

# MÀRKETING DE LES INSTAL·LACIONS ESPORTIVES

*Andreu Camps Povill, Professor de l'INEFC-Centre de Lleida de Legislació i Organització de l'Esport*

Dins d'una configuració social com la que vivim, el tema esportiu adquireix una rellevància peculiar, ja que ha arribat a convertir-se en una necessitat per un nucli important de la població. Sense entrar en la discussió teòrica sobre la motivació de l'individu cap aquest tipus de pràctica, ja que depèn molt del grau d'integració en el mode de vida de cadascú, per tant la podem considerar com a primària (biològica), secundària (social) o com a terciària (transcendent), del que no hi ha dubte és que en qualsevol sistema econòmic, tota necessitat pot cobrir-se per la corresponent oferta.

En les pràctiques o activitats físico-esportives, aquesta resposta, dins d'un sistema econòmic de mercat, pot sorgir de dues vies diferents, per una banda hi ha l'Estat o Administracions Públiques en general que responen a aquesta necessitat guiats per la teoria políticofilosòfica de l'Estat del Benestar, però d'altra banda, responen els particulars per què se n'adonen que si la gent té una necessitat determinada voldrà dir que estan disposats a pagar per ella i per tant veuen en aquest tipus d'activitat una possibilitat de lucre.

Dins del gran ventall de possibilitats que ofereixen les activitats físico-

esportives, l'esport institucionalitzat adquireix una importància indiscutible sobre els altres, ja sigui per què respon a uns valors socials, o per què respon d'una manera més encertada als patrons motors que la població desitja reproduir, o bé per què es converteixi en un tipus de pràctica més adient per a respondre a les necessitats primàries de moviment i de relació social. Sigui pel motiu que sigui, l'esport és la pràctica física més escampada i de la que hi ha una demanda més gran, tant qualitativa com quantitativa.

No hi ha dubte que aquest tipus de pràctiques necessita unes instal·lacions que puguin respondre a aquestes exigències de moviment que planteja la població, tant a instal·lacions convencionals com en instal·lacions no convencionals per a les pràctiques físico-esportives, mal anomenades segons el meu parer, alternatives.

S'ha de concebre de tal manera que la construcció, organització i ús siguin els més propers possible a la seva capacitat de potencial màxim de venda, però la figura rellevant econòmicament és el producte final que sorgeix d'una indústria, i no tanta de la indústria en sí.

Les instal·lacions esportives són un

element importantíssim dins de les pràctiques, però des del punt de vista del mercat el que interessa és la pràctica físico-esportiva, perquè és la que s'ha de vendre o comprar, i la instal·lació esportiva coadjuvant, condiciona en molts casos aquesta venda, però mai no se'ls ha d'aplicar a elles soles, les tècniques de màrketing, sinó lligades a les altres.

Del que es tracta és de vendre un producte amb les condicions de mercat més favorables possible i això fa que des d'un primer moment hagi de quedar molt clar que el joc de les lleis de l'oferta i la demanda, l'apliquem només a l'activitat que es desenvolupa dins d'una instal·lació, perquè aquest és el producte final que interessa al consumidor.

La gestió d'una instal·lació esportiva no és més que aquell complex d'activitats o mitjans necessaris per a una correcta utilització dels espais útils per l'esport, amb la intenció que la pràctica esportiva es faci en les millors condicions possibles dotant-lo i aconseguir incrementar, amb criteris d'economia, és a dir, relacionant els recursos disponibles per tal d'obtenir les

---

***Hi ha moltes pràctiques físico-esportives que nosaltres tècnics, considerem adients pel seu component educatiu o formatiu, i que en canvi la gent no demostra un especial interès per elles.***

---

màximes avantatges.

Sembla, a primer cop d'ull, que la utilització de tècniques de màrketing, ha de cenyir-se a les entitats privades que comercien amb les activitats físico-esportives i que les administracions públiques han de seguir altres patrons o altres esquemes, però aquesta opinió ha de considerar-se equivocada i allunyada de la realitat.

