

MARKETING DEPORTIVO

NELSON EDUARDO GUTIERREZ MONTAÑA

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE DE 2008

MARKETING DEPORTIVO

NELSON EDUARDO GUTIERREZ MONTAÑA

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Rodrigo Vélez B.

Filósofo, MBA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE DE 2008

AGRADECIMIENTO

Primeramente a DIOS por darme la oportunidad de no desfallecer en mi intento de plasmar en estas el tema del marketing deportivo, a todos y cada uno de los que me apoyaron para seguir adelante en este intento de culminar mi carrera hago mención especial a Vicente y al Dr. Vélez sin su apoyo nunca se habría alcanzado el objetivo de finalizar, y a todos mis compañeros que alentaron cientos de veces momentos en los cuales no había esperanza por los cuales imploro a Dios que le devuelva toda su paciencia para conmigo y les de el animo suficiente para transmitirlo.

DEDICATORIA

A mi madre Cristina Montaña fiel colaboradora y firme fuerza que Dios me concedió para ser el ejemplo de vida que cualquier hijo desearía mil gracias por tu apoyo y la fuerza que me has dado en los momentos mas difíciles. Y a todos los que creyeron en mi, docentes, entrenadores, y todos los que han puesto su granito de arena para que yo sea mas persona no tengo como pagarles todo lo que han hecho por mi nunca los olvidare siempre estarán en mis plegarias los amo Dios los guie y proteja hacia un mañana mejor.

TABLA DE CONTENIDO

Listas especiales	i
RESUMEN	ii
ABSTRAC.....	iv
INTRODUCCION.....	6
I. CAPITULO I: CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING	9
A. ¿QUE ES UNA INVESTIGACION DE MERCADOS?	9
B. ¿QUE ES PUBLICIDAD?	11
C. . ¿QUE ES EL PATROCINIO?	12
1. Política de patrocinio abierta y descentralizada.....	12
2. Política de patrocinios centralizada	13
3. Política de patrocinio horizontal.....	13
D. Menú de alternativas potenciales de patrocinio para las empresas	13
II. CAPÍTULO ¿QUE ES EL MARKETING DEPORTIVO?.....	16
A. Entre las formas generales de comercializar el deporte encontramos:	17
B. . ESQUEMA DE GUÍA.....	17
1. Estructurar la táctica:.....	17
2. Ficha de contactos:	18
3. Medios de comunicación:.....	18
4. Otros puntos a tener en cuenta en la realización de un evento deportivo: beneficios de estar vinculado a un deporte	18
5. ¿Que persigue una acción de marketing deportivo?.....	19
C. Modelos de mercadeo deportivo.....	20
D. COMO PODEMOS MEDIR LA INVERSION EN MARKETING DEPORTIVO	22

E.	SURGIMIENTO DE CAMBIOS EN EL DEPORTE GRACIAS A LA IMPORTANCIA DE VENDERLOS A LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN.	24
F.	El posicionamiento en el marketing deportivo	25
III.	CAPÍTULO: HISTORIA DEL MARKETING DEPORTIVO	26
A.	ORIGENES DEL MARKETING DEPORTIVO	26
B.	El marketing deportivo en Colombia historia y orígenes.....	27
1.	El ciclismo.....	27
2.	El futbol.....	29
3.	Producciones mundial	31
4.	Deportes y mercadeo	31
5.	Exposport s.a.....	31
6.	Otras organizaciones	31
IV.	CAPÍTULO: IMAGEN DE MARCA Y CREACION DE VALOR	33
A.	Caso: El Real Madrid de España	33
1.	Patrocinio.....	34
2.	Publicidad.....	34
3.	Derechos de imagen	34
4.	Distribución y Merchandising.	34
5.	Pagina Web Real Madrid.com	35
6.	Canal de televisión Real Madrid	35
7.	Instalaciones	35
8.	Programas sociales	36
9.	Convenios.....	36
B.	Caso: El producto Michael Jordan:.....	36

V.	CAPÍTULO: LA INDUSTRIA DEPORTIVA	38
A.	¿Qué es el licensing?	38
B.	¿Qué es un máster licencia y que es una sublicencia?	38
C.	Los cambios globales que presenta la industria deportiva	41
D.	Las fuerzas competitivas en el patrocinio deportivo	41
	1. Barreras de entrada:	42
	2. Poder de negociación de los proveedores:.....	42
	3. Poder de negociación de los clientes:.....	43
	4. Presión de productos sustitutos:	43
	5. Intensidad en la rivalidad entre los competidores existentes:.....	43
VI.	CAPÍTULO: TENDENCIAS DEL MARKETING	44
A.	Las estrategias del marketing deportivo	44
	1. La especialización:	44
	2. La diversificación:.....	44
	3. La diferenciación:.....	45
	4. El crecimiento interno:	45
	5. El crecimiento externo:.....	45
	6. Las estrategias de cinco empresas en la industria deportiva	46
B.	Las federaciones deportivas.....	46
C.	Los servicios deportivos	47
D.	El componente emocional del servicio deportivo.....	47
E.	El servicio deportivo supone la participación activa del consumidor	47
F.	El ciclo de vida de un servicio deportivo	48

1.	El lanzamiento de un servicio deportivo	48
2.	El crecimiento de un servicio deportivo	49
3.	La madurez de un servicio deportivo.....	49
4.	El declive de un servicio deportivo	49
G.	El futuro y la innovación en servicios deportivos.....	49
H.	La gestión de todas las prestaciones deportivas.....	50
I.	La gestión de la gama	50
J.	La gestión de la marca.....	52
VII.	CONCLUSIONES	53
	BIBLIOGRAFIA	55
	ANEXO UNO	57
	ANEXO DOS	59
	ANEXO TRES	64
	ANEXO CUATRO.....	69

Listas especiales

Lista de tablas:

El merchandising en la argentina.....pág. 40

Las estrategias de cinco empresas deportivas.....pág. 46

RESUMEN

En la actualidad el desarrollo del marketing en el deporte; es una tendencia que a nivel mundial marca un hito para la comercialización y la industrialización del deporte en la presente investigación

Se enumera los principios generales del marketing, la publicidad y algunos hechos importantes; así como definiciones que son una herramienta útil a la hora de conocer las principales variables del marketing deportivo. También se hace uso de la historia que a nivel mundial ha integrado en nuestro país y en el mundo entero el continuo desarrollo del mismo, y a su vez ha permitido el estudio de tendencias que impulsan a un futuro prometedor. De igual manera se analizan los hitos mundiales del deporte como son: real Madrid de España, Michael Jordan que son ejemplo y fiel testimonio entre muchos de la especificidad que existe en los patrones mundiales de masificación e industrialización deportiva.

Por ultimo se analizan casos en los cuales la industria mundial se esta valiendo, y de cómo para el empresario colombiano debería recomendar planes de acción; frente a las oportunidades que brinda el deporte, como también los adelantos en nuevas formas de comercializar los servicios deportivos, el análisis de las fuerzas competitivas para el patrocinio deportivo, todo esto enmarcado en un ambiente de juegos olímpicos y de juegos nacionales que ratifican la inversión en deporte y que a su vez enumeran las victorias que permite al mundo del deporte; púes simétricamente brindar desarrollo a la marca y a su posicionamiento como a las disciplinas deportivas como tal.

PALABRAS CLAVE:

Marketing deportivo

Patrocinio deportivo

Servicio deportivo

Distribución y merchandising

Industrialización deportiva

ABSTRAC

As of the present moment the development of the marketing in sports; It is a tendency that you mark a milestone for commercialization and the industrialization of the sports in present investigation to worldwide level

The general principles of marketing, the commercial and some important facts are enumerated; as well as definitions that they are an useful tool to wing hour of knowing the principal variables of the sports marketing. Also use plucks up the history than worldwide you have integrated at our country and all over the world I develop the continuum of the same, and in turn it has enabled the study of tendencies that they encourage to a promising future. In kind they examine the worldwide milestones of sports as they are: Real Spanish Madrid, Michael Jordan that are example and accurate testimony between many of the specificity that exists in the worldwide employers of masification and sports industrialization.

Finally they analyze cases in which the worldwide industry is been worth, and of how you should recommend policies for the Colombian businessman; In front of the opportunities that you offer the sports, like also the advances in new forms of commercializing the sports services, the analysis of the competitive forces for the sports sponsorship, everything this delimited in an environment of Olympic Games and of national games that they ratify the investment in sports and that in turn the victories that you allow to the world of sports enumerate; Prick symmetrically offering development to the check mark and I eat the sports disciplines to your positioning as such.

KEY WORDS:

Sports marketing

Sports sponsorship

Sports service

Distribution and merchandising

Sports industrialization

INTRODUCCION

En la presente investigación se desarrollan los principios generales para poner a punto una estrategia de marketing deportivo, se usan los hitos mundiales de crecimiento de la industria deportiva y además se adelantan recomendaciones practicas para el estudio de la comercialización del deporte: teniendo como base seis textos fundamentales que registran con el paso de los años, los adelantos mas representativos del marketing en el mundo.

De igual manera se pretende desarrollar una mirada delimitada de casos que recomiendan; prestigio, y éxito en el mundo del marketing deportivo por ser los poseedores de las más excelentes capacidades del desarrollo actual del marketing en el mundo. Es importante destacar que en nuestro país, se deben adaptar ciertas corrientes y no tomarlas por copiar; pues es indisoluble el hecho de que con base en la historia deportiva de nuestro país, nos delimitamos a conseguir sponsor hasta volvernos dependientes de los tales y desintegrando el papel de cada actor, malgastando nuestros esfuerzos y masificando el papel de algunos; que de una u otra manera: son nuestros beneficiarios y no nuestros trabajadores.

Con base en el estudio minucioso de las variables que más convengan en nuestro entorno: desarrollaremos algunas de las estrategias más eficaces desde todos los frentes, y no solamente desde los medios masivos de comunicación para obtener el mejor empleo de fuerzas. Y motivaciones para el logro de conceptos continuos que masifican el deporte por un lado; y por el otro aumentan la participación de mercado en algunas personas encargadas del posicionamiento.

También se pretende mejorar la caracterización de algunos clubes en Colombia, pasando de ser toderos, a especialistas en algunas áreas que están en decadencia y que adicional no se apoyan en recursos propios de gestión; por ende crean en algunos casos sobrecostos, y tienen que saturar el mercado con ideas y publicidad que delimita los mensajes, y no recomiendan planes de acción veraces en el mundo de la credibilidad entre empresa y cliente.

Se busca que en nuestro plan de mercados: observemos los distintos comportamientos del consumidor ,pues este es un fiel producto la marca, que le interesa, que opciones de comercialización son importantes y como desarrollar un

logro efectivo y real, que nos permita comunicar acertadamente y afectivamente nuestros objetivos como club; y como organización, donde todos ganan y fomentando la pertenencia a las distintas secciones del conjunto de objetivos que existen en nuestra organización deportiva.

De igual manera con base en una mirada al mundo pretendemos crear estrategias acordes que aumenten la participación dentro del gigante de las grandes marcas, renovando las mentes y mejorando nuestra imagen como ente deportivo en primera instancia, y como sigue el ya cliente importante que somos en América latina y mucho mas adelante en todo el vademécum de posibilidades de los ofertantes, para que establezca una base de resguardo frente a la crisis mundial de la cual somos testigos. Cabe destacar que nos apoyamos en el alto crecimiento que algunas marcas especializadas: están mejorando la cobertura que tiene el país y que denota un alto índice de participación en el mercado, pues se adelantan procesos de participación para la legalidad, que de una u otra manera recomiendan el ser legal y no permite la entrada de contrabando al país, generando un marca e identidad veraz y con participación de los directamente involucrados.

Cuando establecemos márgenes de calidad real del marketing deportivo: podemos ver las ventajas que resultan del estudio, y la investigación en marketing podemos garantizar al empresario la consecución de recursos propios asegurados que garanticen su inversión, no solamente con un compromiso social bien alto sino que también con un grado económico real; que basta con tan solo examinar el crecimiento de sus ventas y su nivel de posicionamiento que recomienda una real participación en los objetivos de la marca y su entrega al proyecto. Todo un sin numero de posibilidades que son enumeradas en el contenido del texto investigativo, para innovar un producto recomendando así: hechos y factores que en un principio parecen relevantes pero que para nuestra condición carecen de importancia real, por ser un mercado tan diferente a las variables claves del marketing antes analizadas y desarrolladas a lo largo los años. Es fundamental confiar en que nuestro criterio es el acertado pues ya desde la experiencia y las evidencias del fracaso: podemos evidenciar que debemos aprender de los errores, y que adelantarnos proactivamente es real al mar de posibilidades que en la actualidad divisa el mundo del deporte, con hechos que son perceptibles a toda la sociedad y que enumeran corrientes de progreso; tan veraces que en verdad son justificadas por la presencia de estrategias mundiales de crecimiento de los negocios y que son participes de economías mundiales que en el hoy tiene

inconvenientes y le han pedido a los productos estrella del marketing que participe activamente en los mismos.

No es coincidencia que cada vez se este estudiando, con mas fervor a los clientes deportivos por ser los poseedores de la masificación y la gran participación; renovando las actuales metas de publicidad y registro en cuanto al numero de clientes a los cuales les debemos llegar, siendo prácticamente una base de datos real, fiel y confiable que aumenta el potencial publicitario de la marcas, llegando a todo tipo de target y además motivando al consumo de ciertos productos por ser los poseedores de la restauración de nuestra tiempo de esparcimiento y no buscando un cara a cara, tan real que no se permita alcanzar los objetivos propuestos.

I. CAPITULO I: CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING

DEFINICION DE MERCADEO

Según Philip kotler (2008) “Es la actividad humana que satisface necesidades y deseos del consumidor mediante procesos de intercambio” de igual manera la asociación americana de gerentes dice “es el proceso de planear y realizar la concepción de, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambio y satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones, es el proceso necesario para que un producto llegue al consumidor final”¹

Algunos conceptos importantes para que se desarrolle el mercadeo son: el mercado que involucra un grupo de personas con necesidades similares, que estén dispuestos a hacer un intercambio de bienes y o servicios; los bienes que produzcan una satisfacción de necesidades al igual puede ser de utilidad para la fabricación de otro bien; y la empresa que es una organización con miras al cumplimiento de objetivos ya sea de corto o largo plazo.

A. ¿QUE ES UNA INVESTIGACION DE MERCADOS?

Es un proceso que consiste en hacer un diagnostico sobre una situación que presente el mercado puede involucrar factores internos y externos al igual que para identificar y tomar medidas frente a una situación que demande atención dentro de una organización.

Algunos elementos de una investigación de mercados son:

- Objetivo de la investigación
- Objetivos secundarios
- Establece la población para definir el objetivo claramente
- Variables a utilizar criterios para evaluar la muestra

¹ Philip Kotler (2008). Fundamentos de marketing. México: Editorial Pearson

- Instrumentos de recolección de la información ya sean primarias o secundarias
- Cuantificación de la información
- Conclusiones y recomendaciones.

Algunas herramientas importantes que son las estrategias en la investigación de mercados son:

- ✓ Penetración del mercado: ser eficiente en el mercado actual usando los mismos productos.
- ✓ Desarrollo de mercados: dar vida a un nuevo mercado con los mismos productos.
- ✓ Reformulación: mejorar los productos existentes.
- ✓ Reemplazo: sustitución de productos
- ✓ Expansión de la línea: ampliar la línea de productos con tecnología similar.
- ✓ Diversificación concéntrica: nuevos productos con tecnología similar y nuevos clientes.
- ✓ Diversificación horizontal: ampliar la línea de productos ofrecidos a clientes actuales con tecnología diferente.
- ✓ Diversificación de conglomerado: productos y mercados diferentes sin relación alguna.

De igual manera el buen desarrollo de la estrategia depende de que este simétricamente enfocada la estrategia hacia el posicionamiento o la segmentación; por posicionamiento entendemos que es la imagen que proyecta una marca determinada en la mente del consumidor, y por segmentación es el desarrollo de un producto hacia un target o grupo objetivo bien definido.

B. ¿QUE ES PUBLICIDAD?

Es el proceso mediante el cual se le comunica al consumidor de un producto o servicio las características de un producto o servicio con el fin de que se identifique con el bien o servicio y recuerde la utilidad del mismo generando así una actitud de compra del producto y se busca despertar una necesidad inherente en la persona buscando que el adquiera el bien o servicio pese a que no lo necesite. El problema fundamental es hacer que se asocien la marca con el grupo objetivo generando en ocasiones un patrón de similar entre el producto y la marca.

