

***ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN,  
MARKETING Y PATROCINIO EN LOS  
SERVICIOS DEPORTIVOS DE LA  
DELEGACIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES  
DEL AYUNTAMIENTO DE DON BENITO***



***Antonio Campos Méndez***



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, MARKETING Y**  
**PATROCINIO EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS DE LA**  
**DELEGACIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES DEL**  
**AYUNTAMIENTO DE DON BENITO**



176 481

*Antonio Campos Méndez*

**Año Académico 2009**



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, MARKETING Y PATROCINIO EN  
LOS SERVICIOS DEPORTIVOS DE LA DELEGACIÓN MUNICIPAL DE  
DEPORTES DEL AYUNTAMIENTO DE DON BENITO**

**I.- ÍNDICE**

|   | <u>Página</u> |
|---|---------------|
| <i>01.- El marketing, la comunicación y el patrocinio en una entidad local menor.</i>                                       | <u>07</u>     |
| <i>02.- Análisis del entorno de la localidad de Don Benito y de la Delegación Municipal de Deportes de su Ayuntamiento.</i> | <u>10</u>     |
| 2.1.- Justificación y fines de la entidad.  | <u>10</u>     |
| 2.1.1. Aspectos psicosociales del deporte.  | <u>11</u>     |
| 2.1.2 Descripción de las instalaciones.   | <u>13</u>     |
| 2.2.- Aspectos legales.   | <u>15</u>     |
| 2.2.1. Legislación laboral.   | <u>16</u>     |
| 2.2.2. Legislación y procedimiento administrativo.  | <u>18</u>     |
| 2.2.3 Contratos.  | <u>20</u>     |
| 2.2.4. Seguros y Responsabilidad civil.   | <u>21</u>     |
| 2.3.- Aspectos organizativos.   | <u>22</u>     |
| 2.3.1. Sistemas y tipos de gestión.   | <u>23</u>     |
| 2.3.2. Planes, programas, actuaciones y evaluaciones.   | <u>24</u>     |
| 2.3.3. Segmentación de la práctica deportiva.   | <u>27</u>     |
| 2.3.4. Tipología de la práctica deportiva.  | <u>28</u>     |
| 2.3.5. Recursos Humanos.  | <u>29</u>     |
| 2.3.6. Infraestructuras y material.   | <u>31</u>     |
| 2.4.- Aspectos Económicos:  | <u>35</u>     |
| 2.4.1. Aspectos Económicos  | <u>35</u>     |
| 2.4.2. Aspectos Contables.  | <u>36</u>     |
| <i>03.- Análisis DAFO de la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito.</i>                            | <u>37</u>     |
| 3.1. La entidad. Aspectos de comunicación, marketing y patrocinio.  | <u>42</u>     |
| 3.2. Aspectos legales.  | <u>44</u>     |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3. Aspectos organizativos. Actividades.  | <u>45</u> |
| 3.4. Aspectos Económicos.  | <u>46</u> |
| <i>04.- Aspectos a mejorar.</i>  | <u>47</u> |
| 4.1. La Misión.  | <u>48</u> |
| 4.2. Objetivos generales:  | <u>49</u> |
| 4.2.1.- Utilizar el marketing y la comunicación como medio para<br>aumentar el número de practicantes deportivos.  | <u>50</u> |
| 4.2.2.- Utilizar el marketing, la comunicación y el patrocinio como medio<br>para aumentar los ingresos de la Delegación Municipal de Deportes y<br>revertirlos en esta. | <u>55</u> |
| <i>05.- Situación final.</i>   | <u>59</u> |
| <i>06.- Conclusiones</i>   | <u>61</u> |
| <i>07.- Bibliografía.</i>  | <u>63</u> |

## ***01.- El marketing, la comunicación y el patrocinio en una entidad local menor.***

Cuando escuchamos las palabras marketing, comunicación o patrocinio normalmente la asociamos a una entidad mayor (como pueda ser un gran club deportivo o un ayuntamiento de una cierta entidad) o gran empresa y pocas veces lo asociamos a una pequeña entidad o ayuntamiento como pueda ser el caso de la localidad de Don Benito.

Con el presente trabajo, vamos a poner de manifiesto la importancia que va a tener el marketing, la comunicación y el patrocinio en una entidad menor, en nuestro caso, el Ayuntamiento de Don Benito y su Delegación Municipal de Deportes, tanto en los objetivos de la Delegación Municipal en relación al mayor número de practicantes deportivos, como en uno de sus objetivos secundarios, como es la divulgación de las oportunidades que ofrecen sus instalaciones y del tratamiento que hace de estos a través de las campañas deportivas que ofrece.

Pero vayamos primero a las definiciones:

- Según la American Marketing Association (1972)<sup>1</sup>, **Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.** O lo que sería lo mismo filosofía que dicen las personas, mediante estudios de mercado, a las empresas que necesitamos, con una política de precios. Dicha definición es un poco gruesa, pero utilizaremos el marketing en una organización deportiva<sup>2</sup>, para promover la :
  - o Participación de más personas en programas de actividad físico-deportiva.
  - o Venta de otros productos a través del deporte (patrocinios y promociones)
  - o Asistencia y atención prestada a espectáculos y eventos deportivos.
  - o Venta de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los fans y practicantes.

---

<sup>1</sup> BAÑEGIL, T. (2007). Apuntes MASTER Gestión y Dirección Deportiva. Badajoz.

<sup>2</sup> CAMPO C. (1997). Marketing y Patrocinio Deportivo. Editorial GPE. Barcelona.

- **Comunicación:** *es la manera de transmitir un mensaje, en la que hay un emisor, un receptor y una vía de comunicación (auditiva, visual, escrita) y que se realiza en un contexto.* En el caso que tratamos vamos a poner dos ejemplos: uno el que se realiza mediante trípticos para informar a la población de los distintos programas de actividad física de la Delegación de Deportes y otro el que se realiza mediante las pancartas de publicidad en los campos. En ambos la vía de comunicación es visual, escrita, en el primero el emisor es la Delegación de Deportes, en el segundo la empresa anunciadora. Los receptores son en el primero aquellos que estén en disposición de practicar alguna actividad deportiva, mientras que en el segundo son en general todos los asistentes al campo de juego que lo lean. La diferencia más grande se da en cuanto al mensaje, ya que en el primero el mensaje es de informar de la cantidad de actividades deportivas que tiene el ayuntamiento y en el segundo el mensaje viene a transmitir la información de que la empresa “X” apoya al equipo local de fútbol, baloncesto... El contexto también va a ser diferente, ya que el tríptico va a tener su mayor fuerza en el inicio de campaña (invierno-verano) mientras que la valla lo va a hacer durante toda la temporada.
  
- **Patrocinio**<sup>3</sup>: Intercambio de los valores comunicativos de nuestro deporte, entidad o club a cambio de una remuneración, compensación o cooperación. Normalmente cuando pensamos en patrocinio, lo hacemos en el sentido de una empresa que patrocina a un club a cambio de un montante económico, pero también se puede dar hacia una entidad pública. Sin embargo la burocracia que esto acarrea provoca como muy bien se ha indicado que se piense en otros tipos de compensaciones o cooperaciones que no tengan que pasar tantas trabas.

Así pues, hemos visto como tanto marketing, como comunicación y patrocinio deben ser tenidas en cuenta para una población como Don Benito, con unas buenas instalaciones deportivas y con cuyo volumen de población de 35.000 habitantes lo aconsejan. Y es que desde cualquier tríptico u octavilla que editemos para informar a la población de una actividad que organicemos ya estamos tocando los temas de marketing

---

<sup>3</sup> CAMPO C. (1997). Marketing y Patrocinio Deportivo. Editorial GPE. Barcelona.

y comunicación. Y lo mismo haremos cuando sea alguna empresa la que patrocine alguna actividad deportiva a cambio de una contraprestación.

Y no hemos de olvidar de que aunque Don Benito, aunque en términos generales no sea una gran población, en comparación con el resto de España, sí lo es en Extremadura, por lo que es importante estudiar cómo tratan el tema (del cual veremos algunos casos curiosos) y cómo desde este trabajo podemos aportar pequeñas mejoras y aportaciones, ya que después de las prácticas realizadas puedo decir que este apartado lo tienen bastante trabajado, quizás no con un departamento de marketing y comunicación, pero sí con un trabajo global entre todos los componentes de su Delegación Municipal de Deportes.

## ***02.- Análisis del entorno de la localidad de Don Benito y de la Delegación Municipal de Deportes de su Ayuntamiento.***

### **2.1.- Justificación y fines de la entidad.**

La justificación de que exista una Delegación de Deportes en Don Benito, al igual que en otras localidades, no es otro que el de dar respuesta a la población que requiere de sus entidades la posibilidad de realizar actividad física y deportiva<sup>4</sup>. Esta fue la razón, por la que se crearon muchos Patronatos Deportivos, para atender la demanda en este sentido de los ciudadanos.

Y este es uno de los fines de la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito, la de **atender las necesidades deportivas de sus habitantes** dentro de una filosofía deportiva en la que se ha planificado un programa deportivo especial a medio y largo plazo con fines formativos, deportivos y educativos con el fin de llevar la actividad deportiva a todos los ciudadanos interesados en la práctica deportiva o de hacer uso de las instalaciones de la Delegación Municipal de Deportes.

Hemos de mencionar, una diferencia notable en el tratamiento de la actividad deportiva por parte del Ayuntamiento de Don Benito y es el cambio producido desde 2005<sup>5</sup>, en donde se poseía un Patronato de Deportes hasta el modelo actual en donde se ha decidido que el tratamiento de la actividad deportiva, por distintos motivos se puede hacer mejor desde una **Delegación Municipal**.

Igualmente, entre los fines de la Delegación Municipal de Deportes, se encuentra la de ofrecer unas instalaciones dignas para la práctica deportiva a los habitantes de Don Benito e interceder entre las distintas asociaciones y entidades deportivas para que estas dispongan de un uso racional y adecuado de ellas.

---

<sup>4</sup> DELGADO A., (2007) Curso Gestión Deportiva Municipal. CEXFOD.

<sup>5</sup> DELGADO A., (2007) Curso Gestión Deportiva Municipal. CEXFOD.