Les pràctiques o activitats que organitzen uns i altres en el mercat sota un mateix producte, el producte en essència és el mateix, canviarà la seva qualitat, color o intensitat, però l'essència de les activitats és la mateixa en tots els casos, es tracta d'oferir una sèrie d'activitats físiques que responguin a les necessitats de la població.

No hi ha cap mena de dubte que la motivació del gestor o organitzador de

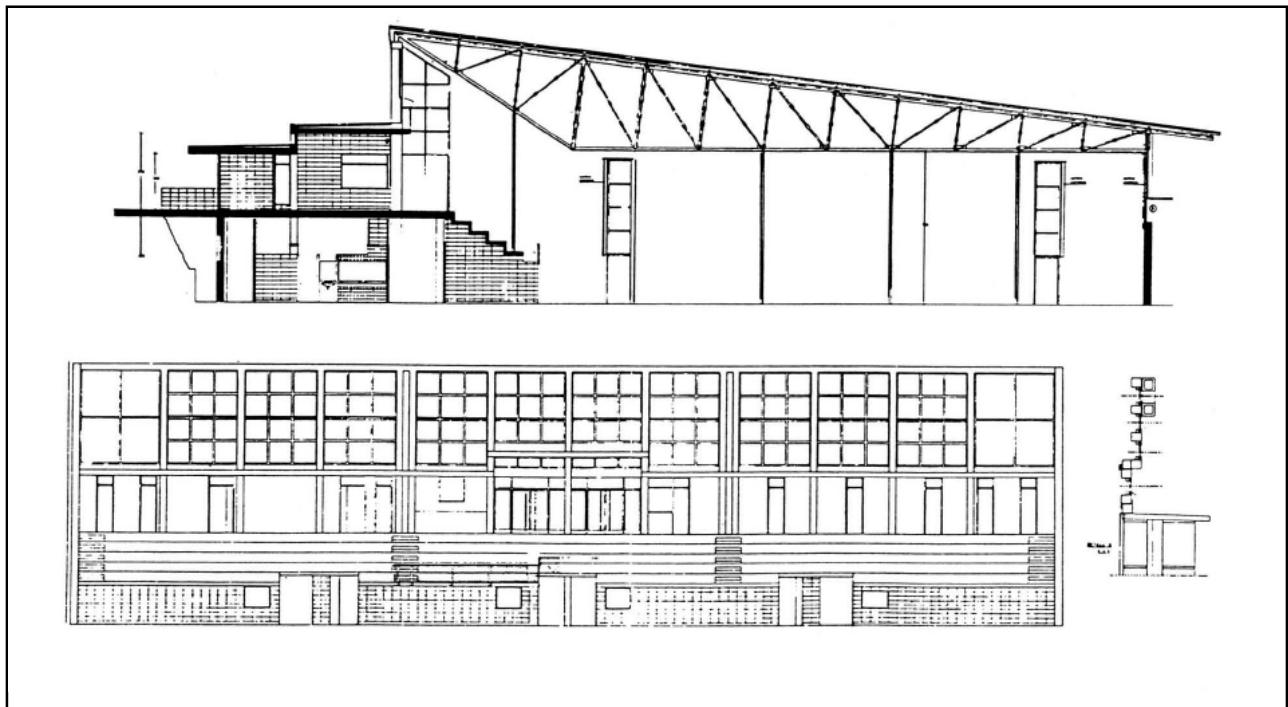
l'activitat serà diferent quan es tracti d'un particular a quan sigui una administració pública qui presenti aquest servei, però aquesta motivació és exògena a l'essència del producte, i del que es tracta és de vendre'l en les millors condicions.

