Interamericana, 2004. p 15.

ciclistas con competencias para cumplir estos objetivos, se conforma el equipo con especialistas en pequeños objetivos y dos ciclistas especializados en correr montaña, que pueden ser nombrados por clasificar en la tabla general.

La administración del sistema también se compone de la **organización**. La cual es una función administrativa que consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, los cuales son necesarios para lograr metas. Entre las actividades que implican se puede señalar atraer personas a la empresa, especificar las responsabilidades del trabajo, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas para alcanzar el máximo éxito.⁶⁸

El gerente del equipo se asesora de equipos más organizados y competitivos, como los de Antioquia. Estudia cómo funciona el programa de la gobernación para el sostenimiento y funcionamiento del equipo y revisa si el sistema que podría aplicarse. Para cada competencia se tiene un presupuesto estimado, ya sea para los sueldos o los implementos que se necesitan. Así mismo tiene un consolidado para los sueldos para tener en cuenta a la hora de contratar y no pasarse del presupuesto.

La cabeza de cada línea le comunica al gerente lo que se necesita para afrontar cada competencia. En la Vuelta a Colombia, que es la principal competencia, los requerimientos pueden ir desde aceite para masajes hasta una bicicleta de repuesto. El gerente se encarga de gestionar los recursos para conseguir los equipos que le solicitan. De acuerdo al presupuesto, el gerente decide el itinerario de cada línea para llegar a la competencia, como la hora de salida, con cuantos días previos se llega a la carrera, etc.

Antes del inicio de cada competencia, el técnico del equipo comunica a todo el equipo, incluido el gerente los objetivos a alcanzar. De acuerdo al presupuesto y las opiniones de los ciclistas más experimentados, se toman decisiones en cuanto a la preparación para las etapas.

Cuando la inicia la competencia, se delega un líder ciclista, quien de acuerdo a los objetivos del equipo, toma decisiones para resolver cosas que no estaban previstas o no se abordaron en la reunión antes de iniciar la competencia.

Otra función de la administración del sistema es la **dirección**. Consiste en estimular al personal para que este se desempeñe bien, dirigir y motivar a los empleados y comunicarse con ellos en forma individual o grupal. La dirección contribuye a orientar y motivar el personal hacia el alcance de las metas

⁶⁸ Ibíd.

corporativas.⁶⁹

Los equipos de ciclismo están compuestos de dos tipos de personal, los deportistas y colaboradores. El estímulo para los integrantes es el pago cumplido del sueldo, lo que es inusual, buenas condiciones de alojamiento y de viaje durante la competencia. En el equipo se manejan unas bonificaciones para los deportistas que alcanzan pequeñas metas en las competencias más importantes, tales como:

- Bonificación al ganador de Vuelta a Colombia y Clásico RCN: \$10´000.000.
- Ganador de cualquier otra clásica a nivel nacional, como la Vuelta al Valle o la Vuelta a Antioquia: \$2´000.000.
- Ganador de etapa en Vuelta a Colombia o Clásico RCN: \$1´000.000.
- Hora de fuga en Vuelta Colombia y Clásico RCN: \$300.000.
- Por cada meta volante⁷⁰ en Vuelta a Colombia y Clásico RCN: \$200.000.
- Por cada subida al pódium: \$300.000.

Los colaboradores también reciben bonificación por el esfuerzo de los deportistas, ya que muchos equipos manejan una regla: 10% de la premiación de los ciclistas se da a los auxiliares, para que de esta manera sigan apoyando sin contratiempos a los ciclistas. Un estímulo para los colaboradores es brindarle uniformes del equipo, parecidos a los de los ciclistas, para que sientan parte de él, e intentar suministrarles los implementos que necesitan para trabajar.

La supervisión en el equipo no requiere demasiado. Supervisar un ciclista es muy fácil: con el peso y el estado físico. La condición física se nota en el bronceado, el tono muscular y el rendimiento en las competencias. Los ciclistas ayudan a supervisar los patrocinadores, mediante sus servicios y distribución de implementos por parte de la cabeza de cada línea.

El control es otra de las funciones de la administración del sistema. Consiste en supervisar el progreso y ejecutar cambios necesarios para el funcionamiento del sistema.⁷¹

El control del técnico a los deportistas se realiza en las concentraciones que se hace antes de cada competencia.

⁶⁹ *Ibíd.* p.16.

⁷⁰ Las metas volantes en ciclismo son pequeñas metas que se designan al inicio de cada competencia, como alcanzar una montaña. El ciclista que alcance una meta volante gana puntos extras en la competencia y premios por parte de su equipo.

⁷¹ BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. Op. cit.

6.3.2. Análisis

El equipo tiene un sistema de almacenamiento que concuerda con la naturaleza y necesidades del equipo. Ha conseguido la forma de rendir en las competencias de la manera esperada, con pocos recursos. Básicamente, el almacenamiento del equipo está encargado de la compañía Redetrans y la familia del gerente. Ya que Redetrans posee los carros de transporte y los almacena en sus propios parqueaderos, lo que es muy fácil, al ser una empresa de transporte de mercancía, y el cuarto en el que se guarda los equipos del equipo: una nevera, cinco rines de repuesto y dos bicicletas.

El equipo tiene pocas pertenencias, por tanto el inventario del equipo es sencillo y no requiere de mucho control. Cada ciclista se encarga de su bicicleta, uniformes y pertenencias. Sin embargo, es necesario que el equipo proporcione las bicicletas de entrenamiento y de competencia a los deportistas. Los masajistas trabajan con productos que son comprados exclusivamente para la competencia y están presupuestados para gastarse completamente en la misma, por lo que tampoco se requiere demasiado control. El gerente es el encargado directo del inventario, ya que de acuerdo al presupuesto, y las necesidades cada línea, compra los productos y los distribuye, de manera que sean completamente usados en competencias (aceite, vitaminas, medicamentos, comida, bebidas, implementos de aseo, etc.). El inventario es basado en la confianza y funciona de acuerdo a los bajos recursos de que el equipo dispone. Si el equipo tuviera un patrocinio seguro e integral, necesitaría implementar un sistema serio de almacenamiento. Por tanto el que manejan es útil y no genera pérdidas.

El equipo necesita dos automóviles nuevos. El automóvil con el que cuenta está en mal estado y debe reemplazarse. Un equipo necesita dos vehículos para acompañar uno para auxiliar los ciclistas que están delante de la competencia y otro para acompañar y auxiliar a los que se quedan de últimos.

En general, en el equipo hace falta mayor capacidad de liderazgo por parte del gerente del equipo y el técnico, quienes no tienen capacidad de emitir órdenes y hacerlas cumplir, por tener relaciones de demasiada confianza con los deportistas y los colaboradores.

Los problemas de organización en muchos casos son causadores por falta de recursos, pero si hubiera una mejor planeación y previsión de problemas la organización del equipo podría ser mejor.

El mayor error de planeación del equipo es que el gerente, al menos en el último

año, diseño un programa de gastos y viajes a competencias durante el año con presupuestos inexistentes. Algunos patrocinadores prometieron dineros que no pagaron, y el gerente tuvo que conseguir el dinero por su cuenta para pagar el salario a los ciclistas.

En general la administración del sistema del equipo durante el año 2011 fue aceptable, ya que asistieron a las competencias previstas sin mayores inconvenientes y alcanzaron algunos éxitos deportivos, de acuerdo a las expectativas de los patrocinadores.

6. 4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Son un medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente sus productos y marcas al público. La comunicación en el mercadeo representa “la voz” de las marcas y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con el consumidor.⁷²

6.4.1 Fuerza de Ventas o venta personal.

La venta personal es la herramienta más eficaz en las últimas fases del proceso de compra, especialmente cuando se trata de crear preferencias en los compradores, convencerlos o llevarlos a la acción.⁷³

El vendedor del equipo es el gerente, ya que es la persona que gestiona el patrocinio a través de contactos interpersonales y devolución de favores, más que por exposición de resultados y manejo del mercadeo. Esta gestión se hace con un folleto de ventas diseñado por el gerente, en base a otros estándares de promoción de equipos de ciclismo. En este folleto se muestran las utilidades que pueden obtener las empresas al patrocinar el ciclismo y otros beneficios.

6.4.2 Promoción de ventas

Las empresas usan herramientas de promoción de ventas (descuentos, concursos, premios, etc.) para generar respuestas más rápidas e intensas por parte de los compradores. Las promociones sirven para conseguir efectos en los

72 KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing, 12a edición. México: Pearson Educación, 2006. p. 536.

73 Ibíd, P 556.

consumidores que se traduzcan en ventas.⁷⁴

El Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte no tiene una estrategia de promoción de ventas. En algunos casos, se debe aceptar cualquier tipo de ayuda o contribución, por muy insignificante que parezca.

El equipo ofrece a los patrocinadores potenciales la venta de un espacio del uniforme del equipo. El precio varía de acuerdo a la visibilidad y el tamaño del espacio en la camiseta y la pantaloneta.

6.4.3 Publicidad

La publicidad se utiliza para crear una imagen a largo plazo del producto, o para disparar ventas súbitamente. Pretende alcanzar compradores muy dispersos geográficamente.⁷⁵

Se utilizan como vallas publicitarias ambulantes los vehículos de transporte del equipo, ya que llevan la publicidad pintada en su exterior.

Los ciclistas entrenan un promedio de 5 horas diarias. Cada uno entrena con el uniforme oficial del equipo, por tanto también funcionan como publicidad ambulante.

6.4.4 Merchandasing

Es conocido como el conjunto de métodos y técnicas que contribuyen a la optimización del espacio de venta.⁷⁶

El equipo organiza sus implementos durante competencia, evaluando el espacio óptimo en donde se puede ubicar su carpa, de manera que sea bien visto y haya uniformidad entre los ciclistas, los promotores, el carro y los pendones. En sitios cercanos a donde se realiza la carrera de competencia, el equipo dispone una carpa membreteada con las marcas del equipo en la que se recibe a los deportistas cuando terminan la carrera con bebidas suplementos, toallas y uniformes limpios para que se cambien al recibir medios locales que los quieran entrevista. La carpa del equipo genera una recordación de la marca en los espectadores, al igual que la modelo que entrega volantes con información de los patrocinadores.

⁷⁴ Ibíd, P 555.

⁷⁵ Ibíd.

⁷⁶ MOUTON, Dominique y CRU, Thierry. Merchandasing Estratégico. Madrid: Editorial Gestión 200 2003. P 200.

Imagen 12. Promoción del Equipo en el Clásico RCN 2011.



6.4.5 Telemercadeo

Es conocido también como marketing directo. Esta forma de mercadeo no es pública, siempre se dirige a una persona específica; es inmediato y personalizado y los mensajes se pueden preparar con mucha rapidez y adaptarse a consumidores específicos. Además también es interactivo porque hace posible el desarrollo de un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor. Es ideal para establecer relaciones de uno a uno con los clientes.⁷⁷

⁷⁷ KOTLER, Philip y otros. Op. cit., p 369.

El Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte maneja un perfil en la red social de Facebook, en la que publica notas sobre los resultados del Equipo en las competencias, en forma de actualización de estado, aquí algunas noticias recientes:

“Etapas Equipo de Ciclismo del Valle Redetrans-Supergiros-Indervalle-Emcali-Autolarte con dos ciclistas a menos de tres minutos del líder. Corredores de la escuadra vallecaucana tuvieron protagonismo en segunda. Los ciclistas Calderón y Montoya, entre los mejores 20 de la carrera.

