

El Desafío. Marketing en un club deportivo sin ánimo de lucro.

Mercedes Pilar Rubio Fernández

mrubiofern@uoc.edu

Tutora: Mariona Iglesias Huix

12/01/2023

ODS (Objetivo de Desarrollo Sostenible):

- Ciudades y comunidades sostenibles.
- Producción y consumo responsables.

Trabajo Final de Grado

Plan de marketing

Memoria final

Curso 2022-2023 1º semestre

Índice

Índice.....	3
Resumen ejecutivo.....	5
Abstract.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
Justificación.....	7
Objetivo y alcance.....	8
1. Análisis de la situación.....	8
1.1. Macroentorno.....	8
1.1.1. Factores económicos (capacidad de compra):.....	8
1.1.2. Factores socioculturales (comprar online y sector fitness):.....	9
1.1.3. Factores políticos (restricciones a la movilidad y asignación de recursos al deporte):.....	10
1.1.4. Factores demográficos (movimientos migratorios y demanda social en Ceuta):.....	10
1.1.5. Factores tecnológicos (wearable):.....	10
1.2. Microentorno.....	10
1.2.1. Análisis del mercado.....	10
1.2.2. Análisis de la competencia.....	13
1.2.3. Análisis de otros agentes (Turespaña y Proveedores en Ceuta.).....	16
1.2.4. Perfil estratégico: factores clave y áreas internas de valor.....	17
1.2.5. Ventaja competitiva: cadena de valor y análisis de los recursos.....	19
1.2.6. Análisis de recursos y capacidades.....	20
1.2.7. Ventaja competitiva.....	22
1.2.8. Análisis DAFO y análisis CAME para el Desafío 2023-2026.....	23
2. Objetivos y factores críticos.....	25
3. Estrategia de marketing.....	27
3.1. Desarrollo del Desafío en el mercado actual peninsular.....	27
3.1.1. Producto-mercado: DAVA300.....	27
3.1.2. Segmentos: Aventureros cualificados y Gimnasios.....	28

3.2. Diferenciación del segmento DAVA300.....	31
3.2.1. <i>Buyer personal: Fernando Crossfitt y Patry Mind Fitness</i>	31
3.2.2. <i>Propuesta de valor Desafío 2023-2026</i>	32
3.3. Estrategia de posicionamiento: Excelencia del Desafío.....	33
3.3.1. 4P's / 4C's. Cliente, coste, conveniencia y comunicación.....	34
Producto/Cliente: valor para los Aventureros Cualificados y los Gimnasios.....	34
Precio/Coste de solución para cada segmento.....	37
Punto de venta/Conveniencia de adquisición de la inscripción.....	38
Promoción/Comunicación: gestión de la marca «Desafío de los 300».....	38
4. Programa de marketing Desafío 2023.....	40
4.1. Acciones estructuras por órganos.....	40
4.1.1. Primera sección (S1)	40
4.1.2. Segunda sección (S2)	41
4.1.3. Tercera sección (S3)	42
4.1.4. Cuarta sección (S4)	43
4.2. Cuadro resumen de las acciones según estrategia a la que pertenecen:.....	44
4.3. Calendario de acciones de marketing.....	49
5. Plan Económico-financiero del Desafío 2023-2026.....	50
6. Balanced Scorecard.....	53
6.1. Plan de contingencia y medidas correctoras.....	54
CONCLUSIONES.....	55
IMPLICACIONES DE NEGOCIO.....	55
LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

El Desafío. Marketing en un club deportivo sin ánimo de lucro.

Mercedes Pilar Rubio Fernández (mrubiofern@uoc.edu)

Grado de Marketing e Investigación de Mercados (MIM). Plan de Marketing.

Resumen ejecutivo

El paradigma socio económico ha cambiado debido a la pandemia de la COVID19. A nivel mundial las economías tiemblan, las sociedades se encierran, las tecnologías avanzan en busca de una mayor unión interpersonal, la preocupación por la salud ha adquirido una gran presencia y las hordas de turistas ya no son bien recibidas.

La salud y el deporte empiezan a ir de la mano, las aficiones deportivas se están transmitiendo de padres a hijos, e incluso, hemos logrado ir un paso más allá, vinculando la cultura y el turismo con el deporte. Todo ello, ha impulsado la aparición de nuevas competiciones deportivas en la Ciudad Autónoma de Ceuta, enriqueciendo la oferta y creando un interés público y privado por fortalecer el tejido empresarial vinculado al turismo deportivo.

Con un futuro incierto y un pasado cuyas tendencias no podemos tener en cuenta, se presenta el plan de marketing que va a conseguir convertir el Desafío de los 300 en el reclamo turístico que muestre las virtudes de Ceuta y atraiga a un turista deportivo beneficioso y comprometido con la sostenibilidad de la ciudad.

Bajo una ventaja competitiva basada en las alianzas con organizaciones públicas y privadas de diferentes ámbitos (turístico, deportivo, gubernamental) y con una cultura empresarial característica que, a pesar de no estar definida en un documento, es intrínseca al club e impregna todas las acciones que este realiza de espíritu de equipo, cohesión, compañerismo y confianza, se realizaron los análisis DAFO y CAME que concluyeron revelando las necesidades de: (1) mejorar el Desafío añadiendo valor por medio del aprovechamiento del atractivo turístico de la ciudad, (2) mejorar la calidad entendiendo ésta como una experiencia agradable que compensa los esfuerzos de adquisición realizados por el turista deportivo, y (3) desarrollar un sistema que permita gestionar las relaciones con deportistas y público de interés de forma eficiente y prolongada.

Tras valorar los recursos y capacidades del club para cubrir las necesidades internas descubiertas, las exigencias del nuevo mercado turístico deportivo y los compromisos del club con la ciudad de Ceuta, se marcó como **objetivo principal** lo que fue un sueño años atrás: **«Posicionar el Desafío de los 300 como un referente de calidad para las entidades públicas y privadas que fomentan el turismo deportivo»**. Este propósito se realizará en un periodo de cuatro años para lo cual se han marcado tres subobjetivos que instigan a lograrlo:

- Conseguir el patrocinio de una empresa influyente para el público objetivo al año.
- Duplicar cada año el número de clientes potenciales.
- Aumentar la cuota de participantes procedentes de la península un 50% en 2024.

Para lograr la excelencia se realizará una estrategia basada en la relación entre el posicionamiento de una marca y las 4 C's del marketing (cliente, coste, conveniencia y comunicación) desarrollando **dos líneas estratégicas**: una centrada en la **creación de valor para los segmentos elegidos dentro de nuestro mercado-producto «DAVA300»** (Deportistas Aventureros que Viajan desde Andalucía), y otra focalizada en **crear una reputación adecuada entorno a la marca «Desafío de los 300» basando la propuesta de valor en la superación de desafíos, la pertenencia a un paraje inaudito y la contribución a la sostenibilidad** de la ciudad.

Para asegurar el éxito de la estrategia y el correcto desarrollo del plan, el mix de marketing perfecciona componentes del Desafío enfocándolo a satisfacer las necesidades de los públicos objetivos seleccionados, incluyendo el servicio postventa, la gestión del transbordador y varias

posibilidades de alojamiento manteniendo el equilibrio calidad-precio, corrigiendo los puntos de contacto y adquisición de la propuesta de valor, presentando la necesidad de iniciar las primeras actuaciones de cocreación con los deportistas y validando el desarrollo de una comunicación integrada.

Todo lo expuesto hasta este momento cobra forma en un programa de marketing cuyos principales recursos son: el trabajo abnegado y no remunerado de los miembros del club, para lo cual se han creado cuatro órganos/secciones (S1, S2, S3 y S4) acorde al artículo 14 de los estatutos del club y que se responsabilizarán de ejecutar las acciones de marketing; y un presupuesto limitado a 2.783€ para la edición del 2023, con un aumento del 3% para el resto de ediciones pero con cambios en la asignación de los recursos según se alcance el nivel estimado de las acciones propuesto en el Cuadro de Mando Integral Desafío 2023-2026.

Palabras clave:

Turismo deportivo, turismo activo, marketing y deporte, calidad en el turismo.

Abstract

The socio-economic paradigm has changed due to the COVID19 pandemic. Worldwide, economies are shaking, societies are locking down, technologies are advancing in search of greater interpersonal union, concern for health is more visible and the hordes of tourists are no longer welcome.

Health and sports are beginning to go side by side, sports related hobbies are being passed down from father to son, and we have even managed to go one step further, linking culture and tourism with sport. All this has promoted the appearance of new sports competitions in the Autonomous City of Ceuta, enriching the offer and creating public and private interest in strengthening the business fabric linked to sports tourism.

With an uncertain future and past trends that cannot be taken into account, I hereby present the marketing plan that will manage to turn the Challenge of the 300 into a tourist attraction that shows the virtues of Ceuta and will attract a beneficial sports tourist committed with the sustainability of the city.

Under a competitive advantage based on alliances with public and private organizations from different fields (tourism, sports, government) and with a characteristic business culture that, despite not being defined in a document, is intrinsic to the club and permeates all actions with

teamwork spirit, cohesion, partnership and trust. SWOT and CAME analyses were carried out, which concluded revealing the necessities of: (1) improving the Challenge by adding value through the use of the city's tourist attractiveness, (2) improving quality, understanding it as a pleasant experience that compensates for the acquisition efforts made by sports tourists, and (3) developing a system that allows efficient and long-term management of relationships with athletes and the target public.

After assessing the resources and capacities of the club to cover the internal needs discovered, the demands of the new sports tourism market and the commitments of the club with the city of Ceuta, what was a dream years ago was set as the main objective: **«Positioning the Challenge of the 300 as a quality benchmark for public and private entities that promote sports tourism»**. This purpose will be carried out within a period of four years, for which three sub-objectives have been set that encourage to reach the main goal:

- Get the sponsorship of an influential company for the target audience per year.
- Double the number of potential customers each year.
- Increase the number of participants coming from the peninsula by 50% in 2024.

In order to achieve excellence, a strategy will be carried out based on the relationship between the positioning of a brand and the 4 C's of marketing (customer, cost, convenience and communication)

developing **two strategic lines**: one focused on **the creation of value for the segments chosen within of our market-product "DAVA300"** (Adventure Sportsmen Traveling from Andalusia), and another focused on **creating an adequate reputation around the brand "the Challenge of the 300" basing the value proposition on overcoming challenges, belonging to a unprecedented setting and contribution to the sustainability** of the city.

To ensure the success of the strategy and the correct development of the plan, the marketing mix perfects the Challenge's components, focusing it on satisfying the needs of the selected target audiences, including after-sales service, ferry boat management and various accommodation possibilities while maintaining a balanced quality. -price, correcting the points of contact and acquisition of the value proposition, presenting the need to initiate the first co-creation actions with the athletes and validating the development of integrated communication.

Everything said up to this point takes shape in a marketing program whose main resources are: the self-sacrificing and unpaid work of the club members, for which four bodies/sections have been created (S1, S2, S3 and S4) according to article 14 of the club's statutes and that they take responsibility for executing marketing actions; and a budget limited to €2,783 for the 2023 edition, with an increase of 3% for the rest of the editions but changing the allocation of resources depending on the estimated level of actions proposed in the Challenge Balanced Scorecard 2023-2026.

Key words:

Sports tourism, active tourism, marketing and sport, quality in tourism.

INTRODUCCIÓN

El «Desafío de los 300» (<https://www.eldesafiodelos300.es/>), organizado por el Club Deportivo González Tablas, es una de las actividades deportivas que se desarrolla en la Ciudad Autónoma de Ceuta, en colaboración con el Instituto Ceutí de Deportes (ICD) (<https://icdceuta.es/>) y otros organismos públicos y privados en busca de fomentar, por un lado, el deporte en la ciudad autónoma, y por otro, su turismo deportivo.

La V edición del Desafío de los 300 se celebró el 21 de mayo de 2022, trascurridos dos años desde la edición anterior debido a las restricciones sanitarias implementadas en la ciudad para evitar la propagación de la Covid-19. En esta última edición se realizó una carrera de obstáculos por el interior de la ciudad durante un recorrido de 12 kilómetros. Realizando dos salidas, la primera para los equipos formados por dos personas (binomios) y una segunda salida para los equipos constituidos por 5 personas (escuadras). Estas peculiaridades son consecuencia de los valores marcados por el club: espíritu, sacrificio y trabajo en equipo.

Este mismo año, 2022, el área de Turismo de la Ciudad de Ceuta está trabajando para desarrollar el programa de Planes de Sostenibilidad Turística en Destino. Entre los objetivos del programa destaca la integración de la sostenibilidad medioambiental, socioeconómica y territorial en el ecosistema turístico; y lograr una mayor cohesión y conexión entre las diferentes regiones turísticas (Ceutaldía, 2022).

Dado el nuevo paradigma al cual se debe de ajustar las próximas ediciones del evento deportivo, es necesario para la organización desarrollar un plan de marketing que se adapte a los planes de sostenibilidad turística, fomente e impulse los objetivos y estrategias designadas por la Consejería de Turismo y Deporte, y contribuya al alcance de los objetivos empresariales marcados por el Club Deportivo González Tablas.

Justificación

Bajo el código E1.M08 se presenta la medida «Participación de las Fuerzas Armadas en la Ciudad» perteneciente al Plan Integral de Desarrollo Socioeconómico de la Ciudad de Ceuta presentado por el Ministerio de Política Territorial, en octubre de 2022. Bajo el Fondo de Recuperación, Transformación

y Resiliencia, el mencionado plan pretende transformar la ciudad estructural y socioeconómicamente para incentivar creación de oportunidades o asegurar la viabilidad económica, entre otros fines que palien los estragos causados por la pandemia de la COVID19.

La medida E1.M08 pertenece al eje estratégico que desarrolla un nuevo modelo económico para la ciudad y, en especial, al objetivo O2: promover y potenciar el sector turístico. La medida se sintetiza mediante el desarrollo de actividades deportivas anuales en el ámbito cívico-militar que acerquen las Fuerzas Armadas a la ciudadanía a la vez que sea útil como reclamo turístico, destacando como referente en la ciudad el «Desafío de los 300». Se estima que esta medida no va a suponer, en principio, ningún gasto adicional y se ha determinado una fecha de implantación entre 2023-2026.

Adicionalmente a la medida «Participación de las Fuerzas Armadas en la Ciudad», y a otras muchas que pretenden alcanzar el objetivo de promover y potenciar el turismo de la ciudad autónoma, el plan también contempla la creación de sinergias para el sector turístico mediante el fomento de iniciativas que contribuyan con la cultura y con el desarrollo de actividades deportivas que aprovechen los recursos endógenos de Ceuta.

En consecuencia, recae sobre el Club Deportivo González Tablas el compromiso de desarrollar un «Desafío de los 300» que logre potenciar el turismo deportivo, contribuya al desarrollo del nuevo modelo económico sostenible y sea ejemplo e inspiración para el resto de las entidades que emprenden, por primera vez o anualmente, pruebas deportivas o actividades socioculturales en el ámbito cívico-militar.

Objetivo y alcance

El compromiso del Club por fomentar el deporte y mejorar el bienestar de los habitantes de Ceuta, junto al éxito de la última edición del Desafío, la cual ha supuesto una inyección económica para una ciudad cuyo tejido empresarial se sustenta en gran medida del turismo, nos ha llevado a plantearnos una serie de cuestiones que han dado lugar a creer en la posibilidad de posicionar la competición deportiva «Desafío de los 300» como un referente para las entidades que fomentan y organizan actividades turísticas.

Se pretende dar respuesta a cuáles son los parámetros de calidad aplicables a una prueba deportiva que atraiga el turismo. Cuáles son los recursos actuales y futuros en los que basar la creación de actividades que impulsen de forma sostenible el turismo deportivo. Cómo colaborar y alinear una estrategia de marketing con los objetivos de las entidades que trabajan por fomentar el turismo en Ceuta como [Turespaña](#). O si es posible lograr sinergias con las herramientas de fomento turístico como [spain.info](#) cuando Ceuta tenga un mayor peso en éstas. Y todo ello, teniendo siempre presente el marco sociocultural y medio ambiental propio de la Ciudad Autónoma de Ceuta.

La respuesta a la mayoría de las preguntas tiene un alcance limitado geográficamente a la ciudad de Ceuta y la comunidad autónoma más próxima a ésta, Andalucía. A pesar de que los planes de futuro para España, y para la ciudad autónoma, están vinculados a la recuperación del turismo internacional. La visión del Club deportivo no contempla el ámbito internacional, pues se centra en la colaboración y contribución a los propósitos de las diferentes comunidades que conviven en la ciudad.

1. Análisis de la situación.

En este punto se analizarán los principales aspectos del macro y microentorno que afectan a la ejecución de la prueba y a los deportistas, técnicos, socios, empresas y organismos que colaboran en su desarrollo.

1.1. Macroentorno.

1.1.1. Factores económicos (capacidad de compra):

La situación económica de España tras la salida de la crisis asociada al COVID-19 es disruptiva, nos enfrentamos a cambios en los precios de bienes y servicios, a nuevas facilidades y ayudas económicas y fiscales impuestas por los gobiernos, a los cambios de las cadenas de producción para la adaptación a los nuevos servicios como el *delivery* o al aumento de los costes en materias primas o energías a causa de la guerra de Ucrania. Todo ello está provocando un problema de inflación, y la salida de esta espiral de precios, salarios y márgenes dependerá de las actuaciones para mantener las tasas de crecimiento del deflactor, los excedentes brutos de explotación y el ajuste de las rentas mixtas al crecimiento real del PIB. Por el contrario, si la inflación aumenta el ajuste pasaría por regular la demanda agregada, reducir la inversión y por lo tanto el aumento del desempleo. Tanto en un escenario como en otro, se producirá la pérdida de poder adquisitivo de las rentas nacionales con la diferencia de que en caso de que el rebote inflacionario fuera transitorio los efectos adversos sobre la producción, la inversión y el empleo serían mínimos (Boscá et al., 2022).

En cuanto a las medidas adoptadas para el salario mínimo interprofesional en 2022, éste ascendió a 1000 € al mes, lo que supone un presupuesto diario de 33 € (Europa Press, 2022). Pero a pesar de la subida de 100€ con respecto al año 2019, la percepción actual de los españoles sobre la situación económica está menoscabada en comparación con años posteriores (Eurostat, 2022). Hay que tener en consideración que las rentas anuales neta media por persona en Ceuta y en la comunidad autónoma más cercana, Andalucía, son de las más bajas de España, 9.853 y 9.900 € respectivamente (INE, 2021).

La disminución de poder adquisitivo afecta a las preferencias de compra, pero debido a la situación de la pandemia del COVID 19 las preferencias en consumo han cambiado de forma extraordinaria, así, y según el estudio de El Observatorio Cetelem sobre consumo en España (2021): «*Los productos más adquiridos por los consumidores españoles en los últimos 12 meses han sido los relacionados con el deporte, los electrodomésticos/tecnología y los dispositivos móviles.*» Lo que demuestra que la asociación deporte-salud está presente en la economía de los hogares españoles.

1.1.2. Factores socioculturales (comprar online y sector fitness):

Los consumidores online están cambiando. Actualmente, el 78% de la población española entre 16 y 70 años domina las compras por internet, y por supuesto nuestro deportista objetivo también. El Estudio e-comercio 2022 realizado por IAB Spain destaca ciertas preferencias a los viejas de compra:

- La búsqueda de información se realiza principalmente por internet (96%) y ha aumentado las compras que se materializan por este canal (80%)
- Está aumentando la preferencia de búsqueda de información en la web de las tiendas o páginas corporativas, es decir, los consumidores demandan información directa de la fuente.
- Las recomendaciones de expertos o especialistas por internet adquieren una gran importancia como fuente de información e influenciadores, seguida de familiares, amigos y conocidos, los buscadores de internet y las webs de las marcas.
- La media de satisfacción de una compra en la web está situada en 8,2 siendo el principal motivo el precio pero la facilidad, la calidad y los descuentos también son factores muy importantes para los compradores online.
- Las redes sociales más utilizadas para realizar o consultar las comprar online son Facebook (68%), Instagram (52%), Twitter (40%), WhatsApp (35%) y YouTube (30%).

En el sector fitness, la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID) sigue luchando porque los gimnasios se consideren un servicio de prevención de la salud, ya que el gravamen para el sector es del 21%, lo que en palabras de la patronal es un impuesto propio de los bienes de lujo (Gym Factory TV, 2022).

En cuanto al pronóstico del sector fitness, éste ha logrado su mayor tasa de penetración entre la población española más joven (de 15 a 24 años). La presencia masculina es superior pero existe muy poca diferencia en cuanto número de abonados de ambos sexos, y se prevé un aumento del 10% de la presencia femenina en el deporte (Ipsos, 2019). En cifras del 2020, las diez principales cadenas de

fitness ocupaban casi la mitad de la cuota de mercado, y aunque la crisis sanitaria supuso el cierre de más de 200 centros, se prevé una recuperación total en 2023. Esto no exime de que existan temores entre los miembros del sector, destacando: el endeudamiento (47,5%), la dificultad para retener al cliente (22,2%) y la aparición de nuevos modelos de negocio (22,2%) (Palco23, 2022).