El brief de publicidad es el conjunto de la información y hechos que el dueño del producto informa y que a su vez sirve como mapa del producto identificando sus antecedentes sus debilidades y fortalezas es el diagnostico claro frente a la competencia en cuanto a precios segmentación y grupo objetivo. Tiene como finalidad identificar nuestra ventaja competitiva para desarrollarnos en un mercado: debe tener entre otras características la síntesis del mercado, la síntesis del producto servicio y sus antecedentes al igual que el análisis de problemas y oportunidades teniendo como base este estudio concienzudo podemos hacer una estrategia creativa que delimite el posicionamiento de nuestro producto al igual que el objetivo de comunicación, la delimitación del grupo objetivo los beneficios que ofrece al consumidor las garantías de que dichos beneficios suplirán su necesidad y el tipo de campaña que masificara nuestra participación en los medios.

Por su parte el plan de medios consiste en enviar el mensaje al mayor número de consumidores reales y potenciales en el menor tiempo posible, con el máximo de efectividad y rentabilidad. Lo ideal es acercarse al publico objetivo y para esto se debe investigar muy bien para saber en que pautar. En algunos casos se valora a través del rating (es el % de audiencia que ve un programa en relación con el total de hogares/personas que poseen un aparato receptor) el impacto de la publicidad en otros la circulación certificada o el costo que representa por mil lectores. Se hace de vital importancia estar chequeando el análisis cualitativo del producto y como es nuestro consumidor para ello se crearon estrategias basadas en el alcance; en la frecuencia y en la continuidad.

C. . ¿QUE ES EL PATROCINIO?

Es una inversión donde una persona se compromete a algo propio en otro apoyándolo o estimulando su labor para beneficio mutuo. Tiene elementos como el padrino o patrocinador el vínculo aportante y el apadrinado todo esto se aglutina en el objetivo común. Existen tres tipos de patrocinio entre los cuales están:

- ✓ **Patrocinio de notoriedad:** el alcance es vital pues se pretende llegar al mayor número de personas posible del grupo objetivo que recuerde y tenga presente el nombre del producto.
- ✓ **Patrocinio de imagen:** asociar el evento patrocinado con el patrocinador es la unión entre la coherencia y la estrategia que se desarrolle en el largo plazo.
- ✓ **Patrocinio de credibilidad:** la asociación es directa patrocina el evento con el suministro del equipo necesario y además aporta financieramente para el desarrollo del mismo el objetivo es enseñar los productos para conseguir la credibilidad necesaria para el producto.

También existe otro tipo de patrocinio el cual se nombra de la siguiente manera:

1. Política de patrocinio abierta y descentralizada

Es un patrocinante principal cuya función es aportar una cantidad importante de dinero a cambio de contraprestaciones múltiples, las cuales son el nombre del equipo; publicidad en la camiseta oficial del equipo, publicidad en el estadio, en los abonos y en las entradas al espectáculo; y por otra parte necesita de patrocinantes acompañantes en términos de aportes económicos que adquieren paquetes especiales.

2. Política de patrocinios centralizada

De igual manera existe un patrocinador principal, que aporta ingresos en mayor número a partir de las camisetas oficiales del equipo. El resto de ingresos percibidos es por la venta de derechos comerciales y de publicidad estática.

3. Política de patrocinio horizontal

Su base fundamental parte a partir de dos estrategias la de comunicación y la estrategia de ejecución, la primera busca identificar las necesidades de consumo de los productos o servicios garantizando hacer frente a la competencia, a su vez la segunda busca identificar los segmentos del mercado que puedan influir y afectar la imagen de marca y de las ventas.

El patrocinio deportivo es la unión de capacidades y actitudes con un énfasis en la decisión y acción común, a fin de responder a las necesidades de los demandantes. Dicha comunicación se traduce en hacer un acuerdo con los consumidores que obtenga una imagen vendedora que la diferencie de los competidores, permitiendo instaurarse en la mente del consumidor por periodos prolongados de tiempo, aumentando su valor percibido y haciéndolo participe de la organización deportiva.

D. Menú de alternativas potenciales de patrocinio para las empresas

- Asociar la imagen de las empresas patrocinantes en la indumentaria de la institución, productos y servicios oficiales.
- Asociar la imagen y las comunicaciones de las empresas patrocinantes a los deportes como marca para promociones generales, según una o varias categorías de sus productos o servicios.
- Desarrollo de campañas de publicidad comunicación y planes de marca, apoyando el deporte, estableciendo un puente a través de los equipos o eventos

deportivos en los que se participe determinando previamente la cartera comercial disponible.

- Derecho de preferencia para utilizar la imagen de deportistas identificados con las instituciones deportivas para asociarlas a los productos de la marca, mediante un plan de mercadeo que integre una estrategia multimedia secuencial de anuncios y la puesta en movilidad de presentaciones personales en locales comerciales y canales de venta.
- Publicidad del patrocinante en la impresión de los boletos de ingreso al estadio deportivo con el sello de marca, posibilidad de inclusión de mecanismos de promoción: concursos, sorteos especiales, descuentos de compras y premios.
- Utilización del logo de la institución deportiva patrocinada en acciones comerciales del patrocinado (recepciones, fiestas temáticas eventos nicho).
- Creación o rediseño de una mascota oficial.
- Ubicar la marca del patrocinante en el perímetro de juego con distintas aplicaciones publicitarias o promocionales, y áreas recreativas y de entrenamiento deportivo de la institución.
- Realización de degustaciones de los productos de las empresas patrocinantes (si fueran alimentos) en las instalaciones deportivas de la institución donde interactúen los patrocinantes profesionales o amateurs de deportes, y en puntos externos del mercado de influencia definidos a tal efecto.
- Llevar el nombre del patrocinante en los torneos o ligas oficiales por lo menos una vez al año, en cada disciplina competitiva que la institución deportiva organice.
- Desarrollo de artículos promocionales determinados vía acuerdos de franquicias extendidas y creación de tiendas de ventas temáticas exclusivas.
- Diseño de planes de fidelidad.
- Otorgamiento de incentivos al personal, clientes, proveedores y consumidores vips de la empresa patrocinante (entradas y palcos para presenciar espectáculos deportivos, ingreso a los entrenamientos del equipo, pases preferenciales a las salas de conferencias de prensa o firmar autógrafos de las figuras a elección de los invitados).

- Capacitación a través de talleres, wokshop y cursos con foco en la temática deportiva, organizados y patrocinados por la marca.²

² (Tomado del libro de marketing deportivo 2003 de Gerardo Molina y Francisco Aguiar Pág. 81)

II. CAPÍTULO ¿QUE ES EL MARKETING DEPORTIVO?

“El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través d procesos de intercambio. El marketing deportivo a desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios”³. El mismo Mullin (1985) precisa el significado de cada uno de los términos utilizados en dicha definición:

1. Participantes primarios son aquellos que juegan a ese deporte.
- ✓ Participantes secundarios son los directivos, los árbitros, etc.
3. Participantes terciarios alude a los periodistas, anunciantes, etc.
4. Espectadores primarios son aquellos que presencian el evento en directo.
5. Espectadores secundarios los que contemplan el evento a través de los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, etc.)
6. Espectadores terciarios, los cuales experimentan el producto deportivo indirectamente (por ejemplo, verbalmente mediante comentarios de espectadores y participantes primarios o secundarios). También podría referirse a los que se asocian a un club o a un deporte dado, fruto de la adquisición de material o recuerdos deportivos correspondientes a los mismos.⁴

³ Bernardo, Mullin (1985). Marketing Deportivo. Madrid: Paidotribo, Pág. 102

⁴ Marketing y patrocinio deportivo (1997) Carlos Campos pág. 18.

A. Entre las formas generales de comercializar el deporte encontramos:

- ❖ **Iniciativa propia:** el que planea la decisión de llevar a cabo el patrocinio es quien posee la propiedad y tiene el derecho de realizarla y comercializarla; las federaciones dan su aval para la realización del evento y además suministran escenarios, jueces y la organización respectiva.
- ❖ **Bajo propuesta propia:** se compra el derecho de hacer el evento y comercializando comprando los derechos ante la federación u organización que le compete.
- ❖ **Bajo propuesta externa:** cuando alguien ajeno a las entidades respectivas solicitan hacer acciones que ayuden a comercializar dicho evento. Cuando el evento se realiza bajo propuesta externa o propuesta propia se le asegura un dinero para quien lo realiza y se le da garantía de una utilidad cuyo margen le pertenece, de igual manera se trabaja bajo un cobro porcentual de lo ganado o mediante comisión.

B. . ESQUEMA DE GUÍA

Con base en lo anterior podemos adelantarnos a evaluar que acciones debemos hacer para lo cual se creó un esquema guía que sirve para determinar la viabilidad del proyecto y un orden lógico en su elaboración:

1. Estructurar la táctica:

- ❖ Garantizar que los permisos legales sean funcionales para el evento.
- ❖ Establecer la comercialización entre compañías es decir mecanismos de venta e imagen para el evento así como los nexos para las ventas entre las empresas que patrocinan el evento.
- ❖ Manejo logístico en cuanto a oficina de prensa y escenario.
- ❖ Realizar la ficha comercial para delimitar los derechos y obligaciones en cuanto a valores.

2. Ficha de contactos:

- ❖ Autoridades deportivas : federación jueces y vigilantes deportivos
- ❖ Deportistas
- ❖ Personal interdisciplinario que ayuda en el logro del evento.

3. Medios de comunicación:

Quienes cubren el evento si gozan de los mecanismos adecuados para la realización del evento, así como la localización para el buen cubrimiento del evento.

4. Otros puntos a tener en cuenta en la realización de un evento deportivo: beneficios de estar vinculado a un deporte

Es el deseo de identidad del comprador con el deportista y a su vez el deseo de alcanzar los mismos deseos y sueños. Es decir la organización pretende vincularse con metas y objetivos que siempre han tenido las personas a través de los hechos que alcanza un deportista. De igual manera el deseo de llevar una vida sana que puede desarrollarse con quien lo practica ay a su vez motivar al consumidor a su cuidado personal, es un medio de comunicación de marca haciendo publicidad amable y simpática sin que el consumidor se de cuenta de la recordación de los elementos por que el pretende pasar un tiempo ameno y no comunicar publicidad.

El Top of mind o la recordación es de valiosa incidencia para quien lo ve pues es noticia actual y además pretende renovar su nivel siendo un hecho que se ve en periódicos, noticieros entre otros. De la misma forma representa beneficios tributarios para quien aporta: artículo 76. *Donaciones*. Se adiciona el artículo 126-2 del Estatuto Tributario con los siguientes incisos: "Los Contribuyentes que hagan donaciones a organismos deportivos y recreativos o culturales debidamente reconocidos que sean personas jurídicas sin ánimo de lucro, tienen derecho a

deducir de la renta, el 125% del valor de las donaciones efectuadas durante el año o período gravable".

Para gozar del beneficio de las donaciones efectuadas, deberá acreditarse el cumplimiento de las demás Condiciones y requisitos establecidos en los artículos 125-1, 125-2 y 125-3 del Estatuto Tributario y los demás que establezcan el reglamento.

Artículo 77. *Impuesto a espectáculos públicos.* El impuesto a los espectáculos públicos que se refieren la Ley también es una forma de vincularse con el desarrollo del país a través de renovar la imagen del mismo.

5. ¿Que persigue una acción de marketing deportivo?

Las estrategias del marketing deportivo son en vano sino están enfocadas en el consumidor de productos deportivos, es decir enfocar los objetivos de la organización hacia la satisfacción del cliente entendiendo que el primer cliente es el cliente interno⁵, su motivación debe ser objetivos no cuantificables antes que los que se pueden cuantificar es decir el posicionamiento, lanzamiento si es el caso lograr inducir a la prueba de un producto, o el afianzamiento de un producto, entre otros son valores agregados que recomiendan la búsqueda de objetivos a largo plazo y que incrementan su valor solamente en el largo plazo. Que se puede lograr con la marca si mediante el análisis del producto este representa la marca haciendo un foco en la imagen que proyecta a través de la marca, el posicionamiento actual y el que se debe lograr por medio del estudio de marcas. Si hablamos del mercado objetivo a través del plan general de marketing antes definido debe estar bien estructurado y caracterizado buscando su estudio profundo y su segmentación real que se acerque mucho más a nuestro objetivo, recomendando acciones para que los vínculos comerciales antes mencionados se afirmen y a su vez se integren con lo que busca la marca y a empresa. El marketing deportivo pretende transmitir aspectos psicológicos saludables y agradables que posicionen nuestro producto. Como por ejemplo pastas la muñeca con el patinaje en Colombia además de resaltar la imagen de su marca por los excelentes logros deportivos en las competencias internacionales se delimita la vida sana y el consumo de pastas para deportes de larga duración siendo el complemento perfecto para la dieta deportiva, siendo un carbohidrato complejo de

⁵ Ibid. Molina.

fácil digestión y que no se gasta con facilidad proporcionando energía para un amplio margen de tiempo. Una vez determinado cual deporte se asocia mas con la marca y el publico objetivo, se integran la imagen de los dos para formar una sola figura, implica un análisis del deporte y sus porqués de la influencia que tiene, el conocimiento del publico objetivo y como la competencia a atacado y esta atacando dicho mercado. Con base en el estudio debemos establecer que medios difunden mas nuestro deporte y además de que forma lo hacen, es decir es de vital importancia hacer un análisis de los medios pues son los canales por donde llegamos a quienes nos interesan, también sirve para delimitar el presupuesto adecuado para operar en nuestro canal que sea efectivo todo nuestro esfuerzo.

C. Modelos de mercadeo deportivo

✓ **Autogestión de administración deportiva:** Es dirigido desde la alta gerencia de las instituciones deportivas esta define la políticas comerciales, fuertemente relacionadas a empresas con las cuales establecen acuerdos de patrocinio, asociación co-brandig o joint venture según las áreas de negocio. Es el modelo que siguen equipos de futbol como el Manchester de Inglaterra y el real Madrid de España, consideradas las marcas deportivas más caras del mundo, con una valuación de 259 millones y 156 millones respectivamente. Los ingresos principales provienen de ganancias producidas por la venta de derechos de televisión, transferencia de jugadores y venta de merchandising promocional.

1. **Gestión de la administración privada integral:** Es el modelo de instituciones deportivas las cuales cotizan en la bolsa de valores, responden a uno ovarios accionistas principales; las iniciativas son llevadas a acabo por inversionistas con equipos profesionales encargados de la explotación comercial en unidades de negocio como el merchandising, los sitios de Internet etc.. son ejemplos de este modelo los equipos de futbol italiano como Juventus, Roma y Lazio.

2. **Gestiones de Administraciones federativas:** Desde las asociaciones deportivas se administran los seleccionados nacionales como una marca. Ejemplo

de ello es la FIFA que diseña su propia estructura y además comercializa los derechos comerciales in house.

3. **Gestión de Administración de categorías deportivas de alta competencia:** La administración de esta gestión se apoya desde el entendimiento de las ligas o competencias como marcas registradas, siendo estas más fuertes que la suma individual de los equipos que las componen: algunos ejemplos son la F1, NBA, NASCAR. La gestión es privada y llevada a cabo a partir de un esquema de mercadeo deportivo integrado con un fuerte foco de direccionamiento en los espectadores.

4. **Gestión de administración autónoma:** Este modelo está representando mayormente por aquellas instituciones deportivas que revisten la categoría jurídica de asociaciones civiles sin fines de lucro. Es el modelo más típico de América latina. En su mayoría, la gestión está representada por un marcado presidencialismo. En situaciones de oportunidad de mercado y coyuntura contratan a agencias especializadas para la generación de campañas de nuevos socios, patrocinios o publicidad específica. Sin derechos federativos, de televisión, la comercialización de la imagen y la promoción de merchandising suelen ser cedidos comercialmente a monopolios o consorcios privados que los compran para su explotación comercial⁶.

⁶ Ibíd. Marketing Deportivo Gerardo Molina 2003 pág. 245)

D. COMO PODEMOS MEDIR LA INVERSION EN MARKETING DEPORTIVO

El actual vicepresidente del F.C. Barcelona, Sandro Rosell, quien cuenta además con 18 años de experiencia en el departamento de marketing de NIKE, afirma que “en la eterna discusión de quién es el rey, si el producto o el cliente-consumidor, yo considero que lo más importante es invertir en el producto. Si no tienes un gran equipo no tendrás clientes. Pero no sólo en un club deportivo sino en cualquier empresa comercial también. Porque todo empieza por un buen producto”.

El producto deportivo es algo que tiene más en común con el ocio que con los productos tradicionales de consumo. Se trata más bien de un servicio: el consumidor deportivo busca espectáculo, diversión, pasión, sentimiento, que toda su dedicación emocional sea considerada. Pero Sandro Rosell sostenía que “en el marketing deportivo es muy difícil unificar los intereses comerciales con los intereses sentimentales”.