Una sobresaliente carrera está realizando el equipo de ciclismo del Valle Redetrans-Supergiros-Indervalle-Emcali-Autolarte, luego de dos etapas y el prólogo realizados en el Clásico RCN.

La segunda etapa de 151 Kilómetros corrida este domingo entre Girardot y Bogotá, fue una difícil fracción de alta montaña donde el corredor Edson Calderón en una buena actuación se ubicó sexto llegando a 1 minuto y 59seg. Del ganador de la competencia el antioqueño Sergio Luis Henao (Indeportes Gobernación de Antioquia).

El buen desempeño de la escuadra vallecaucana Redetrans-Supergiros-Indervalle-Emcali-Autolarte, se ve reflejada al situar dos de sus corredores entre los 20 mejores de la carrera en un margen de solo 3 minutos. Edson Calderón se encuentra en la casilla 11 a 2.32 del nuevo líder de la carrera, mismo ganador de etapa Sergio Henao; mientras que Álvaro Montoya se encuentra a menos de tres minutos.

Montoya fue protagonista en la parte intermedia de la etapa, cuando promediaba el kilómetro 70 tuvo un intento de escapada con dos de sus oponentes , donde trabajó arduamente al frente del grupo durante gran parte del recorrido pero al final no se pudo consolidar su intento”⁷⁸

Actualización de estado del 2 de Octubre del 2011.

“Terminada la Vuelta a Cundinamarca tuvimos un excelente balance. John Fredy García Feria ganador de la segunda etapa y en la general los tenemos a 3 ciclistas en el Top 15: Juan Diego Ramírez en la sexta posición, séptimo de Diego Mauricio Calderón y once Edson Calderón. Ahora nuestros pedalistas se preparan para el Campeonato Nacional de Ruta y luego Clásico RCN, el gran objetivo!! Gracias a nuestros patrocinadores por el apoyo: Redetrans, Supergiros e Indervalle.”⁷⁹

78 Fuente: www.facebook.com. Perfil de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle.

79 Ibíd.

6.4.6. Relaciones Públicas

El jefe de prensa del equipo se encarga de dar noticias del equipo en el programa la Hora del Ciclismo, RCN Radio a nivel nacional. También manda noticias a conocidos periodistas, o la federación de ciclismo que tiene una página y un jefe de prensa.

Durante las competencias se contrata un periodista local para que realice actividades de promoción del equipo en todos los medios y canales posibles. En eventos de alto cubrimiento mediático, el Equipo contrata una modelo que realiza actividades de promoción con folletos, volantes y lapiceros.

Actualización de estado del 4 de Septiembre del 2011.

El equipo utiliza tres formas de publicidad:

- Escrita. Las noticias que salen en los periódicos sobre la participación en las competencias.
- Auditiva. Los nombramientos radiales sobre los eventos y actuaciones sobresalientes de los integrantes del equipo en la radio.
- Visual. Las notas y los nombramientos en la televisión.
- Virtual. El equipo tiene una página en la red social Facebook, en la que publican los comunicados, boletines de prensa y se resalta las participaciones positivas de los integrantes de equipos.

6. 4. 7. Presupuesto publicitario

El esfuerzo de mercadeo del equipo en el 2011 solo consiguió \$360'000.000. De los cuales ningún porcentaje fue dispuesto para publicidad. El presupuesto que se había planeado para el año 2011 era de \$900.000.000.

6.4.8. Análisis.

El equipo necesita vendedores experimentados, que conozcan las dinámicas del mundo del deporte y del mercado patrocinador. Un equipo no funciona sin patrocinio y es por eso que la venta de la propuesta deportiva del equipo es la labor más importante. Se necesitan vendedores que posean herramientas de

mercadeo para convencer y persuadir a los patrocinadores.

Por pensar en lo urgente, el equipo descuidó cosas importantes de su promoción y comunicación, como las redes sociales de internet, las cuales son gratuitas, para promover sus triunfos. En el 2011, un integrante del equipo ganó cinco etapas: en la Vuelta al Valle, la Clásica girardot y la Clásica Cundinamarca, triunfos que el equipo pudo haber usado para su promoción que no aprovechó.

El jefe de prensa del equipo durante el 2011 fue contratado en la segunda mitad del año. Fue muy dañino para el equipo perder seis meses de nombramiento en las noticias locales y nacionales de varios medios.

No se aprovecharon los medios locales para dar a conocer el equipo en noticieros locales, los cuales no tienen una parrilla muy amplia de programación y permanecen en constante búsqueda de noticias de orgullo local.

El merchandasing del equipo es muy acertado. Aprovecha todos los recursos de promoción en el punto de venta portátil que disponen durante competencia, lo que compensa que no tenga una oficina o sitio de venta en el Departamento de donde proviene.

6.5. COMPRADORES

Los compradores son “personas físicas o jurídicas que adquieren y/o usan los productos o los servicios de una empresa que actualmente tiene”⁸⁰ el Equipo son los patrocinadores **actuales**, las empresas:

- a) **Redetrans**: “Red de transporte especializado REDETRANS LTDA”. Empresa de transporte y envío de carga establecida desde 1997, con sedes en Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla, Ibagué, Cúcuta, Ipiales, Manizales, Montería, Neiva, Santa Marta, Buenaventura, Cartagena, Pasto, Sincelejo, Valledupar y Villavicencio. Poseen un parque automotor conformado por vehículos con capacidad de carga de 1 y hasta 30 toneladas, dispuestos para cubrir las principales rutas y poblaciones del país. Actualmente tiene más de 3.000 clientes de todos los sectores económicos del país movilizándolo mensualmente más de 20 millones de kilos con un crecimiento promedio del 15% anual. Tiene 1.800 empleados.
- b) **Supergiros**. SUPERGIROS S.A, ofrece servicios de giros postales nacionales e internacionales, soportados en un moderno sistema de transmisión de datos y una amplia red de oficinas, que garantizan un óptimo servicio y brindan productos innovadores y de fácil acceso. Establecida desde 2006 y con más de 3000 oficinas en todo el país.
- c) **Indervalle**. Instituto de Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca. Organización gubernamental que fomenta y apoya el deporte, la educación física y la recreación en el Departamento.
- d) **Emcali**. Empresas Municipales de Cali. Prestadora de servicios públicos de electricidad, acueducto, alcantarillado y telefonía, creada desde 1931. Propiedad del Estado, es la empresa número 37 del país en ingresos operacionales con activos de más de 1,2 billones en el 2007.
- e) **Autolarte** S.A: Establecida desde 1951 en Medellín como concesionario de vehículos con salas de venta y servicio técnico en sus sedes de Medellín, Itagüí y Rio negro.

Los compradores **potenciales** del Equipo son todas las empresas con asiento en el Valle del Cauca y de renombre en la región, tales como:

- a) **Industria de Licores del Valle**. Empresa industrial comercial del estado, especializada en la producción y comercialización de alcoholes y licores, establecida desde 1921. Tienen un promedio de ventas de 12 millones de

⁸⁰ VARIOS. Diccionario de Comunicación Empresarial. Barcelona: Termcat, 1999. p. 129

botellas por año.

- b) **Lotería del Valle.** O Beneficencia del Valle, empresa industrial y comercial del Departamento.
- c) **Gobernación del Valle del Cauca.**
- d) **EPSA.** Empresa de Energía del Pacífico, la primera empresa prestadora de servicios de energía del Valle del Cauca.
- e) **JGB.** Laboratorios Jgb, empresa de productos farmacéuticos y cuidado personal, establecida desde 1930 con más de 1000 empleados
- f) **Almacenes La 14.** Empresa comercializadora de productos de consumo masivo establecida desde 1957, con 24 sucursales en Bogotá, Cauca, Antioquia, Quindío, Risaralda y Valle, y aproximadamente 13500 colaboradores entre directos y aliados.
- g) **Café Águila Roja.** Establecida desde 1930, con fábricas en ocho capitales del país, es una de las marcas de café más vendidas en el país.
- h) **Supermercados Superinter.** Establecida desde 1992, con 8 sedes en el Eje Cafetero y ocho en el Valle
- i) **Manitoba:** Empresa comercializadora de pasa bocas con maní. Establecida desde 1990, con más de 120 empleados actuales.
- j) **Cervalle:** Cerdos del Valle S.A. Empresa comercializadora y productora de carne de cerdo.
- k) **Fanalca S.A:** Fábrica Nacional de Carrocerías. Empresa establecida desde 1958, participa en el sector de las autopartes, motopartes, carrocerías, tuberías, cajas compactadoras de basuras, el transporte de pasajeros y la recolección y transporte de desechos sólidos. Es conocida por ser la única en Colombia con licencia para ensamblar motocicletas Honda y comercializar autos Honda. Tiene más de 3.500 empleados en cuatro capitales del país.
- l) **Ingenio Manuelita.** Establecido en el Valle desde 1864. La empresa cultiva más de 24.000 hectáreas con caña de azúcar y también es productor de etanol, con exportaciones y plantas productoras en Brasil, Perú y Chile.
- m) **Ingenio Pichichí.** Establecida en el Valle desde 1941.
- n) **Toning.** Alimentos Toning es una empresa con 30 años de experiencia en el desarrollo, fabricación y comercialización de Alimentos Funcionales con altos estándares de Calidad. Inició sus labores en 1979.

6.6. COMPETIDORES

Los competidores son el “conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos”⁸¹. Ya que el equipo estudiado es patrocinado por varias empresas, se enumeran los competidores directos de cada empresa, los cuales, en su mayoría publicitan en otros equipos ciclistas.

⁸¹ Ibid.

Para el mercado publicitario que debe manejar un equipo de ciclismo, los competidores son todas aquellas empresas o asociaciones que vean el ciclismo como una opción publicitaria rentable y posible de sostener.

En Colombia, la Cooperativa Multiactiva de Ciclismo-Comulciclo, coordinada por Raúl Mesa, es la única organización que logra vender eficazmente un equipo de ciclismo cada año a las empresas que estén interesadas en hacer publicidad a través del patrocinio a este deporte. Su equipo ha sido patrocinado por empresas como la Gobernación de Antioquia con su programa de deporte Orgullo Paisa, Orbitel, UNE y EPM-UNE.

Los competidores ciclísticos del equipo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte son los equipos de ciclismo de Movistar, Epsa, Panachi-Santander, Colombia es Pasión, Boyacá Orgullo de América o GW Shimano.

Uno de los principales competidores del equipo es el equipo 'Orgullo Paisa' que lleva más de 15 años promocionando talentos del ciclismo desde escuelas de formación y a su vez teniendo equipo profesional de ciclismo, esto los pone hoy por hoy en la región donde más ciclistas hay y la que más títulos importantes a nivel internacional ha obtenido para nuestro país⁸². En este momento el Departamento de Antioquia cuenta con tres equipos profesionales de primera línea (Orgullo Paisa, EPM UNE, sin contar otros que les falta infraestructura pero que hacen presencia en el calendario nacional, como Orgullo Santoriano, El Mago o Ciclistas de Bello).