1.1.3. Factores políticos (restricciones a la movilidad y asignación de recursos al deporte):

Desde el 21 de octubre se eliminaron los controles sanitarios de prevención de la COVID en las fronteras, incluyendo la frontera de Ceuta, por lo que, las medidas de limitación a la movilidad quedan anuladas siempre y cuando no sea necesario su restablecimiento según la resolución de 18 de octubre de 2022, de la Dirección General de Salud Pública, sobre los certificados sanitarios en los viajes internacionales durante la pandemia por COVID-19. Y aunque esta medida solo afecte a los viajes internacionales la realidad actual es que los accesos a Ceuta (puerto y helipuerto) solo se pueden realizar a través de la península y no existe ninguna medida para prevenir el contacto de viajeros internacionales y nacionales que no sean las establecidas para evitar el contacto entre la población española (uso de mascarilla, distancia de seguridad, etc.)

El Consejo Superior de Deportes anunció el 18 de octubre un incremento del 30% en la partida presupuestaria para el Plan de Recuperación Transición y Resiliencia en el año 2023. La partida compuesta por 140 millones de euros se repartirá entre los tres ejes estratégicos marcados por el Gobierno: (1) digitalización del ecosistema deportivo, (2) transición ecológica con la mejora de la sostenibilidad y la eficacia energética de las instalaciones deportivas y (3) desarrollo de planes de igualdad, formación y visibilidad del deporte femenino.

1.1.4. Factores demográficos (movimientos migratorios y demanda social en Ceuta):

Los flujos migratorios en Ceuta durante décadas han marcado la ciudad con una gran variedad de habitantes procedentes de diferentes países. Actualmente y según los datos recogidos por el INE, en la ciudad autónoma conviven más de 83.500 habitantes de los cuales solo el 68% han nacido en Ceuta, el 13% son procedentes de otros países (mayoritariamente Marruecos) y el resto, un 19%, proceden de otras provincias españolas.

La dimensión de la ciudad es de 20 kilómetros cuadrados, esto supone una densidad de 4.127 habitantes por Km², y aunque no llegue a densidades como las de Barcelona (15 992,2 hab./km²) el empobrecimiento de las infraestructuras de la ciudad ha derivado a que las instalaciones y pistas deportivas sean lo más solicitado por los habitantes después de las zonas verdes (PGUO Ceuta, 2021).

1.1.5. Factores tecnológicos (wearable):

En los últimos años, y sobre todo a raíz de la pandemia del Covid19, la presencia en el deporte de dispositivos wearables y de aplicaciones móviles está en aumento. En 2021 la venta de dispositivos wearable alcanzó la cifra mundial de 533 millones de unidades, de los cuales, los smartwatches y las pulseras inteligentes fueron los productos con mayor penetración del mercado (IDC, 2022).

1.2. Microentorno.

1.2.1. Análisis del mercado.

Los datos para el análisis del mercado han sido obtenidos mayoritariamente del Anuario de estadísticas deportivas 2022 elaborado por la División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte, no obstante se han tenido en cuenta otras fuentes de información referenciadas de forma apropiada.

Empresas y gastos de los hogares vinculadas al deporte

El tejido empresarial de Ceuta vinculado al deporte ha crecido un 0,1%, pero no existe ninguna empresa dedicada a la fabricación de material deportivo.

No hay datos sobre gasto en bienes y servicios vinculados al deporte para la Ciudad Autónoma de Ceuta. Como referente en Andalucía este gasto está situado en 151,6€ por hogar y 58,7€ por persona para el año 2020. Y concretamente para los Servicios recreativos y deportivos el gasto por hogar es de 104,1€ y de 40,3€ por persona, valores muy cercanos al gasto medio, los cuales se sitúan en 196 y 42€, respectivamente. El gasto medio por hogar en poblaciones de 50.000 a 99.999 habitantes, dónde se sitúa Ceuta, en servicios recreativos y deportivos es de 87,8€, y de 35,3€ por persona.

Las personas con estudios superiores gastan más en bienes y servicios vinculados al deporte (122€) frente aquellos que poseen estudios primarios (31,9€), al igual que las personas más jóvenes (131,7€) cantidad que va disminuyendo con la edad hasta llegar a los 27,3€ que gastan de medio las personas mayores de 65 años.

Gasto público vinculado al deporte

El gasto liquidado en deporte por la Administración Autonómica de Ceuta en 2020 es de 6.849.000€, lo que supone un aumento del gasto del 15% con respecto a valores de 2016.

Clubes deportivos

Han aumentado los clubes deportivos a nivel nacional desde 2019, concretamente en Ceuta se han constituido 14 clubes más llegando a un total de 154, mientras que en otras comunidades como Andalucía la cifra ha disminuido. En contrapartida, el aumento de las licencias federadas tan sola ha sido del 0,1 para hombres y 0,2 porcentual para mujeres dentro de Ceuta, en cambio en Andalucía las licencias han crecido hasta un 15,5% en hombres y 11,4% para mujeres.

Hábitos deportivos

Según las características estudiadas en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2022, con los rasgos de quienes practican deporte semanalmente se define un *buyer personal* tipo estándar: varón con una edad comprendida entre 18 y 24 años y con estudios superiores o equivalentes (bachillerato o más), cuyo día o periodo del año para practicar le es indiferente, que tiene preferencia por los deportes al aire libre y el uso de instalaciones de carácter público, practica más de una modalidad deportiva, le gusta practicar deportes individuales (61% frente a un 25% le gusta individual y por equipos), siendo los deportes que más se practican (al menos una vez a la semana): gimnasia suave o intensa, running y ciclismo.

Los motivos principales por los que la población española practica deporte son: estar en forma (28%), motivos de salud (21%), diversión o entretenimiento (19%) frente a otros motivos menos populares como forma de relación social (2,5%), superación personal (2%) o le gusta competir (1,1%).

Otras características a tener en cuenta del universo de los españoles que practican deporte son:

- La transmisión a las generaciones futuras del amor por el deporte. Concretamente a aumentado un 6,2% desde 2015 el número de deportistas cuyo al menos uno de los dos progenitores practicaba deporte. Así, el 60% de la población que realiza deporte practica también con hijos menores de 18 años.
- En el último año (2020) solo el 15,5% han participado en competiciones organizadas.
- Existe una correlación entre aquellos que practican deporte y asisten a espectáculos culturales, es decir, los deportistas no profesionales tienen una mayor tendencia que el resto de la población a visitar museos y monumentos, asistir a conciertos de música actual y al teatro, leer libros e ir al cine.

Turismo deportivo

El aumento de la actividad física relacionada con el estado de salud se ha reflejado en la rápida recuperación del turismo activo. Es decir, en 2022, y dentro de las diferentes actividades que ofrece el sector, aumentó el número de «clientes nuevos» con respecto 2019. El origen de estos nuevos clientes son jóvenes de origen nacional que optan por este tipo de formato turístico los fines de semana en compañía de amigos y/o familiares (ANETA, 2022).

Los viajes relacionados con el deporte tienen una duración media de 2,9 días si éste se realiza dentro de España, y representan el 3,6% del total de los viajes que se realizan por motivos de ocio. Si la oferta turístico-deportiva es organizada por medio de un paquete turístico la duración asciende a 4,7 días, representando el 8,1% del total de los viajes realizados.

El gasto de los españoles para cada viaje de turismo deportivo dentro de España tiene de media 255,9€ y un valor absoluto para este mercado de 594,1 millones de euros en 2021. Si concretamos en el gasto absoluto por viaje realizado obtenemos para deportes de aventuras 439,2€, y para otro tipo de deportes 226,4€.

El 48,4% de los viajes de los españoles se realizan por motivos relacionados con el ocio, el recreo y las vacaciones, de este tanto por ciento solo el 1,8% se invirtió en el turismo deportivo lo que supuso una bajada del 0,6%. En términos monetarios las cifras son más decedentes ya que el gasto en 2019 fue de 4.563.800€ mientras que en 2021 se situó en 2.553.200€. Después de la pandemia solo se recuperó el 55% de la inversión en turismo deportivo, y si hablamos de la inversión total realizado por los españoles en viajes la recuperación es del 75% del valor absoluto respecto a 2019.

6.117 turistas de distintos puntos del territorio nacional visitaron Ceuta en el mes de agosto de 2022, lo que supone un 13,9 % más que en agosto de 2019, según los datos facilitados por Turismo de Ceuta, sin indicar la distribución dentro de las categorías que la organización publica en su web <https://turismodeceuta.com/> (Turismo de Ceuta, 2022). Es decir, no se indica el porcentaje de turistas que optaron por gastronomía, compras, teatro, rutas por la naturaleza o turismo deportivo. En referencia a este organismo de apoyo a todo el sector turístico, la oferta deportiva que ofrece está focalizada en deportes acuáticos (vela, kayak, submarinismo, esquí náutico, etc.) y no en la gran diversidad de deportes que pueden fomentar el turismo en Ceuta.

Predicciones para el sector turismo.

En el estudio sobre Consumo en España 2021: Consumo hacia una nueva normalidad, realizado por el Observatorio Cetelem, se observa que la intención de compra de los españoles para el año 2022 se focaliza en el sector deportes y viajes (con una respuesta afirmativa del 74 y 73% de los encuestados). Así, el tanto por ciento de la población dispuesta a financiar un viaje de ocio ha crecido respecto al año anterior del 21% hasta el 26%. Siendo el canal online el preferente para la adquisición de viajes.

Cold Treval & Turims Council WTTC, según la evolución del PIB turístico, prevé para el crecimiento del turismo español un crecimiento de 4,2% de media anual por encima de la media de la economía en su conjunto, lo que llegará a crear alrededor de 840.000 nuevos empleos (Hosteltur, 2022)

Planes de futuro para el sector turismo en Ceuta.

En el Plan de modernización y competitividad del sector turístico 2022 del Gobierno, y concretamente en el punto Estrategias de resiliencia turística para territorios extrapeninsulares, se establece una partida presupuestaria para Ceuta de 10 millones de euros en tres ejercicios. Estas partidas se invertirán en infraestructura, formación y promoción. Los campos cuya inversión afectará directamente a los objetivos empresariales y de marketing son:

- Promoción, dado que está enfocada en complementar la financiación de las agencias o entidades de promoción turística locales.

- Inversión en infraestructura, que afectará a la organización y desarrollo de la competición dado que deberá adaptarse a las actuaciones que se estén realizando en los espacios públicos destinados al fomento del turismo.

El turismo activo se ha visto beneficiado de los nuevos hábitos adquiridos por los españoles durante el 2020. Concretamente las actividades que más han conseguido aumentar el número de aficionados son el senderismo y el ciclismo (ANETA, 2022). A consecuencia de ello, en Ceuta este año se han desarrollado varias competiciones de estos dos deportes, como, el I Trail La Fortaleza con una modalidad de canicross o la I Media Maratón BTT San Urbano.

1.2.2. Análisis de la competencia.

La mayor parte de la financiación necesaria para realizar la carrera «Desafío de los 300» es proporcionada por el Instituto Ceutí de Deportes (ICD) órgano encargado de la gestión y control de las partidas presupuestarias destinadas al fomento del deporte. Por ello, cada año se están presentando mejoras atractivas e interesantes de cara la aceptación por parte del ICD de la propuesta empresarial destinada a la aprobación de las subvenciones. Por lo tanto, dentro de nuestro mercado encontramos dos tipos de competidores, aquellos clubes que optan a la convocatoria por la que se regula en régimen de concurrencia competitiva de concesión de subvenciones destinadas a clubes y federaciones deportivas de la ciudad autónoma de Ceuta en el año en curso; y por otro lado, están los eventos deportivos considerados competencia por el público objetivo dentro de Ceuta o los situados en las localidades cuyo gasto de desplazamiento se asemeje al desembolsado por los habitantes de Cádiz para asistir al Desafío.

Entre los eventos deportivos en competencia por el apoyo del ICD encontramos una gran variedad de ámbitos deportivos como Campus de Baloncesto Premini y Prebasket, el Circuito Nacional RPT – MARCA Jóvenes Promesas U16, o Regata Straitchallenge ‘Algeciras – Tarifa – Ceuta’, entre otras muchas competiciones y variedades deportivas. Pero las que entrarían en competencia directa son aquellas que amplían la oferta en la variedad de carrera son el Trail Los Fuertes y la Carrera Nocturna San Juan organizadas por Mis tiempos con chip; y la Carrera Integral de Sierra Bullones organizada por Club de Montaña Anyera y la Cámara de Comercio de Ceuta.

Antes de analizar cada uno de los eventos organizados por Mis Tiempos con Chip que compiten con el Desafío, hay que hacer un inciso sobre la empresa organizadora. Ésta cuenta con una app con una valoración de 5 estrellas y más de 500 descargas que permite: una inscripción rápida, registro de las marcas en tiempo real, competir en una gran variedad de pruebas a nivel nacional, ver la información necesaria para el seguimiento de los corredores, ver los resultados en tiempo real, tuitear directamente desde la app, subir fotos a la galería del evento, seguir a tus amigos o atletas favoritos y ver las clasificaciones por categorías. Además, de tener presencia en muchas ciudades de Marruecos, su trabajo se focaliza en Ceuta y Cádiz. Existe un interés por parte de Mis tiempos con Chip por tener más presencia en el Desafío, como demuestra nuestra presencia dentro de las actividades ofertados en su web y app, pero esta colaboración solo se limita control y publicación de los tiempos de los participantes.

Tabla 1. Comparativa de productos competidores.

Competidor	Tipo de competición	€	N.º Pax.	Recorrido	Mercado objetivo	Ventaja competitiva	Apoyo externo
Trail Los Fuertes	Carrera de montaña de 21km	26,00	350	Campo Exterior	Senderistas	Mercado en auge	Agencia de viajes Ocio Natura y Consejería de turismo
Carrera Nocturna San Juan	Carrera urbana de 4km	1,90	450	Casco histórico	Jóvenes deportistas o no	XXVII edición: Fiesta de San Juan	Comercio local
Carrera Integral de Sierra Bullones	Carrera de montaña de 32 y 16km	25,00	1.000	Campo Exterior	Corredores de montaña (equipos y binomios)	Prueba UTMB INDEX	Destinarius viajes y Hotel Ulises
Adrenaline Race	OCR	34,97	+ 150	Circuito militar	Deportistas de aventuras	Miembro de la OCRA España	Patrocinadores
Cuna de la Legión	Carrera de 20, 50km y BTM	25-30	4.000	Toda Ceuta	Deportistas de marcha larga	Competición más demanda por población no residente	Clickferry, servicios turísticos de Ceuta y otros.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Las competiciones que entran en competencia directa con el Desafío por adquirir las subvenciones gestionadas por el ICD son:

- [Trail Los Fuertes](#). Es una carrera de montaña de 21km con 1355 metros de desnivel que deberá completarse antes de las 6 horas, con un número máximo de 350 participantes. El precio de inscripción es de 26€ de los cuales 2€ se donan a la Asociación del Cáncer para luchar contra la Leucemia Infantil. Además del precio único se ofrecen dos packs uno que incluye alojamiento, billete de barco, desayuno e inscripción incluida individual por 135€ y otro con el alojamiento compartido por 105€. Como ventaja competitiva cuenta con la colaboración de la Consejería de Turismo y la empresa de turismo activo Ocio Natura. El público objetivo es, por un lado, cualquier persona marchadora o senderista independientes, y por otra parte, los menores de edad que se inician en este tipo de carreras. Establecen el uso obligatorio del móvil para la geolocalización. (Trail Los Fuertes, 2022).

Ventaja competitiva: La competición va enfocada a un nicho que se está convirtiendo en un mercado en auge. Además, cuenta con la colaboración de Ocio Natura para resolver una de las barreras para los turistas deportivos que desean venir a Ceuta: las gestiones de alojamiento y transbordador.

- [Carrera Nocturna San Juan](#). Esta carrera corta (de 4km y 450 dorsales) por el casco histórico de la ciudad es un atractivo añadido a la tradicional festividad de la noche de San Juan que al igual que en muchas ciudades de la costa española se celebra con hogueras, música y fuegos artificiales en la playa que dura desde las 12 de la noche con una pequeña mascletá hasta el amanecer. Tiene un precio simbólico de 1,95€. Está enfocada a atraer a los más jóvenes a vivir la festividad de San Juan de una forma saludable, por ello, cuenta con múltiples categorías (31 en total) desde Benjamines hasta Master 70. En 2022 se celebró su XXVII edición. (Carrera Nocturna San Juan, 2022)

Ventaja competitiva: es una de las actividades relacionadas con el turismo deportivo más atrayente y consolidada, cuenta con participantes fidelizados de la provincia de Cádiz.

- [Carrera Integral de Sierra Bullones](#). Es una carrera por montaña de 32 y 16 kilómetros, y una versión infantil de 5km. Es una de las carreras más exigentes realizadas en la ciudad, a la dificultad del terreno y el desnivel hay que añadir la humedad ambiental, el barro y el desprendimiento de los caminos al realizarse en época de lluvia, lo que, conlleva una buena preparación física y adquisición de equipo específico (bastones, manta térmica, depósito de agua, cortavientos, etc.). Se puede participar por categoría absoluta, por equipos o por binomios. En su última edición (VII) contó con las de 1.000 participantes (Carrera Integral Sierra Bullones, 2022). Los precios varían desde los 25€ hasta los 35€ dependiendo de la modalidad y se el participante esta federado. Ofrece un paquete turístico para dos personas por 100€ que incluye dorsal, billetes de ida/vuelta y una noche de alojamiento en hotel.

Ventaja competitiva: conlleva muy poca preparación: el recorrido varía poco de un año a otro, los equipos de apoyo y dispositivos de emergencia son mínimos. La modalidad 32K está considerada como prueba [UTMB INDEX](#), otorgando un total de 2 puntos ITRA a los *finishers* de la misma.

Entre las competiciones que se han considerado como competidores por uno de los públicos objetivos (turistas deportivos de la provincia de Cádiz) encontramos la carrera La Cuna de la Legión desarrollada en Ceuta y la Adrenaline Race de Marbella, Motril, Arbuniel y Tarifa.

- [Adrenaline Race](#). Esta organización, miembro de la Asociación Nacional de Carrera de obstáculos ([OCRA España](#)) presenta una serie de carreras OCR por las provincias de Málaga, Granada, Jaén y finalmente Tarifa, siendo posible participar en una, varias o completar el recorrido. En número de participantes y distancia del recorrido va variando según la localidad, ya que, busca la participación de la población local para fomentar el deporte, aunque en todas se reserva cierto número de dorsales (normalmente 150) para los profesionales o competidores de la OCRA. La edición de Marbella se celebra en el circuito militar Mike's Gym ubicado en la Cala de Mijas, aunque es una instalación permanente mucho del material necesario es trasladado para preparar el resto de las competiciones. El precio por participar es de 34.97€ por dorsal. La participación puede ser individual, por parejas o equipos. Cuenta con una página web sencilla donde obtener información, resolver las principales dudas y realizar las inscripciones. Sus comunicaciones las realiza principalmente por su cuenta de Instagram [@adrenalineesp](#).

Ventaja competitiva: en su conjunto crea sinergias para la fidelización de los participantes al ser puntuables de forma interna y en la Liga Nacional OCR.

- [Cuna de la Legión](#). Esta competición cuenta con varias modalidades, una versión infantil dentro de Las Murallas Reales, y para los adultos: marcha individual 20km, BTM y marcha individual y por equipos de 50km, recorrido que se debe completar en 6, 5 y 11 horas respectivamente. En transcurso de las carreras se realiza por toda la ciudad, como se anuncia en su cartelera promocional: «Ceuta desde sus calles, montes, miradores, costas, parques, fuertes y acuartelamientos». Los precios son 25€ para la marcha corta y 30€ para BTM y marcha larga. Tiene una capacidad de 4.000 deportistas repartidos en carrera corta 1.700 plazas, carrera larga individual o por equipo 1.700 plazas, bicicleta montaña 600 plazas y carrera Infantil 300 plazas. Cuenta con patrocinadores en su web (BBVA Seguros, Clickferry, Viajes Dinamar, Grupo TRC, etc.) y descuentos exclusivos en las navieras para los participantes. La organización no hace uso de las redes sociales pero existe en Instagram el [#cunadelalegion](#) con más de 500 publicaciones y dos grupos de Facebook con la referencia Cuna de la Legión con más de 3000 miembros y entre 2 y 5 publicaciones semanales. En su VI edición los dorsales de 20km y BTM tardaron minutos en agotarse.

Ventaja competitiva: es una de las actividades de turismo deportivo promocionadas por los Servicios Turísticos de Ceuta ([link](#)), cuenta con varios patrocinadores entre los cuales destaca Clickferry quien ayuda a los participantes en las gestiones a realizar con los transbordadores, y es la carrera que da mayor visibilidad al patrimonio cultural y de interés turístico de la ciudad.