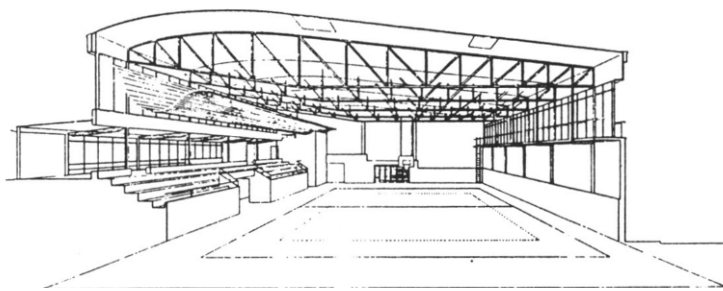
El màrketing ens ha de servir per què el producte fabricat tingui garanties de venda, i això es pot fer en dues fases, que inclús en molts moments ha diferenciat les dues grans tendències del màrketing, com són l'estudi de mercat per tal de conèixer quin és el producte més convenient que s'ha de fabricar, i una segona tendència caracteritzada per la utilització d'aquelles tècniques que permetin una millor venda del producte un cop introduït al mercat. Les tècniques de màrketing hauran d'ésser utilitzades tant per les entitats

privades com per les públiques. En definitiva, el què pretenen és apropar la demanda potencial de la població a l'oferta que siguem capaços d'introduir al mercat.

Els punts de partença per tal d'entendre les possibilitats que ofereix el màrketing en matèria d'activitats físico-recreatives i esportives, venen donats per la concepció del servei ofert, és a dir, com un producte que entra dins del mercat i que per tant segueix la mateixa lògica formal que aquests. Aquesta concepció d'integrar totes les activitats que giren al voltant de l'esport dins de la denominació i qualificació del producte, ha tingut i té encara molts detractors a causa del sentit pejoratiu que se li dona.

Segons Barreau, el gestor esportiu té tres possibilitats de producció, la peda





gògica, la de l'esdeveniment esportiu i la del suport publicitari, que en aquest cas desenvoluparem en diferents apartats del treball, ja que responen a moments diversos.

En aquest punt de l'exposició ens interessen els dos sistemes de producció enumerats en primer lloc, és a dir, aquells on el producte pot considerar-se com la pràctica en sí, o aquell producte consistent en un espectacle esportiu.

Dins de la producció pedagògica inclouríem les activitats de tot tipus, iniciació, animació o recreació, entrenament, etc. i la producció de manifestacions esportives consisteix en l'organització de competicions com a espectacle esportiu.

Per molt que ambdós productes siguin en essència diferents i probablement els canals de distribució també siguin diferents, això no és motiu per què els hi apliquem tècniques similars de coneixement del mercat i venda del producte, per això en l'exposició s'hi farà una abstracció d'ambdues, possibilitant l'aplicació, del que hem dit abans, a qualsevol producte.

Quan es vol entrar en un mercat com a competidor, abans s'ha de pensar quins són els interessos d'aquest mercat, és a dir, cal realitzar una aproximació a la voluntat de compra de la gent per què d'aquesta manera tinguem una certa seguretat que la inversió serà profitosa. Això és el que s'anomena estudi de la demanda.

En aquest sentit, la nostra feina ha d'estar orientada cap al coneixement, amb uns índexs de fiabilitat alts, del tipus de pràctiques físico-esportives que la gent estigui disposada a comprar.

És a dir que com més indicadors incloquem en l'estudi, els resultats no podran ser més útils, per això, és necessari

dividir-ho per grups d'edat, sexe, classe social, nivell econòmic, nivell cultural, lloc de residència, etc.

López, R., exposa d'una forma sistematitzada quins poden ser alguns dels indicadors que ens permetin tenir un coneixement de la demanda esportiva a curt, mitjà i a llarg termini.

a) Indicadors de la demanda a curt termini:

— Avaluació del temps lliure realment disponible.

— Avaluació del consum en matèria esportiva.

— Estadístiques de les pràctiques en nombre i per esports.

— Avaluació del promig de temps lliure consagrat a cada esport.

— Avaluació del nivell de penetració, de fidelitat i d'intensitat de la pràctica. Avaluació del nivell d'estructuració de la pràctica dins del conjunt de les activitats.

— Idèntic indicador aplicat a una sola activitat.

— Extrapolació del nivell de pràctica total al cens de la població.

— La mateixa extrapolació al cens, per edats.

b) Indicadors de la demanda a mig termini:

— Avaluació del nivell d'estructuració de la pràctica segons les edats.

— Avaluació del nivell d'estructuració de la pràctica segons els sexes.

— Avaluació del nivell d'estructuració de la pràctica segons l'estatus socio-professional.