### - 2.1.1. Aspectos psicosociales del Deporte

Don Benito cuenta con una población de 35.000 habitantes que se encuentra distribuido según marca la pirámide de población que aparece a continuación<sup>6</sup>:

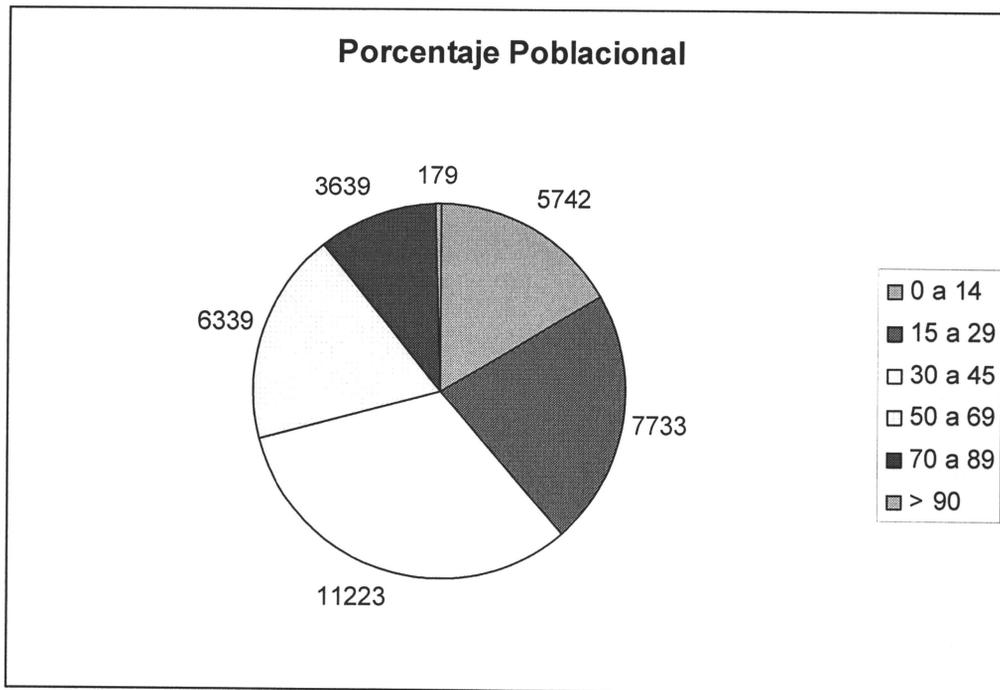


Gráfico 1: Porcentaje Poblacional Localidad de Don Benito.

Fuente: Página Web Ayuntamiento de Don Benito. Datos del INE.

Como se puede observar Don Benito es una ciudad relativamente joven, lo que la hace más proclive a la práctica deportiva por parte de sus habitantes, aún así, nunca se debe dejar al lado la práctica deportiva para las personas mayores y los programas de actividad física diseñados para estos.

Un dato que también nos arroja el INE es que, aunque ligeramente, es mayor el número de mujeres que de varones, también deberemos hacer hincapié en los programas destinados para estas, y es que en muchos casos las mujeres, han sido las grandes olvidadas para la práctica deportiva en el deporte municipal. Sin embargo hoy día son un importante núcleo de practicantes deportivos.

<sup>6</sup> Fuente INE: Datos Octubre 2006

Y para entender los aspectos psicosociales, no solo hay que ver el deporte como práctica deportiva, sino que también hay que verlo como la posición de espectadores deportivos. Y es ahí donde Don Benito cuenta con una serie de equipos que llaman la atención de los habitantes, principalmente su equipo de Fútbol, pero también se estaban reivindicando deportes como el baloncesto o el fútbol sala que han ido cogiendo fuerza en estos últimos años, aunque no tanta como los del fútbol que llevan más años entre los habitantes de la localidad.

### - 2.1.2. Descripción de las Instalaciones

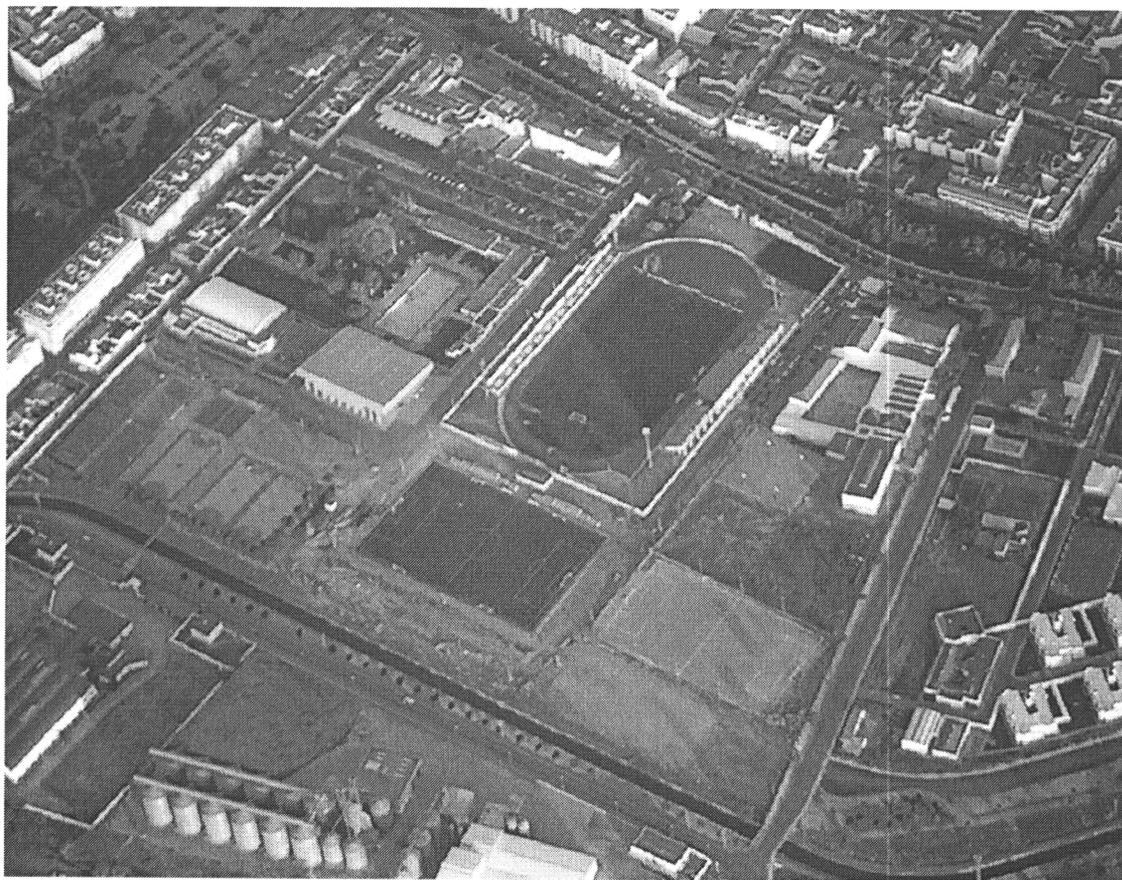
Las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Don Benito las podemos dividir en aquellas que se sitúan en la Ciudad Deportiva y aquellas dispersas por la localidad de Don Benito. Las más específicas se encuentran en la primera, mientras que las segundas son aquellas con las que el ayuntamiento ha llegado a acuerdos (pabellones de institutos, colegios...) para su utilización.

Una de las características de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Don Benito es su continúa evolución. En los últimos tiempos ha pasado a tener un campo de césped artificial y ahora estaban de obras para obtener más pistas de pádel (debido a su alta utilización) y un spa, además de la piscina cubierta que ya disponían.

Así pues, enumerando las instalaciones que nos encontramos en la Ciudad Deportiva del Ayuntamiento de Don Benito, nos encontramos con:

- Tres campos de Fútbol:
  - o Uno de Tierra.
  - o Uno de Césped Artificial.
  - o Uno de Césped Natural, dentro del estadio.
- Una pista de atletismo de 6 calles.
- Una piscina cubierta de 25 metros.
- Un gimnasio de máquinas.
- Dos piscinas al aire libre.
- Dos pistas polideportivas.
- 4 Pistas de Tenis.
- 4 Pistas de Pádel.
- 3 Campos de Voley – Playa.
- 1 Pabellón Cubierto.

Todo ello como pueden observar en la siguiente fotografía.



Fotografía 1: Ciudad Deportiva de Don Benito, vista desde el aire.

Fuente: Archivo Delegación Municipal de Deportes Ayuntamiento de Don Benito.

Además como hemos dicho anteriormente se desarrollan actividades en dos de los pabellones de los institutos de la localidad y en las salas de otros 5 colegios.

## **2.2.- Aspectos Legales**

En lo que respecta a los aspectos legales de la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito, es necesario tener en consideración cómo se estructura esta y qué funciones cumple, ya que unos los hará de manera **directa**, mediante el personal asignado a ella y otras las hará de manera **indirecta** mediante la contratación de empresas externas.

Así veremos, como prácticamente todas las actividades deportivas llevadas a cabo por la Delegación Municipal de Deportes se realizan mediante una contratación directa, y otras, como por ejemplo la limpieza se realiza mediante la contratación de un servicio de limpieza externo.

### - 2.2.1. Legislación Laboral

Para hablar de legislación laboral deberemos tener en cuenta dos aspectos:

- el primero, la estructura que posee la Delegación Municipal de Deportes de Don Benito.
- el segundo, fruto de lo anterior es que habrá personal que se atenga a la legislación laboral para el personal al servicio de las administraciones y otro que se atenga a la legislación laboral privada.

Así, empezaremos explicando brevemente primero la estructura que posee la Delegación Municipal de Deportes:

- Esta cuenta, por una parte, con los servicios centrales de organización y gestión, que consta de un coordinador general, un responsable de instalaciones y mantenimiento, un responsable de actividades y un administrativo.
- Por otra parte cuenta con todos aquellos monitores que desarrollan las actividades físicas y deportivas que ofrece la Delegación Municipal de Deportes.
- También hemos de incluir en este grupo el personal de mantenimiento.

Este diríamos que sería el bloque de personal al servicio de la administración, si bien hay que tener en cuenta otros dos aspectos:

- el primero, es que entre los monitores deportivos, los hay contratados fijos y contratados temporalmente según el período del año.
- el segundo, es que dentro de los monitores deportivos, nos encontramos con tres grupos:
  - o Los técnicos fijos y temporales.
  - o Los técnicos de asociaciones.
  - o Los alumnos de prácticas.

Así, la parte que afecta a la Delegación Municipal de Deportes es la de aquellos técnicos fijos y temporales, ya que los técnicos de asociaciones y alumnos en prácticas no formarían parte de los técnicos contratados por parte de la Delegación Municipal de Deportes.

Así pues todos estos trabajadores se regirán por la **legislación laboral administrativa**, mientras que el resto se regirá por otra distinta que pasaremos a describir.

Hemos descrito anteriormente el personal que se puede considerar contratado por parte de la Delegación de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito de manera directa. Si bien hay otra clase de personal que aunque trabaja para la Delegación de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito no lo hace como trabajador suyo, sino como parte de otras empresas contratadas por el Ayuntamiento de Don Benito para que cumpla tales funciones. Estos son:

- Personal de Limpieza.
- Personal de Información y Taquilleros.
- Servicio Médico y de ATS.

Y por ello la legislación laboral a la que se tendrán que atener estos últimos será el **estatuto del trabajador** (como también se atenían los empleados de la Delegación Municipal de Deportes, como los distintos **Convenios Colectivos** que existieran, bien a nivel Regional, como a nivel Provincial, Local o de Empresa.

### - 2.2.2 Legislación y Procedimientos Administrativos

La Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito, como entidad pública que es se debe regir por la **ley 7/1985 de Bases de Régimen Local**.

En esta última vendrán determinadas tanto del municipio, título I, como de las provincias título II, las características y competencias, entre las que se encuentran por ejemplo las del **Actividades o instalaciones culturales y deportivas** (Artículo 25, m.). En el título III vendrán otras agrupaciones locales, como mancomunidades, comarcas,...