Equipos profesionales de ciclismo como EPM-UNE, tienen planes de mercadeo desarrollados. Este tipo de equipos capacita a los deportistas e invierte en implementos e infraestructura, manejan una imagen regional y a través del ciclismo han logrado expandirse y consolidar su marca a nivel nacional e incluso Iberoamericano; unas de las razones por las que en Latinoamérica se habla de Empresas UUNE, son las victorias de sus equipos deportivos.

La marca de Bicicletas GW Shimano inició su promoción de marca con un equipo aficionado de ciclismo y actualmente tiene una alta venta de bicicletas y repuestos. Lo nombrado anteriormente son unos pequeños ejemplos, superficiales, de la importancia del mercadeo en el deporte y sus efectos.

82 El Equipo Profesional de Ciclismo Orgullo Paisa es un programa y escuela de ciclismo del Instituto Departamental de Deportes de Antioquia (Indeportes Antioquia) de la Gobernación del Departamento, que surgió en 1993 con el auspicio de la Gobernación y ha sido llamado por diferentes nombres a lo largo de su historia. Solo en el 2011 'Orgullo Paisa' obtuvo la licencia continental, pero siempre ha ocupado los primeros lugares en las competencias nacionales. (www.paisadeportes.com, www.indeportesantioquia.gov.co)

Para cada patrocinador del equipo actual hay unos competidores que están en su mismo mercado, para el caso de Redetrans, al ser una empresa de envío y transporte tiene como competidores a las empresas:

- Tcc. Empresa de envío, transporte y operaciones logísticas, establecida en Medellín.
- Coordinadora Mercantil. S.A. Empresa de mensajería y transporte especializado puerta a puerta, establecida desde 1966 en Bogotá.
- Servientrega. Empresa de mensajería establecida desde 1982 en Bogotá.
- Envía. Empresa de mensajería especializada establecida desde 1996 en Bogotá.
- Postal Express Ltda. Empresa de mensajería establecida desde en Bogotá.

Supergiros tiene como competidores:

- Efecty. Empresa de Recaudo, Pago y Giro a nivel nacional, establecida desde 1996 en Bogotá.
- Tgiro. Empresa de giros establecida desde el 2002 en Bogotá.

Emcali tiene como competidores:

- UNE EPM. Empresa de Telecomunicaciones de Medellín, que desde el 2006 de unió con la multinacional UNE para prestar servicios de telecomunicaciones.
- CHEC. Central Hidroeléctrica de Caldas. Empresa de servicios públicos del Departamento de Caldas.
- Epsa. Empresa de Energía del Pacífico. Presta los servicios públicos a varios municipios del Valle del Cauca.

Indervalle tiene como competidores:

- Indeportes Antioquia con sus equipos competitivos Orgullo Paisa
- InderSantander
- IderMeta
- Instituto Distrital del Deporte y la Recreación de Bogotá.

6.7. DEBILIDADES

- Carece de personal de vital importancia para el equipo como Medico, auxiliar de alimentación y fisioterapeuta.
- Hay sobrecarga en la parte administrativa.
- El área técnica carece de un entrenador permanente.
- En el área auxiliar carece de masajista y mecánico permanente.
- No tiene un criterio científico o económico para fijar los precios de los espacios publicitarios en las líneas camiseta y pantaloneta.
- No se negocia por parte del equipo las zapatillas y el casco de los ciclistas.
- Planeación de gastos con flujos de dinero que no se cumplieron por parte de algunos patrocinadores.
- Carece de vendedores experimentados que conozcan las dinámicas del mundo del deporte y el mercado patrocinador.
- No se hizo buen uso de la promoción y comunicación con las herramientas que tenía a su alcance como son las redes sociales para promover las buenas participaciones y distintas noticias del equipo.
- El jefe de prensa solo estuvo durante seis meses.
- No se hizo promoción del equipo en medios locales, los cuales permanecen en constante búsqueda de noticias de orgullo local.

6.8. FORTALEZAS

- Los logos de las marcas del equipo están bien distribuidos en el uniforme y el resultado de la combinación de los colores de los patrocinadores es acertado.
- La venta del uniforme por partes fue una excelente alternativa al no tener un patrocinador fuerte.
- La administración del sistema del equipo fue aceptable durante el año 2011 ya que se logró asistir a las principales competencias las cuales tienen mayor difusión por parte de los medios y se obtuvieron buenos resultados.
- En los sitios de llegada de las distintas competencias la imagen y presencia del equipo con todas sus marcas fue excelente ya que se aprovecharon los recursos de promoción como carpa, pendones y camión con la publicidad de todos sus patrocinadores.

7. INTERVENCIÓN

7.1. PLAN DE ACCIÓN

Según George Morrissey, un plan de acción representa las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo estipulado. Pueden manifestarse con actividades o eventos específicos que no están necesariamente interrelacionados, con una serie de eventos interconectados según un enfoque analítico o solución de problemas o con una serie de objetivos más pequeños a un plazo más corto.

7.2. FALENCIAS

A partir del diagnóstico del área de mercadeo del Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte, se pueden observar debilidades en su estructura de funcionamiento, cadena de mando y composición de sus áreas, que se presentan incompletas o con insuficiencia de personal para sus funciones. También tiene falencias en su sistema de ventas y organización de ventas por sectores, no hace un uso adecuado de las herramientas de venta personal, promoción de ventas, telemercadeo, fuerza de ventas, merchandasing, publicidad y relaciones públicas, por lo que no se logra gestionar un buen patrocinio que genere los recursos para un funcionamiento eficaz del equipo.

Por otra parte, los integrantes de las áreas administrativa, técnica y auxiliar del equipo, realizan sus funciones basados en conocimientos empíricos, haciendo que su desempeño no sea óptimo.

7.3 OBJETIVOS

Un objetivo es una meta que a una compañía le gustaría lograr durante el término de un plan de acción⁸³. El plan de acción para el equipo de ciclismo Equipo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte se propone los siguientes objetivos:

⁸³ CESPEDES SAENZ, Alberto. Principios de mercadeo. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2005. p. 27.

7.3.1 Objetivo No. 1. Establecer una estructura formal del Equipo Redetrans Supergiros Intervalle Emcali Autolarte para el 2012.

7.3.1.1. Estrategia.

Una estrategia es una lógica de mercadotecnia mediante la cual una compañía espera lograr sus objetivos. Las estrategias deberán convertirse en programas específicos de acción con pasos y procedimientos a seguir.⁸⁴

Diseñando un organigrama que contribuya a especificar las funciones de los integrantes del equipo, diferenciando las responsabilidades específicas para cada uno y creando nuevos cargos y dependencias que agilicen el funcionamiento del equipo y garanticen la gestión y manejo adecuado de los recursos.

7.3.1.2. Actividades

Las actividades a desarrollar para llevar a cabo la estrategia propuesta anteriormente y poder alcanzar el objetivo que se planteó en esta intervención son las siguientes.

- **Actividad 1.** Diseño de un organigrama para el Equipo de Ciclismo Redetrans Supergiros Intervalle Emcali Autolarte.

Un organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".⁸⁵

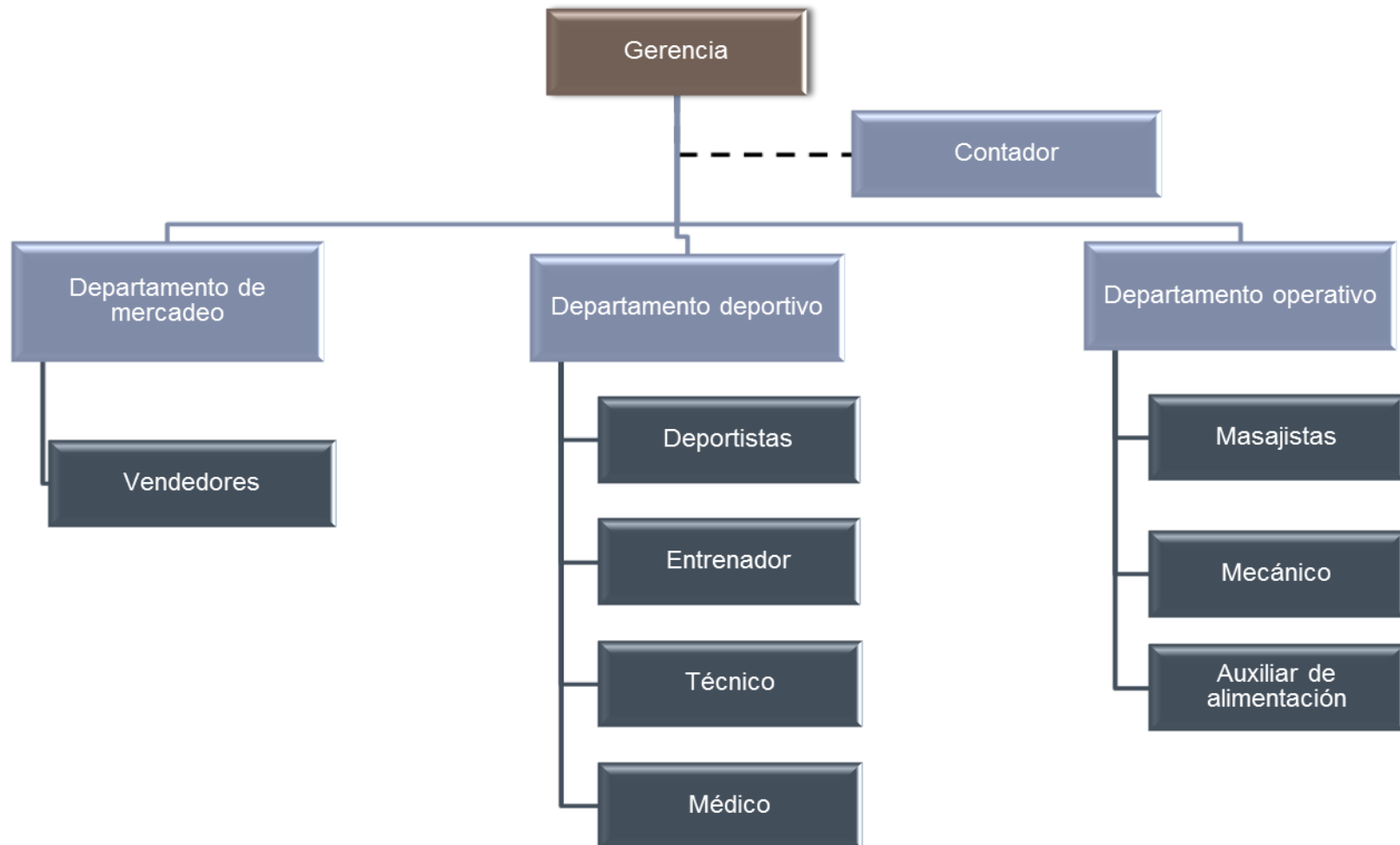
En esta intervención se pretende diseñar una nueva estructura organizacional que fortalezca y agilice el funcionamiento del equipo, ya que actualmente presenta falencias al multiplicar las funciones de algunos integrantes, principalmente el gerente y los masajistas, quienes están saturados de labores que nos les permiten desempeñar su trabajo específico.

En consecuencia, con el fin de que las labores sean más eficientes se propone un organigrama del equipo con la creación de nuevos departamentos, secciones y cargos con responsabilidades y funciones específica, que se presenta a continuación:

⁸⁴ Ibíd. p. 28.