Urdangarín, que ha sido 170 veces jugador de la selección española de balonmano, denunció la falta de modelos conceptuales que permitan “guiar la formulación de la estrategia y sistemas para medir el impacto estratégico del patrocinio”. En su opinión, en el sector deportivo “son necesarios ciertos indicadores que permitan relacionar la actividad de patrocinio con unos objetivos estratégicos y empresariales”.

El actual presidente de Atlanta Spirit y anterior director de marketing de la NBA, Bernard J. Mullin, señaló que en su caso, “la estrategia de patrocinio de todos los equipos está englobada dentro de la de la NBA (estrategia global de mercado)”. Y destacó como los Atlanta Hawks, entidad que dirige desde hace año y medio, “a pesar de ser el peor equipo de la liga en estos momentos con 11 victorias contra 68 derrotas, las ventas se han incrementado en un 67% y el beneficio del patrocinio en un 15%”.

Las cifras que ofreció Mullin ponían de manifiesto como, a pesar de no ser marcas ni equipos líderes, el modelo de negocio de la competición de baloncesto norteamericana permitía obtener beneficios. Este planteamiento de la NBA contrasta con la industria del fútbol en Europa donde, a pesar de las cifras que destacó Sandro Rosell del estudio *European Sport Sponsoring 2003* sobre el interés de los deportes (61% Fútbol, 28% Tenis y 17% Fórmula 1), “son muy

pocos los clubs de fútbol europeos que ganan dinero y sólo cinco o seis, como Juventus, Milán, Bayer, Arsenal, Real Madrid y Barcelona son los grandes competidores en el mercado”. Rosell presentó una visión global de la industria del fútbol. Señaló que ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos 10 años (15-25% incremento anual) y que ha provocado cambios considerables en la estructura de ingresos y costes, “aunque – remarcó - pocos clubs son rentables”. Afirmó que el modelo de negocio ha pasado de una industria principalmente local a un negocio global, y lo comparó a la industria del entretenimiento. Rosell salió del campo advirtiendo que en el fútbol “los títulos son como el reparto de dividendos en la empresa”.

En una jugada personal, Mullin contó la experiencia de su compañía Atlanta Spirit, compuesta por tres marcas (Atlanta Hawks de la NBA, el equipo de hockey Atlanta Thrashers, y el estadio Philips Arena): “Los beneficios de las tres marcas son de un cuarto de billón de dólares y el beneficio del patrocinio asciende a 40 millones de dólares. En este dinero no incluimos los derechos de televisión, porque EEUU tiene una gran red de televisiones locales”.

La filosofía de patrocinio, según Mullin, es que “nosotros no vendemos un patrocinio, lo que hacemos es desarrollar un negocio que haga todo lo posible por adaptarse al patrocinador, a su público objetivo. Nosotros ofrecemos algo que le sirva, le ofrecemos algo a medida. En EEUU se suele buscar a pocos patrocinadores; preferimos pocos que ofrezcan mucho dinero porque de esa manera se les puede dar una mejor atención y más personalizada”.

La importancia de medir la actividad de patrocinio con los mismos sistemas que se emplean para otras actividades de la empresa. “Sin embargo, aunque los números hay que hacerlos, y se pueda medir el retorno en términos de peso en papel, GRPS, aumento de facturación o clientes, etc.... existe un componente de empatía y valores que no se puede cuantificar”.

“Ninguna herramienta es útil para todos porque cada empresa tiene sus objetivos y valorará aspectos estratégicos diferentes, unos valorarán la notoriedad, otros la relación con grupos de interés, otros la reputación social, etc.”

Respecto al retorno de la inversión, Bernard J. Mullin, ofreció la experiencia norteamericana: “Hoy en día el personaje rico que inyectaba dinero en un equipo por amor al deporte ya no existe, todos quieren obtener beneficios de los patrocinios. Los patrocinadores exigen que se les entregue al final del año un dossier con el número de inserciones y apariciones de sus marcas o logos en televisión y prensa, el número de actividades en las que aparecen, fotos de todos los logos que figuran en el estadio. Todo está controlado. Más aun – concluye el profesor y presidente norteamericano -, en EEUU existen cuatro empresas que se

dedican exclusivamente a evaluar el rendimiento de los patrocinios, y es como una “auditoría” en la que debemos demostrar que la empresa patrocinadora aumenta las ventas, gana dinero, etc..... Todo se analiza rigurosamente”.

Sandro Rosell, vicepresidente del F. C. Barcelona, concluyó su intervención hablando de como el patrocinio deportivo es una actividad muy rentable aunque subrayaba la falta de “herramientas que midan el retorno a la inversión”. Rosell afirmaba: “En mis quince años de experiencia en NIKE todavía no he visto ninguna herramienta eficaz. Ni siquiera de las empresas de análisis de medios. De todas las evaluaciones y valoraciones la única que me sirve es la satisfacción del patrocinador”.

E. SURGIMIENTO DE CAMBIOS EN EL DEPORTE GRACIAS A LA IMPORTANCIA DE VENDERLOS A LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN.

En algunos deportes gracias a los patrocinadores se están haciendo cambios sustanciales para agregar tiempos muertos a los ya existentes para adquirir mas compromisos con los patrocinadores es así como en deportes como el volei con el sistema de puntuación del rally point donde todo vale y no hace falta tener el saque para puntuar, de igual manera el baloncesto y el tenis recortan sus tiempos para garantizar espacios de publicidad mas adecuados y coherentes con las situaciones del juego.⁷ Surge entonces la adaptación de l deporte con los medios masivos de comunicación entendiéndose esto como la completa organización de cada deporte en pro de una periodización ecuánime que garantice el surgimiento de encuentros deportivos ala misma hora y con distintos gustos de a cuerdo al consumidor final. De la misma manera una nueva jerarquía en el deporte y haciendo de los mismos una prioridad gracias ala popularidad de algunos deportes y a su vez al surgimiento de imágenes televisivas inigualables logradas en la supercamara lenta en algunos casos y en otros con el cubrimiento general hecho por las cámaras.”La pregunta que debemos hacernos es si el mercadeo deportivo debe entender su accionar futuro en un marco en donde el consumidor ha dejado de ser parte del espectáculo o ira desapareciendo como el integrante activo que fue” como afirma Gerardo molina (2003,23) ejemplo citado.⁸

⁷ Afirmación que denota un contraste y que es resaltada por el autor en el libro marketing deportivo de autor español Gerardo molina marketing deportivo.

⁸ Foro de marketing deportivo realizado en la Argentina 2008.

F. El posicionamiento en el marketing deportivo

Es decir afirmar un valor en la mente de los consumidores, esta integrado por el conjunto de segmentos del mercado desde los cuales alcancemos una diferenciación, buscando de esta manera hacer la diferencia y estimulando al consumidor a que perciba de una u otra manera su máxima satisfacción frente al promedio ponderado de lo que requiere. Debemos por consiguiente desarrollar un atractivo en la mente del consumidor que se transforme en una unidad perceptible y valorada por el mismo. En ocasiones se alcanza el éxito cuando la marca se adueña de un atributo en la mente de los consumidores, luego los consumidores le agregaran un valor mayor al que ya perciben. Dentro de las funciones que el posicionamiento busca las que principalmente resalta es llegar a nuevos segmentos de consumo, al igual que garantizar el sostenimiento de la marca y conquistar el llamado ruido.⁹ Cuando la marca se adueña de un atributo o debe insistir en ello ser constante y perseverante en sus fines y sacrificar en algunos casos posiciones de mercado importantes para concentrar esfuerzos en la focalización, ya que pretender venderle a todo el mercado es una utopía y no busca en ningún instante el logro de objetivos clave y además no es una buena estrategia. En ultimas se busca que un posición estratégica se convierta en posicionamiento para que en la mente del consumidor se hagan y tomen decisiones que apoyen de una manera u otra lo que el quiere.

El arte del marketing deportivo se encuentra alineado al pensamiento lateral y no lineal; es decir pensar sistemáticamente en productos que aporten algo más a la vida diaria del consumidor. En algunas organizaciones deportivas el respaldo de una marca impacta en la imagen de de los productos de las distintas unidades de negocios, es decir la empatía de posicionamiento arrastra automáticamente todo el portafolio de negocios, desde el producto como tal hasta la promoción de otros productos y los beneficios que comunica al consumidor.

⁹ Ruido es Básicamente consiste en que una empresa o una agencia se acerque a 9 o 10 bloggers y les comente que tienen la posibilidad de ganar un pequeño dinero si hacen una entrada patrocinada en su blog de su cliente. A esto le llamo ruido, porque atenta a la base de la economía del boca a boca, que no es otra cosa que la **espontaneidad con la que surge de cada persona el recomendar una cosa**, o escribir sobre ella (si nos atenemos a la blogosfera y a su conversación). El matiz es importante, porque hay que llegar a diferenciar el contenido y tu voz propia, es decir, la naturalidad, de la tentación de escribir sobre algo que básicamente no te llama la atención si no es porque alguien te calienta los oídos.

III. CAPÍTULO: HISTORIA DEL MARKETING DEPORTIVO

A. *ORIGENES DEL MARKETING DEPORTIVO*

Se usa en la revista Advertising Age en 1978 revista destinada a profesionales de publicidad, definido como el uso del deporte como vehículo de promoción de productos, por parte de empresas, para generar recordación de marca. Por su parte George Averoff en Atenas 1896 aportó los recursos necesarios para realizar los primeros juegos olímpicos.

A si mismo en la era moderna existen dos pioneros en este tema que son Hort Dassler cabeza de la marca Adidas creó la ISL que comercializa los mundiales de fútbol atletismo, baloncesto y ciclismo. También Marck Maccormack hoy comercializa eventos en USA y administra la imagen de grandes estrellas del deporte. Existe la asociación de periodistas y ex deportistas sociedad tour de france, la asociación de constructores de formula uno encabezada por Bernie Ecclestone y la FISA la federación internacional de automovilismo deportivo. En Europa unipublic, es la firma pionera en el patrocinio de la vuelta a España al igual que posee los derechos de comercialización de algunos equipos españoles de fútbol. Por su parte en nuestro país los dos grupos económicos dominantes tienen cada uno una empresa comercializadora que son pioneras en el marketing el grupo santo domingo posee la firma producciones mundial encargada de comercializar en sus inicios la vuelta a Colombia en bicicleta y con el grupo ardila lulle con la empresa organización ciclística rcn con el clásico rcn en ese entonces. De igual manera la empresa deportes y mercadeo comenzó comercializando el fútbol profesional colombiano y expo sport s.a. con la feria del deporte.

B. El marketing deportivo en Colombia historia y orígenes

1. El ciclismo

Nació a partir de 1951 cuando se realizó la primera vuelta a Colombia donde ciclistas como Efraín Forero corriendo por la planta de soda de Zipaquirá entre otros se caracterizaron por tener una firma patrocinadora. Más adelante en la segunda vuelta aparecen equipos de marca como Avianca, Coltejer y las fuerzas armadas y el equipo del gobierno regionalizando los equipos. Así mismo la vuelta a Colombia la organizó el diario *El Tiempo*, teniendo que patrocinar con un monto lo cual indica que en el ciclismo en su gran mayoría salvo contiguas excepciones a estado patrocinado por firmas comerciales llegando incluso a que desde sus comienzos se le pague a un corredor por participar en una vuelta ciclística¹⁰. También se usó la camiseta blanca con el tricolor nacional que se usaba para las giras internacionales teniendo el apoyo de empresas como Varta y SAM. Los primeros ciclistas con un patrocinio europeo fueron Giovanni Jiménez patrocinado por una firma belga logrado por su desempeño como ciclista es decir por sus condiciones y rendimiento sin la participación de algún contacto para localizar el patrocinio. Más adelante Martín Cochise Rodríguez con Bianchi y Rafael Antonio Niño con Jolly Cerámica firmas europeas que en ese entonces (1972-1973) eran de gran envergadura. Por su parte en 1973 se alcanzó un patrocinio por la empresa Polímeros Colombianos de Medellín, el cual más adelante organizaría en el '74 el patrocinio del clásico POC-Polímeros Colombianos, el cual contó con promociones de radio, prensa, realizó programas educativos con libros y un video. Gracias a los excelentes resultados alcanzados por los ciclistas colombianos ganando pruebas en Francia podemos ver la crecida participación de firmas que se vinculan entre otras leches la gran vía, droguería Janet, y Canada Dry.

Con el paso del tiempo pilas Varta se vincula al ciclismo en cabeza del Dr. Saulo Barrera auspiciante deportivo que da a conocer al ciclismo a las más altas esferas del deporte mundial, y logrando la más grande sponzorización deportiva realizada en nuestro país. Cabe destacar la participación de café de Colombia como

¹⁰ Afirmación categórica hecha por Héctor Urrego Caballero el 4 de diciembre de 1995. Director de la revista mundo ciclístico.

sponsor en 1985 coparticipe del viaje de Colombia como equipo a España y viendo tan excelentes resultados se hace equipo profesional en 1985, se encaminan dos patrocinadores a conquistar el mercado internacional en España, Italia y Francia que como empresa se denominaron “el gran desafío”, en su búsqueda por liderazgo la federación nacional de cafeteros alcanza a patrocinar la segunda camiseta con mas renombre en el tour la de premios de montaña llegando a contrastar con publicidad en el punto de llegada del premio con vallas presencia de marca en el podio de premiación y con modelos que tipifican la participación nacional como sponsor exclusivo de los premios de montaña.¹¹Desarrollando por su parte una estrategia de penetración mostrando el producto con degustaciones a lo largo del tour y con el primer esbozo de Juan Valdez como marca.

Luego de este boom ciclístico aparece en la escena el equipo postobon a eso del 85 que tuvo como gestor al señor Samuel calderón y a Raúl meza como técnico donde se buscaron adecuar de la mejor manera posible a nuestros deportistas y además se busca promover nuevamente un equipo profesional que diera lugar a participaciones como equipo y representara al país pues en el pasado había quedado el equipo café de colombia-varta por el bajón del café y por no contar con la cuota para seguir patrocinando el tour de Francia. Sus creencia como quipo profesional fue despertar el sentimiento de apoyo, es decir dar apoyo a un grupo de ciclistas amateurs que buscaran posicionar el producto en el exterior, el ya conocido desplazamiento del ciclismo fue el auge que causaban alguno deportistas pagándoles grandes sumas de dinero y adicional las temporadas grandes que pasaban en Europa para preparación y otros por menores hizo que el presupuesto se duplicara y se termine nuevamente con el equipo. Otras participaciones distantes y pasajeras que intentaron contribuir a desarrollo del ciclismo fueron coca cola y pony malta las cuales por manejo de imagen decidieron retirarse por que se hicieron pieza vital para e deporte y además el sostenimiento del mismo perdiendo de esa manera el foco y perjudicando el desarrollo integral como deporte. Mas adelante se presentan patrocinadores esporádicos que buscan participación publicitaria en carreras o temporadas cortas para delimitar su base al desarrollo publicitario empresas como cigarrillos royal la industria licorera de Cundinamarca y Texaco y sus derivados, garantizaban participación en la inversión pero no continuidad por lo que se hizo difícil el

¹¹ Entrevista con Román Medina jefe de divulgación de la federación nacional de cafeteros de Colombia 1995

panorama y se integro una serie de propuestas para renovar la oferta publicitaria y sus ventas temporales pero en ultimas no permitiendo el desarrollo del ciclismo como tal. También se contó con participaciones de corporaciones de ahorro y vivienda por ejemplo colmena que auspicio la vuelta a Colombia por diez años, dando el principio fundamental de dedicarse a patrocinar un deporte y a vincularse con un manejo de relaciones estable, lo cual hizo que permaneciera en la mente de los consumidores y además mejorando la imagen de la compañía y del ciclismo como ente de posicionamiento de la empresa en simetría con el deporte en este caso el ciclismo.

Podemos ver como el ciclismo a contribuido a las asociaciones entre empresa por citar algunas kelme-varta, manzana-ryalcao, teka -seguros Amaya con las mismas se pretende ser mas fuerte si hablamos de globalización disminuyendo costos y minimizando riesgos para la inversión.

2. El futbol

Luego del continuo mar de prohibiciones que le gobierno central instauro durante el gobierno de pastrana Borrero por la entrada de capitales para el pago de nominas a los equipos profesionales de ese entonces se le dio cabida al mercadeo pues los equipos se vieron en la obligación de buscar sponsor para integrarlos en los objetivos de equipo apareciendo de esa manera algunas marcas comerciales de gaseosas o de entidades comerciales buscando tener un ingreso permanente que garantizara el pago de la nomina y excluyera en alguna forma a el único ingreso obtenido que era el de las entradas al estadio de fútbol, debido al descredito que tuvo la temporada del 88 se busca la participación de la empresa privada para buscar sanear por así decirlo un ente que estaba en la total corrupción siendo así que las personas retornan al estadio y además la imagen del fútbol se retroalimento de un flujo adecuado de transparencia y buen obrar que garantizaría el fair play y buscara hacer que su imagen sea cambiada, este patrocinio directo participa con sumas importantes de dinero con contratos a cinco años y se repartió el manejo de camisetas entre los grupos económicos de renombre como son santo domingo y ardilla Lule, en los avisos publicitarios y vallas se busco con la firma estadios s.a. un convenio para llenar el estadio de publicidad.