En el título IV se dan alguna series de disposiciones comunes a las distintas entidades locales relativas al régimen de funcionamiento, a las relaciones interadministrativas, la impugnación de actos y acuerdos y ejercicios de acciones, de información y participación ciudadana y el estatuto de los miembros de las corporaciones locales.

En el título V trata sobre los bienes, actividades y servicios y su contratación, indicando por ejemplo como los servicios pueden ser gestionados **mediante gestión directa (en sus distintas posibilidades) o gestión indirecta**. En el título VII habla sobre el personal al servicio de las entidades locales.

Finalmente habla de los títulos VIII de las haciendas locales, título IX Organización para la cooperación entre las administraciones públicas en materia de administración local, título X del régimen de organización de los municipios de gran población y título XI tipificación de las infracciones y sanciones por las entidades locales en determinadas materias.

También por la **Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, publicada en el BOE del 27 de noviembre de 1992** en ella por ejemplo vendrán referencias a los precios públicos y a las tasas que puede imponer para los usuarios de los servicios deportivos de la Delegación Municipal de Deportes, como puedan ser utilización de pistas polideportivas o de pádel, aunque el precio final de estas lo determine en última instancia la Delegación Municipal.

Igualmente estos procedimientos administrativos, por ejemplo, implicarán el archivo de las distintas solicitudes para la práctica y uso de las actividades deportivas y darles registro de entrada como acto administrativo o emitir las resoluciones o notificaciones oportunas cuando sean o no admitidos a una actividad, así como su publicación o rectificación de errores y plazos para interponer recursos.

Esta ley marca también el modo de actuación de los interesados ante cualquier queja o reclamación que surja como motivo del funcionamiento del servicio y las alegaciones que pudiera presentar, así como los plazos.

Otros aspectos que marca esta ley son:

- Los convenios que se pudieran producir.
- Los daños o perjuicios que pudieran ocasionarse.
- Las delegaciones de competencias.
- Los derechos de acceso a archivos y registros.
- La emisión de documentos y copias.
- La ejecución de los actos administrativos.
- Las entidades de derecho público.
- Los expedientes.
- Posibles indemnizaciones por daños y perjuicios.
- El deber de informar a los interesados, así cómo la información pública.
- Las infracciones penales o/y administrativas.
- El tipo de medidas que se pudieran adoptar (cautelares, provisionales...)
- Las notificaciones.
- Las obligaciones.
- La potestad sancionadora.
- Los principios y procedimientos legales.
- Las resoluciones legales así como las sanciones.
- Las tramitaciones y sus plazos

### - 2.2.3. Contratos

Como hemos indicado en el apartado de Legislación Laboral nos encontrábamos con varios tipos de contratos. Por una parte aquellos contratados directamente por la administración y otros los que son contratados por las empresas con las que tienen firmados convenios o contratos con la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito.

Primero hablaremos del personal perteneciente a la Delegación Municipal de Deportes, tales como el personal responsable de la Gestión y los Monitores de Actividades Deportivas, que están contratados de manera fija y temporal. También tienen contratados personal de mantenimiento para los pabellones y pistas. Pero hay otro tipo de personal que trabaja en las instalaciones deportivas que no pertenecen a la Delegación Municipal de Deportes directamente. Así por ejemplo, la piscina climatizada que está concesionada a una empresa externa tiene contratados a personal tal como:

- Personal de Limpieza.
- Personal de Información y Taquilleros.
- Servicio Médico y de ATS.

#### - 2.2.4. Seguros y Responsabilidad Civil

Como cualquier entidad, la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito debe tener un seguro de Responsabilidad Civil por lo que pudiera pasar. Pues bien, la Delegación Municipal de Deportes posee dos, uno el propio que posee el Ayuntamiento de Don Benito y otro particular que posee la Delegación Municipal de Deportes, específico para las actividades que en sus instalaciones se desarrollan.

Además la piscina, al estar concesionada a una empresa, también posee uno propio particular de la empresa específico para posibles accidentes que en ella pudieran ocurrir.

Igualmente hemos de indicar que todos los trabajadores contratados por el Ayuntamiento poseen un seguro de accidentes, y así lo deben tener los trabajadores que participan en empresas externas a la Delegación Municipal de Deportes.

### **2.3.- Aspectos organizativos**

En este apartado vamos a tratar el sistema y tipo de gestión que se lleva en la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito. Veremos si se trata de una gestión directa o más bien indirecta o si se trata de una gestión mixta.

Veremos también los planes de actividades, así como sus programas y actuaciones y las evaluaciones que se llevan a cabo para ver si se han llegado a cumplir los objetivos marcados en un principio para ellos.

Observaremos como está segmentada la práctica deportiva en función de los programas deportivos ofertados por la Delegación Municipal de Deportes, así como de los clubes de la localidad de Don Benito.

Analizaremos los recursos humanos de los que se dispone para poder comprender mejor la práctica deportiva de la localidad de Don Benito, así como también veremos las infraestructuras y el material del que se dispone, apartado importante para comprender este aspecto.

### - 2.3.1. Sistemas y tipos de gestión

El tipo de gestión llevada a cabo por la Delegación Municipal de Deportes de Don Benito es más bien de carácter directo, ya que es éste quien tiene contratados sus propios monitores para que lleven a cabo las actividades deportivas.

Si bien, hay una pequeña salvedad que se produce en la piscina cubierta, en donde parte del personal está contratado a empresas privadas. Este personal es el personal de taquilla, el personal sanitario y el personal de limpieza, sin embargo los monitores que realizan las actividades deportivas dentro de ella siguen siendo personal perteneciente a la Delegación Municipal de Deportes de Don Benito (excepto el personal perteneciente a asociaciones deportivas, Club Deportivo de natación de Don Benito), por lo que podríamos hablar de una Gestión Mixta en esta instalación. Además la instalación del bar también se tiene concesionada a otra empresa.

Por otra parte hemos de hablar de las instalaciones deportivas cedidas a clubes para que disputen sus partidos oficiales en ellas, ya que, aunque el mantenimiento sigue a cargo del Ayuntamiento, este sí le permite que dispongan lo oportuno para el cobro de las entradas colocando taquilleros o picadores de entrada en sus instalaciones. Es un aspecto que habría que tener en cuenta.

Sin embargo a pesar de lo dicho anteriormente, y sobre todo el aspecto de la piscina, podríamos decir que la gestión realizada por la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito es de **carácter directo** pues ellos llevan a cabo la mayor parte de las actividades que desarrollan y de los servicios que ofrecen.

Podríamos entrar a discutir si es mejor o peor opción, en el clásico debate entre gestión directa o indirecta, pero bajo mi visión es la mejor forma de llevarla a cabo, quizás con algún pequeño retoque, en una localidad con una población media como es la de Don Benito.

### **- 2.3.2. Planes, programas, actuaciones y evaluaciones.**

La Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito tiene establecidos **dos planes** generales:

- el del curso general o curso deportivo, de septiembre a junio, y el del
- plan de verano, entre los meses de junio a septiembre.

En cuanto a los programas que posee los divide claramente entre infantiles (hasta 12 años) y adulto, que a su vez tienen la diferenciación entre actividades acuáticas y de sala que a continuación vamos a ver.

Así pues, las actuaciones que desarrolla la Delegación Municipal de Deportes son las siguientes:

#### **- Curso deportivo.**

##### **- Actividades infantiles:**

- Atletismo.
- Baloncesto masculino y femenino.
- Tiro con arco.
- Ajedrez.
- Voleibol.
- Minifútbol – Fútbol 7 – Fútbol Sala.
- Fútbol sala.
- Tenis de mesa.
- Ciclismo.
- Pre-tenis.
- Tenis infantil.
- Pádel infantil (Iniciación y Perfeccionamiento).
- Gimnasia Rítmica – Expresión Corporal.
- Gimnasia Deportiva masculina y femenina.
- Natación de competición (Acuarun).
- Salvamento y socorrismo.

##### **- Actividades Acuáticas Infantil y Juvenil**

- Natación Infantil.
- Natación Infantil Especial.

- Natación bebés con tutor.
- Natación Juvenil de Perfeccionamiento.
- Natación Juvenil Correctiva.

- Actividades de Sala Jóvenes y Adultos

- Cardio Kick Boxing (aerobox)
- Pilates.
- Yoga.
- Gimnasia de musculación.
- Mantenimiento.
- Mantenimiento – Gimnasia Acuática.
- Aerobic.
- Tenis iniciación (matinal y de tardes) y de perfeccionamiento.
- Pádel matinal (matinal y de tardes) y de perfeccionamiento.

- Actividades Acuáticas Jóvenes y Adultos

- Acuarelas.
- Gimnasia para embarazadas.
- Gimnasia terapéutica.
- Natación iniciación adultos.
- Natación perfeccionamiento adultos.
- Acuaerobic.
- Gimnasia Acuática.
- Gimnasia Acuática para mayores.

**Programa de verano**

- Ciclo infantil:
  - Natación.
  - Fútbol 7- Fútbol 8.
  - Fútbol sala – Minifútbol.
  - Gimnasia Rítmica y Deportiva.
  - Baloncesto masculino y femenino.
  - Yoga femenino.
  - Tenis en césped.
  - Pádel.
  - Voley playa.



- Tiro con arco.
- Salvamento y socorrismo.
- Ciclo adultos
  - Mantenimiento matinal.
  - Aerobic matinal.
  - Gimnasia Acuática.
  - Pilates.
  - Yoga.
  - Natación Iniciación y Perfeccionamiento.
  - Acuaerobic.

Así pues, estas son todas las actividades que ofrece la Delegación Municipal de Deportes. Como se puede ver, con una gran presencia de actividades en la piscina climatizada municipal intentando sacarle el máximo rendimiento, aunque no se olvidan del resto de instalaciones ofreciendo una oferta amplia y variada que pueda cumplir las expectativas de sus usuarios. Y como no en continua evolución, como así lo demuestran las últimas obras que se están realizando en su recinto como es la construcción de un spa urbano, ahora que parece que la población lo demanda.

### **- 2.3.3. Segmentación de la práctica deportiva.**

La segmentación de la práctica deportiva ofrecida por la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito está más bien orientada a la edad, aunque en segmentos de edad muy amplios. Así nos encontraremos con dos grandes bloques, la población infantil (hasta los 12 años) y la población juvenil y adulta, incluyéndose muchas veces la primera en la segunda. También dentro de la población adulta, en determinadas actividades se realiza una segmentación entre las personas mayores como es en la gimnasia acuática para mayores.

Un aspecto que podría ser de diferenciación y segmentación podría ser el sexo, sin embargo este únicamente se ofrece en una actividad, el baloncesto en edad infantil. Sin duda que existirá diferenciación en etapas mayores en más actividades, pero ofrecidas ya por los clubes y no por la Delegación Municipal de Deportes.

También en algunos deportes se hace una diferenciación según el nivel alcanzado en ellos. Así, por ejemplo, el tenis o la natación, segmenta a sus practicantes según sean iniciados o avanzados en practicantes de iniciación o de perfeccionamiento.