El siguiente mapa de posicionamiento muestra la situación de los competidores respecto al valor aportado al turismo deportivo de la ciudad. Para ello, se han tenido en cuenta por una parte el atractivo turístico que los participantes pueden observar durante su participación, es decir, cuantos de los monumentos y lugares de interés turísticos pueden apreciar externamente los deportistas. Y por otro, la rentabilidad aportada al tejido empresarial de la ciudad, es decir, cual es el volumen de negocio que desarrollan las empresas locales con el consumo de los participantes de: estancias en hoteles, material deportivo, restauración, promociones de otras actividades, etc.

Gráfico 1. Mapa de posición del Desafío y las carreras competidoras.



Fuente: Elaboración propia (2022).

La Cuna de la Legión es una de las competiciones que más atractivos muestra dado que su recorrido pasa por todos los rincones de la ciudad autónoma, desde el Campo Exterior hasta el Monte Hacho pasando por todos los puntos turísticos de la ciudad. En cambio, y debido a las facilidades logísticas de la organización (literas en el polideportivo Campoamor, la «Cena de la Pasta» anterior a la competición o el avituallamiento durante y posterior a la carrera) el volumen de negocio para el comercio local es menor de lo esperado para la gran cantidad de turistas que atrae.

La carrera nocturna de San Juan asociada a una de las grandes festividades de Ceuta muestra la zona de la ciudad con mayor concentración de monumentos y lugares de interés turístico. A pesar del gran atractivo que puede generar, la organización solo pone a disposición 450 dorsales, los cuales prácticamente se cubren con los habitantes de la ciudad, por lo cual, no contribuye a la economía local a excepción de las empresas que facilitan los bienes y servicios necesarios para desarrollar la carrera.

La integral Sierra Bullones se desarrolla por la zona más natural de Ceuta, al ser una carrera de montaña de bastante desnivel pasa por los rincones más «salvajes» de la sierra pero deja pendiente el resto de la ciudad (casco histórico, monumentos, playas, etc.), por lo tanto muestra muy poco del atractivo turístico. Por otro lado, el número de deportista federados y aficionados es bastante alto, la necesidad de material específico, alojamiento, alimentos y los premios de cheque regalo a gastar en los establecimientos patrocinadores hace que esta carrera tenga una alta rentabilidad comercial.

El Trail Los Fuertes se encuentra en la misma situación que la integral Sierra Bullones con respecto al atractivo de la ciudad mostrado, aunque esta carrera exhibe una serie de fuertes y lugares emblemáticos de manera única. Pero lo que podría ser una gran oportunidad para el turismo deportivo se ve afectado por la limitación a un número bajo de participantes 350 sin distinguir entre deportistas locales o turistas.

La Adrenaline Race no proporciona ni atractivo ni rentabilidad al estar totalmente desvinculada de la ciudad.

1.2.3. Análisis de otros agentes (Turespaña y Proveedores en Ceuta.)

Uno de los *stakeholders* de la industria del turismo es Turespaña. Durante el periodo 2021-2024 esta entidad no tendrá en cuenta el turismo deportivo basado en competiciones deportivas fuera del

ámbito acuático, es decir, el Plan estratégico de Turespaña en cuestiones de turismo deportivo se basa en fomentar el senderismo y diversos deportes acuáticos poniendo hincapié en el surf. Lo que ningunea al valor aportado por todas las empresas volcadas en el turismo activo y que trabajan fuera del ámbito del senderismo y el surf.

A pesar de que la oferta de turismo deportivo de la ciudad de Ceuta en su conjunto esta alineada con varias de las actuaciones de Turespaña como: la promoción de nichos de mercado generado por la COVID-19, la promoción del destino experiencial dando énfasis en el turismo activo, de naturaleza y enogastronómico, o el incremento de la estancia media a través de la promoción de rutas temáticas. Esta entidad, en principio y a expensas de la creación de acciones promocionales específicas para Ceuta, no será considerada como un apoyo para fomentar el Desafío.

La oferta de proveedores e intermediarios disponibles se limita a los que ejercen su actividad dentro de la ciudad autónoma, por lo que, la capacidad de negociación de estas empresas es muy alta. La posibilidad de gestionar nuestra actividad con proveedores externo es nula, debido a las diversas leyes de gestión y control sobre importaciones y aduaneras, como, Ley 8/1991, según redacción dada por el Real Decreto Ley 14/1996 y art.68 de la Ley 13/1996, del «Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación en las Ciudades de Ceuta y Melilla» o la Ordenanza Fiscal del Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación en la Ciudad de Ceuta (Aprobada por el Pleno de la Asamblea de la Ciudad Autónoma de Ceuta, el 30 de junio de 1997).

Entre los promotores turísticos digitales encontramos <https://turismodeceuta.com/> y <https://livingceuta.es/index.php> siendo esta última la plataforma seleccionada para gestionar y promocionar nuestra oferta junto a otras empresas de la zona. El valor que aporta Living Ceuta está en la coexistencia de un proveedor de servicios digitales (realiza y gestiona la página web del Desafío de los 300) a la vez que actúa como intermediario entre los potenciales clientes y la empresa, facilitando información y servicios adicionales a los interesados.

Otros intermediarios necesarios para alcanzar los objetivos son las navieras (Balearia, Transmediterránea y FRS) que operan en el estrecho de Gibraltar cuyos precios parten desde los 35 euros por viaje (solo ida), y las agencias de viajes encargadas de gestionar las bonificaciones del 50% en los billetes de barco ofrecidos por la consejería de fomento y turismo.

En cuanto a los materiales necesarios para el desarrollo y ejecución de la carrera como pueden ser carteles, avituallamiento, megafonía, premios, etc. son suministrados por empresas locales con el hándicap de que lo variedad o cantidad no cumpla las perspectivas marcadas.

1.2.4. Perfil estratégico: factores clave y áreas internas de valor.

Gráfico 2. Situación de los factores clave de valoración internos.



Fuente: Elaboración propia (2022).

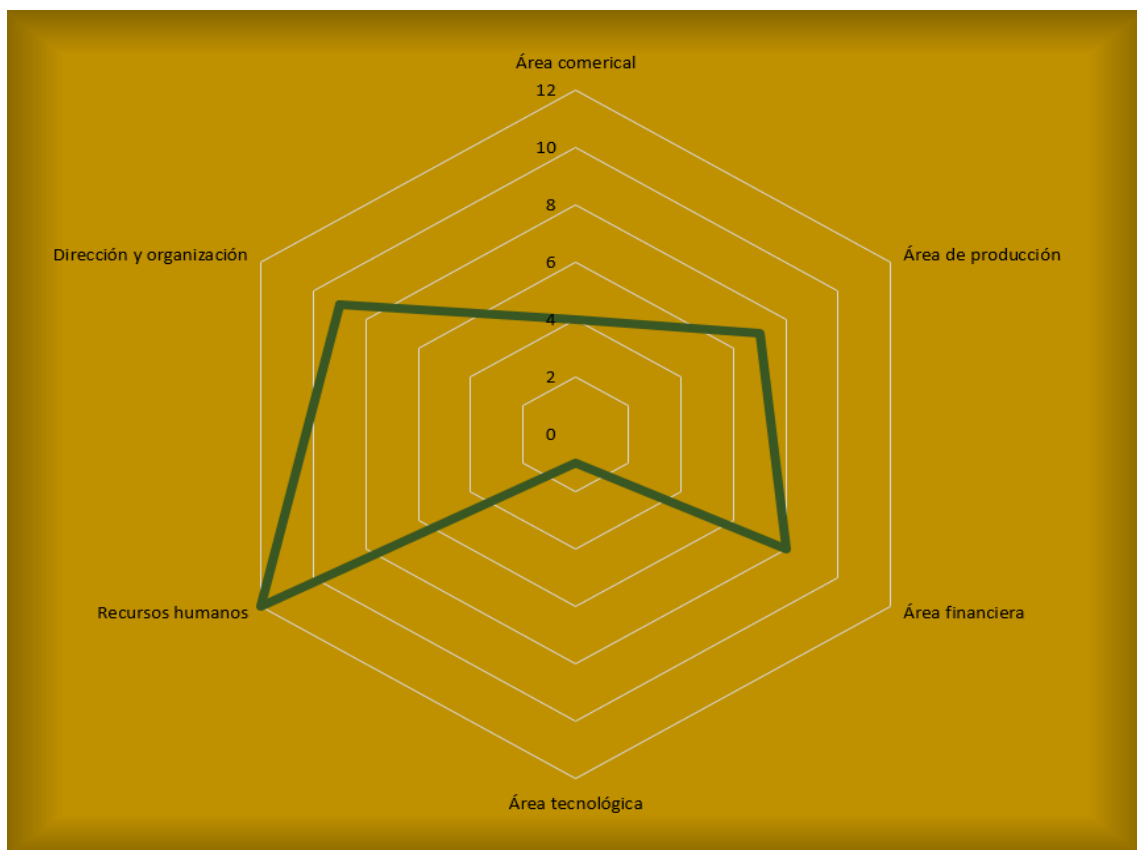
La comparativa de la situación actual (2022) del club deportivo en lo concerniente a la gestión de Desafío de los 300 con respecto a las condiciones precovid (2019) muestra un cambio a la baja en la fuerza de ventas, en el control de calidad, estilo de dirección y estructura organizativa.

En 2019 el Desafío desarrolla varios eventos de promoción dentro y fuera de la ciudad, sobre todo en las provincias de Cádiz y Málaga, sin olvidar su presencia en FITUR Madrid. Este año debido a las restricciones sanitarias y a la falta de previsión y tiempo los esfuerzos en la fuerza de ventas no se han desarrollado al nivel de años anteriores. Por los mismos motivos los controles de calidad que se realizaban antes y después del evento, no concernientes a la seguridad sino los relacionados con mantener la excelencia, han tenido que ser minimizados. Los más afectados son aquellos relacionados con el servicio postventa (encuestas de satisfacción, reuniones de lecciones aprendidas con los *partners*, etc.)

Las variaciones en los valores estilo de dirección y estructura organizativa varían de forma cíclica debido a la reorganización de los órganos de gobierno del Club Deportivo González Tablas en periodos de 4 años, momento en el cual nos encontramos ahora. Sin embargo esta inestabilidad es solventada con la cultura empresarial de fomento del deporte ceutí que asumen y promuevan todos los miembros y socios del club.

Las mejoras realizadas este año se concentran en la estructura de costes y los bienes de equipo. Los problemas de gestión de la subvención del 2020 tras la anulación del evento por la COVID19 provocaron la renovación y mejora de la estructura de costes centralizando su control en un solo órgano; y consiguiendo la adquisición de nuevos elementos para la realización de la prueba como el hinchable, estructuras metálicas y elementos de escalada.

Gráfico 3. Evaluación por áreas internas de valor.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Los factores clave de menor aporte de valor al plan de marketing se concentran en las áreas tecnológica y comercial. En lo concerniente al área tecnológica, ésta se encuentra sin desarrollar, no se fomenta de forma natural la implantación de las nuevas tecnologías aplicadas al deporte como wearables, app, geolocalización, etc. Por otro lado, el plan estratégico para el área comercial está en desarrollo por lo que no se dispone de datos concluyentes sobre la imagen de marca, las necesidades futuras de la fuerza de ventas en caso de ampliar la cuota de mercado, o de las acciones publicitarias y promocionales que han impulsado a la empresa a alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, y para desarrollar este plan de marketing, se tendrán en cuenta una cuota de mercado igual a la de años anteriores, una imagen de marca no establecida, una fuerza de ventas con necesidades de formación y una publicidad y promoción de muy bajo presupuesto basado en el posicionamiento orgánico y la *publicity* local.

Por otro lado, los factores clave que mejor contribuyen al plan son los asociados a los recursos humanos. Durante los dos años sin competiciones los miembros del club han estado mejorando sus cualidades a nivel intelectual y físico, han contribuido a la cohesión de grupo con apoyo emocional mutuo y, actualmente, existe una gran atracción en la participación desinteresada (recordemos que es un club sin ánimo de lucro) del próximo evento entre los miembros más antiguos y de los que se han incorporado a lo largo del año.

1.2.5. Ventaja competitiva: cadena de valor y análisis de los recursos.

La cultura empresarial del Club Deportivo González Tablas nace con la formación de esta entidad privada y sin ánimo de lucro con un único objetivo: «promocionar el deporte en equipo entre los miembros del club en diferentes modalidades, la práctica del mismo así como la organización de pruebas deportivas». En 2016 y con motivo del día de las Fuerzas Armadas nace, en un convenio de colaboración con el ICD, «El Desafío de los 300». Pero fue al año siguiente cuando el club se propone, dado el éxito del proyecto inicial, el objetivo de ofrecer a la población de Ceuta una carrera

diferente y de actualidad que permita a los corredores conocer algunas de las tareas básicas desarrolladas por las unidades de la Fuerzas Armadas en las que se fomente el Espíritu de Equipo, la Cohesión, el Compañerismo y la Confianza. Ese mismo año el Desafío consiguió un gran impulso con la *publicity* conseguida por los recursos humanos, cuyas actividades son realizadas por la junta directiva.

Gráfico 4. Ejemplos de publicity del Desafío.



Fuente: Elaboración propia (2022).

En la III edición se da el primer paso hacia el fomento del turismo deportivo, con la primera aparición en FITUR Madrid donde se realizó la presentación oficial de la prueba. Y se generan las primeras relaciones con la ciudad para contribuir en su sostenibilidad estableciendo los primeros acuerdos con el consejero de Juventud, Deporte, Turismo y Fiestas, en aquel entonces D. Fernando Ramos Oliva, para la adquisición y aprovechamiento del material con previsión de enajenación, concretamente el perteneciente a las instalaciones del ya reformado pabellón deportivo José Ramón López Díaz-Flor.

Cadena de valor.

Gráfico 5. Cadena de valor de Porter para la V edición del Desafío.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Para la edición de este año, 2022, y tras un parón de dos años. Las contribuciones en la logística de la cadena de valor se basan en:

- Una economía circular donde se da visibilidad y preferencia a las empresas ceutíes.
- La mejora de las instalaciones donde se desarrolla el Desafío gracias a la rehabilitación de puntos de interés por parte del gobierno ceutí (polideportivos, parques, casco histórico, playas, etc.) y a la inversión y adquisición de material para los obstáculos (hinchable, material serigrafiado, estructuras metálicas, etc.) a empresas locales colaboradoras de anteriores ediciones.
- Y la logística externa de calidad aportada por la colaboración de Living Ceuta para la gestión de la venta de inscripciones, lo que ha permitido, volcar más recursos humanos a las gestiones administrativas con el ICD consiguiendo un aumento de las subvenciones.

La mejora de estas actividades primarias y de soporte han logrado que a lo largo de las cinco ediciones del Desafío el precio de inscripción no haya subido, el número de participantes haya aumentado y el recorrido sea diferente e interesante año tras año. Recordemos que el club es una empresa sin ánimo de lucro, y por ello, el margen monetario de la cadena de valor del Desafío es invertido en la propia edición fortaleciendo sobre todo la estructura de la empresa y los aprovisionamientos.

También podemos observar en la cadena de valor, dado que afecta al desarrollo de ésta, algunas faltas en la gestión de recursos y capacidades relacionados con:

- Una logística externa basada en lograr un sistema CRM vinculado a la plataforma Living Ceuta, que permita por una parte, seguir externalizando las ventas de inscripciones y de mantenimiento de la web, y por otra, recabar toda la información valiosa y necesaria para desarrollar una estrategia centrada en nuestro turista deportivo.
- Mejorar la comercialización y marketing reestableciendo las comunicaciones en nuestros medios propios, sobre todo en RRSS en las cuales no tenemos presencia a pesar de ser la forma directa más utilizada para comunicación empresa-cliente.
- Establecer un servicio postventa que mejore la satisfacción de los deportistas y contribuya en los controles de calidad.

1.2.6. Análisis de recursos y capacidades.

Gráfico 6. Gestión de recursos y capacidades.



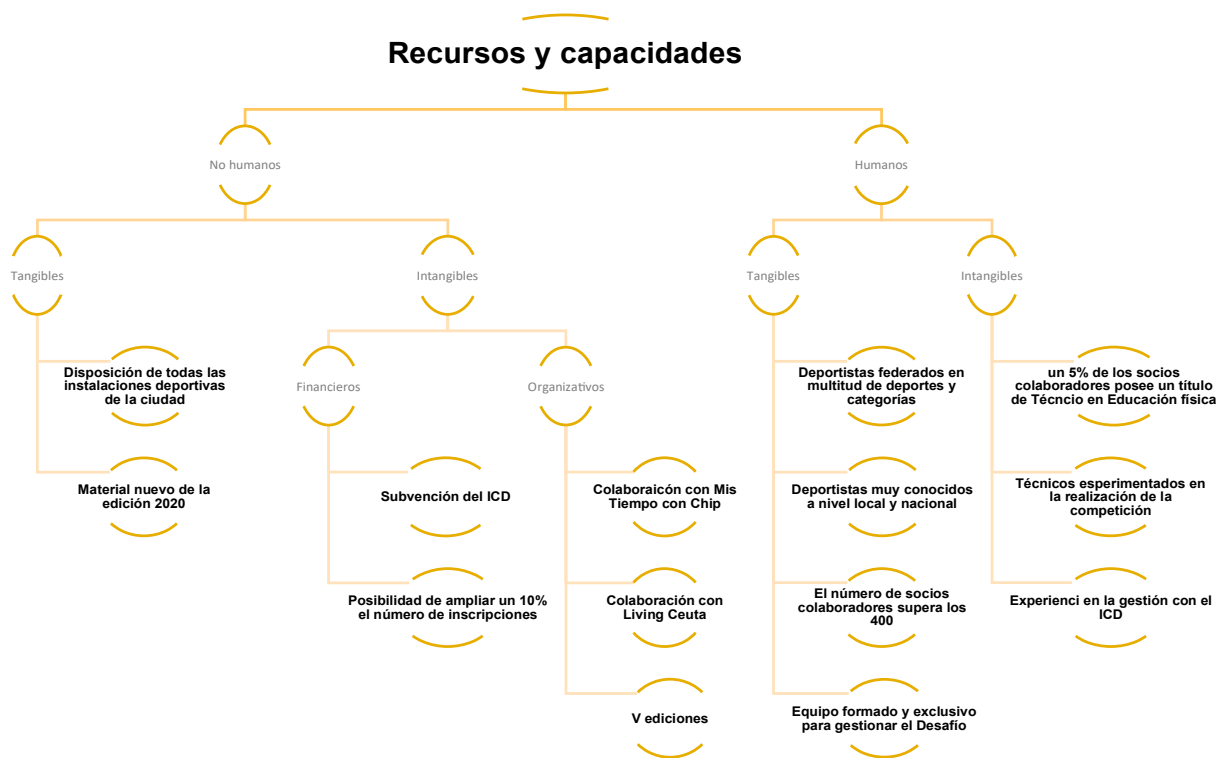
Fuente: Elaboración propia (2022).

La mejora de los recursos y capacidades actuales pasa por una mejora de la dotación de recursos externos e internos ya mencionados (CRM, RRSS y Servicio postventa), y por la explotación interna de las estrategias competitivas de CIM (comunicación integrada de marketing) y de marketing relacional, además de, la planificación de una estrategia corporativa de branding. Con más detalle vemos que:

- La estrategia CIM tiene diversas comunicaciones realizadas en los medios propios y ganados (no se invierte en medios pagados) son inconexas, confunden al consumidor sobre la cultura empresarial y no contribuyen a la formación de la marca ni a las ventas.
- La estrategia de marketing relacional se debe desarrollar para todos los *partners* y deportistas. Si bien se ha establecido un KAM (Key Account Manager) para los *partners* que afectan a nuestra ventaja competitiva, no se ha establecido un *community manager* que gestione las relaciones con la comunidad que se ha creado, hablamos de deportistas, aficionados, colaboradores, socios, técnicos o la población local, entre otros muchos que de una forma u otra crean y fortalecen la imagen de marca.
- La estrategia de branding debe estabilizarse. A lo largo de los años la marca «Desafío de los 300» ha ido cambiando hasta alcanzar su versión actual con unas características de color y diseño establecidas para la página web pero sin una estrategia definida.

Por último, con respecto a la explotación externalizada de los recursos propios, actualmente, se cuenta con un gran número de deportistas y técnicos que pueden ofrecer su *know how* al resto de actividades deportivas que se desarrollan en Ceuta, con el objetivo de lograr una imagen más integral de la ciudad para el turista deportivo.