Además se convino que el balón oficial fuera marca golty con un aporte que para el 95 era de 1.000 millones y se crearon algunos premios para el goleador, el

mejor jugador y el arquero con el menor número de anotaciones conseguidas por sus adversarios, cada premio con su respectivo patrocinio en estos casos Davivienda, Colseguros, y Costeña entre otros fueron los participantes que se incluyeron en la premiación.

Gracias a los continuos triunfos obtenidos en copa América y en la libertadores se creó un espacio para la transmisión del mundial pero se amarró a la comercialización del partido en señal en vivo dada la cantidad de anunciantes que pagaron el derecho de ver el partido, luego del mundial algunos jugadores fueron la imagen de algunas marcas como se mencionan algunas Frutiño, Shimasu y Águila Roja, Colombiana y la Colonia Montpellier entre otras, por ese entonces Bavaria patrocinó a la selección a cambio de la exclusividad de ser la imagen de la selección que sigue en la actualidad teniendo participación en la publicidad de los uniformes, al uso de la imagen de cada uno de los integrantes del equipo, a los derechos de radio y televisión.¹² De manera simultánea en Colombia se vinculó al patrocinio con la transmisión de los juegos en pantalla gigante con el derecho de adquirir dos cervezas, también se fabricaron muñecos articulados de la selección Colombia concediendo la licencia a promociones y manejo, P&M, en la fabricación de 14 muñecos de la selección, la marca deportiva Umbro se le concedió el derecho de comercializar los uniformes de la selección y de fabricarlos con la exclusividad de que llevaran el distintivo de Bavaria. Entre los muchos vinculados al mundial estuvieron el Cid con cuadernos, Caracol con sus concursos radiales, el tiempo con separatas especiales con motivo del mundial, el espectador con promociones y concursos, algunas revistas y periódicos especializados en deporte como el diario deportivo, la revista deporte gráfico, entre otros lo que se buscaba era aprovechar la participación de la selección nacional en el mundial y a su mismo desarrollar los productos con estrategias de penetración de mercado y de desarrollos de producto garantizando la moda mundialista y reposicionando los productos en cuestión. Con la pésima participación de el seleccionado colombiano decayó tal el sentimiento patriótico y las ventas de las campañas que se tuvieron que intervenir algunas empresas para que ajustaran el plan presupuestal y las deudas incurridas por el declive permanente que ocasionó la salida tan pronta del mundial del 93. Otras empresas han participado en este retorno de la sponsorización como lo fue cerveza leona en el 94 buscando reposicionar su marca creando vínculos afectivos con los colombianos de una u otra forma el fútbol se ve expuesto a la falta de lealtad en cuanto al patriotismo que genera la selección nacional pero en el caso de los equipos locales sucede todo lo contrario la identidad permanece pese a las derrotas y se maximiza la lealtad en las mismas.

¹² Entrevista con Carlos Matta (patrocinio deportivo de Bavaria 1995)

3. Producciones mundial

Empresa que divulga y comercializa los programas deportivos en radio y televisión por el año 1994, ejemplo de estos eventos son la organización de exposport; la organización de eventos ciclísticos como el clásico RCN entre los mas destacados. Adquirió por ese entonces derechos para comercializar el ciclismo, triatlón, voleibol de arena, torneos de Freestyle (bicicrós), administro escenarios deportivos como el hipódromo de Soacha y el estadio de fútbol Guillermo plazas Alcid, con sede en Neiva.

4. Deportes y mercadeo

Realiza la organización del torneo de baloncesto copa Sprite, se creo con la idea de especializarse en el marketing deportivo creando empresas símiles como son: Estadios s.a. encargada de a organización del camping, música y mercadeo que comercializa conciertos, se creo para operar en la comercialización y venta de deportes y eventos no tradicionales. Realiza adelantos para el microfútbol y el béisbol, como los ecuestres y el torneo copa Mustang de ese entonces.

5. Exposport s.a.

Es la feria especializada en el deporte entidad que se creo para comercializar eventos deportivos, y para la asesoría de empresas y manejo de deportistas, su filosofía es ver el deporte como empresa, buscando que los recursos obtenidos sean optimizados por el manejo de los ingresos obtenidos por la empresa privada y no como entes estatales. Su gran boom fue la feria del deporte que se realizo entre marzo y abril del 94 patrocinada oficialmente por Postobon y Avianca dentro de esta feria se hicieron escenarios para el volei arena patrocinado por pensiones y cesantías horizonte; expoescalada por Alpina; Expobillar patrocinado por Leona y el supercross con el auspicio de cerveza Clausen. Experimentando tres años d continuos triunfos y dándole la entrada a eventos deportivos no conocidos que aún hoy tiene auge entre los bogotanos.

6. Otras organizaciones

Eventos Elite cuyo plan fue dirigir su publico objeto de sus eventos a clientes con un nivel socio económico alto y deportes con un grado bajo de masificación, por

ejemplo el golf, los ecuestres, y el tenis teniendo como principales gestores del negocio los clubes sociales.

Record su plan se fundamenta en el largo plazo para adelantar un espacio para las competencias deportivas y busca promover a la formación de deportistas, técnicos, y directivos que adapten un plan de negocios para las necesidades de las empresas, que se proyecten a nivel internacional.

También participan en el desarrollo del marketing algunas agencias de publicidad como fueron Tony Fernández y Asociados, Táctica y Publicidad y Grand Prix.

IV. CAPÍTULO: IMAGEN DE MARCA Y CREACION DE VALOR

Con base en la investigación realizada hay casos ejemplares de manejo de marcas que es mi deber plasmar en el documento:

A. Caso: El Real Madrid de España

A principios del 2000 el real Madrid hace un reestructuración acordando una reingeniería adelantando un ambicioso plan de marca que recalca los siguientes frentes comerciales a su haber son: franquicias(productos licenciados), venta de derechos de imagen del club y de sus integrantes en este caso los jugadores, plataforma para el desarrollo de su fundación, buscando para ello el desarrollo de una estrategia integrada para el largo plazo, valiéndose de veedurías como son los Depto. de mercadeo, deportivo, y el financiero. Según José Ángel Rangel encargado de mercadeo resume así el plan de mercadeo estratégico realizado:” La temporada 2000-2002 supuso la consolidación y el inicio de multitud de proyectos que se han materializado en notables incrementos de ingresos a través de múltiples vías. A la vez se han sentado las bases para un futuro prometedor. La dirección central de mercadeo ha completado su fase de estructuración a través de la incorporación de expertos en patrocinio, ventas, productos distribución nuevas tecnologías y mercadeo internacional. En definitiva en cada uno de los proyectos en los que el mercadeo del club tiene una apuesta clara. De este modo, el notable incremento del protagonismo del real Madrid en el ámbito internacional se ve acompañado de una gestión eficaz, y en muchos casos pionera en su entorno. Sus frutos ya se han apreciado en la temporada 2002 y seguirán en franco desarrollo.”¹³

En conclusión el departamento de investigación de mercados del Real Madrid ha basado su estrategia en tres puntos: estudios de mercado previos al lanzamiento de nuevos productos y servicios; estudios de mercado y el carnet de simpatizante del club, los cuales deben ofrecer la información necesaria para perfeccionar los productos y servicios de la institución; y el carnet de simpatizante y estudios de mercado como herramienta de sostenimiento entre el seguidor y el club.¹⁴

¹³ Como lo menciona en su libro Marketing deportivo Gerardo molina pág. 170

¹⁴ Revista publicidad y mercadeo vol. 279 pág. 90 Mayo 2004

Aspectos que cabe mencionar del plan de mercadeo deportivo del club Real Madrid

1. Patrocinio

Existen tres niveles de participación en el patrocinio los cuales son: patrocinador principal, colaborador y proveedor oficial. El incremento por ingresos en la temporada 2001-2002 es de aprox. Un 300% lo cual indica credibilidad de los inversionistas por el club, además es un magnifico socio en planes de mercadeo y comunicación, el acuerdo es con la compañía Siemens Mobile participando como patrocinado principal dl club durante tres temporadas, es una alianza para la consecución de nuevos negocios en tecnología, estando obligados a que en sus camisetas de llevar el logo de siemens tanto en presentaciones internacionales como nacionales, se lleva a cabo una alianza estratégica donde el real aporta un contenido Premium y la compañía le ofrece al club experiencia liderazgo y vanguardia en los campos tecnológicos es decir un a plataforma de comunicación para el real con los millones de seguidores que a nivel mundial a alcanzado.

2. Publicidad

Los ingresos por este medio a través de sus soportes de publicidad es de 600.000 euros dentro de los cuales menciono algunos el canal de televisión, espacios publicitarios en la web, la revista Hala Madrid, y Catv en las zonas VIP del estadio, paneles de prensa en el estadio.

3. Derechos de imagen

Se firmaron acuerdos por la temporada con Galp una petrolera, coca cola el BNP y en telecomunicaciones el Orange haciendo un joint venture con cada uno de ellos y alcanzando ingresos por cuatro millones de Euros

4. Distribución y Merchandising.

Se presenta un incremento del 85% de ingresos que esta constituido por la nueva tienda de exposición de trofeos, que además de permitir ver los triunfos alcanzados por el Real deja ver el campo de juego, al igual que por las tiendas

oficiales de venta de productos del club. Por ejemplo la venta de camisetas se incremento por la llegada de zidene zidane con una venta aprox. de 2.000 con un precio de 70 dólares en tan solo tres días. Pretende que para el 2004 llegue una marca nueva de productos llamada Hala Madrid siendo una gama de productos más económicos que los que fabrica Adidas y que a su vez es una herramienta para combatir la piratería.

5. Pagina Web Real Madrid.com

Con un número aproximado de 12 millones de internautas quienes consultaron 120 millones de paginas en el sitio pretende garantizar que el valor de la marca se determina por el tamaño de la audiencia, creando una estrategia de fidelidad con el carnet del club con un target de aprox. 300.000 mil personas, el sitio arroja unos ingresos de 490.000 euros con unidades de negocio como los carnets madrilitas el servicio de alertas vía celular y aprox. 380.000 mil mensajes a celulares. Se pretende hacer una comunicación entre el club y los internautas permanentes capaz de generar un vínculo con cada uno de ellos, además de expandir en Asia, América y países bajos entre 70 millones de aficionados, posibles clientes de algún tipo de producto con el real Madrid. Se buscan aliados para difundir y rentabilizar la marca que garanticen un soporte técnico para acceder a determinados mercados a cambio de compartir la marca Real Madrid.

6. Canal de televisión Real Madrid

Cuenta con 50.000 abonados llega a países como Arabia Saudita, Yemen, Omán, Emiratos Árabes Irak, Líbano, Palestina, Egipto, Túnez entre otros alcanzo una suma total de ingresos de 2.8 millones de euros con un incremento anual aprox. de 16%. Con una estrategia de cooperación se busca fomentar el crecimiento de la publicidad del canal y además ser el mas importante medio de comunicación con los aficionados planeando llegar a Asia, África y Usa.

7. Instalaciones

Brindar las instalaciones del estadio a espectáculos musicales, entretenimiento en general y adecuar para ello la remodelación de bares, construcción de sitios de comida rápida y un exclusivo restaurante del Real Madrid.

8. Programas sociales

Se incursiono en Latinoamérica con la cesión de su imagen de marca para impulsar programas sociales en zonas de bajos recursos, tiene como objetivo brindar apoyo para la escolaridad en los niños y además llevar un complemento alimenticio para los deportistas. Realizando estudios de planeacion estratégica se puede adelantar una estrategia de sensibilización, de hábitos y preferencias, globalizada que garantice el éxito en el largo plazo pretendiendo llegar a hacer convenios institucionales con gobiernos e instituciones para el acceso a la variada línea de productos que impulsa la marca deportiva, es decir llegar a nuevos nichos de mercado y de consumo.

9. Convenios

Pretendiendo desarrollar su mercado en Brasil que cuanta con 800 Clubes de fútbol y 16.000 deportistas en actividad, pretende hacer la campaña Haz un gol de letras campaña contra el analfabetismo que en el 2002 alcanzaba los 18 millones de brasileros, en coordinación con el ministerio de educación del Brasil. En la argentina apoyaron la obra del padre Mario que pretende la formación de jóvenes de jóvenes de los barrios más bajos a través del fomento de la práctica deportiva además de acciones de apoyo para que terminen sus estudios.

En conclusión el departamento de investigación de mercados del Real Madrid ha basado su estrategia en tres puntos: estudios de mercado previos al lanzamiento de nuevos productos y servicios; estudios de mercado y el carnet de simpatizante del club, los cuales deben ofrecer la información necesaria para perfeccionar los productos y servicios de la institución; y el carnet de simpatizante y estudios de mercado como herramienta de sostenimiento entre el seguidor y el club.

B. Caso: El producto Michael Jordan:

Las habilidades del jugador sumado a su carisma constituyéndose como un producto universal creando una alianza estratégica entre la NBA, Niké, y Michael Jordan. Elevando las rentabilidades de las marcas y mejorando de su posicionamiento creando una imagen de marca en la que la personalidad y los atributos de Jordan hicieron despegar a las marcas ya mencionadas de vender para sobrevivir a rentabilizar su negocio completamente. Nike por ejemplo vendió 100 millones de dólares en el primer año de comercializar las Niké jordan. El

impacto del producto Jordan en la economía de usa fue de 10 mil millones de dólares durante los 15 años de alta producción del deportista, por el poder de persuasión en la industria del consumo deportivo Jordan es el producto ideal para promocionar una industria que mueve por temporada mas de 1000 millones de dólares en actividades de merchandising y derechos de televisión que vende para 200 países con un audiencia superior a 300 millones de personas.

Algunos datos de la empresa Jordan Inc. Fue pionero en la industria de las zapatillas en el año 1997 creo una colección deportiva casual y de estilo de vida natural el producto jordan como tal le dejo en los últimos cinco años de competencia 300 millones de dólares de ganancias para la merca Niké. Así mismo Gatorade invirtió en su regreso un contrato por 18 millones de dólares que lo recupero en la tercer temporada de regreso de Jordan a las canchas. Otro gran inversionista es MCI y hannes que incremento sus ingresos en mas de 1000 millones de dólares por el impacto de Jordan. A su cuenta esta la fundación que distribuye becas con un valor de 2500 dólares cada una llegando a alcanzar las 5000 en el 2002, así como suplementos alimenticios equipos de software excursiones e implementos deportivos.

V. CAPÍTULO: LA INDUSTRIA DEPORTIVA

A. *¿Qué es el licensing?*

Es el manejo y la explotación de una marca a través de los productos, servicios y promociones. El licensing nace como la extensión de un negocio central posicionado. Se desarrolla como ampliar la cobertura de una marca masiva traducida a productos servicios y promociones, se entiende también por una línea de negocios, una nueva fuente de ingresos para una institución deportiva. Es el comienzo de la explotación de una marca masivamente debe establecerse desde la perspectiva de un consolidado de un negocio ya establecido y no la generación de una nueva marca.

B. *¿Qué es un máster licencia y que es una sublicencia?*

La primera una máster licencia es aquel derecho de marca que es explotado por la misma institución deportiva o por la empresa que tiene los derechos tercerizados en forma exclusiva .Mientras que una sublicencia es aquel derecho que cede quien posee la máster licencia a una empresa o persona. Entre as diferencias encontramos:

- La máster licencia explota profesionalmente su marca obtiene una línea de ingresos incrementa su propio posicionamiento y otorga líneas de servicio.
- Por su parte la sublicencia posiciona la marca institucional en un target especifico masivo contribuye a derribar las barreras de entrada en canales de comercialización, genera un plus de venta en las líneas tradicionales de productos.

Podemos observar que el desarrollo de la marca en el largo plazo obedece a la alimentación continua y a la extensión, renovación de la marca en función del plan de negocios, es dinámico su desarrollo integra no solamente los atributos y la personalidad se hace indispensable a l hora de hacer una licesing explotar la insignia de un club en productos, servicios y promociones.

Debemos tener en cuenta algunos aspectos que menciono a continuación par el sostenimiento de la marca en el largo plazo como son:

- **La creación de un manual de marca**

Es la herramienta de aplicación de la imagen que van a proyectar los productos, servicios y promociones. Debe contener de forma detallada todos los recursos gráficos tipográficos fotográficos y especificaciones legales de etiquetas y bordados etc... Para que todas y cada una de las industrias que tomen la licencia de marca sepan cual es la imagen que deben proyectar.¹⁵

- **La comunicación**

El licesing es la comunicación de un intangible que debe crecer reforzarse permanentemente en la mente de los consumidores.

