

Módulo 3. Estrategia de desarrollo del producto

Cuando se analiza el desarrollo y la estrategia dentro del deporte, la organización deportiva debe considerar la misión y los objetivos generales de la organización, el estado en el que se encuentra y la capacidad de aventurarse en el ciclo de lanzamiento del nuevo producto. En este módulo, analizaremos las estrategias y los objetivos a tener en cuenta durante el proceso de gestión de productos y servicios, los diferentes conceptos relacionados con el desarrollo de nuevos productos, el plan de gestión de productos, los diferentes roles que se desempeñarán y los agentes que participarán en cada organización durante este proceso. El proceso de planificación previa estableció la base para comprender a la organización y a su estado actual. Utilizaremos esta base y la información que hemos reunido para formular las estrategias y objetivos del proceso de gestión de productos y servicios de nuestra organización. Ahora que tenemos la base, podemos analizar los diferentes objetivos que pueden instaurarse y las estrategias para lograr esos objetivos relacionados con la pregunta: ¿hacia dónde nos dirigimos? y ahora responderemos la pregunta: ¿cómo lo logramos?

3.1.1 Objetivos y estrategias

A la hora de desarrollar un producto y / o expandirse en la cartera de productos actual, la organización deportiva necesita desarrollar objetivos y estrategias que le ayuden a posicionarse dentro de un nivel de excelencia en la industria del deporte. Los objetivos durante esta etapa gestión y servicios son respuestas a la pregunta "¿Qué desea que suceda?" y la estrategia planificada es una respuesta a la pregunta "¿Cómo lo lograremos?". Como se mencionó en el módulo anterior, el ejecutivo de la organización y su equipo de alta gerencia serán los que proporcionarán una respuesta a estas preguntas con información y datos suministrados por múltiples fuentes dentro de la organización. Tenga en cuenta que su organización deportiva tendrá varios objetivos y estrategias diferentes, así como también objetivos específicos y objetivos más amplios también. Por ejemplo, una organización puede tener el objetivo de aumentar el rendimiento del capital invertido al 25%. Si bien este puede ser un objetivo financiero, podría vincularse directamente con su objetivo como gerente y comerciante de productos. En cierto modo, este objetivo financiero se relacionará directamente con esos roles, ya que la mayoría de los objetivos se basan en un efecto piramidal relacionado con el plan estratégico específico. A continuación, sigue un ejemplo de cómo un objetivo de plan estratégico en una organización deportiva puede comenzar desde arriba y llegar al proceso de gestión de productos y servicios.



ESTRATEGIA

Todos estamos "creando lo nuevo", porque creemos que, a través del deporte, tenemos el poder de cambiar vidas

Todo lo que hacemos está arraigado en el deporte. La buena noticia es que el deporte juega un papel cada vez más importante en la vida de más personas, dentro y fuera del campo de juego, sabemos que operamos en una industria muy atractiva. Desafiamos los límites de los productos, experiencias y servicios para impulsar el deseo de la marca y capitalizar las oportunidades de crecimiento en el deporte y de la ropa casual y deportiva inspirada en él. Sin embargo, la importancia del deporte va mucho más allá de eso. El deporte es fundamental para todas las culturas y sociedades y es importante para la salud y la felicidad de un individuo. Por lo tanto, creemos que, a través del deporte, tenemos el poder de cambiar vidas. Y trabajamos todos los días para inspirar y permitir que las personas aprovechen el poder del deporte en sus vidas.

Embarcados en una misión clara

Queremos ser la mejor empresa deportiva del mundo. ¿Qué significa eso? Bueno, para nosotros ser "la mejor" significa que diseñamos, construimos y vendemos los mejores productos deportivos del mundo, con el mejor servicio y experiencia, y que lo hacemos de manera sostenible. Pero ser "la mejor" también está relacionado con lo que dicen nuestros consumidores, atletas, equipos, socios, medios y accionistas sobre nosotros.

TENEMOS UN PLAN CONCRETO

"Diseñar lo nuevo" no es lo único que nos conduce al futuro, el nombre de nuestro plan estratégico de negocios hasta el año 2020 para cumplir nuestra misión también lo hará. En el núcleo de nuestro plan de "diseñar lo nuevo", se encuentra nuestra ambición de impulsar aún más los mejores resultados y aumentar significativamente el atractivo de la marca. Por lo tanto, nos enfocamos en nuestras marcas a medida que se conectan y se relacionan con nuestros consumidores.

Sabemos que, para tener éxito, necesitamos acercarnos a nuestros consumidores más que nunca. Para lograr eso, nuestro plan se basa en tres opciones estratégicas: Velocidad, ciudades y código abierto. Para obtener más información sobre estas tres opciones, desplácese hacia abajo.

Pero, en última instancia, el diseño de lo nuevo tiene una base poderosa

en nuestra cultura corporativa. Contamos con grandes talentos en nuestra organización que trabajan con pasión por el deporte y nuestras marcas. Es nuestra gente la que le da vida a nuestra estrategia y la que marca la diferencia para lograr nuestros objetivos a largo plazo.