⁸⁵ FERRELL, O.C.; HIRT, Geofrey; ADRIAENSENS, Marianela; FLORES, Miguel Ángel; y RAMOS, Leticia. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México D.F.: MacGraw-Hill, 2004. P 243.

FIGURA 3. Nuevo organigrama del equipo.



Costos de la actividad No. 1: el diseño del organigrama no tiene ningún valor.

- **Actividad 2.** Asignación de funciones específicas para los integrantes del equipo.

Con el propósito de agilizar el funcionamiento del equipo y optimizar las labores y resultados de cada área, se diseñara un manual de funciones de cada cargo dentro de equipo, que incluye: identificación del cargo (nombre, número de personas a su cargo, dependencia), propósito principal, descripción de funciones, contribuciones individuales, responsabilidades, conocimientos básicos, requisitos de estudio y experiencia, así como las características personales, aptitudes y actitudes.

A continuación se presenta el manual de funciones de cada cargo.

TABLA 2. MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: GERENTE DEL EQUIPO DE CICLISMO
Identificación del cargo
Cargos subordinados: Departamento de mercadeo, departamento financiero y departamento operativo.
Dependencia: Gerencia
Jefe inmediato: No tiene.
Ubicación geográfica: Cali.

PROPÓSITO PRINCIPAL	
Planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del equipo de ciclismo, coordinando, con las cuatro áreas, las acciones a realizar para conseguir los objetivos del equipo.	
• Descripción de funciones esenciales • Actuar como el representante legal del equipo • Planear y desarrollar las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Coordinar el funcionamiento de los cuatro departamentos para la consecución de los objetivos. • Planificar estratégicamente las actividades del equipo. • Ejercer liderazgo para motivar y guiar a los integrantes de cada departamento.	
✓ Descripción de funciones esenciales	• Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores. • Seleccionar el personal de los diferentes departamentos. • Crear un clima organizacional adecuado que permita la creatividad, la motivación y el desarrollo de los integrantes del equipo. • Analiza y evalúa los logros alcanzados.
✓ Responsabilidades	• Es el responsable de que el equipo consiga las metas propuestas • Satisfacción de los clientes. • Funcionamiento eficaz del equipo • Bienestar y buen ambiente laboral. • La imagen del equipo.
✓ Conocimientos básicos esenciales	• Conocimientos generales de gestión administrativa y organizacional • Conocimientos generales sobre administración y logística • Conocimientos generales sobre mercadeo y ventas. • Conocimientos sobre el entorno del ciclismo. • Buenas relaciones interpersonales.
✓ Requisitos de estudio y experiencia	Estudios: Profesional en mercadeo y ventas, administración de empresas o comunicación organizacional. Experiencia: cinco años, como mínimo, de experiencia en actividades relacionadas en el ámbito deportivo.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analizar y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores	X		
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.		X	
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.	X		
Capacidad de análisis: capacidad para estudiar diferentes ideas, confrontar situaciones al mismo tiempo sin perder el control.	X		
Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.		X	
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.	X		
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Iniciativa: Habilidad, deseo y la capacidad de iniciar y llevar a cabo proyectos útiles.	X		
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.	X		
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.			X
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.	X		
Organización: Disposición ordenada de los recursos	X		
Dirección: Guía y orientación del personal.	X		
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas	X		
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.	X		
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

CARGO: Secretaria (o)
Identificación del cargo
Cargos subordinados: ninguno
Dependencia: Gerencia
Jefe inmediato: Gerente
Ubicación geográfica: Cali.

✓ Propósito principal Asistir a la gerencia en las actividades administrativas requeridas.
✓ Descripción de funciones esenciales. • Recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia. • Mantenimiento de archivos de contratos suscritos del equipo y con los proveedores. • Recepción de mensajes telefónicos de gerencia • Manejar y programar la agenda de gerencia. • Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente. • Atender y orientar al público que solicite los servicios.
✓ Contribuciones individuales (criterios de desempeño) • Excelente redacción y ortografía. • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Persona proactiva, y organizada • Facilidad para interactuar en grupos. • Dominio de Windows, Microsoft Office, Star Office, Linux e Internet. • Brindar apoyo a todos los departamentos. • Desempeñarse eficientemente en cualquier Área Administrativa. • Manejo de pagos, cotizaciones, entregas, recibos. • Aptitudes para la organización. • Buenas relaciones interpersonales. • Dinámica y entusiasta. • Habilidades para el planeamiento, innovación, motivación, liderazgo y toma de decisiones. • Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.
✓ Responsabilidades • Manejo de la agenda del gerente • Archivo del equipo • Asistir al gerente en todo lo concerniente a la administración del equipo. • Manejo y coordinación de los contratos y pagos de todos los empleados del equipo.

✓ Conocimientos básicos esenciales
• Conocimientos en el área de logística, pagos y atención al cliente. • Conocimientos en sistemas, procesadores de texto y hojas de cálculo. • Buena redacción y ortografía.
✓ Requisitos de estudio y experiencia
• Estudios técnicos en secretariado gerencial • Experiencia en el campo deportivo de mínimo un año

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analiza y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores	X		
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.	X		
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.		X	
Capacidad de análisis: capacidad para estudiar diferentes ideas, confrontar situaciones al mismo tiempo sin perder el control.		X	
Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.	X		
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.		X	
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Iniciativa: Habilidad, deseo y la capacidad de iniciar y llevar a cabo proyectos útiles.		X	
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.		X	
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.			X
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.		X	
Organización: Disposición ordenada de los recursos		X	
Dirección: Guía y orientación del personal.		X	

Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas		X	
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.		X	
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

CARGO: Contador
Identificación del cargo
Cargos subordinados: ninguno
Dependencia: Ninguna (es un asesor externo que se contrata dos veces al año)
Jefe inmediato: Gerente
Ubicación geográfica: Cali.

✓ Propósito principal
Manejo de los estados financieros del equipo
✓ Descripción de funciones esenciales
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. - Preparar y presentar informes sobre la situación financiera del equipo que exijan los entes de control y entregar semestralmente al Gerente, un balance de comprobación. - Preparar y presentar las declaraciones tributarias a las cuales el equipo esté obligado. - Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el presupuesto del equipo.
✓ Responsabilidades
- Manejo de libros contables y estados financieros del equipo. - Control y manejo de la auditoría dentro del equipo. - Seguimiento y control de los descuentos fiscales para patrocinadores del equipo; en contribución al plan de ventas del equipo.
✓ Conocimientos básicos esenciales
Manejo de programas contables

- ✓ **Requisitos de estudio y experiencia**
 - Estudios profesionales en contaduría pública
 - Experiencia de un año en funciones relacionadas.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analiza y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores	X		
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.	X		
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.		X	
Capacidad de análisis: capacidad para estudiar diferentes ideas, confrontar situaciones al mismo tiempo sin perder el control.	X		
Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.		X	
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.		X	
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.		X	
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Iniciativa: Habilidad, deseo y la capacidad de iniciar y llevar a cabo proyectos útiles.		X	
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.		X	
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.			X
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.		X	
Organización: Disposición ordenada de los recursos	X		
Dirección: Guía y orientación del personal.		X	
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas		X	
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.		X	
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.		X	
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

CARGO: Técnico
Identificación del cargo
Cargos subordinados: médico, entrenador y deportistas.
Dependencia: departamento operativo
Jefe inmediato: gerente
Ubicación geográfica: Cali.

✓ Propósito principal Definir la estrategia de competencia del equipo.
✓ Descripción de funciones esenciales ▪ Diseñar la estrategia del equipo en competencia, teniendo en cuenta las condiciones de cada deportista. ▪ Preparar psicológicamente a los deportistas para que confíen en su talento. ▪ Ejercer la dirección del departamento deportivo y logístico del equipo.
✓ Responsabilidades ▪ El alcance de los objetivos deportivos del equipo. ▪ El técnico es responsable de la imagen del equipo hacia afuera (de acuerdo al desempeño del mismo, del cual él está encargado).
✓ Conocimientos básicos esenciales ▪ Táctica deportiva ▪ Liderazgo de grupos y personas
✓ Requisitos de estudio y experiencia ▪ Experiencia en el campo deportivo mínimo de cinco años.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analiza y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores	X		
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.			X

Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.		X	
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.	X		
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Iniciativa: Habilidad, deseo y la capacidad de iniciar y llevar a cabo proyectos útiles.	X		
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.	X		
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.		X	
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.		X	
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado		X	
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.	X		
Organización: Disposición ordenada de los recursos	X		
Dirección: Guía y orientación del personal.	X		
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas	X		
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.	X		
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

CARGO: Entrenador
Identificación del cargo
Cargos subordinados: deportistas, auxiliar de alimentación, masajistas y mecánico.
Dependencia: departamento operativo.
Jefe inmediato: técnico
Ubicación geográfica: Cali.

✓ Propósito principal Diseñar el plan de trabajo para que los deportistas consigan los objetivos propuestos por el equipo para cada tipo de corredor.
--

✓ Descripción de funciones esenciales ▪ Motivar a los ciclistas para que den el mejor desempeño posible. ▪ Diseñar plan de trabajo de los deportistas. ▪ Coordinar todo el proceso de entrenamiento de los deportistas. ▪ Establecer, junto con el técnico, objetivos a alcanzar de acuerdo a las condiciones de cada deportista. ▪ Mantener un clima de diálogo y de trabajo y una adecuada comunicación entre cada departamento del equipo. ▪ Convocar y realizar entrenamientos: tanto para elegir a los jugadores, como para una vez realizada la selección, coordinar y mejorar el equipo, ensayar tácticas, etc.
✓ Responsabilidades ▪ Propender porque cada ciclista llegue en óptimas condiciones a cada competencia. ▪ Plan de trabajo y entrenamiento de los deportistas.
✓ Conocimientos básicos esenciales ▪ Conocimientos en educación física. ▪ Conocimientos profundos en ciclismo. ▪ Conocimientos en teorías de entrenamiento deportivo (cursos seminarios).
✓ Requisitos de estudio y experiencia. ▪ Profesional en deporte o educación física. ▪ Experiencia como ciclista, o dentro del campo ciclístico mínimo de dos años

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analiza y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores	X		
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.		X	
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.	X		
Capacidad de análisis: capacidad para estudiar diferentes ideas, confrontar situaciones al mismo tiempo sin perder el control.	X		
Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.	X		
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar		X	
Iniciativa: Habilidad, deseo y la capacidad de iniciar y llevar a	X		

cabo proyectos útiles.			
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.	X		
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.	X		
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.	X		
Organización: Disposición ordenada de los recursos	X		
Dirección: Guía y orientación del personal.	X		
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas	X		
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.	X		
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

CARGO: Médico
Identificación del cargo
Cargos subordinados: deportistas.
Dependencia: departamento operativo
Jefe inmediato: Técnico.
Ubicación geográfica: Cali.