— Establiment d'un nivell de penetració, de fidelitat i d'intensitat per activitat.

— Avaluació de les pràctiques per sectors: escolar federat, recreatiu, etc.

— Demandes per les pràctiques ja existents.

— Demandes per una pràctica multi-forme.

— Recollida i categorització de les demandes.

c) Indicadors de la demanda a llarg termini:

— Apreciació dels elements susceptibles d'influenciar l'elecció de les pràctiques (instal·lacions, programes, personal, qualificació, etc.).

— Avaluació quantitativa i qualitativa de la pràctica efectiva en el medi escolar.

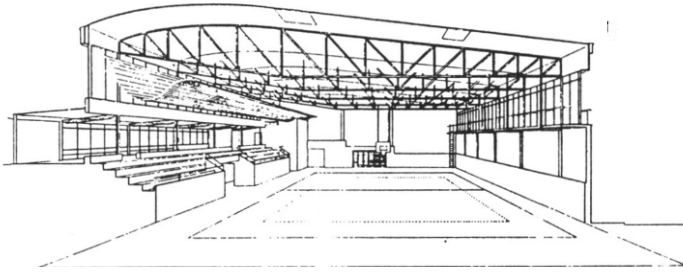
— Apreciació dels graus de sensibilització de l'opinió pública davant de la pràctica esportiva.

D'aquest estudi previ pot resultar que algunes de les coses que demana el mercat, en definitiva el consumidor, no es puguin fabricar momentàniament, sigui perquè no disposem dels mitjans tècnics adients, o els recursos financers suficients. Per tant aquest treball ha de relacionar-se amb un estudi paral·lel a l'anterior, consistent en el coneixement d'un mateix, és a dir saber perfectament què puc o no fer, fins on puc arribar amb el material i els mitjans dels què dispenso.

A l'àrea de les activitats físico-esportives és important que siguem capaços de delimitar correctament quins són els recursos econòmics, humans i materials o tècnics dels què dispenso, o en tot cas que serien de fàcil aplicació per a l'obtenció del producte desitjat.

El producte final que siguem capaços de llançar al mercat serà la resultant de posar en consonància els dos sistemes descrits, atenent a les circumstàncies especials del mercat, és a dir, conjugant-ho amb un acurat estudi del context.

No és suficient el relacionar la demanda potencial amb la nostra capacitat d'oferta, perquè això podria dur-nos al fracàs, ja que havíem oblidat que hi ha altres productes al mercat i que part de



la demanda esta ja coberta per altres empreses, potser amb més qualitat i millor preu que nosaltres.