NUESTRAS ELECCIONES ESTRATÉGICAS

Nuestro plan de negocios se basa en tres opciones estratégicas que nos permitirán centrarnos aún más en nuestros consumidores:

- Velocidad - Cómo cumplimos con nuestros clientes: Situar a nuestros consumidores en el centro de todo lo que hacemos y ofrecerles nuestro servicio de la mejor manera posible, significa que debemos asegurarnos de que siempre encuentren productos nuevos y atractivos en el lugar y en el momento que lo deseen. Nos convertiremos en la primera compañía de deportes más rápida.

- Ciudades - Dónde repartimos: La urbanización continúa siendo una megatendencia mundial. Gran parte de la población mundial vive en ciudades. Las ciudades están moldeando las tendencias globales y la percepción, las perspectivas y las decisiones de compra de los consumidores. Hemos identificado seis ciudades importantes en las cuales queremos aumentar proporcionalmente la participación publicitaria, la participación en el mercado y la participación en las tendencias: Londres, Los Ángeles, Nueva York, París, Shangai y Tokio.

- Código abierto – Cómo diseñamos: Está relacionado con la colaboración y la innovación. El aprendizaje y la participación. Estamos abriendo las puertas de nuestras marcas e invitamos a atletas, consumidores y socios a co-crear el futuro del deporte y la cultura deportiva con nosotros.

CREACIÓN DEL NUEVO PLAN DE ACELERACIÓN

Para fomentar el impulso de nuestra marca y acelerar el crecimiento de las ventas y las ganancias, presentamos una serie de iniciativas, tres opciones estratégicas y nuestra cultura corporativa: la cartera de productos, el mercado de Norteamérica, la transformación digital y ONE adidas.

- La cartera de productos: Más enfoque y menos complejidad. Estamos constantemente revisando y agudizando el enfoque de nuestra cartera de marcas, concentrándonos de lleno en adidas y Reebok y en nuestras competencias fundamentales, como el calzado y la vestimenta. Esto nos permitirá reducir la complejidad y perseguir a nuestro consumidor de una manera más específica y consecuente.

- Adidas en Norteamérica representa al mercado más grande en la industria de artículos deportivos con una participación total de



aproximadamente el 40%. Es la mayor oportunidad de crecimiento para la marca. Por este motivo, América del Norte es nuestra prioridad estratégica y aumentaremos significativamente nuestras inversiones en nuestro negocio en EE. UU. (personal, infraestructura, marketing y puntos de venta) para tener más importancia y permanecer visibles ante el consumidor.

- La transformación digital: La transformación digital está cambiando principalmente, el comportamiento de nuestros consumidores y nuestra forma de trabajar. La tecnología nos ha permitido construir relaciones más directas con nuestros consumidores. Debido a que contamos con trabajadores jóvenes, estamos en una posición única para mejorar continuamente nuestras capacidades digitales, no solo para interactuar con el consumidor, sino también para ser más rápidos, mejores y más eficientes en cada sector de la organización.

- ONE adidas: Nos esforzamos continuamente por la excelencia operativa. ONE adidas engloba un conjunto de iniciativas que nos permitirá trabajar de manera más inteligente, más eficiente y más alineada. Sabemos que cuando actuamos como una compañía global, podemos mejorar. (Adidas, n.d., <https://bit.ly/2DNcK8F>).

Como se puede ver en el ejemplo anterior, Adidas tiene objetivos organizativos generales que tuvieron buenos efectos en todos los aspectos de la organización, incluso en el proceso de gestión de productos y servicios. Estos objetivos organizacionales a menudo responden las preguntas: ¿Hacia dónde nos dirigimos? y ¿cómo lo logramos? Dentro del ámbito de un gerente o comerciante de productos, es importante distinguir cuáles son las estrategias y objetivos de cada misión de la organización e informar a su personal sobre ellos. Este es un proceso de dos etapas, en el que debe involucrarse y participar como un alto ejecutivo deportivo para tener una buena comprensión de hacia dónde se dirige la empresa y las razones por las cuales la empresa se dirige hacia ese camino. La segunda etapa está relacionada con poder informar y capacitar a su personal sobre estos temas, ya que eso afectará directamente la comprensión que tienen de los procesos que se implementarán, así como de los recursos que les asignarán a ciertos proyectos específicos. Ser un gerente o comerciante de productos implica más tareas, no solo administrar los productos y servicios que se ofrecen. Implica administrar a las personas y a los procesos en torno a esos productos para maximizar la eficiencia, aumentar la moral y hacer que todos respalden al producto y al servicio así como también a los beneficios que el producto le brinda a la organización en su conjunto.

3.1.2 Desarrollo de un nuevo producto

Cuando se analiza la estrategia y los objetivos de su organización, a menudo se supone que solo necesitará mejorar los productos actuales dentro de su cartera y que



no se introducirán nuevos productos en el mercado. A veces puede resultar de esta manera, pero muchas otras, es la invención y la introducción de nuevos productos lo que puede cambiar drásticamente la dirección y la posición de las organizaciones dentro de la industria del deporte. Si se observan los diferentes mercados y productos dentro de la industria del deporte, uno puede ver los cambios drásticos que se pueden llevar a cabo en la cartera de productos cuando se aplican los mismos estándares de excelencia y posicionamiento en el mercado, tal y como lo hicieron las organizaciones exitosas en el pasado. El desarrollo de nuevos productos no significa algo novedoso para el mercado en general, pero puede serlo para su organización. Si indaga su cartera, puede evaluar las necesidades que ya ha cumplido: qué introducir en el mercado y cómo hacer esa introducción. Cuando una organización presenta un nuevo producto, existen ciertas herramientas, técnicas y conceptos que le proporcionarán una visión y una hoja de ruta clara no solo de lo que debe presentarle al mercado, sino también de cómo debe lanzarlo.