✓ Propósito principal Propender porque los deportistas tengan una buena recuperación.
✓ Descripción de funciones esenciales - Realizar pruebas físicas que le permitan al entrenador el diseño de los parámetros de entrenamiento de cada deportista. - Atender las necesidades médicas de los deportistas en emergencias y entrenamientos.
✓ Responsabilidades El medico es responsable de la salud de los deportistas.
✓ Conocimientos básicos esenciales Medicina deportiva
✓ Requisitos de estudio y experiencia - Título profesional en medicina con especialización en deporte. - Experiencia en el campo de mínimo un año.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analizar y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores	X		
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.			X
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.	X		
Capacidad de análisis: capacidad para estudiar diferentes ideas, confrontar situaciones al mismo tiempo sin perder el control.	X		
Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.		X	
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.		X	
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades		X	
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.	X		
Organización: Disposición ordenada de los recursos		X	
Dirección: Guía y orientación del personal.		X	
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas	X		
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.		X	
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.		X	

CARGO: Vendedor
Identificación del cargo
Cargos subordinados: ninguno.
Dependencia: departamento de mercadeo
Jefe inmediato: gerente
Ubicación geográfica: Cali.

✓ Propósito principal Gestionar los patrocinios para el funcionamiento del equipo.
✓ Descripción de funciones esenciales ▪ Vender la propuesta publicitaria del equipo. ▪ Hacer ver atractiva la inversión en el deporte. ▪ Gestionar los recursos para que el equipo funcione cada año.
✓ Responsabilidades ▪ Los vendedores son responsables del sostenimiento económico del equipo.
✓ Conocimientos básicos esenciales ▪ Ventas ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Legislación deportiva ▪ Conocimientos básicos en deporte.
✓ Requisitos de estudio y experiencia ▪ Estudios en mercadeo y ventas o afines ▪ Experiencia de tres años mínimo en ventas.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analiza y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores	X		
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.	X		
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.	X		
Capacidad de análisis: capacidad para estudiar diferentes ideas, confrontar situaciones al mismo tiempo sin perder el control.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.	X		
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Iniciativa: Habilidad, deseo y la capacidad de iniciar y llevar a cabo proyectos útiles.	X		
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.	X		
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		

Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.			X
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.		X	
Organización: Disposición ordenada de los recursos	X		
Dirección: Guía y orientación del personal.		X	
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas		X	
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.		X	
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

CARGO: Jefe de prensa
Identificación del cargo
Cargos subordinados: ninguno
Dependencia: Gerencia
Jefe inmediato: gerente
Ubicación geográfica: Cali

✓ Propósito principal Difundir todas las noticias del equipo en los principales medios del país.
✓ Descripción de funciones esenciales ▪ Redactar las noticias del equipo. ▪ Gestionar su publicación en los medios de comunicación masivos. ▪ Mantener una comunicación constante con la comunidad en general y el equipo. ▪ Mantener una retroalimentación constante con los medios, para que las noticias del equipo siempre sean transmitidas. ▪ Administrar la página de Facebook y el blog del equipo. ▪ Mantener un archivo mediático del equipo (fotografías, videos, notas).
✓ Responsabilidades ▪ Promoción del equipo. ▪ Administración de la página de Facebook y del blog del equipo.

✓ Conocimientos básicos esenciales
▪ Periodismo y comunicación ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Redacción de noticias. ▪ Edición de video y audio. ▪ Conocimientos sobre el medio ciclístico.
✓ Requisitos de estudio y experiencia
▪ Estudios en periodismo. ▪ Experiencia de tres años en medios deportivos.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analiza y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores	X		
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.		X	
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.		X	
Capacidad de análisis: capacidad para estudiar diferentes ideas, confrontar situaciones al mismo tiempo sin perder el control.	X		
Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.	X		
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.	X		
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.		X	
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.			X
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.		X	
Organización: Disposición ordenada de los recursos		X	
Dirección: Guía y orientación del personal.		X	
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas		X	
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.		X	
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.		X	

CARGO: Masajista
Identificación del cargo
Cargos subordinados: ninguno
Dependencia: departamento operativo
Jefe inmediato: Operativo
Ubicación geográfica: Cali.

✓ Propósito principal Recuperación de los deportistas.
✓ Descripción de funciones esenciales - Realizar masajes de recuperación física a los deportistas. - Asistir el proceso de alimentación de los deportistas en concentración o competencia. - Asistir a los deportistas para que ellos permanezcan concentrados en la competencia.
✓ Responsabilidades - Recuperación del deportista. - Asistencia general a los deportistas.
✓ Conocimientos básicos esenciales - Masaje de recuperación - Alimentación y nutrición
✓ Requisitos de estudio y experiencia - Estudios en masaje de recuperación (seminarios, cursos, diplomados). - Experiencia de mínimo tres años en cargos afines.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral		X	
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analizar y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores		X	
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.		X	
Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.	X		
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas		X	

a las características propias del medio.			
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Iniciativa: Habilidad, deseo y la capacidad de iniciar y llevar a cabo proyectos útiles.		X	
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.		X	
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.	X		
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.		X	
Organización: Disposición ordenada de los recursos		X	
Dirección: Guía y orientación del personal.		X	
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas		X	
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.		X	
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

CARGO: Asistente de alimentación
Identificación del cargo
Cargos subordinados: ninguno
Dependencia: departamento operativo
Jefe inmediato: entrenador
Ubicación geográfica: Cali.

CARGO: Asistente de Alimentación
✓ Propósito principal Asistir la alimentación que los deportistas necesitan, de acuerdo a sus condiciones y requerimientos.
✓ Descripción de funciones esenciales ▪ Ordenar el menú de alimentación en los hospedajes durante competencia y las concentraciones.

✓ Responsabilidades
▪ La nutrición de los deportistas.
✓ Conocimientos básicos esenciales
▪ Nutrición de deportistas.
▪ Manejo de alimentos.
▪ Culinaria.
✓ Requisitos de estudio y experiencia
▪ Estudios y/o conocimientos de nutrición en el deporte, manejo de alimentos y culinaria.
▪ Experiencia de dos años en cargos similares.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral	X		
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analiza y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.	X		
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores		X	
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.		X	
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.	X		
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.		X	
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.		X	
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.		X	
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado	X		
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.		X	
Organización: Disposición ordenada de los recursos		X	
Dirección: Guía y orientación del personal.		X	
Ejecución: Realización de las funciones planeadas y asignadas.	X		
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas		X	
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.		X	
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

CARGO: Mecánico
✓ Identificación del cargo Cargos subordinados: ninguno.
Dependencia: departamento operativo
Jefe inmediato: entrenador
Ubicación geográfica: Cali.

✓ Propósito principal Asistir a los ciclistas en lo concerniente con el auxilio mecánico de las bicicletas
✓ Descripción de funciones esenciales ▪ Auxiliar a los ciclistas en competencia. ▪ Mantener las bicicletas en óptimas condiciones para cada día de competencia.
✓ Responsabilidades ▪ Los equipos ciclísticos de los deportistas. ▪ Asistencia mecánica.
✓ Conocimientos básicos esenciales ▪ Mecánica y mantenimiento de bicicletas
✓ Requisitos de estudio y experiencia ▪ Experiencia de tres años en cargos similares.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES, APTITUDES Y ACTITUDES			
FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Aptitud verbal: Facilidad para transmitir ideas a través de la expresión oral		X	
Aptitud receptiva: Capacidad para recibir, analiza y ejecutar sugerencias, observaciones e información en general.		X	
Aptitud social: manejo de las relaciones públicas en el desempeño de las labores		X	
Aptitud numérica: cualidad para analizar e interpretar eficientemente variables cuantificables.		X	
Habilidad para tomar decisiones: Idoneidad para enfrentar situaciones que requieren valoración y capacidad de juicio.	X		
Capacidad de análisis: capacidad para estudiar diferentes ideas, confrontar situaciones al mismo tiempo sin perder el control.	X		

Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para manejar varias situaciones y escoger las mejores opciones.	X		
Adaptabilidad: Disposición para adecuarse a nuevas situaciones o ambientes.	X		
Creatividad: flexibilidad para innovar, generar ideas y adaptarlas a las características propias del medio.		X	
Dinamismo: Energía activa y propulsora para ejecutar actividades	X		
Discreción: sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar	X		
Iniciativa: Habilidad, deseo y la capacidad de iniciar y llevar a cabo proyectos útiles.		X	
Liderazgo: Actitud para inducir a los miembros de un equipo hacia un objetivo común, vocación para enseñar, dirigir, innovar y promover calidad.		X	
Concentración: Atención en la ejecución de actividades	X		
Memoria: capacidad de recordar y fijar en la memoria hechos o datos.	X		
Fuerza física: Vigor y capacidad para mover algo o realizar trabajo físico.	X		
Presentación personal: Aspecto exterior adecuado		X	
Planeación: Visualización del futuro y programación de acciones.		X	
Organización: Disposición ordenada de los recursos		X	
Control: Verificación del cumplimiento de las normas establecidas		X	
Logro: Cumplimiento de metas y objetivos.	X		
Poder: manejo de personal, dinero, información y estatus organizacional.		X	
Afiliación: Sentido de pertenencia institucional.	X		

Costos de la actividad No. 2.

La Asignación de funciones específicas para los integrantes del equipo de ciclismo no tiene ningún costo.

La creación de los cargos secretaria, auxiliar de alimentación y vendedor tienen un costo de:

TABLA 3. Costo de los nuevos cargos

DENOMINACIÓN DE EMPLEO	ASIGNACION MENSUAL	No DE EMPLEOS	SUBTOTAL
Secretaria	\$580000	1	\$580.000
Auxiliar de alimentación	\$580000	1	\$580.000
Vendedor	\$300000	2	\$600.000
		Total al mes	\$1'760.000
		Total al año	\$21'120.000

7.3.2. Objetivo No. 2. Incursionar en nuevos sectores empresariales del 2012-2015.

7.3.2.1. Estrategia. Participando en nuevos mercados.

Actividad No. 1: Elaboración de Matriz de segmentación

TABLA 4. Matriz de segmentación. Línea de servicios publicidad – Mercados Tradicionales.

Mercados Línea de servicio	Mercados tradicionales			
	Empresas Públicas	Envío de divisas	Transporte	Venta de autos
Visibilidad de marca en uniformes	X	X	X	X
Recordación de marca en espectador	X	X	X	X
Asociación positiva de la marca	X	X	X	X
Freepress	X	X	X	X

TABLA 5. Matriz de segmentación – Nuevos Mercados

Mercados Línea de servicio	Nuevos mercados			
	Supermercados	Ingenios azucareros	Empresas farmacéuticas	Sector financiero (Bancos)
Visibilidad de marca en uniformes	X	X	X	X
Recordación de marca en espectador	X	X	X	X
Asociación positiva de la marca	X	X	X	X
Freepress	X	X	X	X

Costo de la Actividad No 1. La elaboración de las matrices de segmentación no tiene ningún costo.

7.3.3. Objetivo No. 3. Aumentar las ventas de publicidad del equipo en un 30% anual del 2012 al 2015.

7.3.3.1. Estrategia. Haciendo uso de elementos de mercadeo que ayuden a mejorar las acciones de divulgación y promoción, buscando la captación de mejores ingresos, representados en la contribución del posible patrocinador.

- ✓ **Actividad No 1.** Estrategia de mercadeo para el Equipo de ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte para el periodo 2012-2015, que integre los elementos de mercadeo para mejorar el desempeño y los ingresos del equipo.