Es uno de los ejes centrales del posicionamiento del negocio, variable clave del mismo.

- **La homogeneidad** Es el criterio común entre el producto, el punto de venta y el mensaje constituye el ABC de cualquier marca.

- **Publicidad y publicity**

Es la comunicación del producto par los de afuera y hacia adentro el publicity la comunicación institucional del club o compañía son los ejes conductores del negocio.

- **Investigaciones de mercado**

Es básico conocer información técnica y científica del perfil de nuestros consumidores, la valuación de la marca o el potencial de un negocio entrante para redefinir o mejorar las estrategias existentes.

- **La cadena de distribución**

Enfocados en los canales de distribución cada marca debe establecer los mejores niveles de venta, la exposición ideal y la protección demarca mas adecuada para que enfrenten el panorama los sublicenciatarios con un apoyo económico en los puntos de venta mas beneficiosos, es indispensable saber como opera cada centro de consumo, cuales son sus necesidades y características permitiendo de esta manera llegar con una oferta de producto acorde que permita la eficiencia en la logística.

¹⁵ Como lo menciona Gerardo Molina en su libro Marketing Deportivo pag.213 2003.

- **Sistemas de franquicias**

Dentro de las ventajas de la franquicia podemos nombrar algunas a continuación como brinda la posibilidad de ofrecer todos los productos en un solo lugar con la homogeneidad de la marca deseada además permite conocer muy de cerca de nuestro consumidor para efectuar los cambios o ajustes necesarios en la oferta del producto, convirtiéndose en un nuevo canal de venta para el licenciataria.

Dentro del posible rubro que podemos destacar en el merchandising de la argentina y su facturación podemos ver¹⁶

El merchandising en la argentina según lo clubes de futbol

Indumentaria	19%
Nuevos negocios	13%
Librería	10%
Blanco	8%
Regaleria	8%
Electrónica	7%
Alimentos	6%
Baño salud	5%
Juegos	4.6%
Accesorios	2.5%
Grafica y editorial	2%
Otros	6%

Fuente: Marketing deportivo (2003)

Algunos consejos prácticos para no equivocarnos con respecto al caso latinoamericano que nos pueden evitar dolores de cabeza y además que sea exitosa nuestra gestión, como siguen:

- No segmentar desmesuradamente es decir que a un mismo producto no consigamos dos licenciataria iguales cayendo en el error de auto canibalizar la marca.
- Focalizar los rubros con potencial de crecimiento: para ello es indispensable identificar el comportamiento de los rubros licenciadles y de los tipos de industria teniendo pleno conocimiento d las actitudes de los consumidores concentrándonos

¹⁶ (Tomada de libro marketing deportivo de Gerardo Molina 2003, pág. 221)

en los montos de mayor crecimiento potencial que esta generando mayor facturación.

- Tener conciencia de la licenciabilidad de cada producto para la tomar de decisiones con el licenciataro para dejarlo de fabricar o para hacer uso del mismo en nuestra rentabilidad.
- Mantener productos estratégicos saber que productos forman parte del esqueleto de la marca en términos de imagen y rentabilidad.
- Realizar promociones solo y solo si la marca esta instalada en la mente del consumidor y además se ha implementado en su totalidad el licenciamiento del producto. Se hacen generalmente con tres fines específicos como son: otorgarle al producto un mayor valor agregado insertándolo en un mercado específico; darse a conocer como marca llegando a motivar a un público masivo; de igual manera obtener un plus de venta de un producto.

C. Los cambios globales que presenta la industria deportiva

- La nueva forma de comercializar el deporte profesional como un producto.
- Un cambio en la percepción y las exigencias de los deportistas de alta competencia.
- Un cambio en la percepción de los espectadores.
- Un cambio en la propiedad de migraciones en sociedades anónimas de las instituciones deportivas.
- Una nueva función global de las cadenas de televisión locales e internacionales.
- Modernización y construcción de estadios dotándolos de mayor capacidad instalada aptos para recibir una mayor cantidad de espectadores con soportes de sistemas de seguridad, control y confort.
- Cambio en relación con los deportes y el desarrollo económico público y privado.
- Un nuevo impacto económico del deporte en zonas urbanas y su relación con la cultura y el empleo.
- Modernización en la utilización del deporte como instrumento de relaciones publicas, comunicación empresarial y publicitaria.

D. Las fuerzas competitivas en el patrocinio deportivo

Como identificar los factores estructurales mas importantes en un sector deportivo

La determinación de las fuerzas competitivas del mercado en el patrocinio deportivo distingue la adaptación del esquema de Porter al sector del patrocinio deportivo. Como son:

1. Barreras de entrada:

Es el conjunto de entidades deportivas que ya tengan establecidas relaciones con los patrocinadores, por solamente garantizar su supervivencia; es así como podemos establecer la diferenciación de productos ofrecidos (el producto patrocinio deportivo) como la primera barreras de entrada a un sector de patrocinio "En una situación de competencia en que los candidatos en busca de esponsorizadores aumentan en progresión constante hay que privilegiar la originalidad y el saber hacer que se adquiere para proponer un proyecto un dossier , adoptar una andadura, que sean atractivas y valorizadas para la imagen de marca de la empresa"¹⁷ el conocimiento de los métodos de marketing mas adecuados en cada caso (necesarios para la comercialización del producto patrocinio) es decir hacer uso de unos métodos de marketing a los que los nuevos promotores de marketing no están habituados los responsables de estos nuevos proyectos deberán adaptarse con toda urgencia y preparar sus dossier como operaciones de marketing y el acceso a los canales de distribución (agencias especializadas) cuanto mas sólidas y beneficiosas sean las relaciones con las agencias con el propósito de protegerse de la influencia de los nuevos competidores y medios de comunicación tiene la posibilidad de ser barreras de entrada.

2. Poder de negociación de los proveedores:

Es muy grande su impacto en el sector del patrocinio deportivo son el conjunto de ideas que hacen a las empresas vincularse; que se establecen a partir de las necesidades de comunicación de las organizaciones y que de una u otra manera ayudan y apoyan el satisfactor de las empresas. Se basa en la relación de las entidades con los afiliados pretendiendo por una parte aportar una mayor cantidad de adeptos y por otra parte identificar estrategias de fidelizacion y pertenencia que en conjunto sean unos ganchos para desarrollar una mejor y mas contundente forma de comunicación con los clientes.

¹⁷ Szybowicz y Magistrali (1990) pagina 116. Esponsorizacion y mecenazgo ediciones 2000 s.a.

3. Poder de negociación de los clientes:

Es también elevado el ya que el mismo esta compuesto por las empresas que aportan como patrocinador al desarrollo de un proyecto de la entidad deportiva algunos clubes permiten que se haga una excesiva dependencia al patrocinador principal y dejan a un lado su fuente principal de recursos aumentando intrínsecamente a los compradores su posición. De la misma manera cuando el costo por cambiar de comprador es muy alto ya que hemos tenido una serie continua de inversiones es necesario no correr riesgos y continuar en el proceso. También podemos observar como en algunos casos los compradores se integraron hacia atrás, siendo las empresas las encargadas de crear y diseñar sus propios acontecimientos deportivos.

4. Presión de productos sustitutos:

Se les llama a los productos que satisfagan la necesidad de comunicación de las empresas, es decir productos sustitutivos en la publicidad, las relaciones publicas, la promoción de ventas, la fuerza de ventas, el marketing directo que son las técnicas restantes del mix comunicacional de las empresas. Podemos adelantarnos y decir que el patrocinio busca una forma sutil de llevar al consumidor los rasgos del producto, “el patrocinio integra la energía, la excitación, y la emoción del evento con una experiencia del consumidor con el producto el representante de ventas de la compañía”.¹⁸

5. Intensidad en la rivalidad entre los competidores existentes:

Es acentuada la presión ejercida por los competidores ya que las barreras de entrada no están muy marcadas por ende cualquiera puede incursionar en el sector y además las barreras de salida no existen ya que cualquier entidad deportiva que finalice una relación de patrocinio puede abandonar este mercado sin grandes impedimentos. Sumado a esto la falta de diferenciación de los productos, ya que se ofrece lo mismo al colectivo de empresas error garrafal ya que cada acontecimiento deportivo es único e irrepetible.

¹⁸ Sports marketing. Competitive business Strategies for sports, prentice hall, Englewood cliffs, New Jersey, USA. Pag. 167.(1994)

VI. CAPÍTULO: TENDENCIAS DEL MARKETING

A. Las estrategias del marketing deportivo

Las estrategias de la empresa pueden seguir dos directrices distintas:

1. La especialización:

Esta estrategia no se puede utilizar en los sectores económicos que han llegado a la madurez o que están a punto de alcanzarla, salvo si la fiema es capaz de ejercer control sobre el mercado. Tiene como base el buscar oportunidades para aumentar las ventas de su mercado mejorando de esta manera su situación competitiva del mercado.

Los objetivos de la especialización son: mejorar la competitividad a través de las economías de escala y hacer una imagen demarca especializada.

Las condiciones de éxito para hacer la especialización: El segmento debe estar en la fase de crecimiento (máximo riesgo) y la empresa debe tener competencias distintivas (experiencias, costes, imagen)

Las aplicaciones de una estrategia de especialización son: Limitar la gama y profundizar en ella (para atender a todas las categorías del consumidor), el riesgo de saturación de la marca impone innovar para relanzar el consumo, y ampliar la zona de venta del área local a la internacional.

2. La diversificación:

Pretende crear una nueva actividad que sea sustituta de las actuales actividades de la empresa.es compatible si y solo si

- El sector no presenta crecimiento suficiente para su desarrollo y no hay más estrategias de especialización que se puedan desarrollar.
- La organización debe tomar una posición defensiva pues su posición competitiva no es la más óptima.
- La posición competitiva es fuerte lo cual la obliga a diversificarse sin que arriesgue su posición.

Los objetivos de la diversificación son: administrar un portafolio de actividades equilibrado desde el punto de vista del ciclo de la vida de los productos y su rentabilidad.

Las condiciones existentes para garantizar el éxito son: los diferentes productos deben permitir sinergias de tipo comercial que busca rentabilizar la imagen de la marca en condiciones que los productos sean compatibles; las técnicas para poder utilizar la misma cadena de producción, la de recursos humanos se permite la flexibilización, una cultura de cambios o un apolítica de formación, los financieros que busca resolver la solvencia en cuanto los bancos y el organizativo que pretende realizar estudios de marketing y de investigación y desarrollo.

Las estrategias de diferenciación que tiene como objetivos reducir los riesgos de la especialización invirtiendo en la diversificación, y reaccionar ala demanda es decir darle el gusto de la elección, responder al envejecimiento acelerado de los productos.

3. La diferenciación:

Atiende a algunas condiciones de éxito ara garantizar su éxito entre ellas mencionamos el maximizar los efectos de la sinergia, el vigila que no exceda de una cierta densidad de la gama, ya que frente a un abanico de elección muy importante, se corre el riesgo de que el consumidor huya de la marca.

Las aplicaciones mas relevantes en la diferenciación son: Aumentar y profundizar en la gama para responder a todas las necesidades de todos los consumidores (a partir de estudios de identificación y motivaciones) y las acciones de posicionamiento a través de las marcas competenciales pero también de la propia marca posiciona los productos diferenciando los unos de los otros.

4. El crecimiento interno:

Se crean nuevas capacidades de producción y de venta, es un fruto de inversiones directas sobre capital, gastos de investigación, etc.... conllevando de esta manera extender la línea de atención de algunas áreas de la empresa. Él proceso consiste en adquirir activos fijos separados, que independientes no habrían funcionado deben combinarse para cumplir un propósito integral.

5. El crecimiento externo:

Las unidades económicas se desarrollan adquiriendo control de la capacidad de producción existente y ya en funcionamiento las más populares son: la fusión, la absorción, e incluso la aportación parcial de activos.

Ejemplos:

6. Las estrategias de cinco empresas en la industria deportiva¹⁹

	Crecimiento interno	Crecimiento externo
Especialización	Salomon(1983) Rossingol (1990) Jeanneau (1980) Beneteau (1995)	Cycleeurope Beneteau(1995) Rossingol (1991)
Diversificación		Salomon (1984) Beneatue (1995) Jenneau (1980)

Fuente: Estrategias del marketing deportivo.

B. Las federaciones deportivas

Existen dos organizaciones que aglomeran al deporte en su conjunto como son: asociaciones que se caracterizan por su organización y otra que esta por fuera de las asociaciones deportivas, es así como las distintas distinciones antes mencionadas agrupan distintos tipos de personas con hábitos de consumo muy distintos. Las federaciones la componen los competidores, practicantes habituales, dirigentes, entrenadores mientras que otras licencias los agrupan en iniciación, verano, de calle, etc....) de manera que no solamente existen federaciones unisport sino también federaciones multi sport que representan en su totalidad unos 1.500.000 afiliados y las de las federaciones escolares y universitarias que reagrupan unos 2.500.000 afiliados, teniendo presente que el numero de afiliados no es equivalente al numero de practicantes.

¹⁹ Estrategias del marketing deportivo pág. 441 Michael desbordes ohl, tribou.

C. Los servicios deportivos

Un servicio deportivo puede definirse a partir de cuatro características como son según²⁰ (kotler y dubois, 1986, p 432-435)

Un servicio es un producto intangible. El consumidor decide su compra sobre la base de una promesa entre un ofertante que da a conocer los beneficios de un producto y un consumidor que garantiza su calidad solo con la garantía de lo que sopesa en el folleto y en la palabra del ofertante; el servicio no se pueda almacenar si no es consumido en el momento de la prestación se pierde definitivamente; un servicio es un producto cuya calidad no es estable, diversas estancias perjudican su calidad como el buen estado del tiempo, o la estrechez de un escenario, la producción de un servicio se hace simultáneamente a su consumo y reclama la participación del consumidor.

D. El componente emocional del servicio deportivo

El interés que plasma un comentarista deportivo al igual que el ambiente forman parte importante del servicio deportivo. La circunstancia de conocer la acción de competir de darle al rival un toque de emoción también hacen un conglomerado de acciones relevantes al evaluar la condición en la prestación del servicio deportivo. De igual forma se piensa en que es más importante la confianza que brinda la presencia de un vendedor que la oferta de un producto es decir, se genera a partir de una calidad en la interacción entre cliente vendedor por brindar la confianza suficiente para la compra. En ocasiones el compartir una misma técnica deportiva al igual que una misma pasión hace que lo que se quiere no tenga precio y superando así la dimensión deportiva se vinculen ofertantes y demandantes.

E. El servicio deportivo supone la participación activa del consumidor

La especificidad del servicio deportivo se encuentra también en el proceso de cooperación del practicante consumidor en la producción del servicio²¹ (pigeassou,

²⁰ (kotler y dubois, 1986, p 432-435)

²¹ (pigeassou, 1997, p. 56-57)

1997, p. 56-57) donde el cuerpo es el primer instrumento de la producción, donde somos sujetos a el nivel de dominio corporal y a la técnica del practicante, y de los objetivos del mismo por estar estrechamente vinculados con la producción deportiva. Es decir la relación aprendiz con la producción esta vinculada por los adelantos que el vea en su nivel pues al mero acto de no alcanzar adelantos se vera decepcionado y abandonara la practica deportiva, de manera similar el buen jugador renovara el consumo que lo realza. La satisfacción esta también en función de la prestación del servicio o de los participantes y de su proximidad social, es decir clubes que seleccionan a sus abonados se ven en mejores circunstancias que los que no seleccionan pues estos últimos guardan una heterogeneidad que no resulta conveniente motivados por la prestación de un servicio incompleto y sienten cierta frustración.

F. El ciclo de vida de un servicio deportivo

Es un elemento de racionalización a la hora de tomar decisiones frente a la producción de bienes o el decidir acciones de marketing en función de los resultados obtenidos. Este tiene como máxima que las ventas de un producto tiene un tiempo de vida limitado que sus ventas y rentabilidad pasan por cuatro fases denominadas fases de lanzamiento, de crecimiento, de madurez, de declive. Se podría decir que un servicio que, por definición no se almacena y desaparece con el uso, no puede ser tenido en cuenta por la teoría, en algunos casos no existe riesgo de saturación de una necesidad como la de estar en forma buscando satisfacerla en una semana a través de ejercicios aeróbicos en la otra a través de ejercicios de step y en la otra fomentando prácticas como el spinning por ejemplo.