Atraer al consumidor - Esta idea puede sonar simple, pero muchas veces las organizaciones se complican demasiado cuando intentan desarrollar nuevos productos. Si se analiza la introducción de nuevos productos, la organización siempre debe tener en cuenta al consumidor deportivo. Esto es muy importante, ya que la organización deportiva debería tratar de aprovechar la información del consumidor al ingresar en su mentalidad. A medida que se satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores de deportes y se explotan sus pasiones, se desarrolla un vínculo natural con el producto. A menudo, mientras participa en el proceso de desarrollo de nuevos productos, la organización deportiva tiene que planificar estratégicamente la idea de recurrir a lo que ya tiene, que es la atención del consumidor deportivo, y maximizar el nivel de interés y afición conectada a él. A veces, no hace falta crear una nueva afición o interés, se puede utilizar la afición existente para ampliar la cantidad de productos y servicios que ofrece su organización.

Conozca su pasado – Si hace una revisión de la cartera de productos y reconoce las fortalezas y debilidades de su empresa, debería obtener una idea sólida de a quién representa su organización y cuál es su capacidad. Un análisis profundo de sus éxitos y fracasos anteriores le permite saber qué es lo que puede llegar a tener éxito y qué no. Esto le sirve a la organización deportiva y a los propios ejecutivos deportivos a medida que avanzan en el proceso de gestión del producto. Cuando se desarrolla un nuevo producto, es fundamental que el ejecutivo deportivo pueda estar al tanto de sus propias capacidades, la capacidad de los miembros de su equipo y la de su organización.

El origen de las ideas - Como organización deportiva, generalmente es imprescindible ser eficiente con su estructura organizativa y la de su personal. Esto se debe a que los presupuestos deben cumplirse y generalmente se gasta una gran cantidad de capital en distintos departamentos de investigación y desarrollo. A excepción de algunos grandes grupos de la industria del deporte, como Nike y Adidas,



por nombrar algunos, muchas organizaciones deportivas más pequeñas no tienen la capacidad y / o el tiempo para tener departamentos específicos dedicados a investigar y desarrollar nuevas ideas. Esto plantea la pregunta sobre el origen de sus nuevas ideas acerca de algunos productos. Por lo tanto, el ejecutivo deportivo y su organización deben utilizar muchos recursos diferentes para diseñar nuevas ideas y productos. Muchas veces estas ideas provienen de otros competidores dentro de la industria, de industrias fuera del deporte o de experiencias personales mientras se practica algún deporte. Algunos de los productos y / o servicios más exitosos surgieron de las experiencias de vida y, a veces, de la misma necesidad. Una de las organizaciones de más rápido crecimiento dentro del deporte, el UFC (Ultimate Fighting Championship), se vendió por "\$ 4 mil millones, [que] es la transacción más cara que realiza una organización en la historia del deporte" (Rovell & Okamoto, 2016, <https://goo.gl/FgqGeR>). A continuación, sigue un ejemplo de cómo comenzó el proceso para crear nuevas ideas en el UFC, y de cómo las ideas para el deporte y las organizaciones deportivas pueden provenir de los lugares y / o situaciones más improbables.

Rorion Gracie y el día que creó el UFC

Royce Gracie sorprendió al mundo en la primera edición del Ultimate Fighting Championship el 12 de noviembre de 1993.

Sin embargo, la historia del UFC comenzó dos décadas antes. La familia Gracie había establecido un antecedente respetable en Brasil con las peleas de Helio, Carlos y Carlson. Ya era hora de expandir su conocimiento a otro mercado, y Rorion Gracie decidió mudarse a Estados Unidos.

Como era sabido, no fue tan fácil.

"Llegué a Estados Unidos por primera vez en 1969 y, [sic] me robaron, me quitaron los boletos de avión y el dinero, así que tuve que quedarme aquí por un año", dijo Rorion Gracie a MMAFighting.com "Fue una experiencia interesante que me hizo madurar, e hice buenas amistades aquí. Tuve que dormir en la calle, mi cama estaba conformada por un montón de periódicos, pero esa experiencia me hizo crecer mucho".

Rorion Gracie finalmente regresó a Brasil y se graduó en la facultad de derecho, pero no pudo olvidar sus planes de difundir el jiu-jitsu en Estados Unidos.



"Cuando regresé a Estados Unidos, puse un cartel de jiu-jitsu en mi cochera y les pedí a todos que tomaran una clase conmigo, y a la mayoría le gustó", dijo. "Durante 10 años, enseñé jiu-jitsu en mi cochera. La mayoría de mis alumnos me comentaba que sus maestros de karate, boxeo o muay thai les decían que estaban perdiendo el tiempo con el jiu-jitsu, y yo siempre que podía, los invitaba a entrenar conmigo dentro de mi cochera. Les gané a todos, y algunos de ellos finalmente, se convirtieron en mis alumnos.