▪ **FUERZA DE VENTA**

Se propone emplear para la fuerza de venta una estructura de ventas por sectores industriales. Esta modalidad busca que cada vendedor se encargue de explorar y vender en un nuevo sector, que no se haya vinculado al patrocinio deportivo del ciclismo en el Valle. Tal y como se especificó en la matriz de segmentación de mercado, se propone que los vendedores exploren los sectores de supermercados, ingenios azucareros, empresas farmacéuticas y el financiero (Bancos). Así, por ejemplo, un vendedor se encargará de ir a la industria farmacéutica y de supermercados y el otro se encargará de visitar la industria azucarera y financiera del Departamento. Esta segmentación y exploración de mercado se realiza por tipo de industria y no por sector geográfico. Cada vendedor promoverá el patrocinio en el deporte como una inversión con muchos beneficios y no como un gasto, a saber: beneficio tributario, freepress, recordación y lealtad de marca, publicidad en diferentes niveles que son mucho más efectivas a través del patrocinio deportivo que con otro tipo de publicidad tradicional.

La fuerza de ventas del equipo estará soportada por dos vendedores, cuya vinculación será a través de un contrato de prestación de servicios, con un salario básico de \$300.000, más un pago por comisión de venta del 10%. Los vendedores se encargarán de dar a conocer y vender las partes del uniforme y cada uno de los beneficios de la inversión en el deporte.

Portafolio de servicios que la fuerza de venta ofrecerá

- **Beneficios tributarios de la inversión en el deporte**

En el artículo 125 del Estatuto Tributario de la República de Colombia se especifica que los “contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o periodo gravable a las entidades señaladas en el Artículo 22 (la Nación, los Departamentos y sus asociaciones, los Distritos, los Territorios Indígenas, los Municipios y las demás entidades territoriales, las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, las Áreas Metropolitanas, las Asociaciones de Municipios, las Superintendencias, las Unidades Administrativas Especiales, las Asociaciones de Departamentos y las Federaciones de Municipios, los Resguardos y Cabildos Indígenas) y a las asociaciones, corporaciones y fundaciones, sin ánimo de lucro, cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura, la religión, el deporte, la investigación científica y tecnológica, la ecología y protección ambiental, la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia o de programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general”.

Según el Estatuto el valor a deducir por este concepto, en ningún caso podrá ser superior al treinta por ciento (30%) de la renta líquida del contribuyente y las entidades que deseen gozar de este beneficio deben:

1. Haber sido reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro y estar sometida en su funcionamiento a vigilancia oficial.
2. Haber cumplido con la obligación de presentar la declaración de ingresos y patrimonio o de renta, según el caso, por el año inmediatamente anterior al de la donación.
3. Manejar, en depósitos o inversiones en establecimientos financieros autorizados, los ingresos por donaciones.

- **Beneficios publicitarios**

La inversión en el deporte trae a los patrocinadores beneficios publicitarios en varios niveles, diferentes a los de la publicidad tradicional que se observa en las calles y en los medios masivos. A saber.

- **Freepress**

“El freepress es el método cuantitativo para determinar cuánto representa una inversión hecha por patrocinio respecto al cubrimiento dado por los medios de comunicación. Se cuantifica representando el valor que hubiere constado un anuncio publicitario en la posición donde salió registrada la marca

patrocinadora, generalmente como noticia”⁸⁶. La prensa gratis es la publicidad resultado de las participaciones del equipo en los diferentes eventos deportivos, los cuáles son transmitidos en medios masivos, las cuales se nombramiento indirecto de la marca, sin que esta o la empresa haya pagado una publicidad. Si se hace la medición de lo que la empresa tuvo que haber pagado para ser nombrada en un espacio de los medios masivos, sería una cantidad alta de dinero que la empresa o la marca se ahorra y la aprovecha con la inversión en el deporte. Si un ciclista que gana la vuelta a Colombia sale en primera página de un periódico nacional como El Tiempo, sale su uniforme, el cual tiene los logos de sus patrocinadores, a la vista de todo el que lea el periódico. Los medios masivos cobran la publicidad a altos costos de acuerdo al espacio que se ocupa en el medio, este es espacio que la empresa patrocinadora no tuvo que pagar, que se ahorró que obtuvo *gratis* gracias a su inversión en un equipo deportivo.

El impacto publicitario se mide en la actividad protagónica del equipo y sus corredores, que generan presencia en el relato mediático de las etapas con las fugas, disputa de metas intermedias, premios de montaña, combatividad, regularidad y etapa. En la temporada del 2011, el equipo tuvo uno de los más altos índices de presencia mediática gracias al protagonismo de sus hombres en las distintas carreras, logrando menciones del producto en competencia. Para citar un ejemplo, durante el Clásico RCN 2011, el equipo produjo a los largo de los 12 días de carrera 918 nombramientos incluidos en los relatos de carrera, los previos y análisis post-etapas, programas nacionales de resumen y programas locales. Lo anterior daría un impacto total de medición sobre los \$292.357.296, únicamente en esa prueba y en la cadena RCN Radio. \$292.357.296 que las marcas patrocinadoras no tuvieron que invertir para ser nombrados en un medio radial nacional.

- Recordación de marca por logros deportivos

La inversión en el deporte favorece la recordación de marca de patrocinadores debido a que el deporte incide de manera sensible en las personas. La publicidad tradicional puede generar recordación por la repetición, pero la publicidad en el deporte genera una recordación sensible de la marca patrocinadora de un equipo en su afición o en los espectadores, debido al cariño que estos pueden sentir hacia su equipo y por lo tanto hacia las marcas que lo patrocinan. Tal y como los aficionados son fieles a su equipo, pueden llegar a ser igualmente fieles y leales hacia las marcas patrocinadores.

- Asociación positiva de la marca con cualidades deportivas

El deporte es un campo que siempre se asocia a cualidades como la salud, la disciplina y la dedicación, es por eso que las marcas que lo patrocinan también

⁸⁶Marketing Deportivo,

pueden llegar a tener la misma imagen positiva que los espectadores tienen de los deportistas. Este tipo de comunicación ayuda a la marcas al momento en que pueden asociarse al producto con las figuras del deporte, generando en la gente una recordación de la marca al momento en que se habla del deportista o el equipo.

El Marketing deportivo es una forma más de acercarse asertivamente a los consumidores. Los deportes están llenos de emociones y sentimientos por esto las marcas que utilizan esta vía de comunicación y publicidad pueden llegar a estar muy cerca del consumidor y realmente hacerlo sentir acompañado y seguro. Esto a su vez impulsa el valor de la marca.

TABLA 6. Costo de la fuerza de ventas

AÑO	SALARIO BASICO (Incremento del 5% anual)	COMISIÓN	TOTAL
2012	\$3'600.000	\$10'800.000	\$14'400.000
2013	\$3'780.000	\$14'400.000	\$18'180.000
2014	\$3'969.000	\$18.252.000	\$22'221.000
2015	\$4'167.450	\$22'927.600	\$27'095.050
Subtotal:			\$81'896.050
Total por dos vendedores			\$163'792.100

Se espera que con su gestión los vendedores obtengan un recurso de adicional por año del 30% del 2012 al 2015, partiendo de \$360'000.000.

TABLA 7. Ingresos por gestión de los vendedores

Año de referencia 2011	Recurso a obtener 2012	2013	2014	2015
\$360'000.000	\$108'000.000	\$140'400.000	\$182'520.000	\$229'276.000
Incremento del 30 % por año.				
Comisión (10%)	\$10'800.000	\$14'400.000	\$18'252.000	\$22'927.600

▪ PUBLICIDAD

La publicidad se utiliza para crear una imagen a largo plazo del producto, o para disparar ventas súbitamente. El equipo de ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte no utiliza los medios masivos (televisión, radio, prensa) para darse a conocer, y es por eso que se propone la contratación directa de un jefe de prensa que se encargue de difundir noticias del equipo en los espacios deportivos de medios masivos locales como Telepacífico, Cali tv, Canal Universitario, Canal 2, Todelar, RCN Radio, Caracol Radio, El País, Q'Hubo, Diario Occidente, MIO, ADN y El Tiempo,

El jefe de prensa con el que cuenta el equipo actualmente se encarga de enviar informes de prensa, en esta estrategia de mercadeo se propone un jefe de prensa de planta que gestione efectivamente la publicación de noticias del equipo en los medios masivos y aprovechamiento de los medios locales y nacionales de televisión, radio y prensa, como se mencionó anteriormente.

TABLA 8. Costos de la publicidad. Salario del jefe de prensa

AÑO	SALARIO DEL JEFE DE PRENSA (Incremento del 5% anual)
2012	\$2'000.000
2013	\$2'100.000
2014	\$2'205.000
2015	\$2'315.205
TOTAL	\$8'620.205

▪ TELEMERCADEO

El uso del teléfono, el fax y el internet dentro del equipo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte ha sido desorganizado debido a que no tiene un punto de venta permanente y no cuenta con secretaria; se propone que la administración de su página de Facebook sea más ordenada y enfocada y que esté a cargo del jefe de prensa, para dar a conocer las ventajas de la inversión en el deporte, sus sitios de venta y sus logros.

Para el uso del teléfono se propone contar con un número de atención, manejado por la secretaria y que la responsabilidad de la negociación de patrocinios sea de los vendedores.

Para el uso del internet se propone administrar la página de Facebook del equipo y contemplar la posibilidad de crear un blog propio, cuyos contenidos sean manejados y actualizados diariamente por el jefe de prensa del equipo.

Imagen 13. Blog del equipo



El desarrollo del telemercadeo en el equipo no tiene ningún costo, ya que estas acciones dependerían de los funcionarios sobre los que ya se ha especificado salario y recursos, y del punto de venta.

Costo del telemercadeo

El uso eficiente y eficaz del internet, el teléfono y el fax están incluidos en los gastos administrativos del equipo, por tanto no generan ningún costo adicional.

▪ RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas consisten en entablar buenas relaciones con los diferentes públicos del equipo, gestionando una buena publicidad de los servicios y creando una buena imagen de marca.

Este trabajo presenta una guía o modelo para realizar un plan de relaciones públicas a nivel institucional para incrementar las ventas, generando noticias positivas alrededor de las acciones y logros del equipo, tales como ruedas de prensa, eventos con participación de toda la comunidad, campañas y cualquier otro evento que involucre interacción con el público, todo con el ánimo de darse a conocer.

- Realización de eventos. Deben ir encaminados con la actividad del equipo y captar la atención del público objetivo y los medios de comunicación para generar noticia y posicionar las marcas patrocinadoras. El contenido de estos eventos debe ser deportivo y saludable, que capte el interés de deportistas aficionados y profesionales, entrenadores, técnicos, periodistas deportivos, entidades estatales y marcas en busca de posicionamiento. Estos eventos pueden ser simposios, conferencias, competencias, encuentros deportivos, talleres de preparación para ciclistas aficionados, etc., que creen consciencia en la comunidad de las necesidades del deporte en el Departamento y que impulse al mejoramiento de esta empresa, ya que es algo que trae beneficios sociales, tributarios y publicitarios.

Las ruedas de prensa también podrían ser muy útiles para la divulgación de la labor del equipo, resaltando la importancia del deporte para la sociedad.

Se propone la realización de dos ruedas de prensa por año, una después de la Vuelta a Colombia, y otra después del Clásico RCN, ya que éstas son las competencias en las que se basa el ciclismo colombiano y las que tienen mayor cubrimiento mediático y publicidad.