1. El lanzamiento de un servicio deportivo

El objetivo es dar a conocer el nuevo servicio sin una concurrencia que habría podido informar de la potencial demanda, se dispone de un grupo de cazadores de tendencias que encargados de ser los pioneros y revelar la corrientes por las cuales se mueve el mundo del deporte, es decir un estudio completo de tendencias y una serie de estudios de campo que delimitan la proactividad en el mundo del deporte. Co base en lo planteado se manejan líderes de opinión que a través de su experiencia, empatía, y altruismo, de allí que se usen a los campeones con su imagen para atraer a los clientes socios y usuarios.

2. El crecimiento de un servicio deportivo

Se caracteriza por el desarrollo acelerado de las ventas en un mercado en vías de masificación y en un grado de competencia alto cuanto mas crece la rentabilidad, se pasa a un consumo mayoritario y no esporádico, aprovechando de esta manera la baja en los costos que van unidos a una producción en masa. Se trata de mantener un mensaje de comunicación claro que se distinga por la superioridad de la marca comparada con la competencia, la política de disminución de precios se decide en aras de la distribución de un producto. En último término se trata de identificar la evolución de la necesidad para responder a ella en términos de calidad y de saber donde se encuentra la competencia para tomar las medidas pertinentes e cada caso y garantizar el éxito de nuestra acción.

3. La madurez de un servicio deportivo

Se caracteriza por la estabilización de las ventas y de un declive en el contexto competitivo que tiende hacia el oligopolio. Hay saturación, por lo que el ofertante debe flexibilizar su capacidad de producción en algunos casos con contratos temporales y situaciones de emergencia que prevean cualquier caída en la demanda y solventen los costos, las acciones de marketing están delimitadas a relanzamiento en forma de innovaciones.

4. El declive de un servicio deportivo

El consumo deportivo se caracteriza por la reducción en las ventas basado en el cambio de actividad de un practicante que no excluye su pasión por la practica deportiva sino que pasa por un cambio de mentalidad y de posición social donde algunas comunidades encontraran su identidad en una practica única, mientras que otros se distinguirán por su múltiple participación en actividades que denotan su nueva posición social y reconocimiento que busca.

G. El futuro y la innovación en servicios deportivos

Se basa en dos enfoques el primero es que deben existir nuevas practicas, nuevos productos, mas allá de cualquier restricción de costo y debilidad económica independiente de las realidades sociales el segundo enfoque es implantar tecnología científica que impida llegar a realidades con algún significado. La innovación para la empresa en si para desarrollar la idea de producto nueva de

otra empresa. Algunas veces una simple innovación de las prácticas existentes también puede considerarse como un aligera innovación cuando cambiamos el envoltorio del producto y los atributos visibles del mismo, lo importante es hacer participe al cliente de nuestra innovación aun cuando la oferta del producto no s totalmente nueva. De igual manera hay un nivel de innovación mas arriesgado que consiste en transformar una practica existente para convertirla en un nuevo producto tanto para el prestatario como para el consumidor, en algunos casos existe otro grado de innovación que es introducir una practica nueva para el ofertante y para el consumidor, en otros casos de innovación puede mostrarse un hibrido de actividades existentes, en resumen se dice que la practica deportiva se basa en prestaciones existentes que se modificaran mas o menos radicalmente:

- Atributos (cambiar las reglas de un deporte colectivo)
- Entorno (pasar del gimnasio a un entorno natural)
- Imagen que movilizara a otras representaciones sociales
- Objetivos

En último término la innovación se trata de un proceso de aparición de nuevos productos, sustentando el análisis por la percepción de l producto que pueda tener el practicante y cuyo proceso de difusión es situarse en una lógica de marketing de extensión por el espacio comercial y no comercial de la practica.

H. La gestión de todas las prestaciones deportivas

La variedad de un ofertante de servicios deportivos responde a necesidades bien diferentes, tantas prestaciones como necesidades específicas a catalogar según estudios previos de mercadeo o de público. Se puede decidir diversificar la oferta si se identifica una nueva necesidad que puede generar un volumen de negocios o introducirlo con la intención de buscar beneficio general y si se tienen las capacidades de producción para responder a ella. La decisión s estratégica y conlleva grandes implicaciones financieras: decisión de inversión, decisión de contratar y formar, decisión de informar de los nuevos servicios.

I. La gestión de la gama

Es la múltiple capacidad de un ofertante de presentar cada producto a sus demandantes. Se propone una gama cuya amplitud estará delimitada según las capacidades de la oferta y dirigida a segmentos de practicante claramente identificados. Se identifica las modalidades de práctica o las características de los demandantes y a través de que medios pueden ser suplida su necesidad. Esto es

clero y determina que el tipo de gestión de gama remite, por un aparte a la estrategia de marketing y por otra la forma de enfrentarse.

J. La gestión de la marca

Aquí se encuentra la clave para diferenciar el marketing deportivo comercial del marketing público o asociativo. Si se considera que la elección de una marca o de un logo constituye el primer vector de comunicación de la identidad del ofertante y de lo que ofrece, y que participa directamente en su posicionamiento, al tiempo que se debe admitir que el sector no comercial carece de visión. El movimiento federativo carece de legibilidad remarcable. Una marca o un logo debe poseer cuatro características que son:

- Debe ser diferenciable en un entorno con exceso de signos.
- Ser memorable para poder influenciar en la compra en el momento adecuado.
- Ser comprensible ya que su percepción suele ser fugaz.
- Ser evocadores del producto identifique con el servicio deportivo.

La política de un servicio deportivo es específica, ya que esta en relación con un producto intangible cuyas dimensiones simbólicas y emocionales le confieren un carácter particular. Esto obliga a los prestatarios a realizar estrategias de marketing innovadoras y de posicionamiento centradas principalmente en la imagen. Ahora bien, se ha de distinguir entre la identidad de marca, elemento de la estrategia de marketing de la empresa y la imagen de marca como la percibe el consumidor²². Si la imagen percibida pocas veces corresponde a la imagen deseada por la empresa, entonces se debe ubicar la política de imagen de marca en el centro de la política de comunicación.

²² J.N. Kapferer, les marques: capital del Enterprise, París, ed. De organisation, 1991.

VII. CONCLUSIONES

Con la realización de la investigación aprendí a identificar los escenarios mundiales en el desarrollo del marketing deportivo, ya que es indispensable conocer las tendencias mundiales en el marketing; la actualidad, es así, como acepte las recomendaciones de los expertos en marketing, que permitieron ver a los clientes objeto como particulares pues gracias a su fidelidad a la marca al club o al deportista masifican las ventas de sus productos, antes que minimizarlas esto obedece a los resultados deportivos que nunca delimitan la parte de las ventas y en ocasiones; contrario a la derrota hacen mas referencia a la marca o al club por su continúa fidelización, y aliento de apoyo al club, de igual manera el proceso de crear marcas propias o patrocinadores exclusivos hace que sean leales y no permitan la piratería. como en casos de otros artículos que se ven impedidos por la corriente y la imagen publica de sus escogidos en la publicidad.

Con base en estudios de clubes que a nivel mundial han marcado la pauta podemos integrar un conglomerado de servicios que hacen holdings muy fuertes. Tal es el caso del Manchester united que integra varias empresas para el servicio de sus asociados y brinda espacios reales de comunicación entre los miembros del gremio, involucrando a todos los aficionados y en ultimas brindándoles una mejor calidad de vida tanto como el club se hace mas fuerte y real en el mercado mundial.

Cada vez que realice estudios sobre las tendencias mundiales apareció colombia en una actitud pasiva solo contadas excepciones, pues como recomendación los clubes deben de volverse sociedades animas e integrar a los miembros de dicho club en el contexto mundial, haciéndolos partícipes de sus decisiones y delimitando cada vez mas su mercado para desarrollar en su conjunto especializaciones entre los miembros de la organización y recomendando de esta manera planes oportunos y adaptados al terreno de negociación que sea el mas optimo para el desarrollo de la organización.

Se debe rescatar el progreso obtenido por algunas organizaciones que adelantan procesos estratégicos y de cambio para mejorar su servicio y optimizar el valor agregado de los beneficiarios de allí que es valioso destacar a clubes profesionales como atlético nacional y el deportivo Cali que no solamente venden por derechos de televisión sino que además integran a los nuevos aficionados

dando espacios y brindando nuevas oportunidades para acercarse al club con tarjetas de afiliación que da descuentos y soluciones reales para sus aportantes .

Es de particular importancia la vigencia de actuaciones e intervenciones estatales para que el deporte y el marketing se hagan participe y sea una herramienta importante dentro del desarrollo del país como tal. Si se establece un compromiso continuo y veraz podemos cada uno aportar a los hechos que marcan la diferencia en el mundo del deporte, con una participación estatal real podemos ver y mejorar no solamente los logros obtenidos por nuestros deportistas sino que también buscamos integrar a los administradores en el proceso de juegos y convenios de intercambio deportivo que creen a la empresa privada la seguridad de que no son los únicos gestores y de que son pieza importante en este proceso.

BIBLIOGRAFIA

- ¹ Philip Kotler (2008). Fundamentos de marketing. México: Editorial Pearson.
- ² Molina Gerardo y Francisco Aguiar (2003) Marketing deportivo Edit. Norma
- ³ Bernardo, Mullin (1985). Marketing Deportivo. Madrid: Paidotribo
4. Campos López Carlos (1997) edit. Marketing y patrocinio deportivo Cáceres España. Edit. Colección gestión deportiva
5. Molina Gerardo y Francisco Aguiar (2003) Marketing deportivo Edit. Norma
6. Revista publicidad y mercadeo vol. 279 pág. 90 Mayo 2004.
7. Molina Gerardo y Francisco Aguiar (2003) Marketing deportivo Edit. Norma .
8. Szybowicz y Magistrali (1990) pagina 116. Esponsorizacion y mecenazgo ediciones 2000 s.a.
9. Sports marketing (1994). Competitive business Strategies for sports, prentice hall, Englewood cliffs, New Jersey, USA.
10. desbordes ohi, tribou, (2001) Estrategias del marketing deportivo. Edit Paidotribo
11. J.N. Kapferer (1991), les marques: capital del Enterprise, parís, ed. De organisation,

Paginas de Internet

8. foro marketing deportivo realizado en arg. www.gerardomolina.com. Recuperado fecha (Noviembre 2008)
9. definiciones aclaración de conceptos citado de www.marketingdeportivo.com Recuperado fecha (Noviembre 2008)

Entrevistas

10. Entrevista con Héctor Urrego Caballero director de la revista mundo ciclista el 4 de diciembre de 1995.

11. Entrevista con Román Medina jefe de divulgación de la federación nacional de cafeteros de Colombia 1995.

12. Entrevista con Carlos Matta (patrocinio deportivo de Bavaria 1995)

ANEXO UNO

“En Boca el merchandising es vital”

Cuando se trata de buscar ejemplos de equipos sudamericanos con un excelente manejo en el área de mercadeo, la mayoría de las personas pronuncian Boca Juniors. Y es que, la realidad es esa. Este equipo argentino es una de las instituciones deportivas más exitosas de la región, tanto en el campo deportivo como el comercial. Muestra de ello son los más de 900 productos de la marca Boca.

Markka converso con Orlando Salvestrini, presidente de Boca Crece, empresa que maneja el marketing del club, para conocer el trabajo que realizan para impulsar esta marca.

¿Desde hace cuánto tiempo Boca Crece maneja el área de mercadeo de Boca Juniors? Boca Crece S.A. una empresa 100% del club atlético Boca Juniors, maneja la marca del Boca desde el 2003. Antes de eso, en la institución no había una estructura dedicada por completo para pensar en los temas de generación de ingresos extra futbolísticos.

Usted es mencionado como uno de los responsables del incremento de popularidad y valor de la marca Boca Juniors ¿Cuál fue su principal tarea dentro del club? La base fundamental del marketing en los clubes de fútbol es olvidarse de lo que nos enseñaron en la universidad respecto a la ecuación satisfacción-lealtad. A todos nos enseñaron que un cliente satisfecho era leal. Pero en el fútbol, aunque un aficionado siempre quiere que su equipo gane, el resultado no perjudicaba su lealtad al club. Si su equipo pierde, a pesar de sentirse decepcionado, no dejaba de alentarlos. Un ejemplo palpable es lo que sucedía con Racing Club de Avellaneda, en Argentina, que no quedaba campeón desde hace 35 años. Sin embargo, sus fans eran más leales que nunca. En el fútbol, la insatisfacción no es sinónimo de deslealtad. Al contrario, ahí es cuando son más fanáticos.

Entrando en el tema del merchandising, ¿Cómo manejan el tema de las licencias? ¿Son socios estratégicos en ciertos negocios? Boca Juniors no es socio en las licencias que otorga. Por ende, no corre riesgos. Para autorizar su uso, siempre se le pide al licenciatarlo un Business Plan donde se evalúa la seriedad del proyecto y la participación en el mercado del producto al que le quiere adicionar la marca

Boca. En base a esto, se le pide un monto mínimo por las comisiones, el mismo que lo puede perder si es que, al final, no desarrolla el proyecto. Además, Boca crece realiza auditorias cada dos meses para conocer las ventas de cada licenciatario.

¿Cómo definen el precio de la licencia de la marca Boca? Cualquier licencia de esta marca tiene un costo del 10 al 15% de las ventas mayoristas, ya sea para hoteles, taxis, cementerios, entre otros.

¿Cuánto facturan anualmente por merchandising? Boca Juniors recibe, aproximadamente 1.5 millones de dólares por año en concepto de merchandising. Y esto solo en Argentina, ya que recién desde el 2008 comenzara la campaña de expansión internacional. Esta decisión de llevar la marca al extranjero fue porque queríamos consolidarnos en Argentina, a pesar de las continuas ofertas desde algunos países.

¿Pero uno de los principales problemas de una marca famosa es la piratería. Ustedes, ¿Qué hacen para defenderla? Desde hace dos años, manejamos una campaña Antipiratería en la que utilizamos la pasión de nuestros fans. Esta acción se basa en educar a los hinchas en denunciar a las personas que comercializan los productos de Boca que no tienen el respectivo holograma. Esto es un éxito porque nuestros fans se sienten contentos al defender el patrimonio d su club.

¿Cuál es la mejor forma de trabajar en el mercadeo de un equipo? El futbol tiene tanta pasión que es imposible despegar de la mente de los dirigentes el resultado del ultimo partido o como formara el equipo en el próximo partido, y no existe focalización en los ingresos extra futbolísticos. Aconsejo tomar dos caminos: tercerizar la gestión comercial o separarla físicamente de las otras actividades. Con esto quiero decir que las oficinas del ara comercial deben estar lejos del estadio u otras instalaciones no comerciales del club.

Finalmente, ¿Cuál es su opinión sobre esta tendencia mundial? No existen dudas de que los ingresos extra futbolísticos sean la base de un crecimiento sano de los clubes. Por eso hay que contar con gente que se dedique 100% a este negocio.

(Entrevista concedida por Orlando Salvestrini, presidente de Boca

Crece, a la revista Markka 2008)

ANEXO DOS

LA MARCA DEPORTIVA MÁS RICA DEL MUNDO

Un caso ejemplar sobre como crecer rentablemente administrando los activos intangibles.

Su breve historia

Manchester united es el equipo de futbol mas rico del mundo. Nacido hace 125 años bajo el nombre de Newton Hato LYR, formado por un grupo de trabajadores ferroviarios, veinticuatro años después, en 1902, tomaría el nombre de Manchester United.

Sus principales ídolos

En cada época, la hinchada tuvo grandes ídolos entre los jugadores: Sir Bobby Charlton, George Best, Eric Cantona, David Beckham, Wayne Rooney, y las actuales figuras sudamericanas Cristiano Ronaldo y Carlos Tevez. Entre sus entrenadores se destacaron Sir Alex Ferguson y Mat Busby.

El concepto y enfoque estratégico

El club concibe al club como una mezcla perfecta de espectáculo, show, entretenimiento, estética y negocios. La entidad se reconoce a si misma como una marca deportiva, regida bajo una racionalidad empresarial estratégica , la cual determina la puesta en marcha de una política financiera que no permite, por ejemplo, que los contratos de los jugadores (los que son considerados productos de marca) superen el 50 % de los ingresos.

El apalancamiento financiero

El Manchester United tiene una fuerte presencia en la bolsa de valores(es uno de los equipos de futbol mundiales que cotizan con éxito en el mercado bursátil), lo cual lo obliga a presentar resultados convincentes a sus accionistas.

La administración estratégica de su marca

En el marco de su plan de marketing, la marca se ha abierto al mundo entero, con foco en el mercado estadounidense y asiático. Este objetivo lo llevo a participar en giras por Los Ángeles, China, Japón, Australia, Tailandia, Singapur y Malasia.