"Todo sucedió de nuevo una y otra vez, cien veces en diez años, pero me di cuenta de que tenía que abandonar mi cochera si quería que el jiu-jitsu fuera conocido en el mundo, y sabía que necesitaría de la televisión para hacerlo". Fue entonces cuando tuve la idea de crear un torneo en el que cada arte marcial luchara para ver cuál era la mejor, y ahí fue cuando comencé todo esto".

La familia Gracie había llevado a cabo ese tipo de desafíos en Brasil décadas antes, y funcionó perfectamente para saltar a la fama, y eran temidos, en todo el país. Incluso el presidente de Brasil tomó clases de jiu-jitsu y vio en vivo las peleas de Helio Gracie, pero Rorion tuvo que pensar en algo grande.

John Milius, escritor y director de varias películas y series de televisión, fue uno de los estudiantes de Rorion Gracie en ese momento, y lo ayudó a crear el famoso Octágono.

"A los chicos de la televisión les encantó la idea ", dijo. "Fue increíblemente demencial, pero les encantó. Solía enseñarle a John Milius y empezamos a preguntarnos cómo podríamos crear un círculo por el cual los luchadores no pudieran escapar. He visto a muchos luchadores escapar a través de las cuerdas cuando los golpean. Se nos ocurrió la idea de construir un tanque lleno de tiburones o caimanes alrededor del círculo, o tal vez una cerca eléctrica. Analizamos todo tipo de situaciones, pero al final se nos ocurrió la idea de un octógono"

Helio Gracie, el padre de Rorion, aprobó el proyecto.

"A Helio le encantó la idea", dijo. "Estaba solo en Estados Unidos, trabajando arduamente para crear Gracie jiu-jitsu. Descubrí que podíamos pelear sin guantes ni reglas en Colorado, así que todo salió bien. A todos les encantó la idea y mi sueño se hizo realidad".

El problema principal dentro de la familia en ese momento era "¿por qué Royce Gracie?" Era uno de los luchadores más inexpertos del clan y



claramente, que participara en un torneo de peso abierto "Vale Tudo", no era la mejor opción.

"¿Por qué no?", responde Rorion Gracie.

"Todos me dijeron que escogiera a Rickson Gracie," dijo. "Sería un gran éxito, obviamente los vencería a todos, pero la razón por la que elegí a Royce es porque es un tipo pequeño y flaco, y eso probaría que el jiu-jitsu es el mejor arte marcial sin importar con quién te enfrentes. Si Rickson se presenta y gana, ¡no es poca cosa! Es un grande. Se vería como un tanque atropellando a todos. La idea era demostrar que por más que tengas un físico pequeño, se podía vencer a un oponente más grande aplicando el jiu-jitsu".

Solo 2.800 aficionados fueron al McNichols Sports Arena en Denver, Colorado, para ver al UFC 1, pero aún se considera un éxito.

"Ganamos algo de dinero, sí", dijo Gracie. "Esperábamos vender 40.000 pay-per-view (pago por visión) con esa primera edición y vendimos 85.000. Luego de eso, vendimos 120.000. Creció rápido. En el segundo o tercer pago por evento, Forbes calificó al UFC como la franquicia más exitosa en el historial del pay-per-view"

Fue grandioso, mejor de lo que esperaba. Entonces, ¿por qué vendió su parte de la compañía y se fue? La responsabilidad fue de la pelea entre Royce Gracie vs. Dan Severn.

"Teníamos dos horas para transmitir el evento en pay-per-view, y tuvimos peleas sin límite de tiempo o divisiones de peso, solo dos muchachos que entraban para pelear y acabar con el oponente para ganar", dijo. "Esa fue la idea cuando creé el UFC. Pero cuando Royce luchó contra Dan Severn en UFC 4, todo el evento duró dos horas y tres minutos. El pay-per-view se apagó y nadie vio el final del evento principal. Tuvimos que enviarles grabaciones de las peleas, devolverles su dinero ... Fue una locura.

"En el UFC 5, mis socios Art Davie y Bob Meyrowitz me dijeron que teníamos que cambiar las reglas y adaptarnos a la televisión, así que me di cuenta de que la televisión había cambiado la filosofía de mi torneo". Quería ver peleas reales en la televisión. Mis compañeros querían un programa de televisión con peleas. Ellos eran los "bolsillos" del UFC en ese momento, y no estaba de acuerdo con ellos, así que me fui. Vendí mi parte de la compañía y me fui, y no me arrepiento. No



estaba allí para ganar dinero. Solo quería que el mundo conociera el jiu-jitsu".

Perdieron mucho dinero con el fiasco del pay-per-view del UFC 4, pero luego todo resultó ser una gran promoción para la marca.

"Por otro lado, fue la mejor publicidad que pudimos obtener", dijo. "Ganamos diez veces más dinero con la publicidad. La gente se volvió loca por esa pelea, todos querían verla pero no pudieron. Algunas personas me llamaron al día siguiente diciendo "Rorion, eres un genio". Todos querían ver la pelea y se apagó". Pensaron que lo hice a propósito".

Rorion Gracie no ha asistido a un evento del UFC desde 1995, cuando Ken Shamrock peleó contra Royce Gracie en un empate después de 36 minutos en el UFC 5. Ya no le gusta ver peleas, pero hará una excepción el 16 de noviembre.

"Ya no veo el UFC, pero Dana White me llamó para ir allí el 16 de noviembre y voy a ir", dijo. "Dije 'por supuesto, quiero felicitarte'. El hecho de que no la vea no significa que no sea buena. Tienen grandes luchadores allí. Pero mi sueño está completo. Cuando comenzaron a entrenar jiu-jitsu, mi misión se cumplió".