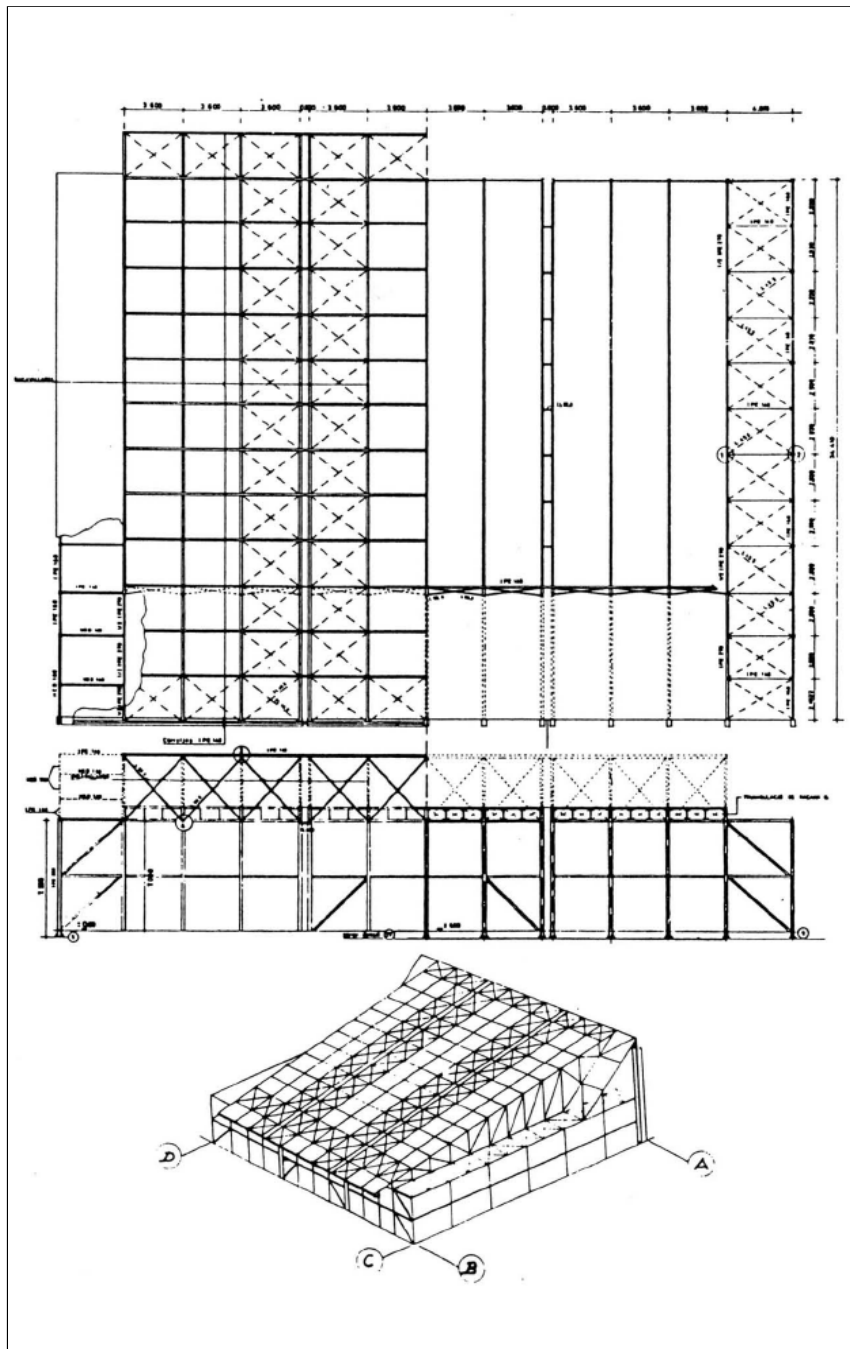
La situació ideal pel tècnic de màrketing és trobar aquell producte que encara que sigui necessari, no el fabriqués ningú.

Quan una entitat és nova i vol entrar al mercat ha de procurar entrar amb un producte nou, que la gent estigui disposada a comprar, o bé amb un producte antic del mercat però amb una superioritat manifesta de la demanda sobre l'oferta. Aquest és el nivell anomenat de posicionament al mercat. El segon pas, un cop consolidat el primer, juntament amb una bona imatge de la marca i amb un estil de producció propi es pot entrar en la lluita per la competència.

Es comença organitzant activitats senzilles, on la probabilitat d'èxit sigui alta, perquè el primer objectiu és el de ser conegut en el mercat i el d'obtenir prestigi.

En aquesta lluita per vendre més que ningú al mercat, o com a mínim, venem tot el que fabriquem, s'han de tenir en compte dos elements que ben estructurats poden decantar la demanda cap a nosaltres; són concretament el preu i la qualitat lligada al nombre total de serveis prestats.

En alguns casos han proposat baixar el preu, inclús per sota dels costos, però s'ha demostrat que aquesta solució és errònia a llarg termini perquè es produeix una forta descapitalització, a no ser que la intenció sigui la de provocar una reducció dels preus molt per sota del normal inclús amb pèrdues substancials, amb la intenció de destruir el mercat de competència, procurant que els petits competidors no puguin aguantar aquest preu tan baix i que hagin de tancar, quedant-se d'aquesta manera com a únics productors, podent fixar el preu que ens interressi.