Simpatizantes globales

El Manchester United tiene un total de 120 millones de aficionados, de los cuales 70 millones están en los países asiáticos. ¿Qué persigue específicamente con su aventura de competencias en los Estados Unidos, si en este país el fútbol es un deporte minoritario? Por una parte, ganar popularidad entre los 28 millones de personas que juegan al fútbol, cifra que sigue en crecimiento (se estima, será de 35 millones en los próximos dos años); por otra parte, aprovechar la reciente llegada en junio de 2007 de su ex jugador David Beckham, quien está jugando en el equipo de los Ángeles Galaxy, lo cual ha hecho atractiva la liga local MLS. No obstante, todo comenzó cuando los directivos de los ingleses quisieron capitalizar el éxito alcanzado por la selección norteamericana, que llegó a las semifinales del mundial de Corea-Japón en el año 2002.

Promoción y relaciones públicas eficaces

Pero, además, el Manchester United lleva a cabo una tarea de relaciones públicas y promoción precisa, buscando persuadir a más inversores para que apoyen las acciones de su marca en Wall Street, exhibiendo los beneficios de rentabilidad de una compañía que es sólida tanto dentro como fuera de los campos de juego.

El más rentable en el fútbol mundial

El club inglés y el Real Madrid de España son los equipos con mayor valor comercial, un activo intangible del que cada vez están sacando un mayor rendimiento económico.

El modelo del club británico demostró ser el más rentable del fútbol y, por tanto, un ejemplo a seguir por el resto de sus competidores. Ahora, el Real Madrid también está jugando a explotar su imagen por medio de grandes jugadores como productos estrella. Los clubes son conscientes de que no pueden seguir endeudándose y que necesitan encontrar nuevas fuentes de ingresos al margen de los aportes de sus hinchas, quienes pagan entradas para ver a su equipo en su estadio el mítico Old Trafford.

La tendencia mundial es a convertirse en sociedades anónimas

La comercialización del fútbol implica que equipos en los cinco continentes opten, muchos de ellos por ser sociedades anónimas. Esta tendencia comenzó en Inglaterra en 1983 y tomó impulso en los años noventa, siendo esta práctica común a otros países europeos como Italia, Alemania España. El principal motivo que ha llevado a los clubes a ingresar en el mercado financiero es generar una nueva fuente de ingresos.

Análisis de posicionamiento

Los ingresos en cada liga de fútbol Según el área de estudios del deporte de la universidad de Belgrano, en un informe de investigación efectuado en 2006 sobre las finanzas en el fútbol mundial, la liga española es la cuarta europea midiendo el nivel de ingresos: 970 millones de euros durante la temporada 2005-2006, por debajo de la premier league inglesa (2000 millones de euros), la serie A de Italia (1170 millones) y la Bundesliga de Alemania (1100 millones) por debajo de la española queda la liga de Francia, con ingresos de 660 millones de euros. España se sitúa tercera en ese ranking; sus jugadores están valuados en 1707 millones de euros detrás de la liga inglesa con 2225 millones y la italiana con 1719 millones.

Análisis comercial

Una marca global de calidad superior y sus alianzas estratégicas

De acuerdo a su estrategia mundial, el Manchester efectuó en 2005-2006 varias alianzas con otras compañías, como el equipo de beisbol

New York Yankees, la empresa Vodafone y Nike. También son aliados del equipo Jan Sports, la cervecera Budweiser, la compañía aérea Air Asia, la automotriz Audi, Unicef, los neumáticos Kumho Tires y la agencia de turismo de Malasia entre otros. Las alianzas estratégicas históricas con Vodafone y Nike como patrocinadores del equipo sentaron precedentes en dar a conocer al Manchester como garantía de que la marca otorga una exposición mundial sin igual. El club prefiere alinearse con compañías que puedan ofrecer nuevos productos y servicios a sus hinchas.

Fidelizando a través de sus servicios

Con Vodafone, se creó el MU Mobile, que ofrece noticias, resultados de partidos e imágenes de las jugadas más interesantes a través de un mensaje celular. Otra

alianza importante es la que mantiene con la marca de cerveza Budweiser; el contrato le garantiza a la cervecera derechos exclusivos a proveer su bebida en el estadio, además de permitir el uso de la marca en su publicidad. La alianza con el banco Britania permitió ofrecer cuentas bancarias y tarjetas de crédito con marca propia con el aval de marter card y visa. Las manchester credit card están disponibles en los siguientes países: Japón, Hong Kong, Sudáfrica, botswana, kenya, Mauritania, malasia, Eire, Grecia, Tailandia, corea del sur, estados unidos e indonesia. Además ofrece un servicio de internet gratis y otro de banda ancha, el Mu broad brand internet. Hay también un canal de televisión dedicado exclusivamente a asuntos relacionados con el club, denominado MUTV, cuya versión on line esta disponible a través de la web que el club posee en internet. Así mismo, la marca deportiva ofrece servicios financieros a través de Mu finance incluyendo prestamos seguros e hipotecas. El manchester cuenta con puntos de venta en todo Inglaterra, ofrece desde un montaje de licencias y merchandising, camisetas ropa deportiva, dvd, cd, videos, tazas, libros, fundas, ropa de cama, ropa interior alhajas, y relojes, hasta equipamiento para computación, entre cientos de accesorios mas. Su principal tienda esta ubicada en el estadio, el Manchester United Megastore.

A modo de conclusión

La profesionalización de los sistemas de gestión es uno de los retos del deporte profesional actual a nivel mundial. El explosivo aumento del volumen de negocios generado en la industria deportiva y las crecientes necesidades de inversión motivaron cambios en las entidades deportivas, cambios que se vislumbran en dos aspectos; la aparición de nuevas formas de administración y la tendencia hacia el recambio de su figura política. En todos los países donde el deporte creció de modo exponencial en las ultimas tres décadas, hubo una intervención de los gobiernos, los cuales alentaron y dieron una fuerte promoción a las inversiones privadas, incentivando el rol activo del empresariado para la administración de los clubes como empresas de servicios, no solo aportando capital sino aplicando criterios de eficacia, calidad y eficiencia. La fijación de presupuestos precisos a los cuales se les de estricto cumplimiento dará lugar a la obtención de una rentabilidad que haga crecer las utilidades para un desarrollo de los deportes de modo sustentable. En contraposición, las estructuras deportivas de América continúan manteniendo esquemas no profesionales, que corresponden más con el siglo pasado que con las innovaciones propias del futuro. El Manchester ha demostrado que todo es posible, por medio de una acertada estrategia que

combina marketing y publicidad con pases, gambetas, juego bonito, y goles. Ahora muchos clubes del mundo parecen dispuestos a seguir su ejemplo, ya que las buenas ideas no tienen fronteras. (Art. De management herald nov. 2007 Lic. Gerardo Molina)

ANEXO TRES

NI FUTBOL, NI MARKETING

¿Cuánto pierden Barcelona y Emelec por no contar con un sólido y responsable departamento de marketing?

El domingo 7 de octubre, a las 13:47, los fanáticos de los equipos de fútbol del astillero, se vestían de luto. Es que, luego de deambular durante varios meses por las canchas locales (y también las internacionales), Barcelona y Emelec completaron un año de fracasos.

Por primera vez en la historia, Guayaquil se quedó sin fútbol dos meses antes de la finalización del campeonato, “gracias” a las pésimas campañas de sus equipos. Sin duda, una vergüenza para sus millones de seguidores. Pero esto no solo ocurre en el ámbito deportivo, ya que en el manejo comercial de los otrora ídolos, deja mucho que desear. Y en este plano ingresa al tema del mercadeo: un área en la que, ninguno de los dos, (el peor es Barcelona) realizaron grandes gestiones.

Ni siquiera existen avances

Aunque Barcelona fue el primero entre los equipos más importantes del país, en colocar publicidad en su camiseta, es el que menos trabajo ha realizado en el área de mercadeo. Sus directivos nunca han aprovechado el sin número de bondades que a lo largo de su vida institucional, obtuvieron por sus grandes actuaciones dentro y fuera del país. Según Iván Sierra, especialista en marketing, no se puede hablar de falencias en el trabajo de mercadeo, por que nunca ha existido tal gestión. “lo único que hacen, es la venta de la publicidad en la camiseta del equipo, que muchas veces, también va ligada a las vallas estáticas que hay en el estadio. Pero hasta eso venden mal”.

Sobre el tema de la camiseta, Sierra afirma que Barcelona 2007, es la más fea de toda la historia, ya que muestra cerca de ocho marcas. Y no deja de lado el caso de Emelec. “No entiendo como un club, que no contaba con un presupuesto elevado, se de el lujo de no tener publicidad en su camiseta para copa libertadores. Es algo inconcebible”.

Pero por que venden mal la publicidad de la camiseta este mismo especialista, afirma que el error que se comete, es que no se quiere delegar responsabilidades.

“los presidentes quieren hacer de todo, desde contratar a los empleados del club, hasta regatear de un departamento para un jugador de futbol”. No obstante, esto de la camiseta es solo una pequeña parte del problema. Sierra comenta que estos dos clubes, están perdiendo demasiado, al no impulsar su marca a través del merchandising. “Pueden hacer desde algo tan pequeño como proponerle a una empresa que coloque su marca al lado del nombre del estadio, tal como lo hacen otros equipos del mundo, hasta convertir ese mismo estadio, en un museo del equipo, en el que la gente pueda revivir esos momentos de gloria. Solo es cuestión de empezar a ver un poco mas allá de lo tradicional”. Y es que observamos la realidad de Boca Juniors (arg), Colo Colo (chile), Atlético Nacional (col) Sao Paulo Brasil Peñarol (uruguay), entre otros importantes equipos de algunos países de Latinoamérica (no en todos se toma en serio al mercadeo), entenderemos que los clubes del astillero, no han realizado ni un 5% de la gestión de sus instituciones.

Si lo mencionado anteriormente es una información equivocada, entonces: ¿Dónde están las tiendas propias de estos equipos? ¿Qué productos de consumo masivo tienen la marca Barcelona y Emelec? ¿Cuántas colecciones de DVD con la historia del equipo tienen grabadas? Si, seguro que estas preguntas no tienen respuestas. Y es lógico, después de todo, en lo único que piensan los directivos de ambos clubes, es en los éxitos inmediatos. Bueno aunque Emelec recién este haciendo algo este año es mínimo.

Si Barcelona y Emelec son equipos de mayor tradición en el país, y esto supone que tienen más tiempo observando las tendencias de otros países, ¿Por qué no imitan lo bueno? ¿Por qué no realizan un trabajo responsable como lo hace la liga de Quito, equipo quiteño que cuenta con un departamento de marketing bien estructurado? ¿O a caso piensan que la computadora personal de la liga, su perfume y su tienda fueron creaciones divinas?

Algunos si aprovechan la marca

Pero si estos equipos se preocupan de trabajar en sus departamentos de mercadeo, no implica que otros no aprovechen (el buen sentido de la palabra) la importancia de estas marcas. En este caso el “Bombillo store” un local que vende productos del club sport Emelec. Andrés Medina, encargado de mercadeo del local, cuenta que para comercializar productos de la marca Emelec, tuvieron que negociar bastante tiempo con los directivos del cuadro millonario. “Es mas, el día de la inauguración de la tienda, no teníamos camisetas en la percha por que los

papeles que autorizaban la licencia de marca, todavía no estaban firmados”. En este local se vende una gran variedad de artículos con la marca Emelec, que van desde camisetas, gorras, sudaderas y ropa interior, hasta vasos, copas, y llaveros. “ lo que vende mas son camisetas, vasos y plumas, como obsequios. Por utilizar la marca en estos productos, Emelec recibe una importante cifra de dinero” concluye medina. Emelec también tiene un programa de televisión llamado la hora azul, que se emite por una cadena local. Para esto el creador del espacio Gonzalo Vargas, tuvo que solicitar el permiso respectivo a la dirigencia para utilizar la marca emelec. Aunque no se confirmo si el equipo obtiene un ingreso económico por esto, queda claro que el programa sirve para potencializar la imagen del club. Así mismo la tienda Azul también aprovecha la importancia de la marca. Xavier Franco y José Maridueña, son los encargados del mercadeo de esta tienda, que pertenece a Shoes Alvarito, inaugurada en marzo de este año. Maridueña comenta que la idea nació después de realizar un estudio de mercadeo, que mostraba las oportunidades de comerciar esta marca. “la hinchada de emelec es muy fiel y, en su mayoría trata de comprar productos originales” a esto se agrega lo expresado por Franco” cuatro de cada cinco emelecistas, compran la camiseta oficial del equipo. “Aunque no somos tantos como los barcelonistas, tenemos mayor poder adquisitivo”. En la tienda azul solo venden camisetas oficiales, que son fabricadas por Reebok. No obstante, Emelec no obtiene un beneficio directo de Shoes Alvarito por camiseta vendida inaugurada en Marzo de este año.

Madridueña comenta que la idea nació después de realizar un estudio de mercadeo, que mostraba las oportunidades de comercializar esta marca. “la hinchad del emelec es muy fiel, y en su mayoría, trata de comprar productos originales”. A esto se agrega lo expresado por franco: “Cuatro de cada cinco emelecistas, compran la camiseta oficial del equipo. Aunque no somos tantos como los barcelonistas, tenemos mayor poder adquisitivo”.

En la tienda azul solo venden camisetas oficiales del equipo que son fabricadas por Reebok. No obstante, Emelec no obtiene un beneficio directo de Shoes Alvarito por camiseta vendida, por que de eso se encarga la gente de Reebok. “lo que damos son descuentos productos para socios y empleados del club. Tal como lo hicimos con las camisetas de La copa libertadores y la de Juárez, que fueron de las mas vendidas en todo el año.”, explico madrilueña.

Por el lado de Barcelona hay menos trabajo que en el de emelec. Y bueno, ni siquiera es trabajo de Barcelona, por que la comercialización de su vestimenta la realiza Marathon Sports, auspiciante oficial dl equipo. En sus locales se venden

las camisetas titulares y alternas, las chompas de entrenamiento y las camisetas de concentración. El beneficio: un secreto. Aparte el único trabajo en gestión de la marca es la que realizaron pingüino, para producir el cono de helado Barcelona.

Por supuesto que en casa Amarilla, lugar que se utiliza para captar socios, hay cierto merchandising como banderines, relojes, entre otras cosas. Sin embargo, la realidad es que ese negocio, es para los informales. Y no por que Barcelona, y también Emelec, o deseen, sino por la comercialización en lugares no autorizados es común.

Como se debe trabajar

En Guayaquil, específicamente en el centro de la ciudad, la venta de de productos no oficiales (algunos piratas, es el mejor negocio para los comerciantes informales. Y no es justificación que no se realice una mejor gestión. Por que Barcelona no queda campeón desde hace más de 10 años o que la ultima participación internacional fue en la copa libertadores 200. Y menos para Emelec, que hace cinco años, levanto su último trofeo de campeón y que este año participo en la copa. En el futbol, el fracaso deportivo, no es un factor que perjudique la venta de la marca de un club. Entonces ¿Qué sucede con la venta de estos equipos? Según Gerardo Molina, propietario de una empresa de marketing deportivo, este negocio en general, se explota de manera insuficiente por que las organizaciones presentan problemas comunes de una administración, basada en el triunfalismo ocasional. Asimismo, Leo Morales, especialista en Marketing deportivo, dice que la principal falencia de la mayoría de los equipos, es no estar convencidos de armar un plan de marketing para conquistar auspiciantes, ni para sacarle mayor provecho a las virtudes que tiene cada institución. Es por eso que este argentino evoca como uno de los mejores ejemplos en el manejo de mercadeo latino es Boca Juniors, por que cuenta con un departamento bien definido que explota el tema del merchandising. Es que, al momento de trabajar por el bien de la marca de un equipo de futbol, el manejo debe ser muy profesional. Así lo asegura Molina. “El explosivo aumento del volumen de negocios generado en la industria deportiva, genero cambios en las formas de administración”. Molina explica que en el actual mercado internacional de los deportes y los viejos procesos ya no funcionan como propulsor de crecimiento. “No existen estrategias, no se define el posicionamiento de la marca, y hay un desequilibrio de las funciones de mercadeo, comparadas con otras”. Aunque es penoso, que estos tradicionales equipos guayaquileños atraviesen por esta situación, más lamentable seria que no hagan nada por cambiarla y que, así como

todos los años, pierdan más de un millón de dólares, por no realizar una buena gestión de marketing. Esa es la realidad: pierden dinero que otros, inteligentemente y honradamente ganan.