"Es el espectáculo que más rápido ha crecido en el mundo de hoy. Dana White creó un excelente programa de entretenimiento, pero no tiene el mismo valor educativo que tenía antes. Competíamos entre artes marciales, y ahora competimos entre atletas. Todos aprendieron jiu-jitsu tal como lo planeé cuando vine a América. Hoy, mi objetivo es ayudar a las personas a cambiar sus vidas con la Dieta Gracie". (Cruz, 2013, <https://goo.gl/iXCH8d>).

Como se puede ver en este ejemplo, cuando se analizan productos o servicios deportivos, no siempre se refieren a productos o servicios tangibles. Como se mencionó en las lecturas anteriores, las experiencias o los eventos que te cambian la vida son aspectos a los que responde el consumidor deportivo. Es importante que se desarrollen estas ideas para cumplir y satisfacer los deseos y necesidades del consumidor deportivo en el contexto relacionado a lo que les apasiona. Como ejecutivos deportivos, nos toca crear estas ideas a partir de todas las fuentes posibles. Es a partir de todos los aspectos de la vida, y desarrollando estas nuevas ideas, que se pueden crear ideas aún mejores.



Existen dos maneras en las que usted y su personal pueden adoptar una mentalidad diferente para comenzar a pensar con originalidad: el intercambio de ideas y los retiros para lograr la innovación. Siempre se recomienda realizar estos intercambios de ideas en lugares alejados del trabajo para enriquecer la experiencia de pensar con creatividad. Si usted y su personal se toman la libertad de convertirse en una herramienta creativa para crear nuevas ideas, cambiará la mentalidad de todos con respecto a lo que se puede lograr y dejarán de enfocarse en las actividades cotidianas de la oficina. Estas actividades de participación brindan buenos ejemplos acerca de cómo se crean grandes ideas. Cualquiera sea la dirección elegida para innovar desde dentro de la empresa, es importante tener en cuenta que todos en su organización deportiva tienen una idea nueva para aportar.

Misión organizacional - Además de proponer estas nuevas ideas, el ejecutivo deportivo debe tomar conciencia y reconocer dónde encajan estas ideas en la misión organizativa y la industria de esa organización en particular. Como se mencionó anteriormente, la idea en sí misma puede ser excelente, pero si no está alineada con la misión de la organización y los objetivos a largo plazo, entonces no es aplicable a esa organización en particular. Esto no significa que la idea no cobre vida y deba dejarse de lado para siempre. De hecho, muchas de los resultados obtenidos por las organizaciones, ligas y conceptos dentro del deporte provienen de ideas que no encajaban con la organización actual en ese momento. Por lo tanto, esto es algo que debe ser considerado por el ejecutivo deportivo y la gerencia de nivel superior mientras participan en el proceso de creación de ideas.

Lanzamiento de la idea - A medida que consideramos nuevas ideas y la manera en la que los productos pasan de la fase de ideas a la fase de lanzamiento, nos centraremos en la gestión de producción y el proceso de lanzamiento. Antes de lanzar una idea, una organización deportiva debe hacer su debida diligencia en diferentes áreas de conocimiento dentro de su propia organización, en la industria y en el mercado en general. Muchos de estos conceptos previos al lanzamiento se discuten en la fase de planificación previa del proceso de gestión del producto. Una vez que finalizan las fases de planificación previa y el equipo de gestión de nivel superior le da luz verde al producto, las áreas de marketing y gestión de productos deben trabajar juntas para idear las formas más eficientes y rentables de lanzarlo. Esto a menudo depende de ciertas condiciones del mercado y objetivos del producto establecidos en el plan de gestión. Estos detalles incluirán la promoción de productos, ventas y otras opciones que se están considerando. El lanzamiento de productos materiales a menudo estará determinado por las operaciones físicas y la capacidad requerida para producir adecuadamente los productos. Con los elementos intangibles, por otro lado, dependerá de la temporada de la organización deportiva, así como de las diferentes condiciones del mercado que afectan a la organización en ese momento. Una vez que se obtiene un concepto y una descripción general de todas estas características diferentes, se toma una decisión con respecto al lanzamiento en función de los comentarios de los ejecutivos sobre cómo maximizar su efectividad.



Cuando se lanza un producto, siempre es importante tener en cuenta todas las opciones disponibles para el alto ejecutivo deportivo. Será importante utilizar todos los recursos disponibles y aprovechar cualquier asociación comercial ya existente para maximizar el crecimiento y el potencial del producto. Sin embargo, aún con un lanzamiento exitoso, un producto deficiente no podrá resistir el paso del tiempo. Por este motivo, se estableció el procedimiento de selección de productos adecuado en la fase de gestión del producto. Sin embargo, cuando un producto es excepcional y su lanzamiento es exitoso, puede pasar al siguiente nivel de rendimiento. Este tipo de situación sucede en todas partes dentro de la industria del deporte, pero estos lanzamientos son más notables en la industria textil. Los lanzamientos en esta industria se han convertido en eventos tan importantes debido al alboroto que generan los medios en torno a la introducción de una nueva prenda o ropa deportiva en el mercado. Cuando se analiza la manera de beneficiarse al máximo de este alboroto, las mejores organizaciones deportivas capitalizan y exhiben sus ideas creativas. El siguiente ejemplo cuenta cómo la gran empresa de indumentaria deportiva PUMA eligió asociarse con celebridades y utilizar su influencia en las redes sociales para relanzar algunos de sus nuevos productos.