Una última diferenciación se hace en aquellas personas con programas especiales como son:

- bebés, y su natación para bebés.
- embarazadas, y su gimnasia para embarazadas.
- aquellos que por alguna dolencia requieren de una gimnasia terapéutica.

#### - 2.3.4. Tipología de la práctica deportiva.

Puig y Heineman<sup>7</sup> identifican cuatro modelos en el deporte contemporáneo de los países industrializados. Dichos modelos reciben las denominaciones siguientes: competitivo, expresivo, instrumental y espectáculo. Indican que no necesariamente se trata de un único modelo, sino que pueden convivir varios entre sí, siendo permeables.

A la hora de analizar la tipología de la práctica deportiva ofertada por el Ayuntamiento de Don Benito, deberemos separar lo que es por una parte el programa infantil y por otra el programa para adultos.

Así podremos observar como el programa infantil está más orientado hacia una práctica deportiva reglada y de aprendizaje de los deportes, **más bien del modelo competitivo**, ofertando una amplia oferta deportiva que ya hemos indicado anteriormente, que va desde los deportes colectivos, como baloncesto o fútbol 7 hasta los deportes individuales como tiro con arco o natación. También dentro de este programa nos encontramos con otras dos ofertas como son la natación de bebés con tutor y la natación juvenil correctiva que se salen un poco de estos parámetros.

En cuanto al programa de adultos este se caracteriza por ser un programa en el que la práctica deportiva se realiza de manera individual, a diferencia del anterior en el que aparecían diferentes deportes colectivos, y que está totalmente orientado hacia la salud, siendo un **modelo claramente instrumental**, con actividades como gimnasia para embarazadas, gimnasia terapéutica, acuagimnasia, gimnasia acuática, gimnasia acuática para mayores, Pilates, yoga, mantenimiento, aeróbic... como se ve actividades puramente orientadas a la salud y de práctica individual.

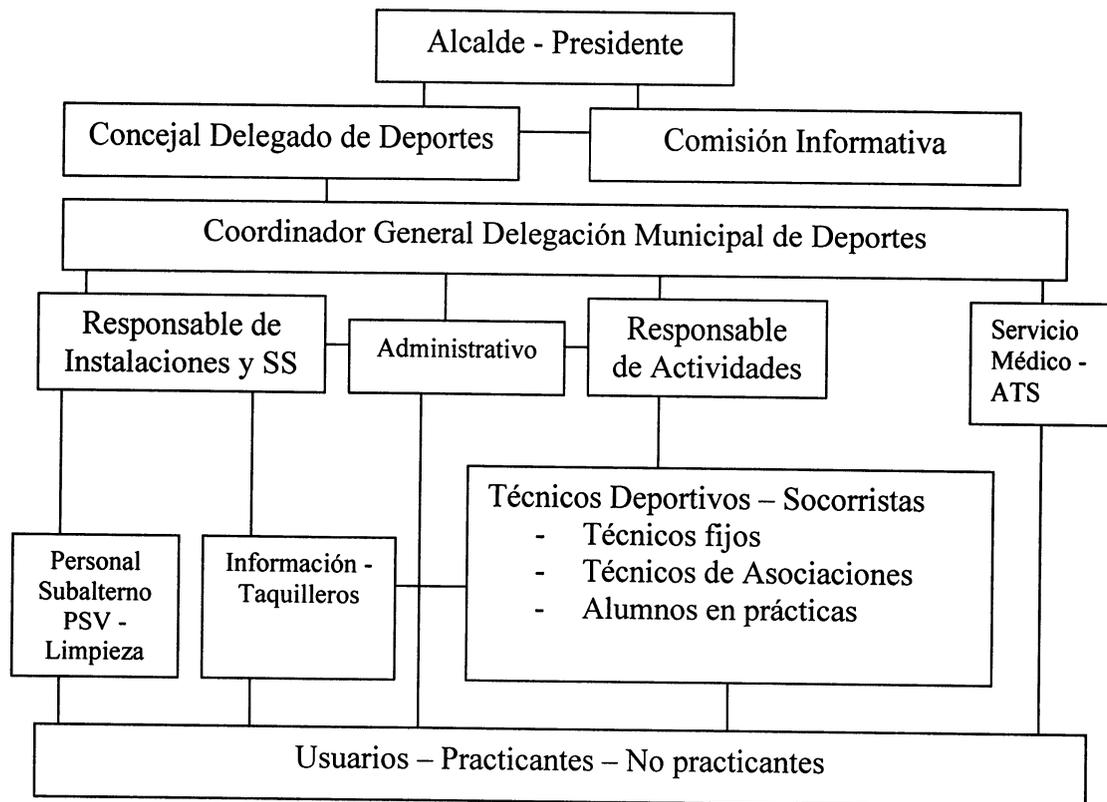
Resumiendo podríamos decir, que para la edad infantil el tipo de práctica deportiva estaría encaminado al aprendizaje de distintos deportes, en la edad adulta la actividad física ofertada estaría encaminada al mantenimiento de la salud.

---

<sup>7</sup> Puig, N. y Heinemann, K. (1991). El futuro del deporte en la perspectiva del año 2000. Cuadernos técnicos del Deporte nº4, págs. 85-95. (Recogido en Campos C.(2004) Dirección y Marketing de Servicios Deportivos, Editorial GPE, Barcelona).

### - 2.3.5. Recursos Humanos

La estructura que posee la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito, así cómo la elección por una gestión directa hace que esta tenga unas peculiaridades en cuanto a los recursos humanos que a continuación vamos a explicar a partir del **organigrama** de personal de esta:



*Esquema N° 1: Organigrama Delegación Municipal de Deportes*

Fuente: Información Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito.

Como se puede observar, el cabeza visible y responsable último de las decisiones es el alcalde, que ostenta el cargo de presidente de la Delegación municipal de deportes. Sin embargo este, tiene delegadas sus funciones en el Concejal de Deportes que es quién está más al día de los acontecimientos que se producen en la delegación. No obstante, cualquier decisión, de una determinada importancia debe pasar por la comisión informativa, que es una comisión creada para mantener informados a los grupos políticos.

El siguiente escalón en la cadena de toma de decisiones lo ocupa el coordinador general, que es la persona encargada de dirigir la Delegación Municipal de Deportes en su día a día, mantener informado al Concejal delegado de deportes y llevar la coordinación en cuanto a la gestión de la delegación, relacionándose con los otros miembros del área de gestión como son el Responsable de Instalaciones y Servicios y el Responsable de Actividades. Estas tres personas, junto a un administrativo, forman la parte de gestión y administración de la Delegación Municipal de Deportes.

También depende del coordinador general el servicio médico y de ATS de la Delegación Municipal de deportes.

El responsable de instalaciones y servicios a su vez tiene a su cargo el personal subalterno y de limpieza, así como los miembros encargados de la información y los taquilleros. Por el otro lado, el responsable de actividades es el encargado de organizar y gestionar las actividades que van a desarrollar los distintos técnicos deportivos, ya sean técnicos fijos, de asociaciones o alumnos en prácticas.

Y todo esto para dar un servicio adecuado a los usuarios – practicantes y no practicantes.

### - 2.3.6. Infraestructuras y material

Las infraestructuras de la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito las podemos dividir en dos secciones:

- por una parte, las que se encuentran en la **Ciudad Deportiva**, de las que hablaremos posteriormente.

- por otra parte, aquellas instalaciones de la ciudad que han sido **cedidas** a la Delegación Municipal de Deportes para su uso procedentes de otras instituciones. Estas son:

- Escuela de Danza y artes escénicas.
- I.E.S. Donoso Cortés (pabellón).
- I.E.S. José Manzano (pabellón).
- Colegio Público Donoso Cortés.
- Colegio Público Zurbarán.
- Colegio Público Francisco Valdés.
- Centro Educativo Municipal.

En este apartado hemos de hablar con más detalle de las instalaciones de la Ciudad Deportiva de la localidad de Don Benito. Para ello, indicaremos primero los medios físicos de los que dispone para a continuación ir detallando cada uno de ellos, con sus instalaciones y equipaciones:

#### - **Medios físicos:**

- Local para la gestión económica, deportiva y de mantenimiento propiedad del Ayuntamiento de Don Benito.
- Pabellón municipal de deportes del Ayuntamiento de Don Benito.
- Campo municipal de fútbol.
- Piscina Municipal Cubierta del Ayuntamiento de Don Benito, en donde se encuentra localizado el gimnasio de musculación y piscina al aire libre, con sus respectivas cafeterías.
- Pistas polideportivas del Ayuntamiento de Don Benito.
- Instalaciones de Cetarsa para el tiro con arco.
- Pistas de Cepansa para el ciclismo.

## **- Medios materiales:**

### **- Local Gestión.**

- Instalaciones técnicas (despachos) y equipos para proceso de información:
  - 1 sala para personal administrativo y responsables de actividades y de instalaciones y servicios con 2 equipos informáticos.
  - 1 sala para coordinador general con 1 equipo informático.
  - 1 sala para reuniones.
  - Material de oficina.

### **- Piscina climatizada:**

- Instalaciones técnicas:
  - Piscina de competición 25x16,67 m. (8 calles)
  - Piscina de enseñanza 8 x 16,67 m.
  - Graderío 400 personas.
  - 4 vestuarios.
  - Solarium – Terma – Hidromasaje - Pediluvio
  - Cafetería.
- Elementos Piscina:
  - Puesto para el socorrista con botiquín para asistencia médica.
  - Boyas limitadoras de las calles de natación.
  - Tablas de flotación.
  - Barras flotantes.
  - Pullbuoys.

### **- Sala Musculación**

- Maquinaria y otros elementos Sala Musculación:
  - 7 bancos para musculación.
  - 9 barras de musculación con sus respectivas pesas.
  - 5 máquinas para musculación.
  - 4 espalderas.
  - 1 estantería para mancuernas con sus respectivas mancuernas.
  - 3 bicicletas estáticas.

### **- Piscina Municipal de verano:**

- Instalaciones técnicas:
  - Grande: 50x21m.
  - Mediana 21x12.5m.
  - Pequeña 7m. diámetro.
  - Merendero
  - 2 Vestuarios.
  
- **Pabellón Municipal**
- Instalaciones técnicas:
  - Pista Sintética PVC 50.6x23.6m
  - 1300 espectadores.
  - Deportes: Balonmano, Fútbol Sala, Baloncesto, Tenis y Voleibol.
  - 5 Vestuarios.
- Otros elementos:
  - 4 canastas de baloncesto.
  - 2 porterías de fútbol sala.
  - 2 redes de voleibol.
  - Balones de fútbol sala.
  - Balones de baloncesto.
  - Balones de voleibol.
  - Steps.
  - Elásticos.
  
- **Campo Municipal de fútbol Celestino Mera**
- Instalaciones técnicas:
  - Campo de fútbol de césped natural 100x60m.
  - Almacenes.
  - Sala de prensa.
  - 3 Vestuarios.
  - Graderío.
- Otros elementos:
  - 4 porterías de fútbol.
  - Balones de fútbol.
  - Chinos y vallas.

- Pista de atletismo
- Instalaciones técnicas
  - Pista de atletismo de 6 calles.
  - Idem campo municipal de fútbol.
  