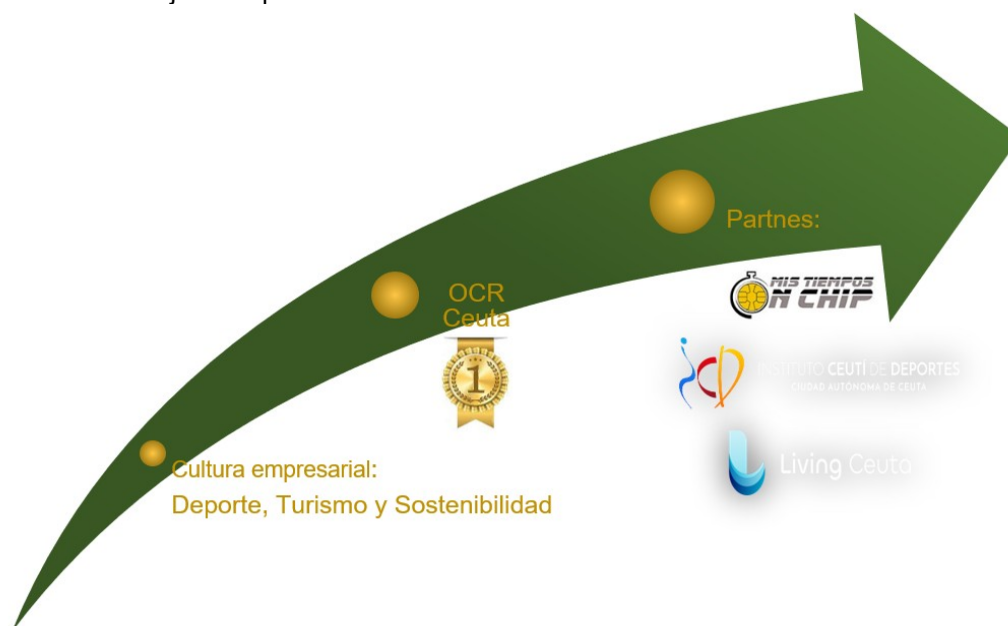
Gráfico 7. Recursos y capacidades para el Desafío 2023-2026



Fuente: Elaboración propia (2022).

1.2.7. Ventaja competitiva.

Gráfico 8. Ventajas competitivas V Desafío



Fuente: Elaboración propia (2022).

Las ventajas competitivas en las que se ha basado el Desafío hasta su V edición son:

- La cultura empresarial de la competición en la cual prevalece el fomento del deporte en equipo, el desarrollo del turismo deportivo de Ceuta y la sostenibilidad en el desarrollo de la carrera pensando en las actuaciones de manera global pero actuando de forma local.
- Ser la primera carrera OCR que se celebra en Ceuta. Aunque no esté inscrita en la OCRA España si cumplimos con el reglamento oficial.
- Apoyo de las tres organizaciones más fuertes de Ceuta en su ámbito: (1) una relación de concordia inimitable por las peculiaridades del Desafío con el ICD que se fortalece con las colaboraciones preferentes ante otros clubes deportivos, hablamos de una relación de más de siete años que se ha manifestado en apoyos en ambas direcciones; (2) una relación de complementariedad de Mis Tiempos con Chip que puede engrandecer el proyecto en lo referente a la integración de las nuevas tecnologías aplicadas al deporte y dar más visibilidad al Desafío en el país vecino (Marruecos); y (3) una relación de sustentabilidad de las futuras ediciones con la plataforma Living Ceuta la cual ofrece servicios de web y una mayor visibilidad.

1.2.8. Análisis DAFO y análisis CAME para el Desafío 2023-2026.

Gráfico 9. Matriz DAFO del Desafío 2023-2026.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Las principales amenazas y debilidades a las que nos enfrentamos son, por una parte, las relacionadas con factores económicos de inestabilidad que afectan al mercado en su conjunto. Y por otra, aquellas que **afectan al valor del producto turístico ofrecido**, teniendo especial relevancia **factores como: las reformas de las infraestructuras, una población irritada por el corte de calles e instalaciones públicas cerradas, una escasa propuesta comercial y un sobreesfuerzo en las gestiones del viaje**. Todo ello, impacta directamente a la calidad percibida por el turista (Blázquez, 2014).

Hay que prestar una especial atención al componente tecnológico que se encuentra presente como debilidad y amenaza. El aprovechamiento de la tecnología está entre las recomendaciones del WTTC, este órgano indica que el desarrollo tecnológico en la población local (nosotros) enriquecerá la

experiencia, mejora el marketing del destino o facilita la entrega de soluciones de turismo sostenible (WTTC, 2022).

En cuanto a las oportunidades y fortalezas se han encontrado relaciones interesantes para **desarrollar una actividad deportiva sostenible e integrada en ofertas comerciales relacionadas con un estilo de vida saludable y la cultura**, convirtiendo al Desafío en fin y medio. En un fin último para el turista deportivo y en un medio para las acciones de comunicación de las empresas con valores afines que desean fortalecer su imagen (Blázquez, 2014).

Además de las ventajas competitivas ya mencionadas se remarcan fortalezas relacionadas el *know how* de los miembros del club (gestores, KAM y técnicos). Este *know how* puede resultar clave para lograr un *public-private-community engagement* que impulse el crecimiento del turismo en Ceuta de manera sostenible, regenerativa e inclusiva (WTTC, 2022).

Tabla 2. Matriz CAME del Desafío 2023-2026.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS F1 Know how de deportistas y técnicos F2 Contribución a la economía circular, sostenible y local F3 Es la primera y única OCR de Ceuta F4 Estructura de administración y gestión mejorada F5 Disponibilidad de material nuevo		O1 Relación deportistas no profesionales y asistencia a eventos culturales O2 Compra de bienes deportivos para mejorar la salud O3 Gasto en viajes de deporte de aventuras superior a 400€	A1 Menor poder adquisitivo de los españoles A2 Las obras de instalaciones públicas afecta a la calidad A3 Wearables convirtiendo en un imprescindible en el deporte
		ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
		Ofrecer una experiencia OCR, para deportistas de aventuras, única, sostenible y complementada con experiencias y eventos culturales locales por menos de 400€. (O1,O3,F2,F3)	Innovar en los componentes más intrínsecos del Desafío (Salida, obstáculos, avituallamientos, ...) para suplementar las posibles deficiencias de las instalaciones públicas, y mejorando la relación calidad-precio. (F1,F5,A2,A1)
DEBILIDADES D1 Baja calidad del área comercial y de marketing D2 Canales de ventas no adaptados al perfil del consumidor conectado D3 No se implementan las nuevas tecnologías D4 Falta de sistema CRM		ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
		Implementar un sistema de CRM que inicie la recogida de información de nuestros stakeholders y deportistas. (D4, O2)	Iniciar un estudio a corto plazo en busca de las necesidades y oportunidades tecnológicas que puedan aumentar la propuesta de valor a medio/largo plazo. (D3,A3)
		Invertir mas recursos en las áreas de marketing y ventas permitiendo recuperar el control de la logística externa. (D1, D2, O1)	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Estrategia Ofensiva

Ofrecer una experiencia OCR, para deportistas de aventuras, única, sostenible y complementada con experiencias y eventos culturales locales por menos de 400€. Esta estrategia permite la creación de valor añadido por medio de la integración de una serie de atractivos turísticos que contribuyan a la imagen del destino, y creen sinergias con los otros factores (innovación y autenticidad) que autores como Blázquez, A. (2014) determinan como necesarios para generar mayor valor al destino turístico.

Estrategia Defensiva

Innovar en los componentes más intrínsecos del Desafío (salida, obstáculos, avituallamientos, ...) para suplementar las posibles deficiencias de las instalaciones públicas, y mejorando la relación calidad-precio. La calidad para un turista se mide en el coste producido por el tiempo, esfuerzo y recursos en compensación con una experiencia agradable, por ello, debemos poner en valor todos los elementos que dependan de nosotros (Blázquez, 2014).

Estrategia de Reorientación

Implementar un sistema de CRM que inicie la recogida de información de nuestros stakeholders y deportistas. Los programas CRM están orientados a la gestión de la cartera de clientes, desarrollando y manteniendo las relaciones con éstos, para aumentar el valor del tiempo de vida del cliente. Será imprescindible para poder desarrollar una estrategia de marketing mix digital (Rodríguez Ardura, 2020).

Invertir más recursos en las áreas de marketing y ventas permitiendo recuperar el control de la logística externa. Desarrollar una estrategia relacional conlleva emocionar y personalizar, y ante un público objetivo cuya percepción de la calidad se basa en su estilo de vida, se hace imprescindible

para el aprovechamiento de las oportunidades, e incluso para la supervivencia del Desafío, invertir en un pilar fundamental como es el marketing (Blázquez, 2014).

Estrategia de Supervivencia

Iniciar un estudio a corto plazo en busca de las necesidades y oportunidades tecnológicas que puedan aumentar la propuesta de valor a medio/largo plazo. Características de los deportes de aventuras como, la incorporación de las nuevas tecnologías en sus prácticas integrando lo real y virtual en una misma experiencia, o el acercamiento de estas prácticas deportivas a través del consumo de *streaming*, marcarán el futuro del turismo deportivo (Estrada Milán, 2020).

2. Objetivos y factores críticos.

El plan de marketing Desafío 2023-2026 está programado para realizarse en un periodo de 4 años, coincidiendo con el ciclo de mandato de la nueva junta directiva del Club. Es decir, el objetivo general debe cumplirse durante los 4 años. Para ello, se han marcado tres objetivos específicos que deben cumplimentarse de 1 a 3 años.

Objetivo general:

Posicionar el Desafío de los 300 como un referente de calidad para las entidades públicas y privadas que fomentan el turismo deportivo.

Lograr ser un referente de calidad se basa en dos premisas:

PRIMERA (referente). Lograr notoriedad en el público objetivo, es decir, llegar hasta los miembros de ayuntamientos, centros deportivos, clubes, oficinas de turismo, agencias de viajes, etc. Para alcanzarlo es imprescindible lograr reconocimiento entre los clientes, socios, habitantes y turistas de la demarcación.

SEGUNDA (calidad). Alcanzar la satisfacción del turista deportivo contemplando la motivación de nuestros deportistas de OCR y las expectativas que éstos suscitan, ya que, cualquier acción que realicemos en este sentido se transformará de forma objetiva o subjetiva en un elemento diferenciador (Luna-Arocas y Mundina, 1998 a).

Los factores críticos de calidad para lograr el objetivo principal son: (1) Los elementos tangibles (obstáculos, recorrido, avituallamiento, horarios, temperatura, etc.), atendiendo a que algunos deportistas tendrán contacto por primera vez con muchos de estos elementos, y otros tendrán un mayor conocimiento y experiencia. (2) Las relaciones sociales, atendiendo a el espíritu de equipo no solo dentro del propio equipo o binomio sino entre todos los componentes del desafío. (3) Emociones generadas, destacando que las emociones negativas (tales como el miedo a pasar un obstáculo o experimentar soledad) no son emociones predictoras de la satisfacción y por lo tanto no afectan a la calidad. Y (4) la forma de guiar al deportista desde que muestra interés hasta que finaliza la actividad (sin olvidar la postventa) donde los recursos humanos juegan un papel crucial siendo diferenciador de la calidad la profesionalidad, los conocimientos y el dominio de todos los aspectos técnicos (Blázquez, 2014) (Luna-Arocas y Mundina, 1998 b) (Bento et al., 2019).

Para alcanzar el nivel de notoriedad necesario se han marcado tres subobjetivos (Objetivos Específicos) que aumentan el reconocimiento de la marca ente los públicos objetivos:

OE Alfa:

Conseguir el patrocinio de una empresa influyente para el público objetivo al año.

El logro de este objetivo recae sobre las relaciones públicas del club, las cuales hasta el momento han contado con una gran red de contactos de la cual habrá que determinar las posibles empresas públicas y privadas cuyos valores estén en asonancia con los nuestros y sean de interés para nuestro público objetivo, teniendo en cuenta: (1) la relación deportista-evento cultural concreta que se deriva de nuestra propuesta de valor, y (2) el propósito de compra de bienes y servicios deportivos en busca de mantener o mejorar la salud.

OE Bravo:

Duplicar cada año el número de clientes potenciales.

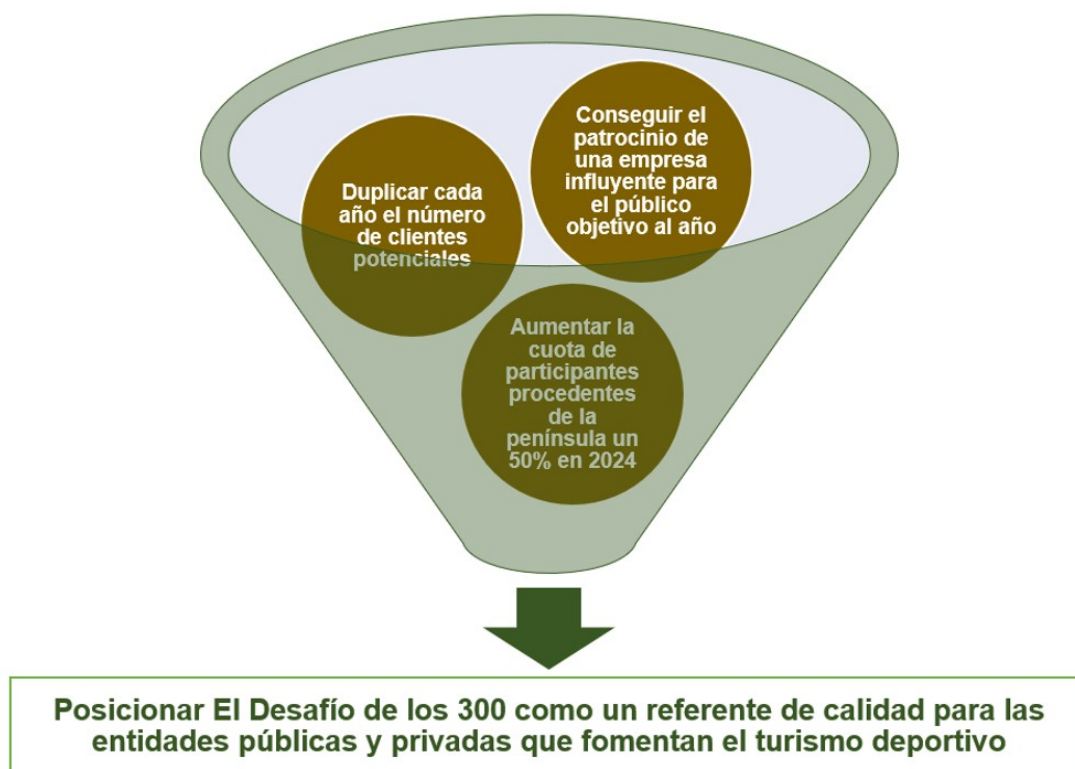
En base al embudo de conversión aplicado a la omnicanalidad que caracteriza el desafío se atraerá a las nuevas generaciones más propensas a la realización de actividades deportivas como parte de su estilo de vida, y teniendo en cuenta de que esta característica viene determinada por la cultura y valores aprendidos en el hogar. Factores socio culturales como la contribución a la sostenibilidad y a la economía local, junto al *know how*, de nuestros deportistas y técnicos, puesto a disposición de nuestro mercado, son claves para avanzar en el embudo de conversión.

OE Charlie:

Aumentar la cuota de participantes procedentes de la península un 50% en 2024.

Ofertar las peculiaridades del «Desafío de los 300», envueltas por la belleza de la Ciudad Autónoma de Ceuta, permitirán alcanzar este objetivo a pesar de las barreras de compra. Hablamos de un recorrido por la ciudad único, de una cultura de equipo y esfuerzo que impregna toda la competición, de la diversidad de competiciones deportivas con las que crear sinergias, y de una economía local que permite ofrecer los beneficios de una gran experiencia por un precio inferior al gasto medio en los viajes de deportes de aventuras.

Gráfico 10. Objetivos del Plan de Marketing Desafío 2023-2026.



Fuente: Elaboración propia (2022).

3. Estrategia de marketing.

La estrategia de marketing esta basada en el estudio del mercado de actuación actual buscando los segmentos más rentables para lograr los objetivos. Y en el desarrollo de un mix de marketing orientado al consumidor y el logro de la excelencia.

3.1. Desarrollo del Desafío en el mercado actual peninsular.

Aunque volátilmente el Desafío ha tenido presencia fuera de la Ciudad Autónoma de Ceuta. No solo por el reconocimiento logrado sobre todo en Melilla o la provincia de Cádiz, sino porque se ha logrado atraer a una pequeña cantidad de turistas deportivos a la competición a pesar de las barreras de precio, transporte o alojamiento. Por ello, se plantea una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo del Desafío para el mercado actual pero con ampliaciones y modificaciones en la propuesta de valor, adaptándose a las necesidades específicas de los segmentos seleccionados para alcanzar la calidad exigida.

Dentro de esta estrategia se encuentran algunas de las acciones que pueden desarrollar una ventaja competitiva en el sector turístico (Blázquez, 2014):

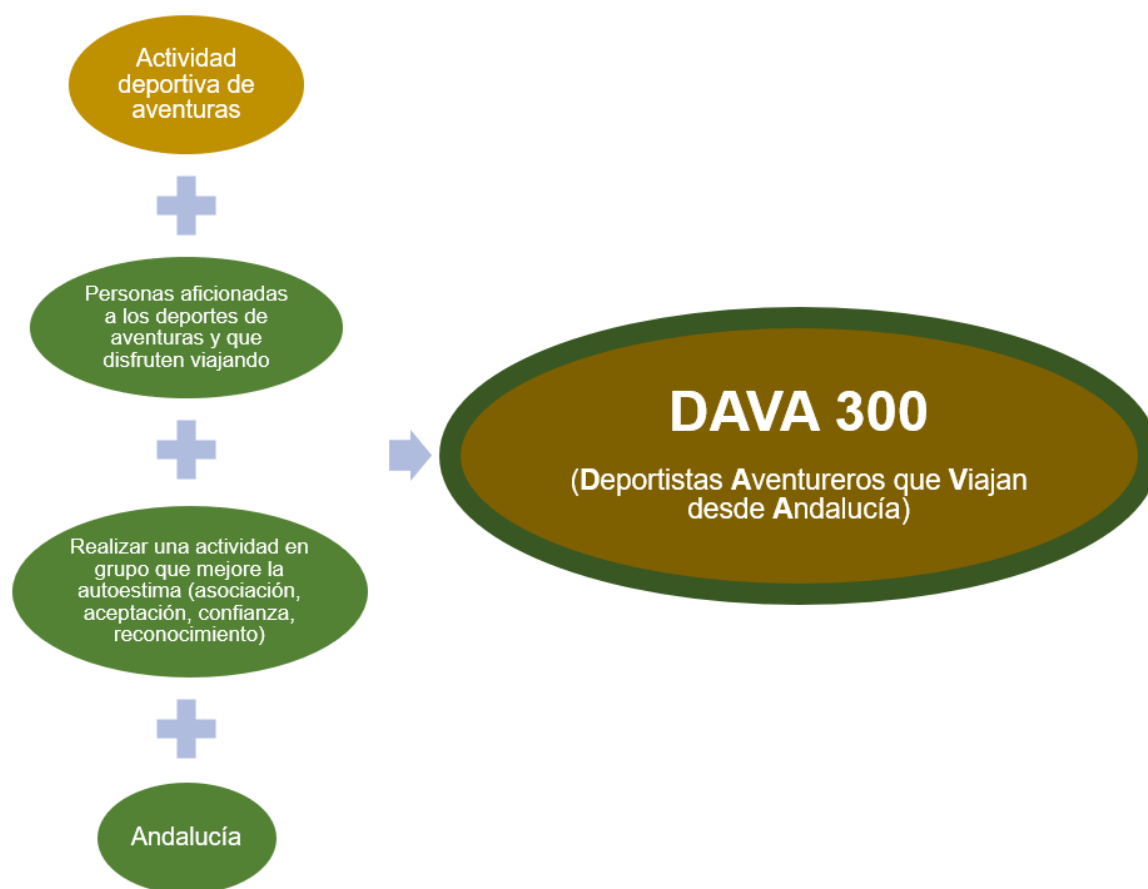
- Customizar el servicio ofrecido con detalles que vinculen emociones y consigan que el turista deportivo se sienta exclusivo. Los detalles de exclusividad se encuentran en nuestra propia cultura empresarial. La abnegación y el valor se transmite de persona en persona, y de ahí la importancia del trato humano que nuestros participantes encuentran durante todo el recorrido. Nos referimos a la recepción en la salida y meta multitudinaria formada por socios y allegados del club o al balizamiento del recorrido por socios que guían y apoyan a los participantes. No obstante hasta el momento nos hemos centrado en desarrollar el trato y la exclusividad durante el desarrollo de la propia carrera sin tener en cuenta los elementos y acciones que influyen antes y después de la competición en el deportista peninsular.

- Ofrecer un servicio de postventa que logre la fidelización de los deportistas. El desarrollo de esta ventaja, muy enlazada con la customización del servicio, afecta a los deportistas de todos los ámbitos. Como se ha marcado anteriormente y se demuestra en las siguientes tácticas, es imprescindible para la supervivencia de la competición conocer cuáles son nuestros deportistas actuales y cuáles serán los futuros. Hasta el momento los conocimientos al respecto se han transmitido de forma oral y aleatoriamente. Esto será corregido con un sistema CRM sencillo y adaptado a la organización que permita realizar un servicio postventa digno, lo cual, se logra con un único canal de comunicación abierto y directo.

- Lograr alianzas con entidades involucradas en el desarrollo turístico que consigan proyectar una imagen integral de la ciudad al turista. Ser para la oficina de turismo una parte activa de la oferta turística deportiva de la ciudad en lugar de una competición deportiva local, se puede corregir con las adecuadas alianzas con los competidores con los que compartimos amenazas, con las asociaciones de vecinos para minimizar el impacto turístico en la población local y el tejido empresarial perceptible para el turista. Hay que valorar la importación del turismo en la economía de Ceuta sin olvidar el bienestar ciudadano y la sostenibilidad local. Pues todo ello, forma parte de la imagen que se proyecta, siendo esta imagen un factor de atracción o rechazo en el proceso de elección del destino turístico (Gartner, 1994).