Líderes de la nueva escuela: Puma regresa al baloncesto con la NBA

Luego de 20 años en soledad, Puma ha [sic] tenido un gran impacto en la NBA y se está haciendo notar.

La interrupción comenzó con el draft de la NBA 2018, en el cual Puma incorporó a cinco de las 16 mejores selecciones del draft, incluyendo a Deandre Ayton de los Phoenix Suns (No. 1), Marvin Bagley III de los Kings de Sacramento (No. 2), Kevin Knox de New York Knicks (No. 9), los Denver 'Nuggets' Michael Porter Jr. (No. 14) y Philadelphia 76ers Zhaire Smith (No. 16).

El revuelo en el draft marcó la primera ocasión en la que Puma incorporó a un jugador al draft de la NBA desde Vince Carter en 1998. Esta situación le aportó a la marca una energía juvenil, divertida y un nuevo comienzo en el juego.

Actuaron rápidamente, asegurando los servicios de nombres consolidados: DeMarcus Cousins de Golden State, Terry Rozier de Boston, Rudy Gay de San Antonio, Danny Green de Toronto y Skylar Diggins-Smith de WNBA. La marca se convirtió en el socio de marketing oficial de la NBA en febrero de 2019.



Reclutar a un grupo central de estrellas fue el puntapié para que Puma conforme la plataforma joven y fresca que quería, iniciando una serie de campañas de marketing poco convencionales para diferenciarse del estándar de la industria.

El renacimiento de la NBA llegó en el momento adecuado, ya que el club había eliminado todas las restricciones de uso del calzado, y los jugadores podían usar los colores que quisieran, incluidos los diseños personalizados.

"Lo más importante para mí fue la creatividad detrás de todo esto", dijo Cousins a Nice Kicks en una entrevista el año pasado.

"Fue una sensación más genuina y auténtica para mí, y me gusta enorgullecerme de lo mismo. Solo eso lo llevó al siguiente nivel para mí. La creatividad no tiene límites. Hacen las cosas de manera diferente. No es una compañía común de calzado.

"Les gusta hacer cosas extravagantes y diferentes. Soy bastante parecido en esos mismos aspectos. Teníamos muchas cosas en común, y sentí que podíamos unirnos, y que podía colaborar en muchas cosas y ayudarlos a que el negocio del baloncesto crezca con Puma".

La clave del renacimiento ha sido el rapero y multimillonario Jay Z, quien fue nombrado Director Creativo de Puma Basketball, entablando un vínculo entre la marca y su agencia deportiva Roc Nation Sports que representa a Gay, Green, Smith y Diggins-Smith.

Pero no solo tenían influencia los clientes que traía Jay-Z, el rapero aplicaba su poder, creatividad y perspicacia de marketing para ayudar a cultivar la marca y la cultura que lo rodeaba ... sin mencionar el jet Puma, utilizado con frecuencia por sus patrocinadores y que además contribuía con los agentes libres de zapatillas.

[El difunto rapero] Nipsey Hussle encabezó la incursión de la marca en la música y la cultura junto a las estrellas pop Rihanna y The Weeknd y los raperos Meek Mill y Big Sean, lo que le da a la marca un control global sobre el baloncesto y la cultura que lo rodea.

Luego de un año fuera de juego por una lesión de Aquiles, DeMarcus Cousins hizo su debut para los Golden State Warriors en enero de 2019 contra los Clippers en Los Ángeles, la ciudad natal de Hussle, luciendo



un par de zapatillas Puma Clyde Court PE, estampadas con la frase de Hussle "The Marathon Continues" (La maratón continúa).

Tanto estrellas establecidas de la NBA como novatos y figuras de entretenimiento formaron parte de la lista de talentos que Puma ha utilizado para enfrentarse a sus competidores, desafiando los límites de acuerdos establecidos con la figura de ESPN y el ex jugador de la NBA Jalen Rose, actual entrenador asistente de Dallas Mavericks e ícono cultural God Shammgod así como también con el famoso entrenador de la NBA Chris Brickley.

"Siempre me gustó Puma ", dijo Rose a HoopsHype en abril de 2019. "Me retrotrae a cuando era joven, a cuando Puma era la mejor marca. Era mi marca preferida y no estoy inventando nada. Al igual que alguien que usa una talla 15, tenía un par de lugares donde siempre podía obtener mis Pumas, pero mis lugares comenzaron a agotarse. Antes de que me diera cuenta, pensaba: '¡Necesito encontrar una manera de conseguir más Pumas de gamuza!' Luego, me uní a Roc Nation Sports, que tiene una asociación con Puma.

"Lo primero que dije fue: 'Póngase en contacto con Puma para que se haga realidad la idea de conformar una asociación'. Les dije: 'No se trata de dinero, ¡las usaré gratis!' Les dejé en claro que soy fanático de lo que hacen y, siempre y cuando tengan mi talla, ¡estaré bien! Obviamente, no tuve que llegar a ese extremo, pero la asociación no fue forzada. Existen personas que aceptan endosos y, dependiendo de cuánto se les pague, usan cualquier cosa incluso si no les gusta. A mí me encanta Puma. Es algo que me nace de manera natural. Estoy emocionado porque he vuelto a conseguir un par de mi número".