- **Campo de Fútbol anexo al I.E.S. Donoso Cortés**
  - Dimensiones 97x48 m.
  - Superficie: césped artificial.
  - Vestuarios: Celestino Mera.
  
- **3 Pistas Polideportivas:**
  - Deportes: Fútbol Sala, Baloncesto, Voleibol.
  - Superficie Slurry.
  
- **2 Pistas de Tenis**
  - Superficie: Césped artificial.
  
- **4 Pistas de Pádel.**
  - Superficie: Césped artificial.
  
- **3 Campos de Voley – Playa.**
  - Deportes: Voley playa, minifútbol-playa.
  - Superficie: arena de playa.

Estas son las instalaciones actuales, no obstante, durante mi estancia en Don Benito, se estaban construyendo un **Spa urbano y un nuevo almacén**, lo que da muestras del dinamismo de la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito en relación a la construcción de instalaciones que se ajusten a las nuevas demandas de la población.

## 2.4.- Aspectos económicos

### - 2.4.1. Aspectos económicos

Los aspectos económicos se refieren a todos los gastos e ingresos que tiene la Delegación Municipal de Deportes para desempeñar sus funciones. Así, deberemos diferenciar por una parte lo que son ingresos y por otra lo que son gastos.

La Delegación Municipal de Deportes tiene los siguientes **ingresos**:

- El más importante, sin duda, es la aportación económica que hace el Ayuntamiento para que esta lleve sus programas. Sin esta partida económica sería imposible desarrollar la tan amplia gama de programas deportivos que se llevan a cabo en las instalaciones municipales.
- Por parte de instituciones públicas, también es interesante la partida que se recibe por parte de la Junta de Extremadura al organizar torneos y algún que otro evento de carácter deportivo.
- También como ingreso hemos de incluir los que son por el pago de las tasas de algunos de los programas deportivos, y sobre todo los bonos de la piscina climatizada y otras instalaciones deportivas como puedan ser las pistas de pádel o de tenis.
- Finalmente, aunque no queda muy clara, también estaría la aportación de los patrocinadores, ya sea económicamente o en especies.

Por el otro lado estarían los **gastos**, de los cuales:

- Sin duda el más costoso es el de personal, pues mantener una plantilla de unos 20 trabajadores en nómina resulta muy caro.
- Le seguiría los gastos en mantenimiento de la piscina climatizada, con lo que ello supone.
- También tendríamos gastos de mantenimiento, de reparaciones... de las instalaciones.
- El gasto de reposición de material deportivo.

#### - 2.4.2. Aspectos contables

Dentro de los aspectos contables deberemos hacer referencia a cuatro aspectos. Los relacionados con el debe y el haber, los medios físicos, los medios materiales y los medios personales.

El debe se relaciona con el empleo y la inversión de los recursos, mientras que el haber es el origen de las operaciones. En el debe se anotan la situación inicial y los aumentos que se vayan produciendo mientras que en el haber anotamos las disminuciones y salidas.

Los medios físicos son aquellos medios en los cuales podremos desempeñar nuestra labor que en nuestro caso serán las instalaciones deportivas y no deportivas, como es la oficina administrativa de la Delegación Municipal de Deportes. El resto de instalaciones ya las conocemos: los campos de fútbol, el pabellón polideportivo, las piscinas municipales al aire libre, la piscina cubierta municipal, las pistas polideportivas al aire libre, las pistas de tenis, las de pádel y las de voley playa.

Los medios materiales son aquellos que utilizamos para ofrecer nuestro producto y se refieren al material deportivo del que disponemos para poder desempeñar la práctica deportiva. Así este será, toda clase de balones de los que se disponga, pull-buoys, tablas de espuma, steps, cuerdas, raquetas de tenis, raquetas de pádel...

En cuanto a los medios personales pues son cada uno de los trabajadores de los que dispone la Delegación Municipal de Deportes, tanto personal administrativo como el personal encargado de realizar las actividades deportivas, como encargados de mantenimiento...

### **03.- Análisis DAFO de la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito.**

Como bien indica París Roche<sup>8</sup>, la metodología DAFO es una de las formas más corrientemente utilizadas en el diagnóstico de las organizaciones y muy factible de aplicar a las organizaciones deportivas. DAFO es el acrónimo de cuatro conceptos fundamentales:

- **Debilidades:** puntos débiles de la organización en el momento presente.
- **Amenazas:** aspectos externos que nos pueden afectar negativamente en el futuro.
- **Fortalezas:** puntos fuertes de nuestra entidad en el momento actual.
- **Oportunidades:** aspectos que pueden resultar positivos en un futuro próximo o a medio plazo.

Normalmente se utiliza una matriz de doble entrada para identificar rápidamente cada uno de los factores:

|                   | <u>ASPECTOS NEGATIVOS</u> | <u>ASPECTOS POSITIVOS</u> |
|-------------------|---------------------------|---------------------------|
| ASPECTOS INTERNOS | <b>Debilidades</b>        | <b>Fortalezas</b>         |
| ASPECTOS EXTERNOS | <b>Amenazas</b>           | <b>Oportunidades</b>      |

*Tabla N° 1.- Matriz DAFO.*

Como se puede observar esta matriz de doble entrada nos sirve rápidamente para observar los aspectos negativos como los positivos de nuestra entidad, así como analizar si se trata de factores externos o internos según sea el caso.

Nosotros por la profundidad de nuestro trabajo no utilizaremos la matriz, sino que listaremos cada uno de estos cuatro análisis por separado para conocerlos mejor. Empezaremos primero por los aspectos internos:

---

<sup>8</sup> PARIS ROCHE F. (2008). Apuntes MASTER Gestión y Dirección Deportiva. Badajoz.

## - DEBILIDADES

Como ya hemos indicado, las debilidades de nuestra organización son los puntos débiles de ella en el momento presente. Para la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito estos son:

- El propio tipo de gestión – gestión directa – hace que se presenten alguna serie de dificultades propias de este modelo, como por ejemplo a la hora de sustituir a un monitor que cae enfermo o que no puede acudir a su puesto de trabajo un día en concreto.
- Un problema que nos vamos a encontrar a la hora de rentabilizar nuestras instalaciones deportivas con asuntos relacionados con el patrocinio es la cesión de dichos derechos a determinados clubes de la localidad, tal como ocurre con el campo municipal de fútbol, en donde toda la publicidad está cedida al Club Deportivo Don Benito.
- Como entidad pública que es, no se escapa a la dependencia política, principalmente local, que se produce, por ejemplo cuando hay cambios en el equipo de gobierno.
- Por otra parte, un problema muy grande, es el de la presencia de monitores de clubes deportivos, que en muchos casos no tienen la formación deportiva suficiente y que cuya compensación económica podría dedicarse a otros programas y actividades que rentabilizasen más esa cantidad económica.
- Don Benito no es una gran ciudad, pero sí tiene la distribución suficiente como para poseer algún otro pabellón y pistas polideportivas en otras partes de la ciudad y no tener tan concentradas todas las instalaciones deportivas, lo que podría dificultar la accesibilidad de la población a la actividad deportiva.
- Aunque existe un número relativamente aceptable de monitores para la actividad deportiva, si que falta una mayor especialización en determinadas actividades y mayor variedad de oferta deportiva.

## - FORTALEZAS

Las fortalezas son los puntos fuertes de nuestra entidad, que en nuestro caso son:

- Las instalaciones deportivas: tanto en número como en calidad tienen un nivel bastante alto para una localidad como Don Benito.
- La experiencia acumulada en la gestión de la Delegación Municipal de Deportes hace que se tenga muy buen conocimiento de las necesidades deportivas de la localidad.
- La variedad de ofertas deportivas que se ofrecen, sobre todo en el ámbito deportivo de la salud.
- La continuidad en el tiempo de los patrocinadores hace que se sustente una base sólida de la cual partir en cada curso.
- El alto grado de asociacionismo de la localidad de Don Benito, es un buen punto de partida para la práctica deportiva por parte del mayor número de personas de dicha localidad.
- La rápida adaptación de las instalaciones a las demandas de la sociedad, como por ejemplo cuando se optó por construir las pistas de pádel o como se está haciendo ahora con el spa.

## - AMENAZAS

Son aquellos factores externos que hacen que de una manera u otra nos pueden afectar de manera negativa en el futuro. Para nosotros son:

- Especialmente la crisis económica en la que se halla inmerso el país en general. El hecho de que muchas personas estén pasando por dificultades económicas en su vida diaria, provoca que uno de los lugares donde antes se produzcan recortes sea en la actividad deportiva.
- En estos últimos tiempos se han desarrollado nuevas formas de ocio y de pasar el tiempo que hace que se resten individuos a la práctica deportiva. Así por ejemplo todo lo relacionado con los videojuegos o Internet han provocado que un tiempo que se podía dedicar al deporte se dediquen a estas actividades.
- Cada vez se requiere una mayor especialización en las instalaciones deportivas, surgen actividades deportivas nuevas y es imposible abarcar la construcción de todas las instalaciones deportivas que se requerirían para atender la demanda de toda la población.
- El gran crecimiento de la localidad hace recomendable que además de la concentración de todas las instalaciones deportivas en la ciudad deportiva, se produjera un proceso de descentralización con la construcción de algún pabellón o instalación en otro punto de la localidad para acercar más la instalación a los ciudadanos y que no se produjese la disyuntiva entre ir o no ir por motivo de de la distancia.
- Como ya hemos indicado anteriormente en las debilidades, la dependencia política va a ser una de las amenazas en la posible toma de decisiones de la entidad, ahora sobre todo las de carácter regional, ya que las ayudas que pueda prestar la administración regional o nacional van a poner en peligro que se desarrollen más o menos por ejemplo las instalaciones.

## - OPORTUNIDADES

Las oportunidades como bien hemos indicado son los aspectos que pueden resultar positivos en un futuro o a medio plazo. Para nosotros serán:

- El concepto cada vez más extendido de deporte – salud. La asociación entre actividad física y salud se ha hecho cada vez más patente en nuestra sociedad y es un factor que debemos aprovechar, como así se está haciendo por parte de los programas de actividad física de la Delegación Municipal de Deportes.
- El hecho de que Don Benito sea una localidad con una población joven en vías de expansión también se debe aprovechar. La población aumenta, y con ello también los requerimientos de actividades físicas por parte de los ciudadanos.
- Igualmente hay varios núcleos rurales alrededor de la localidad a los cuales hay que ofrecerles servicios en relación a la actividad deportiva, el problema se haya en la cercanía a las instalaciones, pero salvado ese asunto es una buena oportunidad para obtener más practicantes deportivos.
- Si antes hemos hablado negativamente de la influencia de la política sobre el ámbito deportivo, también hemos de considerar que cada vez se le da más importancia al aspecto deportivo en cuanto al rédito que puede dejar de cara a unas elecciones. Por ello vemos ya en los programas electorales como se les dedica un apartado importante en los programas electorales, lo que influye en que se puedan hacer más cosas que las que antes se hacían cuando esta tenía menos importancia.
- Otro aspecto positivo, es que cada vez hay un mayor número de trabajadores titulados y formados, con la necesaria especialización en las actividades que vamos a proponer a nuestros usuarios con lo que es posible ofertar un mejor servicio de cara al público.