---

***A l'àrea esportiva hi ha tres tipus de producció: pedagògica, esdeveniment esportiu, suport publicitari, que el gestor esportiu ha de conèixer i aprofitar al màxim.***

---

En moltes ocasions les administracions públiques provoquen aquest fet, ja que poden o potser han d'oferir les activitats a preus més ajustats i sense que globalment es produeixi un lucre en la suma de serveis, això provoca un trasllat de consumidors des d'un lloc a un altre, produint-se indirectament una subjugació de l'economia privada. Un cop tinguem implantats diversos productes al mercat, l'estratègia haurà de variar paulatinament fent valer positivament les lleis que mouen precisament aquest mercat. S'ha comprovat que la majoria d'activitats proposades segueixen un cicle de vida que varia temporalment d'unes a altres segons quines siguin els condicionants externs, però que en definitiva són comuns per a totes.

En un principi s'acostuma a produir un creixement notable fins arribar a la maduresa en el volum de vendes, aquesta maduresa acostuma a coincidir amb una saturació del mercat, fins que poc a poc va disminuint la seva capacitat de venda.

El que ha de pretendre el gestor és anul·lar aquells serveis que estan en franca decadència i crear-ne de nous, més atractius i motivadors pel públic.

El problema moltes vegades està en saber on estem situats dins del cicle, ja que únicament disposem de dos indicadors per fer una aproximació, com són el volum de vendes i els estudis successius de la demanda.

Normalment quan les vendes o l'interès per l'activitat baixa, estarem davant d'un símptoma d'entrada en una fase de descens, però abans d'arribar a eliminar el servei haurem d'estar-ne molt segurs, que aquest procés decreixent s'hagi produït per causa d'elements circumstancials del mercat com poden ser l'aparició d'una nova oferta, una mala oferta per la nostra banda, etc.

Davant del problema de trobar-se amb un o més serveis en una fase de descens, haurem, com diu Ripà, quatre solucions:

- 1) Fer una promoció més àmplia del servei dins d'un mateix mercat.
- 2) Fer una promoció del servei en nous mercats.
- 3) Crear nous serveis en els mercats que estem implantant.
- 4) Crear nous serveis a mercats no treballats per nosaltres fins ara.

S'ha de tenir en compte que el llançament a nous mercats, és quelcom més difícil per què normalment no coneixem suficientment les lògiques formals que el mouen. Com comentàvem al principi de l'exposició, hi ha una gran tendència del màrketing consistent en apropar les necessitats del mercat al producte que s'ofereix. Ja no es tracta només de vendre aquell producte que la gent està disposada a comprar, sinó que a més hem d'introduir una necessitat nova al mercat per tal de es compri, inclús allò que no es necessita, o com a mínim que es compri el nostre producte i no els similars.

Hi ha moltes pràctiques físico-esportives que nosaltres tècnics, considerem adients pel seu component educatiu o formatiu, i que en canvi la gent no demostra un especial interès per elles. En aquests casos, és convenient introduir nous elements al mercat per arribar a convèncer l'usuari que determinades pràctiques també poden convertir-se en necessàries, és la creació d'una necessitat nova.

Per tenir èxit en aquesta faceta, és molt important posseir un coneixement profund de les diferents possibilitats d'actuació que es deriven del nostre producte, és important conèixer la seva essència, però també ho és el coneixement de les conseqüències externes

que es poden treure d'aquesta. Qualsevol producte tragina una sèrie de circumstàncies molt importants pel moment de la venda i que s'afegeixen a la seva essència.

Aquestes circumstàncies són:

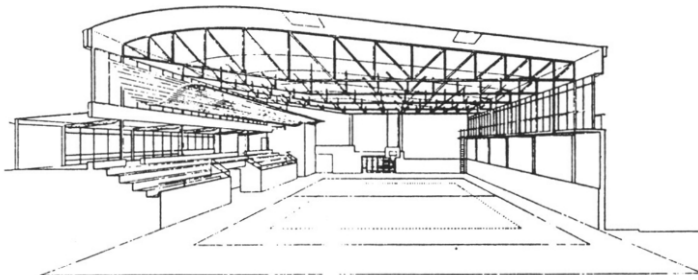
1. L'estil. És quelcom de distintiu, generalment sensible a les percepcions agradables.

Aquí és on té importància vital la instal·lació esportiva, ja que és l'element integrant del producte, amb més facilitat per modificar l'estil d'aquest darrer. Es com l'embolcall del producte, si aquest és agradable a la vista i al tacte serà més fàcil la seva venda.