Antes de su re-lanzamiento de 2018, Puma disfrutaba de una muy buena trayectoria en el baloncesto, con una lista que incluía a Isiah Thomas, Vince Carter, Nate "Tiny" Archibald, Alex English, Ralph Sampson, Manute Bol, Cedric Ceballos, AC Green y la leyenda original, el armador del Salón de la Fama de los New York Knicks Walt "Clyde" Frazier.

Investigando sus orígenes, Puma lanzó el Clyde Court Disrupt en octubre de 2018, el primer zapato característico de la nueva era, seguido del Uproar Charlotte antes del All-Star Weekend de la NBA 2019 (fin de semana de las estrellas).

La colorida zapatilla tejida combinaba su primer zapato exclusivo, el Puma Clyde, originalmente diseñado para Frazier en 1973. En ese



momento, Frazier era el único atleta famoso de Puma, pero también el primer jugador en obtener su propio calzado.

"Benefició mucho a mi ego", dijo Frazier en 2015, "porque yo era el único hombre del deporte que tenía un calzado con su nombre".

En mayo de 2019, Puma volvió a los archivos y relanzó la zapatilla Ralph Sampson OG Puma, y se aprovechó de la nostalgia que aún rodeaba a la marca. Sampson se convirtió en la cara visible del baloncesto de Puma en la década de 1980 luego de ser seleccionado por los Houston Rockets en 1983.

En el draft de la NBA que será el próximo 20 de junio, Puma se agregará a su lista a medida que su legado continúa creciendo y desarrollando las caras visibles de la marca.

La única pregunta es: ¿Quién es la siguiente? (Kidane, 2019, <https://bit.ly/2MCXZv4>).

Cuando lanza los diferentes productos que se encuentran dentro de su cartera, siempre es bueno conocer su marca y el proceso de gestión de la marca. A veces, el consumidor deportivo suele asociar su marca y el valor de sus productos con el rumor sobre el lanzamiento del producto y su demanda inmediatamente después del lanzamiento. El proceso de desarrollo de lanzamiento de nuevos productos y el proceso de gestión de productos, en general, son esenciales para todas las organizaciones deportivas, especialmente en el mercado actual que está en constante cambio. Como parte de este proceso de lanzamiento, la organización deportiva debe tener los canales adecuados de venta y distribución preparados para ejecutar de manera precisa el "Posicionamiento" y el "Proceso" que conforman las 7Ps de marketing (Producto, Plaza, Promoción, Precio, Personas, Proceso y Posicionamiento) (Booms y Bitner, 1981). Un lanzamiento exitoso no solo significa tener la capacidad de crear este rumor en los medios, sino también poder capitalizarlo de la manera más rentable.

Evaluación del producto – Es importante que el nuevo plan de lanzamiento del producto y el plan de gestión ya estén definidos para garantizar el rendimiento del mismo. ¿Cómo sabrá qué tan exitoso ha sido y qué medidas utilizará para juzgar este éxito? Encontrará la respuesta en la gestión financiera del producto y la utilización de los ICR (Indicadores clave de rendimiento) mencionados en la lectura anterior. Es de suma importancia contar con un conjunto de calidad de ICR para que los productos tengan éxito. Esto se lleva a cabo para poder analizar y evaluar efectivamente cada producto. Es importante tener en cuenta que este proceso es imprescindible para cada producto de la cartera, pero especialmente para los nuevos productos. La razón



de esto es que esos productos son los que tienen una mayor cantidad de aspectos desconocidos debido a la falta de datos históricos internos. La capacidad de evaluar y adaptar nuevos productos de manera beneficiosa para la organización deportiva, será una ventaja para las organizaciones más exitosas dentro del deporte. La falta de capacidad de adaptación también resultará en la caída de aquellos que no tienen tanto éxito. Para ello, debe tener una idea sólida de todos los aspectos del producto, el mercado en el que se encuentra y los recursos de la organización.

La aplicación de estos conceptos en el desarrollo de todos los nuevos productos, así como todas las herramientas y técnicas disponibles en el plan de gestión de productos, lo ayudará a que su organización deportiva en el proceso de gestión y servicios tenga un gran éxito. La verdadera comprensión de todo lo que abarca el plan de gestión del producto, y todo lo que está involucrado en él, será un proceso que todo ejecutivo deportivo deberá aprender por sí mismo y, a su vez, deberá capacitar a otros a lo largo de su carrera. Ahora, nos enfocaremos en una perspectiva general del plan de gestión del producto y sus componentes.