Además de promocionar el desempeño del equipo, las ruedas de prensa generan una publicidad directa de las marcas patrocinadoras y noticia en los medios masivos

Se propone realizar este evento en el auditorio de Comfenalco del primer piso, el cual tiene una capacidad para recibir 100 o 200 personas y todos los aspectos técnicos que requieren este tipo de eventos, como sonido, pantallas y luces y una greca para tintos y dispensador de agua. Además, este evento requiere una convocatoria por medio del teléfono y correo electrónico, que debe ser hecha por el jefe de prensa, a periodistas de programas y noticieros deportivos de medios locales como “El Corriño de Mao”, Noti Pacífico, Agenda Informativa, “La Hora de Ciclismo” de RCN Radio, los periódicos El País, El Tiempo, ADN, MIO, Diario

Occidente y programas radiales de la Emisora de la Universidad del Valle; adecuar las instalaciones con publicidad de los patrocinadores del equipo como pendones, folletos, libretas, cuadernos, llaveros y lapiceros

TABLA 9. Costos de la Rueda de Prensa.

Inversión	Costo	Costo 2013*	Costo 2014*	Costo 2015*
Alquiler del salón	\$600.000	\$609.000	\$618.135	\$627.407
Folletos	\$185.000	\$187.275	\$190.084	\$192.935
Pendones	\$445.000	\$451.675	\$458.360	\$465.235
Libretas	\$800.000	\$812.000	\$824.180	\$836.542
Lapiceros	\$250.000	\$253.750	\$257.556	\$261.419
Llaveros	\$100.000	\$101.500	\$103.022	\$104.567
Subtotal:	\$2'380.000	\$2'415.700	\$2'451.935	\$2'488.105
Total al año:	\$4'760.000	\$4'831.400	\$4'903.870	\$4'976.210

*Aumento anual del 1.5%, por costo de vida.

Imagen 14. Folleto de promoción para la Rueda de Prensa.



Acompáñanos en las diferentes competencias del circuito nacional programado por la Federación Colombiana de Ciclismo

- Vuelta al Valle. Febrero 29
- Clásica de Río negro. Marzo 22
- Clásica Anapoima. Marzo 29
- Vuelta del Tolima. Abril 11
- Vuelta a Cundimarca. Abril 18
- Vuelta a la Juventud. Abril 30
- Héroes de la Patria. Mayo 10
- Vuelta a Antioquia. Mayo 23
- Vuelta a Colombia. Junio 10
- Clásica Girardot. Julio 11
- Clásica Carmen de Viboral. Julio 19
- Vuelta del Meta. Agosto 2
- Clásica Marco Fidel Suárez. Agosto 19
- Clásico RCN. Septiembre 28.

Si usted usa una de estas marcas:



¡Está apoyando la juventud y el deporte vallecaucano!



<http://ocismosupergirosredetrans.blogspot.com/>
<http://www.facebook.com/lequipoSupergiros>



**Redetrans
Supergiros
Indervalle
Emcali Autolarte**

2012

- Comunicados de prensa. Es importante hacer un plan de medios para el equipo, que delimite una forma de publicación de los logros y noticias de los mismos, con destinatarios y medios específicos. El jefe de prensa del equipo producirá un comunicado semanal que se defina desde la gerencia y el departamento deportivo y se divulgue a una base de datos que se diseñará de acuerdo a cada sector en el que se desea incursionar tales como el sector azucarero, los supermercados, el sector farmacéutico y el financiero, y personas a las que el equipo se quiere dar a conocer, como los periodistas de los medios “El Corrillo de Mao”, Noti Pacífico, Agenda Informativa, “La Hora de Ciclismo” de RCN Radio, los periódicos El País, El Tiempo, ADN, MIO, Diario Occidente y programas radiales de la Emisora de la Universidad del Valle.

Así mismo, estos comunicados pueden ser aprovechados por la prensa. Es importante que cada integrante del equipo genere información susceptible de ser divulgada.

- Participación en eventos y convenciones deportivas. Es importante en las relaciones públicas que el gerente y el jefe de prensa del equipo mantengan contactos y estén enterados de los eventos de carácter regional y nacional en los que puedan participar. Los deportistas, masajistas, mecánico, entrenador, e incluso los vendedores pueden ofrecer charlas y exposiciones su trabajo y dar a conocer, por la misma línea, el equipo y la importancia de patrocinio.

- Entrevistas con medios de comunicación. El deporte es un tema de interés público. Es necesario que el jefe de prensa mantenga contacto con los medios nacionales y regionales para desarrollar diferentes temas.

Costos de las relaciones públicas. La ejecución de relaciones públicas del equipo, aparte de la rueda de prensa, no tiene ningún costo.

TABLA 10. Costos de la Actividad No 1.

Ítem	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Salarios de vendedores	\$28'800.000	\$36'360.000	\$44'442.000	\$54'190.100	\$163'732.000
Salario Jefe de prensa	\$2'000.000	\$2'100.000	\$2'205.000	\$2'315.205	\$8'620.205
Rueda de prensa	\$4'760.000	\$4'831.400	\$4'903.870	\$4'976.210	\$19'471.780
TOTAL					\$191'823.985

7.3.4. Objetivo No. 4. Desarrollar un programa de capacitación para el personal del equipo del 2012 al 2015.

7.3.4.1. Estrategia. Desarrollando un programa de capacitación a nivel gerencial y operativo, que tenga como contenido todo lo relacionado con dirección, mercadeo, nutrición y masaje deportivo, que contribuyan a mejorar el desempeño de los miembros del equipo.

✓ **Actividad No 1.**

Creación de un programa de capacitación que contendrá los elementos necesarios que permitan realizar el estudio de cursos de masaje y fisioterapia, alimentación de deportistas, mercadeo deportivo y gestión de recursos.

TABLA 11. Costo de la actividad No. 1

CURSO	COSTO
Masaje deportivo y terapéutico	\$2'000.000
Nutrición aplicada al deporte y la actividad física.	\$2'000.000
Psicología deportiva	\$3'000.000
Total:	\$7'000.000

A continuación se ilustrará cuáles son los nombres de los cursos que contendrán las capacitaciones, con sus respectivos objetivos y los contenidos de cada sesión.

Capacitación No 1

Nombre: Masaje Deportivo y Terapéutico
Objetivo: Adquirir conocimientos y habilidades necesarios para la práctica del masaje como medio terapéutico y profiláctico en el desarrollo del entrenamiento deportivo. Este curso debe ser tomado por los tres masajistas de equipo.

Contenido: • Módulo 1: Principios y condiciones necesarias para aplicar un masaje. • Módulo 2: Conocimientos morfológicos básicos. • Módulo 3: Tipos de masaje. • Módulo 4: Técnicas para aplicar el masaje. • Módulo 5: Taller.
Lugar: Salón Escuela Nacional del Deporte. Cali.
Docente: Fisioterapeuta de la Clínica del Deporte del Valle de Cauca
Duración: 40 horas

Capacitación No. 2.

Nombre: Nutrición aplicada al Deporte y la Actividad Física
Objetivo: adquirir conocimientos fundamentales del manejo dietario y nutricional para los deportistas. Este curso es para el auxiliar de alimentación del equipo
Contenido: Unidad 1 : Conceptos básicos y terminología Unidad 2 : Teoría y manejo de cada uno de los grupos de alimentos y la distribución en tabla de composición de alimentos Unidad 3: Utilización y metabolismo de los nutrientes energéticos Unidad 4 : Balance de energía y su aplicación: Unidad 5: Hidratación y la importancia en el rendimiento deportivo Unidad 6: Cineantropometría y la aplicación en la valoración del estado nutricional. Unidad 7 : Aplicación de la nutrición en el deporte y la actividad física (clasificación según esfuerzo y duración) Unidad 8 : Requerimientos energéticos y nutricionales diarios Unidad 9 : Obesidad y enfermedades asociadas Unidad 10: Recomendaciones nutricionales al incremento de peso.
Lugar: Salón Escuela Nacional de Deporte
Docente: Nutricionista de la Clínica del Deporte del Valle de Cauca
Duración: 80 horas

Capacitación No. 3

Nombre: Psicología del Deporte
La psicología del deporte es una disciplina que recibe creciente reconocimiento en el mundo de hoy por su. Para el deportista moderno las elevadas cargas físicas ponen a prueba su nivel de tolerancia a las mismas, las exigencias técnicas se multiplican y el compromiso consigo mismo y con los demás constituye una presión añadida que amenaza su autoestima. De tal manera, las demandas en el campo deportivo (en todos sus niveles) crecen y los especialistas encargados de la formación de los deportistas

enfrentan mayores retos.
Objetivo: contribuir al logro de altos rendimientos deportivos y a la mejor asimilación de los valores humanos que la actividad deportiva genera Este curso es para el técnico y el entrenador del equipo.
Contenido: Módulo 1: La psicología del deporte como disciplina científica. Módulo 2: La respuesta emocional del deportista Módulo 3: La preparación psicológica del deportista Módulo 4: El papel de lo psicológico en el trabajo interdisciplinario del entrenamiento deportivo (Pautas y recomendaciones, conceptuales y aplicativas)
Lugar: Salón Escuela Nacional de Deporte. Cali
Docente: Psicólogo de la Clínica Deportiva del Valle del Cauca
Duración: 120 horas

8. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Para cualquier proyecto que se desee desarrollar es importante establecer una relación de costo-beneficio que les permita a los inversionistas saber qué tan rentable es para ellos invertir.

De tal manera se detalla a continuación algunas definiciones del margen de rentabilidad de este proyecto para el intermediario (equipo de ciclismo).

El concepto de un análisis de costo-beneficio consiste en establecer un marco para evaluar si en un momento determinado en el tiempo, el costo de una medida específica es mayor que los beneficios derivados de la misma.

En teoría, el análisis de costo-beneficio es relativamente sencillo:

- Identificación de todas las actividades que se tiene previsto ejecutar en el marco de un proyecto.
- Identificación de todas las consecuencias predecibles de cada actividad.
- Asignación de valores a cada consecuencia
- Reducción de todos estos valores (positivos y negativos) a un común denominador.
- Suma de todos los valores para obtener un valor neto.
- Si se obtiene un valor positivo neto como resultado de este ejercicio, se podrá concluir que el proyecto generará una mejora del bienestar social.

El análisis financiero consiste básicamente en la comparación de los ingresos y los costes generados durante la vida del proyecto. La diferencia entre los ingresos

totales y los costes totales es valor neto, el beneficio que el proyecto reporta al agente económico que tiene el derecho de propiedad sobre dichos rendimientos.⁸⁷

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y compara esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

El análisis costo beneficio que se realizó está basado en las actividades en las cuales el equipo de ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte es quien participa económicamente en la realización de las mismas, entre estas se encuentra las visitas a empresas del Valle para mejorar la inversión de patrocinadores, los ingresos y el funcionamiento del equipo; el diseño de una estrategia de mercadeo con propuesta de fuerza de ventas, publicidad, telemarketing y relaciones públicas y creando un programa de capacitación para mejorar las competencias de los integrantes del equipo.

TABLA 12. Ingresos de las actividades en el Diseño del Plan de Mercadeo para el Equipo de Ciclismo

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	ANO 2015
FUERZA DE VENTAS	\$108'000.000	\$140'400.000	\$182'520.000	\$229'276.000

TABLA 13. Costos de las actividades en el Diseño del Plan de Mercadeo para el Equipo de Ciclismo

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	ANO 2015
FUERZA DE VENTAS	\$10'800.000	\$14'400.000	\$18'252.000	\$22'927.600
NUEVOS CARGOS	\$21'120.000	\$22'176.000	\$ 23'284.800	\$24'449.040
PUBLICIDAD	\$2'000.000	\$2'100.000	\$2'205.000	\$2'315.205
RELACIONES PUBLICAS	\$4'760.000	\$4'831.400	\$4'903.870	\$4'976.210

⁸⁷ DE RUS, Gines. Análisis de coste-beneficio, 1ª Edición. México: Editorial Ariel, 1999.