### - **3.1. La entidad. Aspectos de comunicación, marketing y patrocinio.**

En relación a los aspectos de comunicación, marketing y patrocinio (más en estos dos últimos), la Delegación Municipal de Deportes se encuentra con una dificultad propia de su propia naturaleza pública tal y como es. Y esto se debe a que no están muy bien definidos legalmente los límites a los que puede atenerse o no como entidad pública que es en temas de patrocinio, por lo que habrá que tomarse otras medidas que veremos posteriormente en este apartado.

Hemos de destacar la gran cantidad de eventos deportivos que se producen en la localidad a lo largo del año, tanto locales, comarcales, regionales y alguno nacional... lo que incide de manera positiva en el trabajo de comunicación, marketing y patrocinio que ya no sólo dan promoción a los patrocinadores, sino que lo hace con la propia localidad de Don Benito.

Es difícil diferenciar entre comunicación, marketing y patrocinio, ya que ambos están muy relacionados y aunque a veces predomine uno sobre el otro siempre es difícil separarlos. Pero empezando un poco por el tema de comunicación hemos de hablar de:

- Boletines informativos sobre las actividades a realizar, en donde se incluye nombre de la actividad, lugar, horario, precio de la actividad; tanto del curso deportivo de invierno como de la campaña de verano y de los cuales se repartieron 6.000 y 5.000 ejemplares respectivamente.
- Cartelería y roll-ups anunciando las actividades, eventos, etc.
- Ruedas de prensa en los días previos a los eventos tanto a medios de comunicación locales como regionales, y también medios escritos, radiofónicos y visuales.
- Gala anual del deporte, en donde se promociona la actividad deportiva y es un buen medio para dar a conocer las actividades que se realizan a lo largo del año en la Delegación Municipal de Deportes.

Más relacionado con el tema del marketing por ejemplo nos encontramos con:

- Los patrocinadores principales que bajo el lema "Apoyamos el deporte" aparecen tanto en los boletines informativos, como en pancartas en las instalaciones, como en los roll-ups de las ruedas de prensa y en los podiums.

- Las camisetas, mochilas,.. y todo el material promocional del cual se dispone cuando se produce un evento y que se reparte entre los participantes.

Y para terminar con el tema del patrocinio hemos de hablar de tres aspectos como son:

- La memoria final de los patrocinadores, en donde aparecen las actuaciones llevadas a favor de estos a lo largo de todo el año.
- Otro aspecto que puede causar polémica es el hecho de que, aunque las instalaciones sean de titularidad pública, al estar cedidas a clubes de la localidad, sean estos quienes gestionen la publicidad que aparezcan en ellos (al menos en los dos campos de fútbol). Así por ejemplo nos encontramos con una peculiaridad: mientras que el campo de césped artificial, su publicidad (pancartas) son gestionadas por los propios miembros del club, el estadio municipal cedido al Club Deportivo Don Benito, los tienen cedidos a una empresa de publicidad que se encarga de buscar las empresas que se quieran anunciar en dicho campo. De una u otra forma, esto choca con la posibilidad de que la Delegación Municipal de Deportes reciba unos ingresos en instalaciones que son de su propiedad para realizar otras actividades.
- Ya hemos comentado las dificultades de patrocinar una entidad pública, por lo que se hace de forma, que en vez de aportar una cantidad económica para el desarrollo de las actividades, las empresas contribuyan con la compra de material o aportación en especies.

### - 3.2. Aspectos legales.

En lo que respecta como a entidad pública que es deberá regirse por la **Ley 7/1985 Reguladora de bases de régimen local** y la relativa a las Administraciones públicas, como la ya citada **Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común**, publicada en el BOE del 27 de noviembre de 1992.

Pero más concretamente con el deporte y con el patrocinio deberá observar dos cuestiones fundamentales:

- La **normativa NIDE**, normativa sobre instalaciones deportivas y de esparcimiento tiene como objetivo definir las condiciones reglamentarias y de diseño que deben considerarse en la construcción de instalaciones deportivas, elaborada por el Consejo Superior de Deportes y que deberán tenerse en cuenta.
  
- Por otra parte en relación a la **Ley General de Publicidad número 34/1988 de 11 de noviembre**, que establece restricciones por ejemplo en cuanto a la publicidad y al patrocinio de bebidas alcohólicas de graduación superior a 20 grados centesimales y del tabaco (reforzado este último por la *Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco*).

### - 3.3. Aspectos organizativos. Actividades.

En relación a la organización de los recursos humanos, para la propuesta realizada en este trabajo se haría necesaria la **inclusión de una persona más** en el grupo de gestión *que se encargase de todas las tareas a realizar en el ámbito del marketing*, la comunicación y el patrocinio. No obstante, viendo las dificultades económicas del momento actual y de lo difícil que esto sería en estos momentos, como veremos en la planificación, se ha optado por repartir las tareas entre los miembros de la gestión deportiva de la Delegación de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito.

En cuanto a las actividades, lo veremos después, pero hay algo que va a destacar sobre todo, que va a ser la **individualización** del servicio. Es decir, se van a aplicar nuevas opciones, nuevas tarifas, nuevas actividades, con la búsqueda de que el deportista o practicante, se encuentre más cómodo y tratado de una manera más individual en la que se sienta a gusto.

Igualmente, una de las actividades que aumentaríamos su frecuencia serían las reuniones por áreas entre los miembros de la Delegación Municipal de Deportes, para buscar mejoras, soluciones, innovaciones... que supusieran un aumento en la calidad del servicio prestado.

#### **- 3.4. Aspectos Económicos.**

Buscando la mejora en los servicios prestados buscamos también un aumento en los practicantes y con ello el aumento de los ingresos, pero también con el ajuste de los precios y tarifas que hasta ahora han sido mucho más inferiores que los verdaderos costes del servicio. Además con la inclusión de nuevos servicios es posible recibir más dinero para las arcas de la Delegación Municipal de Deportes.

Sin embargo, donde más vamos a encontrar beneficios, y donde está más orientado este trabajo, es en la consecución de empresas patrocinadoras, de la Delegación Municipal de Deportes en general, de actividades en particular, de publicidad en las instalaciones, etc...

Estos ingresos pueden que no sean recibidos bajo una cantidad económica, pero sí pueden ser recibidos de otras formas que redunden en la reducción de gastos de la Delegación Municipal de Deportes, como puedan ser los distintos objetos promocionales de las distintas pruebas y competiciones que en ella se celebren, ya sean camisetas, mochilas, los posters anunciadores...

Es decir, lo que se va a tratar es buscar la implicación de las empresas con el deporte, ya sea de una manera directa o indirecta, pero siempre repercutiendo en la actividad publicitaria y de patrocinio que esta puede ofrecer a las empresas.

#### ***04.- Aspectos a mejorar.***

Los aspectos a mejorar son la segunda parte de una planificación estratégica, tras el análisis del entorno que ya hemos realizado mediante el análisis DAFO. Así una vez analizadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, nos toca ahora definir los objetivos a alcanzar y las acciones a llevar a cabo para conseguirlo.

Como bien indica Paris Roche<sup>9</sup>, diferenciaremos entre objetivos generales y objetivos estratégicos. Los generales, son los que definen la política de la entidad, mientras que los estratégicos son más operativos y pretenden llegar a la consecución de los primeros. Igualmente indica que para una correcta consecución de los primeros, estos no pueden ser muy numerosos (3 ó 4) y como nuestro trabajo está centrado en los aspectos del marketing, nos centraremos en ellos, si bien en un trabajo más general de planificación estarían unidos en uno solo lo que aquí vamos a separar en dos.

¿Y por qué hacemos esto? Pues por la propia diferenciación en la que se puede utilizar el marketing. En primer lugar, vamos a querer utilizarlo para aumentar el número de usuarios de nuestras instalaciones deportivas, para lo cual vamos a promocionarlas al máximo. Y en segundo porque vamos a intentar rentabilizar nuestras instalaciones y las posibilidades que el deporte nos da para invertir las en el primero y rentabilizarlas.

En primer lugar, y antes de nada, hemos de tener en cuenta claramente **la misión** de la organización deportiva, en nuestro caso la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito. Su misión, como entidad municipal promotora del deporte, es bien clara, *promover la práctica deportiva en la ciudad, buscando el mayor número de personas que realicen actividad física y deportiva*. Para ello, no basta sólo con ofrecer los servicios deportivos y programas deportivos, sino que tiene que avanzar un poco más y adentrarse en la labor de investigar cómo conseguir que haya más practicantes deportivos, tarea que puede conseguir mediante la utilización del marketing en este caso de servicios, como es el suyo. La utilización de marketing y el patrocinio, es más bien un elemento secundario, pero que afecta a esta primera a la hora de revertir los ingresos en los servicios de ella.

---

<sup>9</sup> PARIS ROCHE, (2008). Apuntes MASTER Gestión y Dirección Deportiva. Badajoz.

#### - 4.1. La misión

Antes de empezar a proponer los objetivos, tanto generales como estratégicos, hemos de definir eficazmente cual es la misión de nuestra entidad. Para ello, deberemos realizarlo de la manera más clara, para que quede claro entre todos los empleados de nuestra organización deportiva.

Así pues, para nuestra entidad, la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito, la misión sería: **Promover la práctica deportiva en la ciudad de Don Benito, buscando el mayor número de personas que realicen actividad física y deportiva.**

Y una vez que se tiene bien claro cual es la misión, se pueden desarrollar los distintos objetivos y acciones a desarrollar pero siempre bajo la guía de la misión que es lo que le da sentido a la entidad deportiva.

## - 4.2. Objetivos Generales

Como ya hemos dejado entrever los objetivos generales tienen que ver con la política a desarrollar por la organización deportiva en el futuro y ocupan el lugar central de la organización, siendo en muchos casos considerados como la tarjeta de presentación de la misma.

Estos tienen una serie de características, como son:

- Definen las áreas clave de la entidad.
- Son escasos, no más de cuatro o cinco.
- Son mensurables.
- Representan un propósito a alcanzar a medio plazo.
- Son factibles de llevar a cabo y son realistas.
- Son claros y comprensibles.
- Deben ser motivantes.
- Deben ser asumidos y aceptados en todos los niveles de la organización.

Igualmente Paris Roche, nos aconseja que si nuestra organización no es de gran tamaño agrupemos los objetivos generales a los objetivos estratégicos (aquellos a través de los cuales se desarrollan los objetivos generales de una entidad).