3.1.1. Producto-mercado: DAVA300.

Gráfico 11. Definición del producto-mercado para el Desafío 2023-2026.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Definición de producto-mercado: DAVA300, Deportistas Aventureros que Viajan desde Andalucía. Planteamos una carrera de obstáculos con un recorrido por el interior y la costa de Ceuta (tipo de producto), pensada para grupos de personas aficionadas a los deportes de aventuras y que disfruten viajando (usuarios potenciales), que deseen compaginar las dos aficiones de manera que puedan satisfacer tanto necesidades sociales como de autoestima (necesidad). Delimitando el ámbito de actuación a las provincias andaluzas más cercanas a la ciudad autónoma (área geográfica).

3.1.2. Segmentos: Aventureros cualificados y Gimnasios.

Para la segmentación de DAVA300 se ha atendido a cualidades psicográficas y de búsqueda de beneficios, obtienen:

Según la segmentación psicográfica, y utilizando el modelo de Vals obtenemos un segmento de consumidores experimentales, es decir, lo quieren todo, son los primeros en adoptar la tendencia y los últimos en abandonarla, van en contra de la corriente social principal, están al tanto de las últimas modas, les encanta la actividad física (buscan sensaciones), se ven a sí mismos como muy sociables, creen que los amigos son extremadamente importantes, son espontáneos y sensibles a los estímulos visuales (Strategic Business Insights, 2022).

Según la segmentación por beneficios buscados, y a falta de la realización de un estudio exhaustivo de los deportistas de OCR's, en principio se tendrá en cuenta los beneficios adelantados por el estu-

dio que realiza Yumping.com, en colaboración con la psicóloga Aida Cano Esparza sobre los beneficios de practicar deportes de aventuras (Huelva red, 2022):

- Sensación de euforia.
- Sensación de felicidad y bienestar.
- Liberación del estrés a nivel exponencial.
- Vivir el presente de forma plena.
- Aumento de la autoestima con la superación de los retos.

Gráfico 12. Análisis del atractivo del segmento «Aventureros Cualificados»



Fuente: Elaboración propia (2022).

El segmento Aventureros Cualificados está formado por mujeres y hombres de 18 a 50 años aficionados a los deportes de aventuras que gocen de una buena forma física y se desenvuelvan preferentemente en el medio terrestre y marítimo. Ejemplos de estos deportes son: montañismo, senderismo, surf, escalada, crossfit, parkour, buceo, ciclismo de montaña o descenso en ríos. Aunque existen grandes diferencias en la ejecución de unos y otros, son compatibles y frecuentemente un mismo grupo de personas practican varios de ellos. Así, los aficionados a la escalada suelen practicar senderismo, o los aficionados a la escalada libre acceden a acantilados haciendo paddle surf. Por lo que representan un gran segmento pero con características psicográficas comunes.

Son consumidores conectados donde las tecnologías de la información y la comunicación forman parte de su vida. Forman grupos sociales online y offline fácilmente distinguibles por sus gustos y formas de expresarse, además geográficamente se juntan para disfrutar en grupo de sus aficiones confluyendo físicamente en clubs, tiendas especializadas o lugares de practica o encuentro. De forma online las redes sociales son muy utilizadas para mantenerse actualizados, seguir a sus ídolos, comunicarse con su grupo de semejantes y expresarse públicamente. (Estrada, 2020).

La mayoría de los deportes de aventuras requieren de material técnico específico, por lo que: (1) suelen tener poder adquisitivo o por lo menos reservar una parte de sus ganancias para adquirir material o realizar la actividad, y (2) sus compras tienen un alto componente hedónico por lo que destinan bastante tiempo y energía en el proceso de compra. (Estrada, 2020).

Gráfico 13. Análisis del atractivo del segmento «Gimnasios».



Fuente: Elaboración propia (2022).

El segmento Gimnasios está compuesto por todos los componentes de estos centros deportivos (usuarios, entrenadores, staff, gestores, etc.) lo que conlleva un rango de edad bastante amplio, gustos muy diferentes y toda clase de familias. Lo interesante de este segmento es lograr colaboraciones con aquellos gestores y staff que sean influyentes entre los usuarios y que promuevan los beneficios del Desafío entre los deportistas que no tienen relación con los deportes de aventuras pero quieren disfrutar de una actividad del ámbito y características de las OCR. Se ha demostrado que algunos equipos representantes de gimnasios de la ciudad han atraído a participantes y colaboradores de otras provincias.

Dentro de los posibles gimnasios a los que se destinen los programas de marketing habrá que priorizar en aquellos ya especializados en disciplinas deportivas relacionadas con las OCR o la superación de los límites como *crossfit*, *rocódromos*, *MMA* o *body combat*. Y que, además, la preparación de sus usuarios para el comercio electrónico y la preparación de la organización para la transformación digital sea media-alta, es decir, gimnasios de ladrillos y clic que tengan o se estén preparando para las comunicaciones de marketing digital, el comercio electrónico y la atención en línea (Rodríguez-Ardura, 2020).

Penetrar en este segmento puede suponer un avance exponencial en el reconocimiento del Desafío que presente DAVA300 en los próximos años, si tenemos en cuenta la multitud de operadores y la gran influencia que tienen sobre sus clientes. Por ejemplo, en un radio de 20km alrededor de la ciudad de Cádiz podemos encontrar más de 20 gimnasios especializados en *crossfit*, encontrando perfiles de consumidores de diversa índole, los cuales no se pueden agrupar por características demográficas o socioeconómicas (CDM Sport, 2022).


3.2. Diferenciación del segmento DAVA300.

Para atender a los dos segmentos seleccionados de manera óptima se determinará una propuesta de valor diferenciada para cada segmento. Aunque ambos segmentos compartan características, y por lo tanto las propuestas de valor puedan resultar muy semejantes debido a que se cubren las mismas necesidades sociales y de autoestima. Se parte de características fisiológicas y de seguridad muy diferentes, y que se han tenido en cuenta en el desarrollo de la estrategia y las tácticas planteadas, para asegurar el éxito del plan de marketing.

Estas características hacen referencia a las motivaciones más básicas e intrínsecas de cada segmento. Si bien el **segmento Gimnasios** se inclina más hacia motivos como **estar en forma y mantener la salud** (Ministerio de Cultura y Deportes, 2022), por lo que, beneficios de producto-servicio como la alimentación y el descanso tendrán un peso importante. El **segmento Aventureros Cualificados** valora más el contacto con la **naturaleza y la propia aventura** (Fernández et al., 2013).

3.2.1. Buyer personal: Fernando Crossfitt y Patry Mind Fitness.

Tabla 3. *Buyer personal* Aventureros Cualificados del DAVA300.

Frenando Crossfitt	
Edad: 43	
Estructura familiar: casado y con hijos	
Localidad: San Fernando	
Estudios: administración y finanzas	
Trabajo: funcionario del ayuntamiento	
AIO (Actividades, intereses, opiniones)	
Le gusta disfrutar de estabilidad económica pero lo que le apasiona es estar con la familia y disfrutar de actividades emocionantes y deportivas con los amigos, como el crossfitt, el montañismo o las carreras populares.	
Está apuntado en el club náutico para sociabilizar y realizar actividades de forma más económica.	
Necesita actividades rejuvenecedoras en espacios con encanto para sentirse mejor.	
Frustraciones	
No soporta tener un trabajo tan rutinario. Se hace mayor pero se siente joven.	
Deseos	
Jubilarse. Tener más tiempo para disfrutar de la vida, trabajando menos y cobrando más.	

Fuente: Elaboración propia (2022).

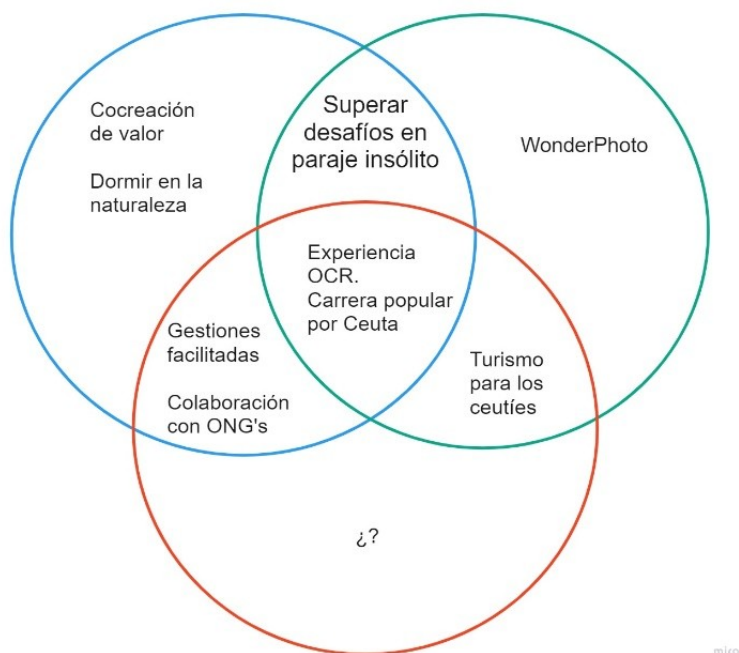
Tabla 4. *Buyer personal* Gimnasios del DAVA300.

Patry Mind Fitness	
Edad: 35	
Estructura familiar: Pareja y perros	
Localidad: Jerez de la frontera	
Estudios: educación física, dietética y mindfulness	
Trabajo: entrenadora de gimnasio	
AIO (Actividades, intereses, opiniones)	
Es feliz con su trabajo aunque le dedique muchas horas. Le gusta compartir información en RRSS y hacer escapadas con su grupo de amigas. Para ella su físico es muy importante ya que es un escaparate de sus cualificaciones sobre deporte, dietética y bienestar.	
Frustraciones	
Su poder adquisitivo no es tan alto como quisiera. A veces se siente esclava de su forma física. Odia la presión social sobre las mujeres de mediana edad que no tienen hijos.	
Deseos	
Tener más tiempo y menos vergüenza para obtener ingresos a través de la RRSS. Realizar viajes transformadores a países exóticos.	

Fuente: Elaboración propia (2022).

3.2.2. Propuesta de valor Desafío 2023-2026.

Gráfico 14. Círculos para la propuesta de valor Desafío 2023-2026.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Área 1. Propuesta de valor: Experiencia OCR dentro de un paraje insólito lleno de cultura. **Recorrer Ceuta disfrutando de sus monumentos, parques y playas, mientras se vencen miedos y desafíos superando los obstáculos situados en cada uno de los lugares emblemáticos de la ciudad.** En su conjunto resulta una **actividad deportiva estimulante, divertida y comprometida** con el resto del equipo o binomio.

Área 2. Necesidades del segmento no cubiertas:

- Gimnasio. Expresarse por medio de las redes sociales es muy importante para ellos, no solo para exponer gustos, aficiones o lo último que han hecho, sino también para comunicarse con la empresa o marca. Es relevante poner a su disposición herramientas con las que puedan comunicarse con la organización e incluso cocrear valor como el correo electrónico o los medios sociales.
- Deportistas de aventuras. Alojarse en caravanas, furgonetas, camping, tiendas de campaña o cualquier otro tipo de alojamiento que les permita estar más en contacto con la naturaleza es su opción preferida cuando tienen que desplazarse para practicar deportes de aventuras. Facilitarles un lugar aprovisionado de aseos y conexiones de luz y agua sería el fulminante para cubrir sus necesidades.

Área 3. Beneficios del producto no aprovechados. En la última edición se ofreció como obsequio extra una fotografía a cargo de WonderPhoto, para ello, debían posar en el photocall al finalizar la prueba. Algunos de ellos no disfrutaron de este beneficio por diversos motivos: desconocimiento, cansancio, descoordinación de la organización o falta de interés.

Área 4. Necesidades cubiertas por los beneficios del Desafío y los competidores. Disfrutar de una experiencia OCR o de una carrera popular por la ciudad de Ceuta entran dentro de las propuestas de valor ofertadas por nuestros competidores (Adrenaline Race o La Cuna de la Legión)

Área 5. Necesidades sólo cubiertas por la competencia. Acompañan a los deportistas durante todas las gestiones de la competición facilitando alojamiento, comida y transporte a precios económicos. La participación individual es la más ofertada. Algunos competidores donan parte de lo recaudado a organizaciones no gubernamentales de lucha contra alguna enfermedad o ayuda a las protectoras.

Área 6. Beneficios comunes que no cubren necesidades. Centrándonos en los participantes de Ceuta, disfrutar de los lugares emblemáticos de una forma diferente no satisface sus necesidades asociadas a los viajes turísticos deportivos. A los posibles participantes procedentes de la ciudad les estimula la actividad deportiva, la superación del riesgo o la diversión con amigos.

Área 7. Atributos de la competencia que no cubren necesidades. Hasta el momento no se ha encontrado ningún atributo de la competencia válido para esta área.

3.3. Estrategia de posicionamiento: Excelencia del Desafío.

No se ha encontrado ninguna característica especialmente relevante para algún segmento de DAVA300 que sea particularmente rentable, lo que descarta realizar un posicionamiento por atributos destacados del Desafío. También se ha valorado el aprovechamiento de las dimensiones comunes con las otras competiciones que se realizan en Ceuta, pero entraríamos a competir por una parte del mercado la cual no nos percibe como un producto sustitutivo o una alternativa de mayor calidad.

Centrándonos en la dimensión turística de DAVA300, la creación de valor en el sector turístico añadiendo beneficios complementarios, como los servicios deportivos a la oferta tradicional española, ha demostrado tal aceptación que se ha convertido en un reclamo (Blázquez, 2014). Por lo tanto, podemos aumentar la oferta de valor de Ceuta como destino turístico deportivo creando una competición de calidad excepcional (Grewal y Levy, 2018). Para lograr la excelencia nos basaremos en la existencia de la relación entre el posicionamiento de una marca y las 4 C's del marketing (cliente, coste, conveniencia y comunicación) (Ramos y Neri, 2022) desarrollando dos líneas estratégicas cuyo núcleo esté focalizado, por un lado, en los segmentos del DAVA elegidos, y por otro, en las entidades públicas y privadas que fomentan el turismo deportivo:

PRIMERA LÍNEA. Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300. Consistente en crear **una competición que sea percibida por su alto valor para nuestros segmentos.** Adecuando nuestra oferta a sus necesidades en los viajes, facilitando un alojamiento adaptado, ofreciendo experiencias exóticas complementarias, poniendo a su servicio herramientas de cocreación en los medios sociales y acompañándolos en todo el proceso de compra, es decir, **colocando a los Aventureros Cualificados y a los Gimnasios en el centro de nuestras acciones y cometidos.**

SEGUNDA LÍNEA. Estrategia Azul: Reputación de la marca basada en la calidad. Enfocada en lograr que la marca «Desafío de los 300» sea una marca reputada para las empresas que se desenvuelven dentro del mercado del turismo deportivo, **basaremos nuestro posicionamiento en alcanzar la calidad en los tres conceptos base de nuestra propuesta de valor:**

- **La superación de metas o desafíos**
- **La pertenencia a un paraje insólito o inaudito.**
- **La contribución a la economía circular,** fomentando el tejido empresarial local y salvaguardando el ecosistema de nuestra ciudad con acciones **sostenibles** que involucren el bienestar ciudadano.

3.3.1. 4P's / 4C's. Cliente, coste, conveniencia y comunicación.

Producto/Cliente: valor para los Aventureros Cualificados y los Gimnasios.

Conociendo los deseos y necesidades de nuestros segmentos, ofreceremos un servicio lo más completo y personalizado posible, siempre abierto a las mejoras que estos deportistas manifiesten (Lauterborn, 1990). Esto no quiere decir que el Desafío que hasta el momento conocemos no sea válido, sino todo lo contrario. Hasta el momento la competición ha ido mejorando para adaptarse a las expectativas de un deportista local, ceutí. Y en 2022, nos demostraron que realmente lo estábamos haciendo bien, cuando se agotaron las inscripciones a pesar de los dos años de total ausencia debido a las restricciones por la COVID19.

En esencia la competición cubre los deseos y expectativas del DAVA300, y concretamente el primer concepto de nuestro nuevo posicionamiento: «la superación de metas y desafíos». Pero ha llegado la hora de crecer y superarnos a nosotros mismos, de ofrecer más allá de nuestras fronteras el Desafío de los 300. Para ello, debemos perfeccionar o adaptar los componentes de un Desafío enfocado al turista deportivo, y específicamente a los dos segmentos seleccionados (Middleton y Morgan, 2009).

Dar mucha más que un Desafío.

Gráfico 15. Elementos de la oferta de valor Desafío 2023-2026.



Fuente: Elaboración propia (2022).

La base de nuestra oferta de valor es la propia competición en su V edición con dos adaptaciones: (1) la modificación del protocolo COVID al vigente el día de la competición y (2) el obsequio con una foto de equipo a cargo de WonderPhoto se realizará durante la entrega de dorsales comprobando el nivel de aceptación in situ de este cambio.

A la oferta básica, válida para cualquier interesado, se añaden el servicio postventa. Consistente en: (1) facilitar una dirección de email, gestionada por los miembros de la Junta, a través de la web, medios sociales y las diferentes plataformas donde el Desafío tiene presencia. Y (2) realizar un control de la satisfacción y calidad percibida por los participantes y empresas públicas y privadas involucradas de forma directa o indirecta. Este control se realizará por medio de cuestionarios sencillos y de forma no invasiva como el email, los medios sociales o la observación directa durante la estancia del deportista.

Las gestiones de transbordador se deben realizar por medio de agencias de viajes, y entre ellas las seleccionadas por el ayuntamiento para la aplicación de la bonificación en los viajes de no residentes. La seleccionada es [Viajes-Trujillo](#). Esta agencia de viajes especializada en Ceuta y alrededores (zona costera de Cádiz y ciudades próximas de Marruecos) cuenta con diversos canales de distribución: oficinas en Ceuta y la provincia de Cádiz, web de información y presentación básica de la agencia, web de contratación de servicios turísticos <https://www.viajestrujilloonline.es/> y gestión telefónica gratuita. Pero no cuenta con ningún tipo de servicio gestionado por redes sociales como WhatsApp, Facebook o Instagram. El mayor inconveniente que presenta la bonificación a no residentes es la limitación en la comunicación de la oferta, es decir, la difusión y acceso a este tipo de bonificación se realizará por medios propios y ultimando detalles por medio de llamada telefónica o email. Actualmente no es una gestión que se pueda automatizar o gestionar por medio de una web.

Para el alojamiento se ofrecen dos posibilidades: (1) habitación de hotel durante una o dos noches, (2) acceso reservado al [parking de caravanas](#) y (3) cabañas mixtas o habitaciones en el [Complejo Rural Miguel de Luque](#). A estas posibilidades se incluirá información adicional y adaptada de: los restaurantes y cafeterías más característicos donde realizar las comidas, aquellos lugares emblemáticos que visitar y no se encuentren en el recorrido del Desafío, medios de transporte y puntos de encuentro. Así como, una pequeña guía de las costumbres locales y transporte a la competición para aquellos deportistas que se alojen en el complejo rural.

Estilo y ambiente del Desafío.

Seguiremos con el mismo estilo y ambiente desarrollado hasta el momento. El estilo marcado por los valores del Desafío (Espíritu de Equipo, Cohesión, Compañerismo y Confianza) y la misión de superar los retos marcados. Todo ello impregnado del ambiente característico de la realización de las tareas básicas desarrolladas por las unidades de la Fuerzas Armadas y concretamente del Grupo del Regulares de Ceuta, que aportan parte del segundo concepto del posicionamiento de la propuesta de valor «pertenencia en un paraje inaudito» debido a la salvaguarda de elementos relacionados las harcas, indígenas y las costumbre y tradiciones árabes.