CAPACITACIONES	\$7'000.000			
-----------------------	-------------	--	--	--

TABLA 14. Beneficios de las actividades en el Diseño del Plan de Mercadeo para el Equipo de Ciclismo

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
INGRESOS TOTALES	\$108'000.000	\$140'400.000	\$182'520.000	\$229'276.000
COSTOS TOTALES	\$45'680.000	\$43'507.400	\$48'645.670	\$54'668.055
BENEFICIOS	\$62'320.000	\$96'892.60	\$133'874.33	\$174'607.945

Se realizó la valoración del costo beneficio del plan de mercadeo teniendo en cuenta los costos totales durante el tiempo de vida del mismo y asumiendo un costo de oportunidad en el sector del 20%, para determinar la factibilidad de realizarse.

Se escoge un costo de oportunidad relacionando los sectores que tienen que ver con la razón de ser de la empresa de aproximadamente el 20%. Se determinó calculando el promedio de crecimiento de los sectores en el 2010 (servicios 16,9%, financieros 20.9% y otros sectores 19.2%).⁸⁸

T.I: 20%

VPE = 192'501.125

$$VPI = \frac{62'320.000}{(1.2)^1} + \frac{96'892.600}{(1.2)^2} + \frac{133'874.330}{(1.2)^3} + \frac{174'874.330}{(1.2)^4}$$

$$VPI = 51'933.333 + 67'286.528 + 77'473.571 + 84'205.220$$

$$VPI = 280'898.652$$

$$RELACION B/C = 280'898.652 / 192'501.125$$

$$B/C = 1,459$$

Como el resultado es mayor que 1, implica que los ingresos son mayores que los egresos durante el tiempo de vida del proyecto, entonces el proyecto es aconsejable.

⁸⁸ Datos tomados de inviertaencolombia.com

9. CONCLUSIONES

Del diagnóstico y la intervención al equipo de ciclismo Redetrans Supergiros Indervalle Emcali Autolarte se concluye que:

- El diagnóstico permitió establecer la estrategia de producto, precio, distribución, comunicación, competidores y compradores.
- El diagnóstico también permitió conocer que en la Liga de Ciclismo del Valle del Cauca no tiene una visión empresarial del deporte. Los deportistas de alto rendimiento emigran a otros departamentos en busca de mejor patrocinio, y esto se podría evitar usando los patrocinadores potenciales que tiene el Valle, que son muchos, por ser un Departamento industrial. Este potencial se podría aprovechar implementando un plan de mercadeo para atraer el patrocinio suficiente para apoyar los deportistas.
- En el análisis de debilidades y fortalezas se pudo encontrar que una debilidad marcada en su estructura es la falta de personal clave para el funcionamiento del equipo tales como los vendedores experimentados y el auxiliar de alimentación, adicionalmente evidencio la falta de capacitación del personal existente. En lo económico se encontró falencia en la fijación de los precios de los espacios publicitarios en las líneas camiseta y pantaloneta y los objetivos financieros se fijaron sobre supuestos que no se cumplieron. En cuanto a las fortalezas se encontró que la venta del uniforme por partes fue una excelente alternativa al no tener un patrocinador fuerte, la administración del sistema del equipo fue aceptable durante el año 2011 ya que se logró asistir a las principales competencias las cuales tienen mayor difusión por parte de los medios y se obtuvieron buenos resultados.
- En el área de mercadeo del equipo de ciclismo del valle es necesario contar con vendedores experimentados que conozcan la dinámica del mundo del deporte y del mercado patrocinador, acompañados de un portafolio de los beneficios de patrocinar el deporte en Colombia.
- El plan de acción 2012-2015 permitirá aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades en materia de estructura del equipo, publicidad, fuerza de ventas y capacitación.

10. RECOMENDACIONES

- Es de vital importancia contratar dos vendedores experimentados acompañados de un portafolio de servicios que explique las ventajas y beneficios de la inversión en el deporte y de esta forma gestionar el patrocinio.
- Es fundamental ofrecer los servicios del equipo a nuevos mercados como los Ingenios Azucareros, Empresas Farmacéuticas y el Financiero que no se han vinculado al patrocinio deportivo en el Valle del Cauca.
- Es primordial el mejoramiento de las relaciones públicas con la contratación de un jefe de prensa permanente que difunda las noticias del equipo en los principales medios locales y nacionales, así como la realización de ruedas de prensa y eventos donde se promueve el desempeño del equipo y se hace publicidad directa a los patrocinadores.
- Se recomienda realizar eventos ciclísticos que convoquen la participación de los estudiantes de los diferentes colegios del Departamento del Valle para la promoción del equipo y continuar con el semillero de ciclistas. (Escuela de ciclismo para niños).
- Se recomienda iniciar una capacitación en el año 2012 para los masajistas, el técnico y el entrenador que mejore los conocimientos de cada uno de estos miembros en su respectiva área y que contribuyan al mejoramiento del funcionamiento del equipo.

11. BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN MARKETING ASOCIATION. La Nueva Mercadotecnia. México: Mac Graw Hill, 1998.

AMERICAN MARKETING ASOCIATION. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Term. Chicago, 1960.

BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. Administración “Un Nuevo panorama competitivo”. Sexta Edición. México: Mac Graw Hill Interamericana, 2004.

BELLOU, Ronald H. Logística. Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación, 2004.

BUONACORE, Domingo. Diccionario de Bibliotecología (2 ed.). Buenos Aires: Marymar Editores, 1980.

CESPEDES SAENZ, Alberto. Principios de mercadeo. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2005.

COLDEPORTES y ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE. Gestión Deportiva, ensayos. Cali: Faid Editores, 2001.

CUMMINGS, Thomas; WORLEY, Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. México: International Thomson, 2007.

DE RUS, Gines. Análisis de coste-beneficio, 1ª Edición. México: Editorial Ariel, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.

FERRELL, O.C.; HIRT, Geoffrey; ADRIAENSENS, Marianela; FLORES, Miguel Ángel; y RAMOS, Leticia. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México D.F.: MacGraw-Hill, 2004.

FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia, 3ª Edición. México D.F.: McGraw Hill Latinoamericana, 2004.

GARCÍA, Pilar; ORTIZ, Frida. Metodología de la Investigación. México D.F: Grupo Noriega Editores, 2002.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. Metodología de la

Investigación. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 1998.

HODGE, B.J; ANTHONY. William y GALES, Lawrence. Teoría de la Organización, un enfoque estratégico. Madrid: Pearson Educación, 2003. p. 8.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Colombia: Pearson Educación, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing, 6a Edición. México: Pearson Education, 2003

MARTÍNEZ, Víctor Manuel. Teoría y práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas. México: Trillas, 1989.

MC CARTHY, Jerome y PERREAULT, William. Marketing: Planeación Estratégica, de la Teoría a la Práctica. Colombia: McGraw Hill, 1997.

MINTZBERG, H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo, 1984. p. 189.

MONTES, Vicente. Manual de la Organización Institucional del Deporte. Barcelona: Paidotribo, 2004.

MORRISEY, George. Planeación táctica, produciendo resultados en corto plazo. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A, 1996.

MOSQUERA, Henry Alberto. Guías de Mercadeo. Universidad Santiago de Cali, Facultad Administración y Gestión de Empresas. Santiago de Cali, 2002

MOUTON, Dominique y CRU, Thierry. Merchandasing Estratégico. Madrid: Editorial Gestión 200, 2003.

RIVERA CAMINO, Jaime y LÓPEZ RUA, Mencía de Garcillán. Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones, 2a Edición. Madrid: Esic Editorial, 2009.

RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2005.

RUEDA, Edelberto. Tomemos el marketing deportivamente. En: COLDEPORTES y ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE. Gestión deportiva, ensayos. Cali: Faid Editores, 2001.

SÁNCHEZ Villa, Luis. Dirección de producto. Madrid: Esic Editorial, 2010.

SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. Diccionario de Mercadotecnia. Madrid: Editorial Acent ,

1998.

STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing, 13a Edición. Mexico: McGraw-Hill Book Company, 2004.

VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Colombia: Editorial ECOE, colección textos Universitarios, 2004.

PAGINAS WEB

<http://www.educar.org/Educacionfisicaydeportiva/historia/ciclismo.asp>

<http://www.deportesextremos.net/ciclismo/historia-del-ciclismo.php>

ANEXO A. ENTREVISTAS

Preguntas realizadas Héctor López Martínez, conocedor de la historia del ciclismo vallecaucano como ciclista, como entrenador y como dirigente:

- ¿Cómo fueron los inicios del ciclismo en el Valle del Cauca?
- ¿Cómo fue la historia de los primeros pedalistas?
- ¿Quiénes fueron los principales dirigentes de la época?
- ¿Usted por qué cree que el ciclismo del Valle del Cauca está en la situación actual?
- ¿Cuales serían algunas propuestas para mejorar la situación actual de ciclismo en el Valle del Cauca?

Preguntas realizadas a los dirigentes deportivos Jorge Ovidio González, Presidente de la Federación Colombiana de Ciclismo; Hernando Zuluaga, presidente de la Liga Vallecaucana de Ciclismo y Raúl Mesa, Técnico de ciclismo más reconocido del país:

- ¿Por qué en el Valle del Cauca no hay un equipo profesional de ciclismo?
- ¿Cuáles cree usted que son las causas de que no exista un patrocinio continuo para este deporte?
- ¿Por qué cree usted que los medios de comunicación le dan mayor importancia al fútbol y no al ciclismo siendo este el que más triunfos importantes ha dado al país?
- ¿Usted por qué cree que el ciclismo del Valle del Cauca está en la situación actual?
- ¿Cuáles serían algunas propuestas para mejorar la situación actual de ciclismo en el Valle del Cauca?

Preguntas realizadas a John Jairo Montoya, gerente del equipo de ciclismo del caso de estudio:

- ¿Cree usted que el equipo funciona de una manera adecuada?
- En el desempeño de su labor ¿considera usted que el equipo le brinda las herramientas adecuadas para lograr los objetivos propuestos?
- ¿Considera usted que el desempeño de su trabajo se puede ver afectado por la falta de estabilidad?
- ¿Qué tan importante es el reconocimiento del equipo para que este llegue fortalecido a una competencia?
- ¿Cuáles serían algunas propuestas para mejorar la situación actual del equipo de ciclismo?

ANEXO B. DATOS DE LOS ENTREVISTADOS

Las entrevistas fueron hechas a

- Héctor López Martínez, conocedor de la historia del ciclismo vallecaucano como ciclista, como entrenador y como dirigente.
- Jorge Ovidio González, Presidente de la Federación Colombiana de Ciclismo.
- Hernando Zuluaga, presidente de la Liga Vallecaucana de Ciclismo
- Raúl Mesa, Técnico de ciclismo más reconocido del país.
- John Jairo Montoya, gerente del equipo de ciclismo caso de estudio.