Una instal·lació esportiva agradable, còmoda, no agressiva a la vista i al tacte, farà més fàcil la venda de l'activitat que es desenvolupa al seu interior. Aquest estil, o nota singular que la caracteritza pot aconseguir-se mitjançant dos processos diferents, un és competència de l'arquitecte en el moment de dissenyar la seva construcció, ha d'intentar donar-li un signe distintiu que permeti identificar la instal·lació per diferenciar-la de les altres, ja sigui per la seva forma peculiar, per la façana, pel mural de la porta, etc.

El gestor també té moltes coses a dir en aquest intent de dotar la instal·lació d'un estil peculiar, la forma en què periòdicament va modificant petits detalls de la seva decoració, la neteja, i per què no el perfum, tot serveix per fer més agradable la presència del practicant o usuari a la instal·lació. Aquest estil també pot predicar-se en l'activitat.

S'ha de ser prou hàbil, com per trobar alguna faceta de l'activitat, que permeti reconèixer-ho d'entre tots els productes que s'ofereixen al mercat, sigui



pel nombre reduït d'alumnes per professor, com per la qualitat d'aquest o per l'especialitat en aquest tipus d'activitat.

**2. La marca.** És el nom o el símbol amb el què distingirem els nostres serveis de la resta.

En efecte, la marca també s'ha d'utilitzar per les activitats físico-esportives, dotant al nostre servei d'un símbol, de tal manera que el faci inconfusible. Si aconseguim que aquesta marca sigui coneguda, qualsevol activitat que s'anuncii sota l'emblema de la nostra marca permetrà d'identificar el producte amb el nostre servei, i si aquesta identificació és positiva per anteriors experiències de l'usuari, la continuïtat del servei està assegurada.

**3. La qualitat.** Un dels principis bàsics de la venda és la qualitat, no hi ha dubte que la millor propaganda que pot fer-se és la inversió en qualitat. Aquesta qualitat representa el nivell de perfecció que la gent veu en un producte, per tant és convenient curar la imatge externa d'aquest, és a dir aconseguir i presentar un material en bones condicions, no mig trencat o vell, un professorat que curi la seva imatge en el vestir, hàbits, etc. i unes pràctiques on el treball es realitzi amb rigor científic.

Dins d'aquestes conseqüències externes, a les quals feia al·lusió, la que destaca amb més força és la que es dedueix del fet que el nostre producte sigui en línies generals, fàcilment vendible i comercial, això vol dir que podem utilitzar-lo com a vehicle, inclús per a la venda d'altres productes perquè d'aquesta manera obtenim uns beneficis immediats suplementaris, i uns beneficis a llarg termini per via indirecta, per fer-nos-en conèixer més, és el que Berreau anomena producció de mitjans publicitaris.

Els nostres dirigents encara no han entès la diferència material existent entre el mecenatge i l'espònsor, i s'entossudeixen en escollir al primer, potser per comoditat, i no arriben a treure el profit adient a la segona via.

L'anàlisi de l'essència del producte és importantíssima en aquest moment, perquè només podràs rebre si tens quelcom per donar. La pregunta clau és: **¿QUÈ PUC DONAR PER TAL D'OBTENIR?**

El manager esportiu no ha de captar, ha de vendre el seus productes, per això ha de ser capaç de donar allò que necessitin els espònsors a més bon preu del que costaria aquesta mateixa publicitat emprant un altre canal. Les seves inversions publicitàries han de ser rentables, per això la recerca d'un espònsor ha de ser una operació metòdica, ha de començar per una definició dels mitjans publicitaris o suports que produïm i que volem vendre, conèixer el nombre de persones a les que arribarem amb el nostre missatge, perquè el gestor esportiu ha de demostrar a l'espònsor que els seus productes (els seus espais publicitaris) són rentables i l'ajuda demanada correspon al valor del mitjà que se li ofereix.

És evident que una manifestació esportiva de certa importància, podrà disposar de més o menys mitjans econòmics provinents dels espònsors, segons la seva capacitat d'atreure als mitjans de comunicació.