Este estilo será trasladado al resto de elementos del Desafío que hasta el momento no estaban presentes o contaban con un ambiente más difuso. Este estilo y ambiente que se ha forjado a lo largo de las cinco ediciones del desafío y que también está presente en todos los miembros del club será el guía de las comunicaciones integradas de marketing. Es decir, nuestra «única voz» no olvidará nuestros valores y misión, y se siente así:

Video 1. Video promocional [IV Desafío de los 300](#)



Fuente: Canal YouTube Living Ceuta ES (<https://www.youtube.com/watch?v=XHdN3Ab0l5s&t=169s>)

Importancia de los elementos del servicio

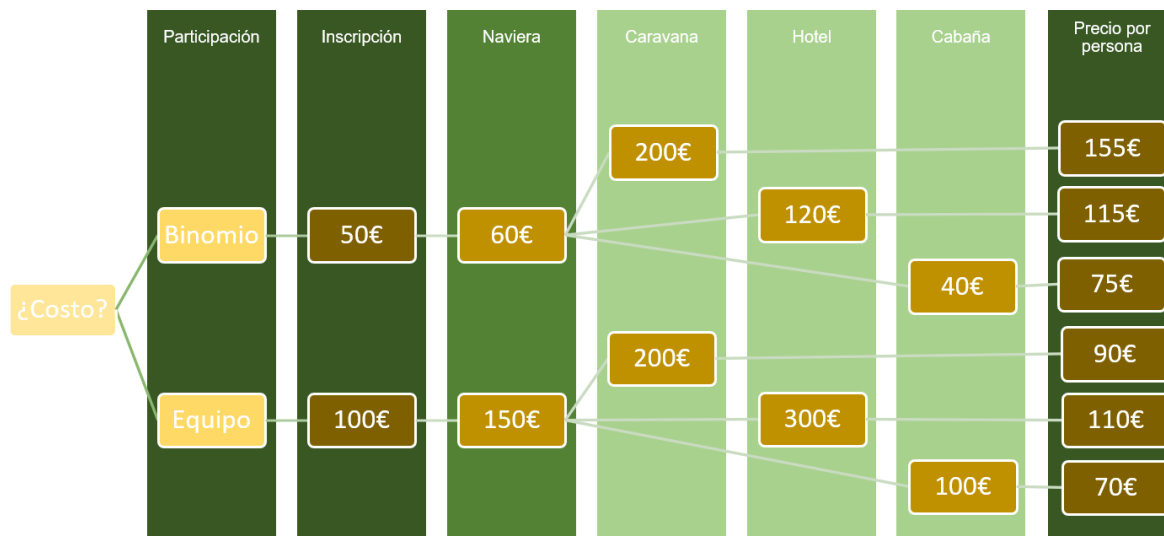
Incluye todo el personal que «entrega» el Desafío, y en especial a aquellos que reciben a los deportistas en la entrega de dorsales, salida, obstáculos, meta y clausura del evento. No se marca cambios al respecto con la excepción de los ya comentados y el restablecimiento de los controles de calidad presentes en otras ediciones (ensayos, reuniones de coordinación o la división de tareas por grupos).

Precio/Coste de solución para cada segmento.

El tiempo invertido en la decisión y adquisición del Desafío, el coste del desplazamiento hasta el puerto de Algeciras o la preparación del equipaje son parte de los costes que Deportistas cualificados y miembros de Gimnasios deben soportar. Encontrar un equilibrio entre la propuesta de valor ofertada, un precio razonable y las subvenciones y gastos de organizar el Desafío es una tarea compleja (Lauterborn, 1990).

Aunque en el sector turístico es común presentar precios regulados junto con productos promocionados o con descuento, por ejemplo, debido a un exceso de capacidad o a un servicio no adquirido (Middleton y Morgan, 2009). No olvidemos que somos una organización sin ánimo de lucro y que el beneficio que se obtenga debe ser puesto al servicio de los deportistas. Por ello, los precios negociados en las transacciones de intercambio relacionadas directamente con el club (la inscripción al Desafío) no están sujetos a descuentos ni promociones. No obstante, los precios acordados con terceras organizaciones como hoteles y navieras si pueden ser modificados por estas entidades siempre y cuando estén acorde a las condiciones contratadas y debidamente puestas en conocimiento de los deportistas o usuarios.

Tabla 5. Propuesta de precios adaptados a los segmentos del DAVA300.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Notas aclaratorias de los precios:

1. Inscripción. Es el precio por binomio o equipo. Un binomio 50€. Un equipo 100€.
2. Naviera. Hace referencia al precio de los billetes de ferry para 2 o 5 personas, dependiendo si es binomio o equipo, con el descuento de no residente ya aplicado. Es decir, el billete por persona es aproximadamente 30€.
3. Caravana. Es el precio medio que cuesta transbordar una autocaravana o turismo con caravana de Algeciras o Ceuta.
4. Hotel. Es el precio del Hotel Ulises cuya oferta y disponibilidad se debe ser comprobada al abrir el plazo de inscripción.
5. Cabaña. Es el precio de las habitaciones dobles y cabañas mixtas, Si los deportistas desean otro tipo de alojamiento disponible en el complejo el precio puede ser modificado.
6. Precio por persona. Es obtenido de la suma de la inscripción, la naviera y la opción de alojamiento elegida (caravana, hotel o cabaña) y dividido por el número de componentes del binomio (2) o equipo (5).

Punto de venta/Conveniencia de adquisición de la inscripción.

Ser ubicuo serían una meta muy ambiciosa a nuestro nivel, pero adaptar nuestros canales de venta al consumidor actual es imprescindible para el crecimiento del Desafío (Lauterborn, 1990). No basta con crear una página web o un perfil en la red social de moda, hay que cuidarla, adaptarla y posicionarla para llegar hasta a los segmentos elegidos del DAVA300. Y tampoco es suficiente con tener presencia únicamente en Living Ceuta como agente de servicios turísticos. La distribución de nuestra oferta de valor va a ser accesible desde canales directos como como la web, RRSS o email donde el deportista podrá gestionar su compra o por lo menos parte de ésta a través de medios y plataformas de pago actuales (Tarjeta, transferencia o Bizzun) a puntos de venta más tradicionales como las oficinas de Viajes Trujillo. Sin olvidar otros puntos de contacto online que deben ser fortalecidos para conseguir una mejor experiencia, ejemplo de ello, es el acceso a nuestra web desde la app de Mis tiempos con Chip, el cual, lleva a una búsqueda en Google en lugar de guiar al consumidor por el embudo de compra de una forma más adecuada (Middleton y Morgan, 2009).

Gráfico 16. Puntos de acceso a la adquisición de la propuesta de valor Desafío 2023-2026.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Promoción/Comunicación: gestión de la marca «Desafío de los 300».

En palabras de Rodríguez-Ardura (2020) la comunicación integrada de marketing (CIM) son: «*las decisiones y actividades de comunicación de marketing que buscan una armonización adecuada de los diferentes instrumentos de comunicación, entre sí y con el resto de las actividades de la empresa, con el fin de que los mensajes de marketing, aun transmitiendo significados distintos y dirigiéndose a audiencias diferentes, sean consistentes y contribuyan a la consecución de los objetivos de marketing.*»

Con la premisa de realizar una comunicación de marketing integral se realizarán dos líneas de actuación, aunque ambas enfocadas en una comunicación para amplias audiencias debido a los escasos recursos con los que contamos. Por una parte, las relaciones públicas será el principal instrumento para seguir con su cometido de gestionar las crisis y lograr *publicity*, y además, focalizará sus esfuerzos en lograr el objetivo específico Alfa: Conseguir el patrocinio de una empresa influyente para el público objetivo al año. Por otro lado, para la realización de una comunicación interactiva y personalizada se facilitarán herramientas de marketing directo (email, RRSS, web, app Mis tiempos con chip) más enfocadas en lograr los Objetivos Específicos Bravo: Duplicar cada año el número de clientes potenciales; y Charlie: Aumentar la cuota de participantes procedentes de la península un 50% en 2024 (Rodríguez-Ardura, 2020).

Por último, indicar, que se ha previsto algunas acciones encauzadas en promover el boca a boca electrónico con la idea de satisfacer la necesidad de cocreación entre la organización y los deportistas. Aunque no se haya recogido como una estrategia específica a implementar, es necesario para el crecimiento del Desafío dar los primeros pasos para desarrollar en un futuro una estrategia de enganche. Se ha elegido inicialmente la estrategia de cocreación debido a: (1) el enganche es liderado por los consumidores, actualmente, el club no tiene capacidad ni recursos para realizar una gestión de influencers, contenidos o un CRM, y (2) los segmentos seleccionados de DAVA300 son propensos al diálogo marca-consumidor y consumidor-consumidor. Además, dichos segmentos

pueden aportar nuevos significados a la marca e incluso mejorar la propuesta de valor (Rodríguez-Ardura, 2020).

Branding

La marca Desafío de los 300 se ha ido forjando en todos los elementos involucrados pero su comunicación ha ido variando a lo largo de los años. Si bien, durante el desarrollo de la prueba se muestra una marca fuerte, el resto del año solo tiene presencia en su página web. Los esfuerzos por comunicar y desarrollar la marca en otros formatos y medios han sido abandonados por no lograr integrarlas en una comunicación que desarrolle la marca, por falta de recursos o por cambios en la dirección del club.

Hasta el momento se ha hecho referencia a la imagen de marca que debemos proyectar y en las siguientes paginas se seguirán mostrando los elementos que integran y desarrollan la marca. No obstante en este punto recordaremos algunos elementos tangibles que forma nuestra marca (colores, fuente, emblemas, etc.)

Gráfico 17. Elementos tangibles de la marca Desafío de los 300.



Fuente: Elaboración propia (2022).

4. Programa de marketing Desafío 2023.

El programa de marketing se ha desarrollado con perspectiva a un año natural, siendo válido para la ejecución del Desafío en los cuatro años previstos para lograr el objetivo principal. Si bien algunas de las acciones previstas se darán por realizadas y consolidadas, no dando la necesidad de incorporarlas a los calendarios de las ediciones para los años 2024, 2025 y 2026. Además, hay que tener en cuenta que los resultados obtenidos pueden no ser los previstos por diferentes causas, lo que puede llegar a alargar los periodos de ejecución o a la necesidad de cambiar de órgano ejecutor, entre otras consecuencias.

4.1. Acciones estructuras por órganos.

Acorde al artículo 14 del capítulo III: Órganos de gobierno y administración: «[...] Todo ello sin perjuicio de la posible creación por la Junta Directiva de Comisiones u otros órganos que estime necesarios para el logro y mejor desarrollo de los fines de la Entidad que, en ningún caso, podrán

menoscabar las competencias de los órganos anteriormente expresados» de los Estatutos del Club Deportivo González Tablas, y para un desarrollo adecuado del plan de Marketing Desafío 2021-2026 se crean los siguientes órganos/secciones:

4.1.1. Primera sección (S1).

Esta sección estará compuesta por personal de la junta directiva, el/la presidente/a y aquellos/as socios/as capacitados para realizar cometidos relacionados con las relaciones públicas y el resto de las acciones propuestas para alcanzar el objetivo principal: «Posicionar El Desafío de los 300 como un referente de calidad para las entidades públicas y privadas que fomentan el turismo deportivo». Por ello, será la sección que se cerciore del cumplimiento de este plan de marketing, además de realizar las siguientes acciones:

AS1. Gestionar y controlar la notoriedad, mediante la recopilación de los datos obtenidos por el propio órgano, y la recopilación y análisis de los datos por el resto de las secciones, y en particular los recopilados por S2.

BS1. Analizar, gestionar y controlar la calidad percibida mediante la recopilación de los datos obtenidos por el propio órgano y las demás secciones. Recordar que para una adecuada gestión de la calidad se debe tener en cuenta (1) los diferentes tipos de «clientes»: deportistas, organismos públicos, empresas privadas y las asociaciones de vecinos; (2) una serie de referencias implicadas en el recuerdo de la experiencia: equipamiento recreativo, alojamiento, infraestructura, empresas relacionadas y la actitud de las personas involucradas (Méndez de la Muela, 1998); y (3) la realización de controles por medios no invasivos como el email, redes sociales y la observación directa.

CS1. Posicionar orgánicamente la web (SEO). La gestión de la web está externalizada con la empresa Living Ceuta, lo cual no exime de controlar que ciertas acciones relacionadas con el posicionamiento orgánico se cumplan (Cardona, 2019):

- Buscar las palabras clave más adecuadas para nuestro público objetivo y relacionarlas en la web de manera apropiada.
- Mejorar la experiencia en la web.
- Revisar el etiquetado correcto de títulos, subtítulos, imágenes y videos.
- Realizar la inscripción en directores de páginas relacionadas con el turismo activo.
- Indicar las mejoras que se deben realizar en la versión móvil.
- Incluir videos e infografías para dar información sobre normas, técnicas de superación de obstáculos u horarios.
- Corregir y controlar los **puntos de contacto** (web, email y RRSS) publicados en medios propios y ajenos (Networking). Hay que tener especial cuidado en los enlaces ofrecidos por páginas de contenidos, noticias de ICD y la plataforma de Mis Tiempos con Chip.

DS1. Gestionar y realizar las acciones propias de las RRPP (Lalueza y Xifra, 2011):

- Público interno:
 - **Implantar un buzón de sugerencias** para los socios/as, deportistas y técnicos. Deben poder expresar libremente las mejoras en los servicios, la inclusión de nuevas características, la detección de problemas o cualquier otra duda o inquietud que se planteen que afectara de manera directa o indirecta a la calidad el servicio prestado.
- Público externo:
 - Realizar los comunicados y gestionar las relaciones con la prensa, ICD, ayuntamiento y demás organismos públicos y privados. Puntualizando las reuniones con el ICD, el concejal de deporte y turismo y las presentaciones en prensa de las ediciones del desafío.
 - **Elaborar un manual de crisis**. Esta herramienta de comunicación debe ser efectiva para las crisis de comunicación en ámbitos deportivos y turísticos, donde prevalezcan los valores del club teniendo en cuenta el [decálogo de recomendaciones para comunicar en tiempos de crisis](#) de Ferran Lalueza (2022).

- **Conseguir presencia en stand de ferias deportivas y turísticas**, por ejemplo, FITUR o [Feria de Deporte y Vida Sana](#) (IFECA)

ES1. Fomentar la sostenibilidad y la economía circular. Realizar nuevas colaboraciones con organismos públicos, privados y demás stakeholders dentro de la demarcación del plan que refuercen la imagen del Desafío (mismos valores), fomente la sostenibilidad y contribuya a impulsar el turismo deportivo de la ciudad. Por ejemplo con:

- La Oficina de turismo de Ceuta. Hay que conseguir una mejor presencia en su página web, así como una mayor colaboración en los futuros eventos promocionales del organismo.
- La Cuna de la Legión. Una mayor colaboración promocional entre ambas beneficiaría a las dos competiciones.
- Las asociaciones de vecinos que se vean afectadas por la realización del Desafío o tengan algún interés concreto hacia éste.

4.1.2. Segunda sección (S2).

Formada por aquellos miembros de la junta directiva, el/la vicepresidente/a, deportistas y técnicos/as poseedores del *know how* del Desafío y que además posean conocimientos de social media, marketing o herramientas TIC. Esta sección será la responsable de lograr el OE Charlie: «Aumentar la cuota de participantes procedentes de la península un 50% para 2026», por medio de las siguientes acciones:



FS2. Iniciar las acciones para el desarrollo de una comunicación integradas de marketing (CIM)

- **Elaborar una infografía** (o documento más extenso si es necesario) **sobre la identidad de la marca Desafío de los 300**. Dentro de la identidad de marca y sus elementos tangibles e intangibles se deben ver reflejados los valores de la marca y los dos conceptos de la propuesta de valor: (1) la superación de metas o desafíos, y (2) la pertenencia a un paraje insólito o inaudito. Para ello, en la infografía se refleja (Moreno, 2022):
 - Introducción a la marca (filosofía, personalidad y tono).
 - Logotipos y sus usos.
 - Colores y sus combinaciones.
 - Norma básicas de diseño.
 - Iconos y normas de uso.
 - Usos de imágenes (estilo, enfoque, actitudes, que evitar)
 - Tipografía (fuentes, tamaños, espacios, combinaciones de títulos y párrafos)
- Recopilar, analizar y elevar la información obtenida para **determinar la evolución de la imagen de marca** periódicamente. (S1: relacionada con la acción control y gestión de la calidad)
- Corregir las **comunicaciones integradas de marketing** durante la realización del Desafío, y especialmente antes y después de la prueba, modificando o eliminando los elementos necesarios. (S3: Relacionada con las acciones derivadas de la ejecución de la prueba).

GS2. Elaborar un plan estratégico de RRSS para la difusión de la oferta de valor del mix de marketing con las siguientes indicaciones:

- Realizar un **plan de contenidos** sencillo y viable vista a un año para ambas redes sociales. Utilizar el formato cuadro, indicando: fecha, canal, formato, fuente, descripción, tema, audiencia y objetivo (Sanagustín, 2017).
- **Realizar las correcciones** necesarias en el **plan estratégico de RRSS** para lograr el OE Charlie. Para ello será necesario:
 - Analizar el perfil de seguidor al que llegan las publicaciones.
 - Determinar el coste de los recursos y tiempos empleados.
 - Restablecer un sistema de trabajo realista con la premisa de «mejor calidad que cantidad».

Tabla 6. Premisas del Plan Estratégico para RRSS desafío 2023-2026.

Premisas		
	Objetivo	Lograr reconocimiento de marca
Público objetivo	Miembros más jóvenes de DAVA300	Aventureros Cualificados y Gimnasios
Estilo	Informal, desafiante y divertido	Informativo y colaborativo
Periodicidad	Una publicación cada dos semanas alternadas con feedback.	Una publicación semanal y revisiones de comentarios dos veces a la semana.
Soporte al cliente	Web (si la información está publicada)	Desde la propia plataforma para dudas genérica. Email para cuestiones concretas.
Observaciones	Mostrar los valores, <i>know how</i> , sostenibilidad, innovación y contribución local teniendo en cuenta la personalidad del Desafío	

Fuente: Elaboración propia (2022).

4.1.3. Tercera sección (S3).

Formada por miembros de la junta directiva, el/la vicepresidente segundo/a y aquellos/as socios/as y técnicos/as con experiencia en la realización y gestión del Desafío, y además tengan conocimientos y habilidades en el trato personal, TIC y gestión de recursos. Esta sección será la responsable de lograr el OE Bravo: «Duplicar cada año el número de clientes potenciales» a través de la realización de las siguientes acciones, entre otras, cuya responsabilidad recae en el resto de las secciones:

HS3. Implantar un sistema postventa que realice el control de la satisfacción percibida por los participantes y las empresas y organismos oficiales involucrados:

- Crear y gestionar un servicio postventa por medio de email (S1: relacionada con corregir puntos de contacto).
- Realizar los cuestionarios de satisfacción/calidad adaptados a cada grupo de interés (empresas, vecinos, deportistas, socios, turistas, etc.)
- Recopilar información sobre el grado de satisfacción.
- Elevar las mejoras necesarias a realizar para conseguir un servicio postventa adecuado.

IS3. Ejecución de la prueba. Afecta en el sentido de la calidad ofrecida y la coherencia de las comunicaciones que se realizan durante el desarrollo de la prueba con respecto a la identidad de la marca propuesta.

- Realizar y ejecutar un **plan de control de seguridad y calidad** en cada uno de los obstáculos a superar y del recorrido en general. Es necesario establecer y difundir un calendario con las diferentes acciones a realizar al respecto: asignación de tareas, reuniones de coordinación, ensayos de pruebas y recorridos, revisión de la normativa vigente, etc.
- Realizar, recopilar información y analizar la idoneidad de la fotografía de equipo **obsequio a cargo de WonderPhoto** durante la entrega de dorsales, en lugar de realizarla al finalizar la prueba como en años anteriores.
- Actualizar el **protocolo COVID** conforme a la normativa actual.

4.1.4. Cuarta sección (S4).

Formada por miembros de la junta directiva, el/la secretario/a, el/la tesorero/a y aquellos/as socios/as con aptitudes válidas para las relaciones públicas, los acuerdos comerciales, la contabilidad y las gestiones administrativas. Serán responsables de lograr el OE Alfa: «Conseguir el patrocinio de una empresa influyente para el público objetivo al año», realizando las siguientes acciones:

JS4. Obtener colaboraciones con patrocinadores:

- Realizar un informe de los posibles patrocinadores/colaboradores y su relación con los públicos objetivos. Además se debe indicar, como mínimo, el tipo de acuerdo comercial, la duración, el ámbito de alcance, y el beneficio esperado.
- Seleccionar los candidatos en consenso con la junta directiva y gestionar los acuerdos.
- Analizar y valorar la idoneidad del patrocinado. Y realizar la renovación si procede.

KS4. Realizar los acuerdos con las diferentes empresas colaboradoras **para lograr la nueva propuesta de valor** teniendo en cuenta las especificaciones expuestas en el mix de marketing (S1, S2 y S3: relacionada con las acciones de puntos de contacto, SEO, plan de contenidos y ejecución de la prueba):

- Realizar y gestionar las contrataciones comerciales con viajes Trujillo. La compra de billetes de barco con bonificación para no residentes se debe realizar por medio de esta u otra agencia de viajes autorizada por el ayuntamiento a realizar dicha bonificación.
- Realizar los acuerdos con el Hotel Ulises, el complejo rural Miguel de Luque y aparcamiento para caravanas del ayuntamiento. Tanto la reserva del hotel como del complejo debe ser externalizado por medio de viajes Trujillo o Living Ceuta. En el caso del aparcamiento de caravanas se solicitará al ayuntamiento la colaboración con AMGEVICESA para asegurar la disponibilidad de suficiente espacio.
- Asegurar la reserva los billetes de barco con bonificaciones a los no residentes.
- Realizar y distribuir el folleto de información turística de interés para los Aventureros Cualificados y los Gimnasios. La distribución se realizará de forma personal a cada participante por email, se facilitará a cada uno de los canales de distribución de forma digital y al responsable del plan de contenidos para su difusión.
- Gestionar la distribución en los diferentes canales, es decir, facilitar y asegurar que la compra de la propuesta de valor en los diferentes canales propuestos se realiza de forma fácil, rápida y sin inconvenientes. Los puntos de venta según la oferta son:
 - Compra de inscripciones por los canales: web, Living Ceuta, Mis tiempos con Chip y Viajes Trujillo
 - Compra de las propuestas o packs turísticos en los canales Viajes Trujillo y Living Ceuta.