Pues bien, nosotros en consonancia con el título de nuestro trabajo: Estrategias de comunicación, marketing y patrocinio en los servicios deportivos de la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito vamos a establecer los dos siguientes:

***1.- Utilizar el marketing y la comunicación como medio para aumentar el número de practicantes deportivos.***

***2.- Utilizar el marketing, la comunicación y el patrocinio como medio para aumentar los ingresos de la Delegación Municipal de Deportes y revertirlos en esta.***

#### **4.2.1.- Utilizar el marketing y la comunicación como medio para aumentar el número de practicantes deportivos.**

Con este objetivo general, vamos a tratar de conseguir que el mayor número de practicantes deportivos se acerquen a nuestras instalaciones, para ello se pueden llevar multitud de iniciativas, como aumento de la comunicación, campeonatos, mejora de la calidad... que vamos a establecer ahora mediante los objetivos estratégicos. Así tendremos:

- 1.a.- Aumentar los servicios deportivos complementarios.
- 1.b.- Mejorar y automatizar las instalaciones.
- 1.c.- Establecer nuevos precios y tarifas.
- 1.d.- Mejorar la formación y calidad del personal trabajador.
- 1.e.- Elaborar nuevas acciones y productos.

Así pues, bajo estos cinco objetivos estratégicos va a girar nuestra acción para aumentar el número de practicantes deportivos. Podría darse una sexta, que explicaremos en el otro objetivo general, como es utilizar los medios publicitarios para atraer a usuarios, pero que por las connotaciones que tiene la dejaremos para más tarde.

Así pues, una vez definidos estos objetivos estratégicos, ya sólo nos falta indicar las acciones a llevar y quiénes serán sus responsables. Empezaremos por la primera:

##### - 1.a.- Aumentar los servicios deportivos complementarios.

Son varias las posibilidades que podemos ofrecer, entre ellas:

- *Aumentar la oferta de actividad cardiovascular* en el gimnasio, ya que se encuentra un poco escasa, si bien se ve un poco limitada por las dimensiones del gimnasio. Se estima, esta se produzca a partir del segundo semestre, una vez se hayan seleccionado las bicicletas estáticas o máquinas a adquirir. Se evaluará posteriormente su utilización por parte de los usuarios, para ver si han sido bien acogidas.

- *Ofrecer actividades de masaje*, ya sea mediante masajistas-fisioterapeutas o bien mediante cursos en las que los propios participantes aprendan a dar masajes y los practiquen con los compañeros. Si es mediante cursos, se realizará desde el primer trimestre y se observará su acogida a partir del segundo ya que en el primero puede resultar demasiado novedoso y obtener unos resultados que no se correspondan con los que pudieran ofrecer.

- *Incluir actividades relacionadas con las artes marciales*, tanto para niños como para adultos, ya que sirven para el autocontrol. Desde un primer momento, al igual que para el anterior ver su acogida en el segundo trimestre, aunque se prolongaría en el tiempo para darle mayor continuidad.

- *Incluir herramientas para el control del peso y del índice de masa corporal*, para llevar un mejor control de estos parámetros de salud. Incluir las desde el primer momento. Observar sus usuarios sería el elemento de evaluación.

- *Realizar tareas de evaluación de la condición física*, tanto para aquellas personas que se inician en la actividad deportiva, como para aquellas que lo requieran. Desde el primer trimestre, aunque la evaluaríamos como otras actividades a partir del año de establecimiento.

- *Añadir servicios de dietética y nutrición*, como elemento importante de la salud y la actividad física. De igual forma que los anteriores, lo incluiríamos desde el principio y analizaríamos su uso a partir del primer año de existencia.

- *Entrenadores personales*, para aquellas personas que lo requieran como método para mejorar la condición física de las personas que lo precisen. Los introduciríamos poco a poco, primero con tan sólo uno al comenzar, y dependiendo de sus requerimientos podríamos aumentar el número de estos.

El responsable de casi todas ellas sería el Responsable de Actividades, a excepción del tema de las herramientas de peso e índice de masa corporal que sería el Responsable de Instalaciones.

- 1.b.- Mejorar y automatizar las instalaciones.

Respecto a las mejoras a ofrecer en relación con las instalaciones, de las cuales sería el Responsable de Instalaciones su encargado, nos encontramos con:

- *Construir una recepción general* entre el pabellón y la piscina cubierta (en proyecto), para hacer más acogedora la recepción de los practicantes deportivos así de un mejor control por parte del personal. Empezaríamos a construirla en el segundo semestre del año por los trámites que requiere y es probable que su terminación no se encuentre finalizada antes del año

- *Ofrecer taquillas para guardar la ropa*, cuando se vaya a hacer actividad deportiva a las instalaciones municipales, ya que es muy incómodo dejar objetos de valor personal en los vestuarios sin la posibilidad de cerrar estos. Se incorporarían en oleadas, una cantidad en el primer semestre del año y otra cantidad en el segundo semestre. Se analizaría su uso para ver si fuera conveniente adquirir más.

- *Estudiar la construcción de un nuevo pabellón deportivo* en la localidad para buscar una mayor cercanía<sup>10</sup> a los practicantes deportivos, ya que la distancia es uno de los problemas que aparecen para la no práctica de actividad deportiva. El estudio se realizaría durante todo el año y se llevaría a cabo con las altas esferas políticas de la localidad ya que una inversión tan importante precisa de ello.

- 1.c.- Establecer nuevos precios y tarifas.

Esta labor se realizaría entre los miembros de la gestión deportiva de las instalaciones deportiva y sería su responsable el Coordinador General. Entre las actuaciones a llevar a cabo nos encontraríamos con:

- *Establecer precios que se adecuen más a los costes de los servicios*, ya que hasta ahora, en general en todos los servicios deportivos municipales estos han sido siempre inferiores al precio del mercado, siendo en muchos casos minusvalorados por la población. Se realizaría durante el primer trimestre del año, para estudiar los precios que

---

<sup>10</sup> GARCÍA FERRANDO, M. (2001). Los españoles y el deporte: Prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000. Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación, Cultura y deportes. Madrid.

más se convengan y aplicarlos en la temporada siguiente. Se evaluaría mediante el análisis del número de usuarios.

- *Buscar nuevas fórmulas y abonos*, que no se circunscriban únicamente a la piscina, como sí se está haciendo, por ejemplo:

- Pack deportivo familiar, teniendo en cuenta a la familia.

- Deportivo infantil, para aquellos niños que practiquen varios deportes.

- Deportivo variado, para aquellas personas que quieran variar a lo largo de la semana entre las actividades a las que quieran asistir y no se vean obligados a asistir a una sola.

Al igual que el anterior, se realizaría en el primer trimestre, buscando su aplicación para la temporada siguiente y analizando las distintas fórmulas elegidas.

#### - 1.d.- Mejorar la formación y calidad del personal trabajador.

Mediante la realización de distintas actividades formativas organizadas para su mejora técnica y asistencial, cuyo responsable principal sería el Coordinador general. Entre estas, estarían:

- *Otorgar becas para que los trabajadores* se formasen en actividades técnicas a desarrollar mediante su trabajo en la Delegación Municipal de Deportes. A partir del segundo trimestre, según los cursos que solicitasen y que conviniesen que estuviesen formados.

- *Organizar actividades de formación* a través del personal formado en las anteriores actividades formativas para el resto de compañeros de trabajo. En fechas posteriores a la realización de los cursos por parte de los primeros. Se evaluaría el número de cursos que servirían para formar al resto de compañeros.

- *Organizar actividades de atención al público*, y de cómo prestarle a este un mejor servicio, ya que es el trato entre personas el que la mayoría de las veces consigue la adherencia de una persona hacia la actividad deportiva. Desde el primer momento, ya que este es uno de los aspectos clave que queremos cambiar. Se evaluaría mediante un test realizado a los usuarios a partir del segundo trimestre.

- 1.e.- Elaborar nuevas acciones y productos.

Hemos querido incluir este apartado para incluir en él una serie de acciones que se podrían agrupar en un cajón desastre. Vamos a hablar de ellas:

- *Elaboración de una revista deportiva de carácter mensual*, en donde acercarse a los practicantes deportivos mediante las actividades que se desarrollan en la Delegación Municipal de Deportes buscando animarles a la práctica deportiva al sentirse ellos protagonistas de esta y ver que son sus propios conciudadanos los que en ella aparecen por medio de entrevistas, reportajes, etc. Se realizaría en el último mes del primer trimestre y se le daría continuidad hasta fin de curso. Se evaluaría mediante el número de revistas solicitadas en los distintos puntos de exposición.

- *Creación de una página web*, en donde visualizar los servicios que se ofrecen, así como instalaciones, horarios y horas libres para reservas, etc... pudiendo acceder a ella fácilmente y a cualquier hora del día. Se buscaría tenerla terminada durante el primer trimestre para su uso y disfrute durante el resto del año y se evaluaría mediante el número de visitas

- *Organizar ligas y torneos propios de la localidad*, ya que Don Benito cuenta con una población y una masa social suficiente como para poder llegar a realizarlas con normalidad y buen funcionamiento. Se realizaría a partir del primer trimestre y se analizaría mediante el número de equipos inscritos en los diferentes torneos y ligas.

#### **4.2.2.- Utilizar el marketing, la comunicación y el patrocinio como medio para aumentar los ingresos de la Delegación Municipal de Deportes y revertirlos en esta.**

Ya hemos indicado en el anterior objetivo general algunas acciones para conseguir aumentar el número de practicantes, ahora vamos a tratar como aumentar nuestros ingresos mediante el patrocinio, lo cual en algunos casos nos va a servir para buscar que también aumente el número de practicantes, pero de manera indirecta, como detallaremos más tarde, ya que en muchos casos son acciones sinérgicas.

Ahora vamos a definir tres objetivos estratégicos para conseguir este objetivo general:

- 2.a.- Utilizar los medios de comunicación local.
- 2.b.- Usar los medios de comunicación propios.
- 2.c.- Interaccionar con el marketing mix comunicacional.
- 2.d.- Aprovechar los recursos propios.

Empezaremos con la primera:

##### 2.a.- Utilizar los medios de comunicación local.

- *Incluirnos en los medios radiofónicos locales* en los programas deportivos. Si bien esto tiene un coste, se buscará que se produzca un intercambio entre el coste que tendría esta aparición y el coste que pudiera suponer la aparición del medio de comunicación mediante publicidad en las instalaciones deportivas de la Ciudad Deportiva. Se realizaría desde el principio de curso y se evaluaría la repercusión que esto tuviera mediante una pregunta en la hoja de inscripción de cómo se enteró.

- *Aparecer en prensa escrita local.* Estamos en una época en la que los medios de comunicación escritos gratuitos tienen su difusión, es por ello que de la misma forma que en el anterior caso podríamos tener cabida en ellos. Se realizaría en el principio de curso y se evaluaría la repercusión que esto tuviera mediante una pregunta en la hoja de inscripción de cómo se enteró.

- *Introducir cuñas en los medios móviles de comunicación publicitaria de la localidad,* buscando la misma fórmula que en los dos anteriores para reducir costes. Se realizaría

en el principio de curso y se evaluaría la repercusión que esto tuviera mediante una pregunta en la hoja de inscripción de cómo se enteró.

En esta tres acciones tendríamos como responsable al Coordinador General.

## 2.b.- Usar los medios de comunicación propios.

Aquí vamos a hablar de dos nuevos medios de comunicación creados al efecto, por una parte la página web de la Delegación Municipal de Deportes y por otra la Revista de Deportes de esta. Si bien el responsable último sería el Coordinador general, las funciones se repartirían entre los distintos miembros de la gestión deportiva e incluso algún monitor cuando se realizase algún reportaje en concreto.