ANEXO CUATRO

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN CLUBES DEPORTIVOS

Siguiendo a Kotler (2001) podríamos definir marketing como una “orientación, filosofía o sistema de pensamiento, de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y los deseos del mercado objetivo, y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia”. En resumen el objetivo del marketing es hacer de la venta algo superfluo: “conocer y comprender al consumidor en tanta profundidad, que el producto o servicio se ajusten perfectamente a él y se venda por sí mismo (Drucker, 1998). Con mucha frecuencia, los directivos se frustran porque la aplicación de las técnicas más conocidas y populares del marketing, no producen, en su sector de actividad, los resultados esperados. Y es entonces cuando escuchamos cosas como: ¡esto del marketing no funciona!, ¡los clubes no son empresas y no vale nada del marketing!, ¡eso del marketing es para los grandes clubes, pero nosotros, etc.! Ante todo este tipo de comentarios un concepto hemos de aclarar: la diferencia entre adoptar y adaptar. La mayoría de estos directivos que se acercan y utilizan estrategias de marketing para crecer sus clubes deportivos lo hacen adoptando técnicas imperantes en otros sectores distintos al deportivo, y claro está, la mayoría de las veces no funciona. La clave estaría en cambiar el adoptar por el adaptar. El marketing deportivo es diferente y específico, con unas características y particularidades propias que son necesarias conocer y analizar. Es decir, sería conocer las posibilidades del marketing para posteriormente adaptarlas a la realidad y contexto específico de los clubes deportivos, que no son otra cosa que entidades prestadoras de servicios. Los espectadores/usuarios de los diferentes servicios que ofrecen los clubes y asociaciones deportivas, tienen siempre elevados niveles de exigencia y buscan constantemente su satisfacción a corto plazo. Alcanzando un objetivo se busca rápidamente otro, así tanto en los resultados deportivos de los partidos a los que se asiste como espectador como en el resto de servicios recibidos del total de la oferta del club, cada vez los socios son mucho más exigentes y tienen menos paciencia en satisfacer sus expectativas. En consecuencia, las entidades deportivas deberán realizar un seguimiento continuado de la calidad.

Clubes deportivos como organizaciones de servicios

Parece claro hoy día que los clubes deportivos han de aprender a desenvolverse conforme a las exigencias de la nueva economía de los servicios en la que vivimos en los países desarrollados. Y es que no puede pasarse por alto en modo alguno la propia naturaleza de servicio de la actividad deportiva, (Campos 2004). Comencemos verificando la naturaleza de servicio de la práctica deportiva desarrollada por los clubes. Para ello presentamos un alista de algunos de los rasgos que se han propuesto como distintivos de los servicios frente a los productos tradicionales:

1. Intangibilidad. Los servicios no pueden ser vistos, tocados, degustados, etc.; por ello, es complicado juzgar su calidad con anterioridad a su compra.
2. Simultaneidad o inseparabilidad de producción y consumo. Los productos tangibles son primero producidos y posteriormente consumidos; mientras que los servicios son producidos y consumidos al unisonó.
3. Heterogeneidad. Muy difícilmente puede lograrse la estandarización en el sentido de asegurar un nivel uniforme en la calidad de los servicios.
4. Carácter perecedero. Los servicios no pueden ser almacenados. Lo cual puede plantear problemas con la demanda.
5. Ausencia de propiedad. El cliente tiene acceso al servicio pero no la propiedad de la actividad o la instalación.
6. Participación del cliente en el proceso de producción del servicio o servucción.

A nadie se le escapa que estas características son compartidas ciento por ciento por parte del servicio deportivo. Dicho esto, cabe apuntar como desde hace unos años se han venido desarrollando una solida corriente de investigación sobre la gestión y el marketing de los servicios. Otro tanto sucede con los profesionales de este campo que aceptan sin discusión alguna las significativas diferencias que existen entre gestionar un bien tangible y gestionar un servicio. De ahí que nos parezca incuestionable el que tengamos que comenzar a aplicar en nuestro ámbito de la practica deportiva ideas y experiencias relativas a la gestión y comercialización d los servicios (Campos, 2004). Otro tanto puede decirse acerca de la labor de investigación a emprender en este campo específico de estudio.

Toda a aproximación al conocimiento en nuestro ámbito deportivo ha de utilizar como punto de partida el conocimiento y la producción bibliográfica ya existente en la esfera más amplia de la dirección y marketing de los servicios.

Evaluación de la calidad en el sector de los servicios deportivos

Existen dos dimensiones de calidad que son evaluadas por los espectadores / usuarios de cualquier club deportivo, estas son calidad interna y externa. La primera hace referencia a los aspectos funcionales del servicio deportivo ofertado por el club, y la segunda reseña la forma en la cual se realiza la prestación del servicio. Estas dos facetas o dimensiones de calidad del servicio deportivo ofertado son las que producen los beneficios esperados (resultado final) que procuran los espectadores/abonados de los diferentes clubes deportivos, lo que es igual a la SATISFACCION de los mismos (percepción de alta calidad del servicio) Las entidades deportivas que ofrecen calidad, cuidan a sus clientes y reciben elevados niveles d satisfacción.

Consideraciones respecto a la calidad y la satisfacción en el marketing deportivo:

1. El nivel de la calidad de un producto o servicio deportivo es igual a nivel de satisfacción que reciben los consumidores o usuarios con su uso, posesión o consumo como espectadores de un partido.
2. Para lograr un alto nivel de satisfacción es necesario que los productos y servicios creen varias expectativas en los abonados/usuarios, que están determinadas por los mensajes que emiten las propias entidades deportivas.
3. El concepto de calidad tiene, en realidad (como hemos dicho anteriormente) dos dimensiones básicas en el sector servicios: calidad interna (aspectos fundamentales del servicio) y calidad externa (la forma como se realiza la prestación del servicio).
4. En los clubes deportivos, la calidad externa es, por lo menos, tan importante como la calidad interna, aunque todo depende de que se alcance, primero, esta ultima.
5. La calidad externa constituye un elemento indisoluble de la oferta de entidades deportivas. Hay que tener presente que los usuarios de las entidades deportivas, así como los abonados y socios de los clubes muestran una serie de expectativas en su día a día.

Expectativas de los abonados/usuarios de los clubes deportivos

Las expectativas son las posibilidades y perspectivas de futuro que esperan recibir los socios en los servicios ofertados por el club, ya sean estos acudir regularmente a ver los partidos de los diferentes secciones como de disfrutar de los muchos mas que hoy prestan estas entidades. Ahora bien, estas expectativas apreciadas tanto en los usuarios como en los abonados potenciales de las entidades deportivas, dependen tanto de los agentes internos como externos de la misma, es decir, de factores relacionados con las dos dimensiones de las calidades antes comentadas. Dichos factores influyentes en las expectativas de los usuarios son:

Factores externos de los clubes deportivos:

- Comunicación de marketing (publicidad, promoción, relaciones públicas, red de ventas, etc.)
- Otras comunicaciones externas (instalaciones físicas tales como pabellones o vestuarios, apariencia e imagen de jugadores y personal, organización, demostración de seriedad, etc.)

Factores internos de las entidades deportivas:

- Experiencia personal de los usuarios y abonados con ese u otros clubes de la misma o de otra actividad deportiva.
- Comunicación boca a oído (comentarios, opiniones, criticas, que se transmiten de persona a persona y que atañen al club).
- Necesidades específicas que plantean los abonados/usuarios en el momento de solicitar la prestación de los servicios por los que han pagado.

Tanto unos como otros conformarían las ideas que tienen los abonados de los clubes deportivos sobre aquellos servicios que van a recibir en base al dinero que previamente han pagado, estas son:

1. La calidad es igual a satisfacción de los abonados y socios de los clubes.
2. Para lograr u alto nivel de satisfacción, es necesario que los servicios respondan con precisión a las necesidades, deseos y expectativas de los mismos.

De este modo, como responsables del marketing de las entidades deportivas podríamos construir un algoritmo que nos midiera la calidad percibida por nuestros

abonados de los servicios de nuestros clubes: Calidad= Percepción (de nuestros socios)- Expectativas (generadas en los mismos). Es fundamental que nuestros espectadores y abonados perciban que todas las expectativas se cumplen con un elevado nivel de calidad. En caso contrario una opción de compra de entrada o de repetición del abono no estará asegurada. En definitiva, si en todas las empresas, en general, la búsqueda de la calidad debe ser una constante, en el caso de los clubes relacionados con el ámbito deportivo de la calidad ofrecida y percibida, será, si cabe, de una mayor importancia. En este camino nos ayudaran, como veremos a continuación, el marketing interactivo y el marketing interno.

El marketing interactivo en los clubes deportivos

El marketing interactivo (también denominado interrelacional) hace mención al área de la calidad externa. En el caso específico de los clubes deportivos su función sería tratar de potenciar la eficacia de las interrelaciones club deportivo-socio con el propósito de elevar en estos la percepción de la calidad total de los servicios deportivos ofrecidos por la entidad, lo cual permitirá elevar los niveles de satisfacción de los socios/abonados y, de esa manera, consolidar la lealtad de los mismos el club manteniendo altos niveles de repetición de compra del abono. A la hora de precisar una definición sobre el marketing interactivo en el deporte podemos ilustrar que es una forma de marketing que identifica las necesidades de nuestros socios y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable. El marketing interactivo se basa por tanto no en la transacción sino en la implicación personal en nuestro club por parte de los socios a través de la construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes con ellos. El objetivo del marketing interactivo es la eficacia en la captación de los socios, la fidelidad de estos y lograr el incremento de su valor y sus responsabilidades positivas.

La importancia del personal de contacto del club para los objetivos propuestos se antoja trascendental, ya que todo el planteamiento del marketing interactivo se deriva de la alta intervención del factor humano en la elaboración y prestación de los servicios por parte de la entidad deportiva a sus socios/abonados.

Dimensiones de la calidad externa a trabajar desde la óptica del marketing interactivo por el personal en los clubes deportivos:

1. Aspectos físicos: Apariencia de pabellones, estadios e instalaciones del club, del personal, de los diferentes equipos, de las comunicaciones materiales.

2. **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio prometido a los abonados/socios de una forma confiable y de acuerdo a unas normas establecidas.
3. **Capacidad de dar respuesta:** Disposición para ayudar a nuestros abonados/socios en todas sus necesidades e intereses y ofrecer un servicio rápido y a tiempo.
4. **Profesionalidad:** Posesión demostrada por parte de los gestores del club de los conocimientos y habilidades que prestar el servicio deportivo con eficacia.
5. **Cortesía:** Respeto, consideración y sentido de simpatía y amistad que se demuestran a los socios y abonados y espectadores puntuales.
6. **Credibilidad:** Confianza, fe, honestidad, que se proyecta la entidad deportiva a su personal y a sus socios.
7. **Seguridad:** Ausencia de daños, riesgos e incertidumbre para todos los abonados y usuarios en general.
8. **Accesibilidad:** Disponibilidad y facilidad de contacto con el club deportivo y con sus responsables.
9. **Comunicaciones:** Capacidad del club para mantener a los abonados informados en un lenguaje que pueden entender y disposición para escucharles. Es muy importante el canal de difusión del mensaje.
10. **Comprensión del usuario:** Esfuerzos que se realizan para reconocer las necesidades, deseos y expectativas de nuestros socios y abonados.

Hemos de tomar conciencia que el personal de nuestras entidades deportivas forma parte, en realidad, de los servicios que vendemos. EL marketing interactivo ayudara a intentar conocer y potenciar la calidad de nuestros servicios deportivos elevando la satisfacción de los clientes con nuestro club deportivo. Se trata, en definitiva, de fidelizar a nuestros socios y abonados. Siguiendo a Maqueda en 1995, podríamos resumir en ocho los objetivos del marketing interactivo a trabajar por los responsables de los clubes deportivos. Así tendríamos:

Objetivos del marketing interactivo en los clubes deportivos:

1. Elevar los niveles de la calidad externa, para
2. Potenciar la eficacia de las interrelaciones entidad-abonado, para

3. Elevar la percepción de calidad total de los servicios deportivos para
4. Elevar los niveles de satisfacción de los abonados con los servicios del club, para
5. Consolidar la lealtad de los socios hacia el club y sus servicios, para
6. Mantener altos niveles de repetición de compra de abono, de entrada, de uso, o de seguimiento, a largo plazo, para
7. Obtener mas altos niveles de beneficios para la organización y club deportivo, para
8. Seguir trabajando en la búsqueda constante de la excelencia.

Si la entidad deportiva alcanza estos objetivos, estará consiguiendo el mayor beneficio del enfoque de marketing interactivo, el cual responde a que tratemos, en todo momento, de satisfacer e incrementar el concepto de valor de vida de nuestros clientes, que son otros que nuestros clientes, socios y abonados así como los espectadores que acuden puntualmente a nuestros partidos. Pero además, existen otra serie de beneficios prácticos del marketing interactivo para las empresas, entidades o asociaciones que se esfuercen en su utilización.

Beneficios prácticos del marketing interactivo en el deporte.

1. La elevación de los niveles de calidad externa de los servicios de un club deportivo conducen a más altos y sostenidos niveles de rentabilidad a largo plazo.
2. Cuando el abonado, socio y usuario no puede evaluar la calidad interna, toma la decisión de compra a partir de la calidad externa que percibe en el servicio recibido.
3. El marketing tradicional puede lograr que una persona (cliente potencial) se acerque y compre el servicio (entrada para ver un partido. Revista, guardería, hostelería, escuelas deportivas, u otros servicios del club) de la entidad deportiva por primera vez, pero solo el marketing interactivo puede lograr que vuelva a comparo otra vez, convirtiéndose en un socio y seguidor fiel.
4. Los mercados mas rentables de un club deportivo (así como de cualquier empresa de servicios) esta constituidos por sus clientes actuales.

5. El enfoque de marketing interactivo responde a uno de los conceptos más importantes para toda empresa: el concepto de valor de vida del cliente.
6. En el sector de los clubes deportivos y de los servicios ofertados por los mismos, la comunicación boca a oído es tan importante o mas que la comunicación formal (publicidad, promoción, etc...)
7. Esta demostrado que una alta calidad externa puede compensar deficiencias temporales de la calidad interna.
8. El marketing interactivo, ayuda a crear conciencia respecto a cual es la verdadera importancia de todo el personal de la organización como elemento activo en los esfuerzos de marketing que esta realiza y en la consecución de la necesaria alta calidad total del servicio deportivo.
9. El marketing interactivo nos ayudan en la consolidación de la estrategia de la excelencia empresarial.

El marketing interno en los clubes deportivos

De todos los comentarios vertidos hasta el momento, podemos afinar y concluir la imperiosa necesidad de los clubes deportivos de buscar incesantemente la calidad en sus servicios, para aumentar de este modo la percepción de calidad en sus socios y con ello incrementar la satisfacción de los mismos y obtención de la repetición de compra. Ahora bien, todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio, será inútil si no se cuanta con la participación activa, decidida, y voluntaria, de todo el personal del club deportivo. Y es aquí donde se encuentra el marketing interno.

El personal, en todos los puestos del club, es muy importante. Debe conocer todos los servicios que ofrecemos, así como la filosofía, la misión, objetivos y estrategias del club, para poder trasmitirlos adecuadamente a los socios actuales o potenciales con los que se relacionan, cada uno a su nivel.

EL marketing interno procura que el personal del club se integre a los objetivos de los socios y abonados para que, por medio de su logro, se pueden alcanzar los objetivos de la organización deportiva. Podríamos definir el marketing interno como en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal/club deportivo que tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad del servicio que es

necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la entidad o deportiva.

Aplicación de la formula Aida en el marketing interno deportivo

- Atención: despertar la atención del personal hacia los valores que queremos vender como club
- Deseo: Despertar el deseo hacia esos valores, demostrando que la satisfacción de los objetivos de los socios y abonados constituye la única vía para que el persona logre sus objetivos personales en el club, y para que esta, a su vez, logre sus metas globales.
- Interés: Provocar el interés del personal en dichos valores, demostrando su eficacia en función de los objetivos personales y colectivos.
- Acción: Provocar la decisión de actuar en función de los objetivos de los socios, que son, en el fondo, los objetivos del club deportivo (sin socios, no hay club: algo obvio, pero que muchas veces olvidamos)

El personal es nuestro principal cliente. Si cada persona de la etidad no compra los abonos o los servicios dl club deportivo, difícilmente estará preparada y, mucho menos, motivada, para poder venderlos a nuestros clientes finales: los socios.

Consideraciones respecto al marketing interno:

1. Nadie puede vender bien lo que no conoce bien.
2. Además de conocer el servicio prestado, es necesario estar plenamente convencido de sus bondades y ventajas competitivas respecto al ofrecido por otros clubes deportivos.
3. El primer mercado al que hay que venderle los servicios del club, es el mercado interno.
4. Cada miembro del personal es un vendedor.
5. En un club deportivo nadie puede controlar con que miembro del personal entraran en contacto los socios actuales o potenciales.
6. Las decisiones que se tomen en cualquier área del club afectaran, de forma directa/indirecta, a los socios.

(Tomado de la revista digital deportiva e-balonmano.com, 2(3). 45-52 (2006). Issn 1885-7019)