LS4. Crear y gestionar un sistema CRM que permita realizar como mínimo el análisis del perfil de deportista actual, determinar el grado de satisfacción de los competidores y demás stakeholders, e indagar en los tipos de prospectos y su rentabilidad según los objetivos marcados (Rodríguez-Ardura, 20202). Este sistema debe incorporar la información recogida por el gestor de la página web y administrador de las inscripciones: Living Ceuta.

4.2. Cuadro resumen de las acciones según estrategia a la que pertenecen:

Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300	
BS1. Analizar, gestionar y controlar la calidad	
Objetivo específico	Objetivo Principal

Descripción de la acción	Recopilar los datos referentes a las instalaciones y actividades implicadas en el recuerdo de la experiencia
Público Objetivo	DAVA 300 y Stakeholders
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	0 €
Prioridad	Máxima
Responsables	Presidente, Junta y Jefe de S1
¿Y si no se realiza?	Ignorancia sobre la creación de sinergias entre el resto de las acciones
KPI	Resto de KPI's de las acciones propias de la estrategia de creación de valor
Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300	
CS1. Posicionar orgánicamente la web (SEO)	
Objetivo específico	Objetivo Principal
Descripción de la acción	Corregir la experiencia del usuario en la web y los puntos de contacto con éste
Público Objetivo	DAVA300
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	1.015 €
Prioridad	Máxima
Responsables	Jefe de S1
¿Y si no se realiza?	No se comunicará de forma adecuada la nueva propuesta de valor
KPI	Presencia en la SERP, porcentaje de conversión (formulario completado), porcentaje de rebote, etc. (Google Analytics)
Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300	
FS2. Iniciar las acciones para el desarrollo de una CIM	
Objetivo específico	OE Charlie
Descripción de la acción	Elaborar una infografía sobre la identidad de la marca y controlar su aplicación (merchandising)
Público Objetivo	DAVA 300 y Stakeholders
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	1.410 €
Prioridad	Media
Responsables	Jefe de S2
¿Y si no se realiza?	Las comunicaciones que se realicen serán incongruentes y poco efectivas
KPI	Cuestionarios de percepción de la imagen
Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300	
GS2. Elaborar un plan estratégico de RRSS	

Objetivo específico	OE Charlie
Descripción de la acción	Difusión de la oferta de valor del mix de marketing a través de Tiktok e Instagram
Público Objetivo	Jóvenes del DAVA300, Aventureros Cualificados y Gimnasios
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02FEB23 al 18DIC23
Presupuesto	0 €
Prioridad	Máxima
Responsables	Jefe de S2
¿Y si no se realiza?	No llegará nuestra propuesta de valor al público objetivo
KPI	N.º de: seguidores, impresiones, comentarios, me gustas, shares, leads, clics en la bio. CPL (costo por leads) = gastos de marketing / n.º de leads
Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300	
HS3. Implantar un sistema postventa	
Objetivo específico	OE Bravo
Descripción de la acción	Gestionar un email público para crear un servicio postventa
Público Objetivo	DAVA300
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	0 €
Prioridad	Máxima
Responsables	Jefe de S3
¿Y si no se realiza?	La propuesta de valor quedará incompleta, no tendremos datos precisos de los niveles de satisfacción
KPI	N.º de consultas y su resultado, grados de satisfacción alcanzado para cada ítem relacionado con la calidad
Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300	
IS3. Ejecución de la Competición	
Objetivo específico	OE Bravo
Descripción de la acción	Realizar el control de seguridad y los cambios en el protocolo COVID y obsequio WonderPhoto
Público Objetivo	Participantes
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	01FEB23 al 23JUN23
Presupuesto	309 €
Prioridad	Baja
Responsables	Jefe de S3

¿Y si no se realiza?	No será posible subsanar posibles fallos de calidad antes de la ejecución de la prueba. Seguirán sin aprovecharse algunos de los beneficios de la propuesta de valor
KPI	Grado de novedad 8diferencia notable para el DAVA300. Nivel de actualización alcanzado y n.º de obsequios entregados satisfactoriamente.
Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300	
KS4. Realizar los acuerdos para elaborar la propuesta de valor	
Objetivo específico	OE Alfa
Descripción de la acción	Realizar la oferta teniendo en cuenta las especificaciones expuestas en el mix de marketing
Público Objetivo	Aventureros Cualificados y Gimnasios
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 21MAY23
Presupuesto	0 €
Prioridad	Máxima
Responsables	Jefe de S4
¿Y si no se realiza?	La propuesta de valor no será realizada
KPI	CAC= costes totales de la campaña de marketing / nuevos clientes DAVA300
Estrategia Rojo: Creación de Valor con Orientación al DAVA300	
LS4. Crear y gestionar un sistema CRM	
Objetivo específico	OE Alfa
Descripción de la acción	Crear un sistema para gestionar la información recogida por el gestor de la página web y la obtenida por el resto de los órganos
Público Objetivo	DAVA 300 y Stakeholders
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	0 €
Prioridad	Baja
Responsables	Jefe de S4
¿Y si no se realiza?	El cálculo y control de los indicadores de seguimiento será muy difícil de realizar
KPI	Permite calcular la rentabilidad de los objetivos marcados de forma sencilla

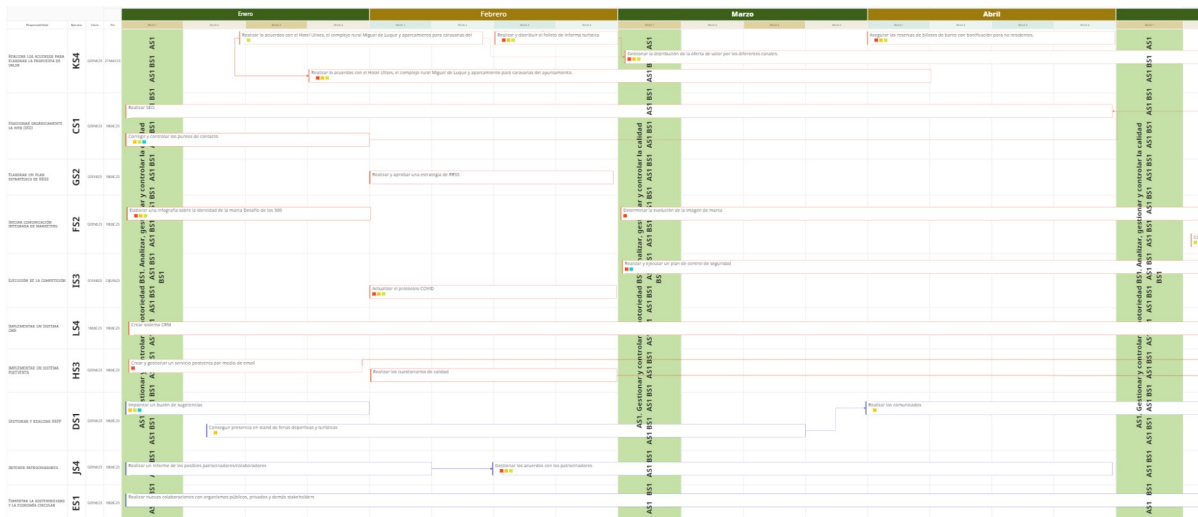
Estrategia Azul: Reputación de la marca basada en la calidad	
Acción AS1: Gestionar y controlar la notoriedad	
Objetivo específico	Objetivo Principal
Descripción de la acción	Recopilar los datos recogidos por los órganos para su análisis y posterior ejecución de las conclusiones de las decisiones tomadas

Público Objetivo	Entidades públicas y privadas que fomentan el turismo deportivo
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	0 €
Prioridad	Máxima
Responsables	Presidente, Junta y Jefe de S1
¿Y si no se realiza?	Ignorancia sobre la creación de sinergias entre el resto de las acciones
KPI	Resto de KPI's de las acciones propias de la estrategia de reputación de la marca
Estrategia Azul: Reputación de la marca basada en la calidad	
DS1. Gestionar y realizar las acciones propias de las RRPP	
Objetivo específico	Objetivo Principal
Descripción de la acción	Implantar un buzón de sugerencias, elaborar un manual de crisis, conseguir presencia en stand de ferias deportivas y turísticas, o gestionar las relaciones con la prensa
Público Objetivo	DAVA 300 y Stakeholders
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	50 €
Prioridad	Media
Responsables	Presidente, Vicepresidente y Jefe de S1
¿Y si no se realiza?	Se desconocerán las aportaciones cruciales de los socios, se criará «mala fama» y no será bien solventada, o se perderá notoriedad.
KPI	Exposición en medios teniendo en cuenta: sentimiento, cobertura y presencia geográfica.
Estrategia Azul: Reputación de la marca basada en la calidad	
ES1. Fomentar la sostenibilidad y la economía circular	
Objetivo específico	Objetivo Principal
Descripción de la acción	Realizar nuevas colaboraciones con organismos que refuercen nuestra imagen, fomente la sostenibilidad y contribuya a impulsar el turismo
Público Objetivo	Stakeholders
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	0 €
Prioridad	Máxima
Responsables	Jefe de S1 y Junta
¿Y si no se realiza?	No cumpliremos con nuestros propios valores
KPI	Medición del % del presupuesto gastados en empresas locales. Medir el número de nuevas acciones sostenibles respecto a otros años

Estrategia Azul: Reputación de la marca basada en la calidad	
JS4. Obtener colaboraciones con patrocinadores	
Objetivo específico	OE Alfa
Descripción de la acción	Buscar, gestiones y valorar los acuerdos con organismos afines al DAVA 300
Público Objetivo	Stakeholders
Mensaje	Os acompañamos a superar un reto de equipo en un paraje insólito
Calendario	02ENE23 al 18DIC23
Presupuesto	0 €
Prioridad	Máxima
Responsables	Jefe de S4
¿Y si no se realiza?	No lograr uno de los objetivos específicos que más impulsará al Desafío hacia el logro del objetivo principal
KPI	Grado de repercusión mediática. Nivel de aumento del reconocimiento del Desafío. CLV (<i>Customer Lifetime Value</i>) del patrocinador = Beneficio obtenido por la colaboración * n.º de ediciones * Utilidad Neta %

4.3. Calendario de acciones de marketing

Tabla 7. Resumen del calendario de acciones desarrollado en la plataforma Miro.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Enlace del tablero Miro: <https://miro.com/app/board/uXjVPBmCGMA/> Contraseña: Desafio300

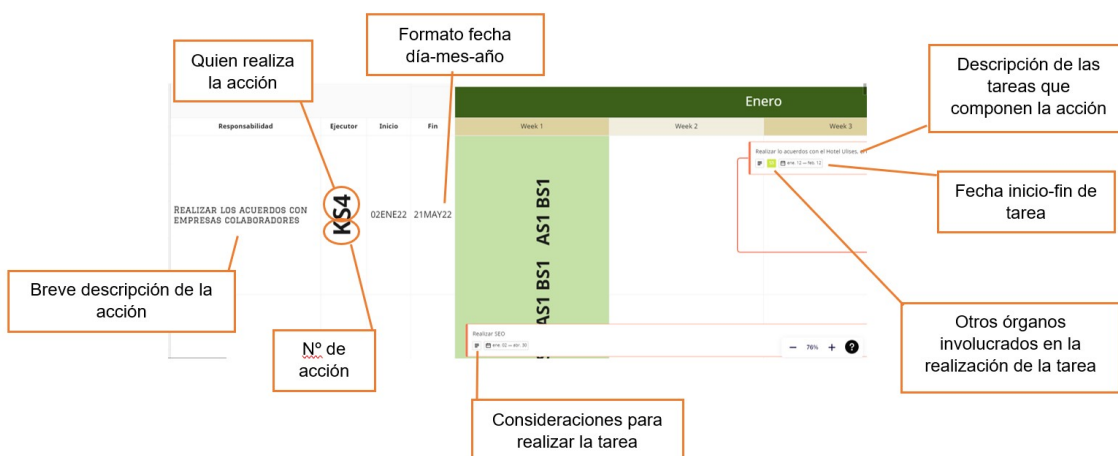
Adjunto se facilita el calendario en formato PDF para un mejor visionado de este.

Lectura del calendario:

- (1) En el calendario las acciones se han dividido en dos grupos de colores:
 - o **Rojo.** Las actividades encuadradas de color rojo desarrollan la línea estratégica de Creación de Valor con Orientación al DAVA300.
 - o **Azul.** Las actividades encuadradas de color azul desarrollan la línea estratégica sobre la Reputación de la marca basada en la superación de metas o desafíos y en la pertenencia a un paraje insólito o inaudito.

- (2) Las semanas de color verde son aquellas designadas para realizar las acciones AS1: Gestionar y controlar la notoriedad, y BS1: Analizar, gestionar y controlar la calidad percibida. Esta acción esta designada a la Primera Sección (S1) pero en su correcto desarrollo están implicadas el resto de los órganos. Por ello, será necesario una reunión con los representantes de cada órgano para exponer la información, analizar la situación y realizar los controles y correcciones necesarias.

Gráfico 18. Explicación lectura del calendario de acciones Desafío 2023-2026.



Fuente: Elaboración propia (2022).

5. Plan Económico-financiero del Desafío 2023-2026

Tabla 8. Presupuesto final de la V Edición y previsión presupuestaria VI Edición.

	V Edición	VI Edición
Total ingresos	53.500,00	54.700,00
Subvención ICD	40.000,00	41.200,00
Inscripciones equipos	6.000,00	6.000,00
Inscripciones binomios	7.500,00	7.500,00
Total gastos	53.120,31	54.713,92
Medallas finalistas	2.275,00	2.343,25
Finisher	14.235,00	14.662,05
Trofeos	9.594,00	9.881,82
Dorsales	3.500,00	3.605,00
Seguro de responsabilidad civil	250,00	257,50
Seguro de accidente	900,00	927,00
Apoyo sanitario	1.200,00	1.236,00
Material de farmacia	460,32	474,13
Avituallamiento y suministros	3.000,00	3.090,00
Balizamiento (vallado)	3.677,80	3.788,13
Speaker	565,00	581,95
Música	250,00	257,50
Cronometraje	5.310,69	5.470,01
Grabación de la prueba	2.200,00	2.266,00
Retransmisión en directo	3.000,00	3.090,00
Banderolas publicitarias	1.760,00	1.812,80
Imprenta y difusión de la prueba	142,50	146,78
Obsequio Wonderphoto	300,00	309,00
Sistema web e inscripciones	500,00	515,00
Resultado de la explotación	379,69	-13,92

Fuente: Elaboración propia (2022).

La previsión presupuestaria del VI edición del Desafío de los 300 se ha calculado partiendo de los ingresos y gastos incurridos en la última edición celebrada en 2022. Se ha previsto un incremento del 3% en el total de los gastos, en un principio, repartidos equitativamente entre los distintos tipos de gastos. Al ser inaceptable la subida del precio de las inscripciones, dado el alto nivel de incertidumbre en la aceptación del mix de marketing propuesto por parte de los segmentos Aventureros Cualificados y Gimnasios, se ha optado por elevar la cantidad solicitada en la subvención del ICD entre un 3 y un 5%. Aunque como podemos observar aumentar la cuantía en un 3% el resultado de la explotación es insuficiente o negativo.

Con respecto al presupuesto otorgado a marketing, se desglosa en:

Tabla 9. Asignación presupuestaria para actividades de marketing.

Banderolas publicitarias	1.812,80
Imprenta y difusión de la prueba	146,78
Obsequio Wonderphoto	309,00
Sistema web e inscripciones	515,00
Total presupuesto adjudicado	2.783,58

Fuente: Elaboración propia (2022).

Es decir, contamos con un presupuesto total de 2783,58 € que serán redistribuidos de la siguiente forma:

Tabla 10. Presupuesto para el Plan de Marketing Desafío 2013-2026.

Presupuesto Plan de Marketing Desafío 2023-2026



	2023	2024	2025	2026
Merchandising	1.409,58	1.451,86	1.495,42	1.540,28
RRPP	50,00	396,95	408,86	421,12
Obsequio Wonderphoto	309,00	318,27	327,82	337,65
Sistema web e inscripciones	1.015,00	700,00	721,00	742,63
Total presupuesto adjudicado	2.783,58	2.867,08	2.953,09	3.041,69

Fuente: Elaboración propia (2022).

Teniendo en cuenta que la acción CS1. Posicionar orgánicamente la web (SEO) cuya prioridad es máxima, en el primer año se ha aumentado el presupuesto para el sistema web e inscripciones con el fin de corregir las deficiencias de éste. Una vez encauzado el posicionamiento orgánico, parte de su presupuesto se derivará a las acciones de RRPP (DS1) u otras que vayan surgiendo.

Con respecto a la cuantía presupuestaria adjudicada a merchandising, será el responsable de la acción FS2 (desarrollar las CIM) quien gestione este gasto, debido a que la identidad de la marca «Desafío de los 300» debe difundirse adecuadamente durante el desarrollo de la prueba para lograr transmitir un único mensaje. Es decir, que la marca hable con una única voz en la disposición de sus elementos tangibles en la salida, el recorrido y la meta, que tenga una presencia coherente con su personalidad en la animación de la prueba, que los elementos de la marca tengan una distribución adecuada para todos los públicos de interés, y que la selección de elementos que dan forma a la marca sea la más adecuada para fortalecer la imagen de esta (Maraver y Navarro, 2017).

Tabla 11. Prioridades del presupuesto de marketing para el primer año.

Estrategia	Acción	Presupuesto	Nivel de prioridad
ROJO	BS1	0 €	Máxima
	CS1	1.015 €	Máxima
	FS2	1.410 €	Media
	GS2	0 €	Máxima
	HS3	0 €	Máxima
	IS3	309 €	Baja
	KS4	0 €	Máxima
	LS4	0 €	Baja
AZUL	AS1	0 €	Máxima
	DS1	50 €	Media
	ES1	0 €	Máxima
	JS4	0 €	Máxima

Fuente: Elaboración propia (2022).

Si comparamos el nivel de prioridad y el presupuesto asignado a cada una de las acciones podemos observar cierta incongruencia derivada de la falta de recursos monetarios para las acciones con un nivel de prioridad máxima. La explicación viene dada de los principales factores económicos del club deportivo: conocimiento, trabajo voluntario y donaciones de material/equipo. Es decir, la asignación de capital sigue el criterio de ser asignado a aquellas acciones o actividades que no pueden ser realizadas o cubiertas con los verdaderos y principales factores económicos con los que se cuenta para hacer realidad este plan de marketing. Así, el nivel de prioridad sigue el criterio de esencialidad, es decir, la máxima prioridad se ha asignado a aquellas acciones que resultan imprescindibles para lograr el objetivo principal.

Tabla 12. Umbral de rentabilidad del Desafío 2023.

costes fijos	24.880,70 €
Trofeos	9.594,00 €
Seguro de responsabilidad civil	250,00 €
Seguro de accidente	900,00 €
Apoyo sanitario	1.200,00 €
Material de farmacia	460,32 €
Balizamiento (vallado)	3.677,80 €
Speaker	565,00 €
Música	250,00 €
Grabación de la prueba	2.200,00 €
Retransmisión en directo	3.000,00 €
Merchandising	1.409,58 €
RRPP	50,00 €
Obsequio Wonderphoto	309,00 €
Sistema web e inscripciones	1.015,00 €
Costes variables	28.320,69 €
Medallas finalistas	2.275,00 €
Finisher	14.235,00 €
Dorsales	3.500,00 €
Avituallamiento y suministros	3.000,00 €
Cronometraje	5.310,69 €

Inscripciones totales a la venta	210
Precio de venta medio	64,29 €
Coste variable medio	134,86 €
Costes fijos	24.880,70 €
Punto de equilibrio	-352,54 €

Fuente: Elaboración propia (2022).

El punto de equilibrio de -352.54€ nos muestra lo imprescindible que es para el desarrollo y la ejecución del Desafío la adjudicación de la subvención otorgada por el ICD. Los elevados costes a los que hay que hacer frente para alcanzar los objetivos del Desafío dejan un panorama difícil de solventar con los pocos ingresos obtenidos de 210 inscripciones (60 equipos y 150 binomios) con un precio medio de 64,29€ (100€ por equipo y 50€ por binomio). Por ello, y teniendo en cuenta que somos una organización sin ánimo de lucro, no se considera procedente realizar el cálculo del ROI o retorno de la inversión.

6. Balanced Scorecard

Tabla 13. Cuadro de Mando Integral Desafío 2023-2026.