- *Página Web*: ya la hemos descrito en el anterior objetivo general anterior, aquí únicamente indicar que se introduciría publicidad de distintas formas para una rentabilización de esta.

- *Revista Deportiva Local*: en ella aparecerían reportajes sobre la actualidad deportiva de la localidad, así como de las actividades que se llevan a cabo en la Delegación Municipal de Deportes. Incluiríamos recuadros publicitarios y unas páginas especiales para tratar las empresas que aportan su ayuda al desarrollo del deporte local. Se distribuiría estratégicamente por la localidad de Don Benito.

- *Trípticos y posters*: Son los clásicos medios de utilización para dar a conocer las actividades, precios y horarios. Se introducirían dos novedades, la primera, la realización de trípticos de distinto formato, más pequeños pero más específicos en función de la población a la que va dirigida, explicando un poco mejor las actividades; y segundo una colocación estratégica de los posters y estos en función de la población que puede asistir a los establecimientos en los que se coloquen. Se realizarían al principio del curso y se evaluaría la repercusión que esto tuviera mediante una pregunta en la hoja de inscripción de cómo se enteró.

## 2.c.- Interaccionar con el marketing mix comunicacional<sup>11</sup>.

Hay que aprovechar las herramientas de la comunicación a la hora de sacar el máximo rendimiento para nuestros patrocinadores, para ello hay una serie de herramientas, como son la publicidad, la promoción de ventas la fuerza de ventas, las relaciones públicas el marketing directo que se encuentran encuadrados dentro del marketing mix comunicacional y que podremos utilizar:

- *La publicidad*: tipo de comunicación no personal masiva y pagada por una empresa determinada para la presentación y promoción de sus ideas, bienes o servicios. Dentro de esta nos encontramos con la impresión y radiodifusión, folletos, revistas domésticas, posters y panfletos, vallas publicitarias, displays y símbolos y logotipos.

- *La promoción de ventas*: forma de comunicación que se desarrolla a través de incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio. Tenemos, vales descuentos y regalos de las empresas, muestras gratuitas, ferias de muestras exposiciones y demostraciones, acuerdos con el distribuidor...

- *Fuerza de ventas*: estamos ante la comunicación verbal de la red de vendedores de la empresa con un cliente potencial, y cuyo propósito es consumar la adquisición de un producto o servicio por parte de este último. Muy similar al anterior, siendo estas presentaciones de venta, encuentros, programas de incentivos, muestras gratuitas y ferias de muestras.

- *Relaciones públicas*: es el conjunto de actuaciones que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o producto, con el fin de facilitar las relaciones con los distintos grupos del entorno con los que la empresa se relaciona así como influir en la opinión y actitud que dichos colectivos puedan formar sobre la misma. Aquí nos encontramos con varias posibilidades como son la prensa, conferencias, seminarios, los informes anuales, el patrocinio, relaciones sociales y relaciones con los medios.

---

<sup>11</sup> CAMPO, C. (1997). Marketing y Patrocinio Deportivo. GPE. Barcelona.

- *Marketing directo*: es la comunicación de la oferta de bienes y servicios directamente al consumidor potencial sin contar con intermediarios. Mediante cartas, folletos, impresos y telemarketing.

Los encargados de cada acción serían: para la publicidad el coordinador general, para la promoción de ventas y para la fuerza de ventas el responsable de instalaciones, para las relaciones públicas nuevamente el coordinador general y para el marketing directo el administrativo. Se irían realizando en función del momento en que se encontrara una empresa que quisiera realizar alguna de estas opciones y se evaluaría mediante el número final de empresas que se acogieron a estas opciones.

#### 2.d.- Aprovechar los recursos propios.

Mediante dos formas cuyo responsable primero será el coordinador general pero que delegará finalmente en el administrativo.

- *Recuperación de los derechos publicitarios del estadio*. Como ya hemos comentado anteriormente estaban cedidos al CD Don Benito, siendo el estadio propiedad del Ayuntamiento. Se trataría de conseguir en primer lugar unos huecos publicitarios para no entrar en choque frontal con el club de fútbol para posteriormente ir ganando terreno y mayores posibilidades de ingresos. Las negociaciones comenzarían al inicio de temporada para tener cuanto antes algún espacio publicitario, aunque el objetivo es para la temporada siguiente. Se evaluaría los ingresos obtenidos por este concepto pero para la temporada siguiente.

- Utilización de los llamados *Naming Rights* con las distintas instalaciones de la ciudad deportiva (piscina cubierta, pabellón municipal, pistas de tenis...) para optimizar los recursos a cambio de ceder el nombre de un patrocinador a estas. Se podría utilizar desde el primer momento. Su evaluación se realizaría mediante los ingresos obtenidos por este concepto.

## **05.- Situación final.**

Una vez analizada la situación de la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito y realizadas las propuestas planteadas, es conveniente establecer los resultados finales que esperamos obtener para así **evaluar si se han conseguido los objetivos planteados**, por si acaso hay que corregir o tomar alguna decisión en torno a ellas que conduzcan a la consecución de los objetivos finales.

Así, la principal intención de las distintas medidas que se proponen están dirigidas al **aumento del valor añadido** de los servicios deportivos de la Delegación Municipal de Deportes. ¿Por qué esta intención? Por el hecho de que al aumentar el valor añadido de los servicios harán que estos sean más atractivos a los usuarios y futuros usuarios, consiguiendo de esta forma una *mayor satisfacción y adherencia*.

¿Por qué conseguiríamos esto? Porque el hacer todas las acciones y planes que indicamos (aumento de la oferta cardiovascular, realizar tareas de evaluación de la condición física, proveer de entrenadores personales, ofrecer taquillas para guardar la ropa...) es una forma de hacer marketing en el sentido de que se aumenta el valor añadido de los servicios ofertados.

Y es que este aumento del valor añadido lo vamos a basar principalmente en una mayor **individualización de los servicios deportivos**. Como podemos comprobar gran parte de las medidas sugeridas están orientadas a ofrecer una mayor atención sobre cada usuario deportivo, buscando interesarnos por sus objetivos a la hora de realizar actividades físicas. Medidas como el control de la evaluación de la condición física, añadir servicios de dietética y nutrición, entrenadores personales, establecer precios más ajustados, la mejora de la atención al público por parte del personal... son actividades todas ellas que va a incidir en la individualización y mayor satisfacción por el servicio por parte de los usuarios.

Para finalizar, y guardando también relación con el título del trabajo, se plantea la **creación de un área de marketing, comunicación y patrocinio** dentro de la estructura del Servicio Municipal de Deportes. Lo ideal sería la dedicación y dirección de esta área

por parte de una persona. Nosotros lo hemos planteado repartiendo las tareas a realizar con el personal ya existente dentro del Servicio Municipal de Deportes, pero como ya hemos indicado lo ideal para nosotros sería aumentar la plantilla del servicio incluyendo una persona dedicada a esta área. Son cuestiones, como el marketing, la comunicación y el patrocinio que cada vez son más importantes dentro del ámbito deportivo y que por ello hemos considerado realizar este trabajo sobre ello, para destacar este ámbito.

En un **futuro próximo**, yo apostaría por diversificar aún más las actividades deportivas para dar opciones a todo el mundo de poder practicar las actividades deportivas que a ellos más les interesasen, sobre todo en el ámbito del fitness donde parece estar un poco más limitada, ya que dentro de las escuelas deportivas sí que parece cubierto ese hueco. También buscaría la utilización del agua como recurso terapéutico y para la relajación, mediante la construcción de un **Spa urbano**.

## **06.- Conclusiones.**

Como conclusiones a este **gran apartado** podemos sacar varias. La primera es que la Delegación Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Don Benito, como entidad pública que es, busca un fin social, que no es otro que el que la mayor parte de su población practique o pueda practicar deporte y actividad física. Esto que parece estar en contraposición con las palabras marketing y comunicación es más bien todo lo contrario si se utilizan adecuadamente para promocionar la práctica deportiva entre los habitantes de la ciudad como veremos en apartados posteriores.

Un segundo apartado reseñable es el de las buenas y variadas instalaciones deportivas de las que dispone Don Benito, agrupadas en torno a su Ciudad Deportiva. El único pero que se le puede encontrar es que con el crecimiento de la localidad se va haciendo necesario diseminar algunas de ellas con la construcción de algún pabellón y alguna instalación más para que no se hallen muy lejos de algunos habitantes y anime a la práctica deportiva incluso de los habitantes más alejados actualmente de la Ciudad Deportiva. Igualmente hemos de destacar el afán por parte de este ayuntamiento de estar al día en cuanto a instalaciones deportivas, con la construcción de las dependencias que cada vez se requieren más por parte de la población, como pistas de pádel, spas,...

Destacar también el tipo de gestión que se lleva a cabo, que se podría denominar directa con pequeñas puntualizaciones relacionadas con la piscina climatizada municipal. Y es que todos los trabajadores de la Delegación Municipal de Deportes dependen directamente de esta y no de empresas a excepción de los ya mencionados trabajadores de la piscina. Así nos encontramos con tres grandes grupos: por una parte el personal de gestión y administración (reducido en número, tan sólo 4 personas), el de limpieza y mantenimiento y los monitores encargados de realizar las actividades físicas y deportivas.

En cuanto a los programas y actividades deportivas de la Delegación Municipal de Deportes nos encontramos con una buena oferta de programas que se podría dividir en dos grupos: por una parte aquellos dirigidos a los más menores, encargados de que estos practiquen y aprendan algún deporte y aquellos dirigidos a personas adultas, más orientados al concepto de salud.

Ante todo lo dicho, la utilización de técnicas de marketing, de comunicación y de patrocinio, si están bien orientadas hacia la promoción del deporte y del aumento de las prácticas deportivas de la población se hacen cada vez más necesarias.

## **07.- Bibliografía.**

CAMPO C. (1997). **Marketing y Patrocinio Deportivo**. Editorial GPE. Barcelona.

CAMPO C. (2004) **Dirección y Marketing de Servicios Deportivos**. Editorial GPE. Barcelona.

GARCÍA FERRANDO, M. (2001). **Los españoles y el deporte: Prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000**. Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación, Cultura y deportes. Madrid.

Instituto Nacional de Estadística (INE): **Datos Octubre 2006**

Ley 7/1985, **Reguladora de Bases del Régimen Local**.

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de **Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común**, publicada en el BOE del 27 de noviembre de 1992.

PUIG, N. y HEINEMANN, K. (1991). **El futuro del deporte en la perspectiva del año 2000**. Cuadernos técnicos del Deporte nº4, págs. 85-95. (Recogido en Campos C.(2004) **Dirección y Marketing de Servicios Deportivos**, Editorial GPE, Barcelona).

### **Otra Documentación**

BAÑEGIL, T. (2007). **Apuntes MASTER Gestión y Dirección Deportiva**. Badajoz.

DELGADO A., (1997) **Curso Gestión Deportiva Municipal**. CEXFOD.

PARIS ROCHE F. (2008). **Apuntes MASTER Gestión y Dirección Deportiva**. Badajoz.  
Ley General de Publicidad número 34/1988 de 11 de noviembre