Si aconseguix que la seva prova es retransmeti per televisió 3 minuts, aconseguirà més diners que si no pot disposar del servei de les càmeres.

Les empreses únicament invertiran si veuen en aquest mitjà de publicitat un cost inferior al que costaria l'arribar a la mateixa gent per una altra via. Segurament que en el cas anterior, un anun-

ci per televisió li costaria més car que els diners que nosaltres li demanem.

És de gran importància el tenir un bon coneixement del que som capaços d'oferir, així doncs en una instal·lació esportiva, una de les vies més fàcils d'aconseguir propaganda dins d'ella, no oblidem que aquesta pot ser una important font de finançament, és presentat al quadre-resum d'usuaris per dia, mes, etc., i l'estratificació d'aquests, si amb això s'afavorís a l'empresa buscada.

A l'àrea esportiva hi ha tres tipus de producció: pedagògica, esdeveniment esportiu, suport publicitari, que el gestor esportiu ha de conèixer i aprofitar al màxim.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- AAMPERD. *Organization Patterns for Instruction in Physical Education*. Ed. D.C. Washington, 1981.
- BOM, J. i LUPPE, A. *Marketing des services publics. L'étude des besoins: de la population*. Ed. d'Organizations. París, 1980.
- BRUSSEL. *Las relaciones públicas al servicio del deporte para todos*. Ed. I.N.E.F.C. Barcelona, 1984.
- CLAYNE, R. *Administrative Management of Physical Education and Athletic programs*. Ed. Lea & Febiger. Philadelphia, 1983.
- CHAZANO, P. *Le sport et sa gestion: guide pratique des associations*. Ed. Vigot. París, 1983.
- DAUGMTHEY, G. *Physical education and intramural program. Organization and Administration*.
- ORTEGA, CAMPS, LAGARDERA *Deporte y municipio*. Ed. Juventut i Societat. Barcelona, 1985.
- RESINCK, M. *Moderns Administrative practices in physical education and athletics*. Ed. Addison-wesley. Massachussets, 1975.
- SANTINI, FRANCO *Estudios de mercado: cómo se realizan, cómo se utilizan*. Ed. Bufetti. Madrid, 1982.
- WILKINSON, D. *The sport marketing institute*. Ed. The Sport Marketing Institute. Ontario, 1985.
- A.F.D.E.S. *Les salles polyvalentes. Difficulte on facilite de gestion? in Actes du Colloque organisé par l'Association française pour le developpement de equipements de sport et de Loussirs*. París, 1985.
- BARREAU, G. Les produits du sport in E.P.S. n° 203 Janvier-Fevrier, 1987.
- BUTCHER, T. *Reflexión sobre la imagen de Centros Deportivos*. Dirección Deportiva. Junio, 1985.
- C.O.N.I. *Spazcosport*. Gestión Instalaciones. N° 2 Enero, 1983.
- DALMAU, J. *Elaboración de un plan de marketing para entidades deportivas*. Dirección Deportiva. N° 15. Abril, 1983.
- GALINDO, J. M. *Entidades Deportivas orientadas hacia el marketing*. Dirección deportiva. N° 20 Septiembre, 1984.
- LASUNCION, F. *Modelos y parametros difèrenciales*. Dirección Deportiva. N° 15 Abril, 1983.
- LASUNCIÓN, F. *Posicionamiento en el mercado*. Dirección Deportiva. N° 24, Septiembre, 1985.
- LASUNCIÓN, F. *El producto de las empresas de servicios deportivos*. Dirección Deportiva . N° 21 Diciembre, 1984.
- RIPA, J. *¿Cómo es su marketing?*. Dirección Deportiva. N° 23 Junio, 1985.
- RIPA, J. *La estrategia de imagen para entidades deportivas*. Dirección Deportiva. N° 20 Septiembre, 1984.
- RIPA, J. *Una aproximación al marketing deportivo*. Dirección Deportiva. N° 18 Marzo, 1984.
- VARIOS. *Guia para promotores de Centros Deportivos*. Dirección Deportiva. N° 21 Diciembre, 1984.
-