	Creación de valor			Reputación de marca			Contingencia	
	KPI	Nivel de alcance		KPI	Nivel de alcance			
Financiera	BS1. Calidad	Alcance de los KPI	>50%	AS1. Notoriedad	Alcance de los KPI	>50%	O Principal	Principal 1
Públicos Objetivos	GS2. RRSS	CPL	<27€	DS1. RRPP	Publicity	≥3	OE Charlie	Charlie 1
	IS3. Competición	Grado de novedad	+2 novedades para DAVA300					
Procesos internos	CS1. SEO	%rebote	<20% visitas	ES1. Sostenibilidad	%presupuesto invertido en Ceuta	>80%	OE Bravo	Bravo 1 Bravo 2 Bravo 3 Bravo 4
	HS3. Postventa	Grado de satisfacción	70% deportistas					
	KS4. Acuerdos Mix	CAC	<105€					
Estructura y aprendizaje	FS2. CIM	Reconocimiento de marca	30% encuestados	JS4. Patrocinadores	n.º de CLV	≥1	OE Alfa	Alfa 1
	LS4. CRM	Permite calcular las KPI	50% KPI					

Fuente: Elaboración propia (2022).

Partiendo de la idea del Club Deportivo González Tablas de «presentar una carrera de actualidad con el fin de difundir el turismo en Ceuta» se han creado dos líneas estratégicas: «Creación de Valor con Orientación al DAVA300» llamada Estrategia Rojo y «Reputación de la marca basada en la calidad» nombrada Estrategia Azul. Para desarrollar estas estrategias se han planteado un objetivo principal y tres objetivos específicos conjuntos para ambas líneas estratégicas. Estos objetivos se han denominado:

- Objetivo principal: «Posicionar El Desafío de los 300 como un referente de calidad para las entidades públicas y privadas que fomentan el turismo deportivo».
- OE Alfa: «Conseguir el patrocinio de una empresa influyente para el público objetivo al año».
- OE Bravo: «Duplicar cada año el número de clientes potenciales»
- OE Charlie: «Aumentar la cuota de participantes procedentes de la península un 50% para 2026»

Alcanzar cada uno de los objetivos marcados da respuesta a alguna de las perspectivas del *balanced scorecard*. Así, para responder a la pregunta de cómo podemos resolver la idea del club deportivo de presentar una carrera con determinadas características, se desarrollan dos acciones de marketing que permiten alcanzar el objetivo principal. Siendo las dos acciones: «Analizar, gestionar y controlar la calidad (BS1)» y «Gestionar y controlar la notoriedad (AS1)» cuya meta se determina con un promedio de logro del resto de acciones vinculadas a cada una de las líneas estratégicas.

Para hacer realidad el desafío idealizado por el club debemos satisfacer las perspectivas de los públicos objetivos, y sabremos que esta perspectiva se ha logrado cuando se cumpla por medio de la acción «Elaborar un plan estratégico de RRSS (GS2)», «Ejecución de la prueba (JS3)» y «Gestionar y realizar las acciones propias de las RRPP (DS1)» pertenecientes al objetivo específico Charlie. Determinar su logro depende de lograr un CPL (costo por leads) de menos de 27€, es decir, conseguir al menos 100 prospectos reales; de lograr que en cada edición la mayor parte de los participantes pertenecientes al DAVA300 se percaten de al menos dos novedades o diferencias relevantes con respecto a la competencia; y de mantener el nivel de *publicity* de años anteriores, respectivamente.

Los procesos internos que deben alcanzar la excelencia para satisfacer las necesidades de nuestros públicos objetivos son: «Posicionar orgánicamente la web: SEO (CS1)» con menos de un 20% de abandono de la página web sin realizar ninguna acción (tasa de rebote); «Fomentar la sostenibilidad y la economía circular (ES1)» realizar más del 80% del gasto (compras y avituallamientos) en empresas locales; «Implantar un sistema postventa (HS3)» logrando que al menos el 70% de los deportistas que interactúan con el Desafío y sus miembros alcancen un mínimo de satisfacción; y «Realizar los acuerdos para elaborar la propuesta de valor (KS4)» consiguiendo un coste de adquisición del cliente (CAC) sea inferior a 105€, es decir, logremos atraer una media de 26 participantes pertenecientes al DAVA300 por año. Estas acciones y sus metas permitirán hacer alcanzar el objetivo específico Bravo.

Por último, para hacer realidad el resto de las perspectivas del *balanced scorecard* es necesario realizar ciertos cambios en la infraestructura y aprendizaje de la organización, cuya meta será lograr

el objetivo específico Alfa por medio de «Iniciar las acciones para el desarrollo de una CIM (FS2)» que permita que al menos un 30% de los encuestados con origen Andalucía sean capaces de reconocer el Desafío, «Obtener colaboraciones con patrocinadores (JS4)» siendo crucial conseguir la colaboración con al menos una entidad por edición, y «Crear y gestionar un sistema CRM (LS4)» que permita calcular sin grandes esfuerzos la mitad de los indicadores del plan de marketing.

6.1. Plan de contingencia y medidas correctoras

OE Alfa:

La falta de conocimientos y experiencia pueden crear retrasos en la implantación de un CRM que sea eficaz, unas comunicaciones poco integradas que provoquen una imagen diferente a la esperada o no lograr el número ni clase de patrocinadores esperado.

Contingencia Alfa 1. La solución en este caso pasa por recurrir a la experiencia puesta al servicio del club de organismos colaboradores como los miembros del ayuntamiento de Ceuta, el ICD, la oficina de turismo o Living Ceuta. También podemos proceder a la captación de miembros cualificados en las competencias precisas que se necesiten.

OE Bravo:

Este objetivo se puede ver afectado por la falta de presupuesto, una inadecuada gestión, un cambio en las previsiones del mix de marketing o la falta de recursos procedentes de la ciudad.

Contingencia Bravo 1. Ante la falta de suministro o un precio inadecuado o demasiado elevado de estos, se priorizará la correcta y segura ejecución del Desafío. Siempre intentaremos crear sostenibilidad y contribuir a la economía local, pero no poder hacer frente a estos valores no es motivo para incurrir en una falta o decadencia de la calidad.

Contingencia Bravo 2. Se han previsto determinadas empresas colaboradoras pero el tejido empresarial está en constante cambio, por lo que, podría surgir de que dichas empresas cambien a la hora de realizar la propuesta de valor, siempre y cuando, sea en beneficio del deportista.

Contingencia Bravo 3. Los errores cometidos por una inadecuada gestión serán elevados ante el órgano superior (S1) y la Junta del club para su evaluación y subsanación. Estos errores hacen referencia a la realización de una inapropiada inscripción, malestar por el servicio recibido, errores técnicos, etc. que pueden ser corregidos o mitigados por otras vías.

Contingencia Bravo 4. La falta de recursos económicos conllevará el desembolso por parte de los socios del club de una cuota extraordinaria o especial según lo establecido en el Artículo 14. Las cuotas, de los Estatutos del Club Deportivo González Tablas, siempre y cuando sea aprobado por la Asamblea General.

OE Charlie

La falta de creatividad es el mayor hándicap al que se enfrentarán los realizadores de las acciones derivadas de este objetivo específico.

Contingencia Charlie 1. Elevar las dificultades, retos, trabas o cualquier inconveniente que se presente y no se pueda resolver por falta de organización, ideas o innovación, a la Asamblea General. Nada como una lluvia de ideas para obtener creatividad en estado puro.

Objetivo Principal

La no consecución de este objetivo durante el periodo de cuatro años, previsto para la ejecución de este plan de marketing, puede ser debido a causas que se podrían clasificar de catastróficas. Seguramente conlleven no realizar el Desafío, como ha ocurrido durante los dos años de restricciones sanitarias por la pandemia, o como podría ocurrir en caso de denegar la subvención necesaria por parte del ICD.

Contingencia Principal 1. Sea por unos motivos u otros no alcanzar las metas del objetivo principal supondría dar un paso atrás y replantearse la visión de futuro del Desafío, volver a los orígenes y renacer por y para el deporte ceutí.

CONCLUSIONES

El modelo turístico que se ha ido aplicando años atrás en la Ciudad Autónoma de Ceuta es inadecuado para el desarrollo sostenible de la misma. La gran herencia histórica de la ciudad requiere de cuidados y responsabilidad por parte de sus habitantes y todo aquel ciudadano que es acogido por ésta. Muchos de los monumentos y lugares característicos de interés de la ciudad están relacionados directa o indirectamente con la milicia. Es por ello, que una de las líneas de actuación imprescindibles para abrir Ceuta al mundo sea a través de una «actividad cívico-militar» que muestre el pasado durante el recorrido de la carrera, el presente en cada obstáculo de fuerza militar que deben superar y el futuro incluyendo progresivamente más deportistas peninsulares que corran la voz de que Ceuta es un gran destino turístico.

No sería honesto dejar en manos de quien nunca a vivido en Ceuta la responsabilidad de publicar y difundir los encantos de esta ciudad. Como tampoco sería ético no colaborar en un proyecto para los ceutís que implica la creación de un modelo turístico más rentable y sostenible abandonando el Desafío de los 300 a un mero pasatiempo para los habitantes de la ciudad.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

La implantación de este plan de marketing requiere de un gran esfuerzo por parte de todos y cada uno de los socios del Club Deportivo González Tablas. Un esfuerzo que hasta el momento se limitaba en el tiempo a dos o tres meses requerirá de una atención continua, ya que, la marca «Desafío de los 300», al igual que cualquier otra marca, se debe desarrollar y cuidar día tras día.

A la falta de constancia de las anteriores ediciones hay que añadir las limitaciones de los recursos económicos. Restricciones impuestas por la naturaleza del club deportivo y los fines que persigue, como el aprovechamiento de los recursos o el cuidado de las instalaciones públicas. Es decir, la aplicación de este plan de marketing conllevará mucho más trabajo con los mismos recursos o incluso con menos, por lo que, será imprescindible recordar con persistencia a los implicados en que consiste el «nuevo Desafío» y el «porque es importante hacerlo realidad». Sin olvidar la gratitud.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

Un club deportivo es una organización que requiere de un gran compromiso por parte de sus miembros y socios para alcanzar cualquier cometido u objetivo que deseen alcanzar. Las referencias y bases de estudio utilizadas para el desarrollo de este plan de marketing son muy válidas para organizaciones privadas vinculada al turismo deportivo, pero que presentan ciertas limitaciones en organizaciones inestables o dependientes de acuerdos de buena voluntad. Estas limitaciones están relacionadas con la carencia de recursos económicos, la necesidad de colaboradores y la falta de experiencia, propias de cualquier organización sin ánimo de lucro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ANETA (2022) Las empresas de turismo activo ya superan el nivel de trabajo pre-pandemia <https://www.aneta.es/2022/06/las-empresas-de-turismo-activo-ya-superan-el-nivel-de-trabajo-pre-pandemia/>
- [2] As.com. (2017, 19 mayo). Ceuta aborda el II Desafío de los 300. AS.com. https://as.com/deportes_accion/2017/05/19/tierra/1495196810_919930.html
- [3] Bento, P., Murta, L., & Sáez-Padilla, J. (2019). LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LAS EMPRESAS DE TURISMO ACTIVO EN PORTUGAL. [Service quality in Portuguese sport tourism companies] Cuadernos De Turismo, (44), 27-41. <https://doi.org/10.6018/turismo.44.404721>
- [4] Blázquez, A. (2014). La Comercialización Del Producto “Turismo Deportivo”. Dimensión Empresarial. <https://doi.org/10.15665/rde.v12i2.277>
- [5] Boscá, J. E., Doménech, R., Ferri, J., Pallardó, V. & Ulloa, C. (2022, octubre). La economía española ante el reto de la inflación. BBVA Research, FEDEA y la Fundación Rafael del Pino https://documentos.fedea.net/pubs/eee/2022/eee2022-24.pdf?utm_source=wordpress&utm_medium=actualidad&utm_campaign=estudio
- [6] Cardona, L. (2019). Posicionamiento SEO: las 20 claves para ser el primero. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/posicionamiento-seo-las-20-claves-para-ser-el-primero>
- [7] Carrera Integral Sierra Bullones (2022) Reglamento VII Carrera Integral Sierra Bullones <http://isb.clubanyera.es/index.php/reglamento>
- [8] Carrera Nocturna San Juan (2022) Reglamento XXVII Carrera Nocturna San Juan <https://mistiemposconchip.com/sites/default/files/eventos/REGLAMENTO%20XXVII%20CARRERA%20NOCTURNA%20DE%20SAN%20JUAN%20XXI%20MEMORIAL%20ANTONIO%20CARMONA.pdf>
- [9] CDM Sport (2022) [Redacción] Nuevas tendencias del CrossFit en España. <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/nuevas-tendencias-del-crossfit-en-espana/>
- [10] Ceutaldia [Redacción] (2022, 17 de febrero) Así invertirá Ceuta los 4 millones del Plan de Turismo Sostenible. Ceutaldia <https://www.ceutaldia.com/articulo/economia/asi-invertira-ceuta-4-millones-plan-turismo-sostenible/20220217213155243088.html>
- [11] Estrada Milán. J.S. (2020). Cibercultura, comunidades en línea y nuevas tecnologías en la práctica del deporte: el caso del surfing. Estudios sobre las culturas contemporáneas, 51, 35–61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7456353>
- [12] Europa Press. (febrero 22, 2022). Salario mínimo interprofesional (SMI) al mes en España de 2008 a 2022 (en euros) [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 21 de octubre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/475830/espana-salario-minimo-interprofesional-al-mes/>
- [13] Eurostat. (marzo 30, 2022). Situación económica general percibida por los consumidores en España entre enero de 2019 y diciembre de 2021 [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 21 de octubre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/477203/opinion-de-los-consumidores-sobre-la-situacion-economica-en-espana/>
- [14] Fernández, I. L., Bravo, L. G., & González, F., Javier Garrido. (2013). Estudio sobre las motivaciones para la práctica de la escalada en roca/Study about the motivations for going rock climbing. Apunts.Educació Física i Esports, (113), 23-29. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/estudio-sobre-las-motivaciones-para-la-practica/docview/1460552790/se-2>

- [15] Gartner, W. C (1994) Image Formation Process, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2:2-3, 191-216, DOI: 10.1300/J073v02n02_12
- [16] Grewal, Dhruv; Levy, Michael (2018). *Marketing* (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.
- [17] Gym Factory TV. (2022, 21 septiembre). Sigue la lucha de FNEID por la bajada del IVA en los gimnasios [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=dvDnle7r15Q>
- [18] Hosteltur (2022) [Redacción] WTTC: España cerrará el verano con cifras récord El turismo español crecerá una media anual de un 4,2% en la próxima década. (2022). HOSTELTUR. https://www.hosteltur.com/152391_el-turismo-espanol-crecera-una-media-anual-de-un-42-en-la-proxima-decada.html
- [19] Hueva red [Redacción] (2022) Deportes de Aventura: Más beneficios para tu bienestar físico y emocional post COVID-19. Huelvared.com. <https://huelvared.com/2022/03/21/deportes-de-aventura-mas-beneficios-para-tu-bienestar-fisico-y-emocional-post-covid-19/>
- [20] IAB Spain (2022). Estudio E-commerce 2022. IAB Spain. <https://iabspain.es/estudio/estudio-e-commerce-2022/>
- [21] IDC. (2022). Evolución de los envíos de dispositivos wearables a nivel mundial de 2014 a 2021 (en millones de unidades) [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 19 de octubre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/702760/envios-mundiales-de-wearables-en-unidades/>
- [22] INE (2021). Renta anual neta media por persona en España en 2020, por comunidad autónoma (en euros) [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 22 de octubre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/662267/renta-neta-media-por-persona-y-cc-aa-espana/>
- [23] INE (2022). Gasto medio en viajes de los residentes en España en 2021, según destino (en millones de euros) [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/702092/gasto-medio-en-viajes-de-los-residentes-en-espana-segun-destino/>
- [24] Ipsos. (noviembre 13, 2019). Áreas con mayor progreso hacia la igualdad entre hombres y mujeres en España en los próximos 25 años [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 22 de octubre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/1090952/areas-que-experimentaran-mayor-progreso-de-igualdad-de-genero-en-espana/>
- [25] Lalueza, F. y Xifra, J. (2011). *Técnicas de relaciones públicas* Ferran Lalueza Bosch, Jordi Xifra Triadú. Universitat Oberta de Catalunya.
- [26] Lalueza, F. (2022, 15 septiembre). ¿Cómo comunicar en tiempos de crisis? Todo Comunica. <https://blogs.uoc.edu/comunicacio/es/como-comunicar-en-tiempos-de-crisis/>
- [27] Lauterborn, B. (1990). New marketing litany; Four P's passe; C-words take over. http://rlauterborn.com/pubs/pdfs/4_Cs.pdf
- [28] Luna-Arocas, R., & Mundina, J. (1998, a). El marketing estratégico del deporte: Satisfacción, motivación y expectativas. *Revista De Psicología Del Deporte*, 7(2) Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-marketing-estrategico-del-deporte-satisfacción/docview/2258850144/se-2>
- [29] Luna-Arocas, & Mundina, J. (1998, b). La satisfacción del consumidor en el marketing del deporte. *Revista de Psicología Del Deporte*, 7(2).
- [30] Maraver, G. y Navarro, A. (2017) La gestión del punto de venta: el merchandising. [recurso de aprendizaje audiovisual] UOC Universitat Oberta de Catalunya.

- [31] MARCA.com (2017, 25 mayo) El Desafío extremo de los 300. MARCA.com. <https://www.marca.com/deportes-aventura/album/2017/05/25/592615c2e2704e5b608b46c1.html>
- [32] Martín, C. (2017, 22 mayo). Ramos califica de “rotundo éxito” la intensa actividad deportiva del fin de semana. Ceuta TV. <https://www.ceutatv.com/articulo/deportes/ramos-califica-de-rotundo-exito-la-intensa-actividad-deportiva-del-fin-de-semana/20170522110311042262.html>
- [33] Méndez de la Muela G. (1998). Elaboración y seguimiento de calidad en el municipio turístico. En *La gestión de la calidad en el municipio turístico*. Málaga: CINTA.
- [34] Middleton, Fyall, A., & Morgan, M. (2009). *Marketing in travel and tourism* Victor T.C. Middleton, Alan Fyall and Michael Morgan; with contributions from Ashok Ranchhod. (4th ed.). Butterworth-Heinemann.
- [35] Ministerio de Cultura y Deportes. (2022). ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2022 [Conjunto de datos]. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:76870d19-0484-408e-836e-d9faa2d5d406/anuario-de-estadisticas-deportivas-2022.pdf>
- [36] Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022) Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Plan de modernización Y competitividad del sector turístico Disponible en https://turismo.gob.es/es-es/estrategia/02_doc_completo_pmcst_enero_2022_online.pdf
- [37] Moreno, J. (2022). Cómo crear un manual de identidad corporativa paso a paso. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/branding-e-identidad-corporativa-guias-de-estilo>
- [38] Observatorio Cetelem (2021) Estudio sobre Consumo en España 2021: Consumo hacia una nueva normalidad, realizado por el Observatorio Cetelem. Disponible en <https://elobservatoriocetelem.es/observatorio-cetelem-consumo-espaa-2021>
- [39] Palco23. (marzo 31, 2022). Porcentaje de población abonada a gimnasios en España en 2021, por grupo de edad [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 22 de octubre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/1101235/tasa-de-penetracion-de-los-gimnasios-por-edad-en-espana/>
- [40] PGUO Ceuta (2021) Plan General de Ordenación Urbana de Ceuta 2021. Recuperado el 22 de octubre de 2022, de https://ide.ceuta.es/datos/3/3_05/pgou/pgou_2021/02_apr_provisional/tomo_01/t_01_memoria_justificativa_eef_signed.pdf
- [41] Plan Estratégico de Marketing de Turespaña <https://www.tourspain.es/es-es/con%C3%B3zcanos/plan-estrat%C3%A9gico-de-marketing-2021-2024>
- [42] Plan Integral de Desarrollo Socioeconómico de la Ciudad de Ceuta. (2022, octubre). <https://elfarodeceuta.es/wp-content/uploads/2022/10/CEUTA.pdf>
- [43] Ramos Oyola, & Neri Ayala, A. C. (2022). Las 4 ces del marketing y su relación con el posicionamiento de marca. *Telos (Maracaibo, Venezuela)*, 24(2), 384–396. <https://doi.org/10.36390/telos242.11>
- [44] Rodríguez-Ardura, I. (2020). *Marketing Digital y Comercio Electrónico* (2.a ed.). UOC.
- [45] Sanagustín. (2017). *Plan de contenidos para medios sociales* / Eva Sanagustín. Editorial UOC.
- [46] Strategic Business Insights (2022) VALSTM | VALSTM Types | SBI. (s. f.). <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>

[47] Turismo Ceuta (2022) Ceuta recibió en agosto la cifra de turistas peninsulares más alta registrada en la última década. <https://turismodeceuta.com/ceuta-recibio-en-agosto-la-cifra-de-turistas-peninsulares-mas-alta-registrada-en-la-ultima-decada/>

[48] Trail Los Fuertes (2021) Reglamento II Trail Los Fuertes
https://mistiemposconchip.com/sites/default/files/eventos/REGLAMENTO%20II%20TRAIL%20RACE%20LOS%20FUERTES_1.pdf

[49] WTTC (2022) Destination 2030. Global Cities' Readiness For Sustainable Tourism Growth.
<https://www.us.jll.com/en/industries/hotels-and-hospitality/destination-2030>