3.1.3 El plan de gestión de productos

Cuando tenga estos objetivos y estrategias para su organización en claro, debe diseñar un plan específico de gestión del producto para lograrlos. Antes de llevar a cabo el plan de gestión del producto, el alto ejecutivo deportivo y su equipo deben realizar una investigación adecuada y establecer vías adecuadas para lograr este plan. El plan del producto debe ser extenso en muchos aspectos diferentes y debe responder a todas las preguntas planteadas en la hoja de ruta, diseñada de manera precisa y detallada, para lograr el verdadero éxito del producto. El plan del producto escrito debe incluir lo siguiente:

- **Resumen ejecutivo:** un documento de una página que resume el plan del producto en general con puntos clave que deben ser considerados por los principales ejecutivos y partes interesadas dentro de la organización. Estos deben incluir cómo el producto y / o la línea de productos se vincula con la misión de la empresa, así como con los objetivos generales del producto.
- **Datos históricos de rendimiento del producto:** los datos deben incluir el rendimiento pasado del producto actual y un resumen de por qué el rendimiento puede haber tenido alguna variable. Si el producto es nuevo, esta sección puede incluir evaluaciones comparativas de productos existentes en el mercado y pronósticos de ventas.
- **Objetivos del producto:** esta sección debe incluir los objetivos a largo plazo del producto y / o la línea de productos que se ajusta al plan estratégico corporativo. El objetivo es proporcionar una explicación más detallada de los objetivos generales en el resumen ejecutivo.
- **El análisis de las oportunidades y desafíos del producto.** Esta sección es similar a un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), pero



se utilizará para abordar cualquier inquietud y problema previstos relacionados con el producto y / o servicio que se ofrecerá. Al enumerar estos productos y servicios, también se deben mencionar las soluciones para abordar los problemas relacionados con ellos.

- Desglose analítico y compilado de pronósticos de ventas. Este es un segmento del plan del producto basado en datos que incluyen todas las cifras de ventas previstas producidas y analizadas en la fase de investigación previa a la planificación, así como también los diferentes métodos de pronóstico utilizados.
- Proyecciones de pérdidas y ganancias. Esta sección a veces se combina con la sección de pronóstico de ventas del plan de producto. Sin embargo, debe detallar qué tan eficiente y rentable será el producto. Los ICR financieros que se utilizarán para abordar el producto también se pueden colocar en este espacio.
- Objetivos de marketing. Enumere los objetivos de marketing del producto y cómo estos se vincularán con el objetivo general y con la misión de marketing de la organización.
- Plan integral de marketing:
 - Declaración de posicionamiento del producto. Esta declaración mencionará el posicionamiento del producto dentro del mercado y los aspectos que lo hacen rentable para el consumidor deportivo. Esta declaración será parte de la combinación de comercialización utilizada en el plan de marketing.
 - Mercados objetivo. Esta sección, que es el resultado del proceso de segmentación, profundizará en los mercados específicos a los que se dirige el producto. La segmentación del mercado se basará en factores geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento. Dentro de esta sección, habrá una lista del mercado principal y de los mercados secundarios del producto y / o servicio.
 - Estrategia del producto. Esta sección del plan de marketing es esencial para su producto y puede contener muchos objetivos y estrategias diferentes dependiendo de la complejidad del producto y / o línea de producto incluida en el plan de gestión. Esto incluirá elementos como la descripción del producto, las mejoras y los ajustes realizados a los productos y la estrategia para cada producto individual, junto con la justificación de cada uno de estos conceptos en relación con la estrategia del producto.
 - Estrategia de precios Esta sección incluirá la fijación de precios para los productos individuales y también la estrategia de fijación de precios para los productos y / o la línea de productos. Es importante incluir los datos mediante tablas y / o gráficos para exhibir esta estrategia de precios a los ejecutivos de la organización.
 - Estrategia promocional. Incluirá a todas las áreas de promoción del producto y será administrada por el área de comercialización de productos de la organización. Debe ser detallada y completa, debe incluir



todos los medios tradicionales de comunicación, nuevos medios, y cualquier evento promocional programado para el producto. Además de los beneficios publicitarios de los nuevos medios, debe haber una tabla de costos asociada con cada punto de venta individual que pueda incluir a diferentes socios, tanto a nivel nacional como local, así como a aquellos socios que se utilizarán en escenarios comerciales aprovechando las ventajas ya existentes dentro de la cartera de marketing.

- Estrategia de ventas externas. Esta sección del plan de marketing incluirá el canal de distribución a través del cual se ejecutan los canales de venta del producto o servicio, así como los diferentes niveles de participación de cada miembro del personal en el lado externo de la organización. Tener un informe detallado de los pronósticos de ventas ya establecidos para cada canal de distribución es una buena práctica, así como también de las metas y objetivos para cada departamento de ventas, si es aplicable al producto. Si existe algún tipo de programa de bonificación o compensación involucrado en el producto, es habitual mencionarlo en esta sección, así como en la sección relacionada con los costos de bienes y servicios del artículo. Contar con un desglose detallado de todos los canales de ventas y distribución involucrados, y los objetivos preestablecidos para cada uno, es una buena manera de utilizar los ICR de ventas relacionados con el rendimiento del producto y servicio a través de múltiples canales. Esto también se utiliza para evaluar cómo funcionan esos canales en diferentes puntos del ciclo de vida del producto.
- Requisitos operativos / del personal. Esta sección incluirá cualquier requerimiento del personal operativo que pudiera utilizarse y / o ser necesario, así como cualquier otro requerimiento adicional. Si un producto o servicio necesita una cantidad adicional de recursos, y / o cualquier servicio que se contrate, es una buena práctica incluirlos en el plan de marketing y gestión de productos. Estos recursos pueden incluir el uso de vendedores externos, el desarrollo de contratos y / o cualquier capacitación que esté involucrada en la gestión de la producción y el proceso de comercialización.
- Análisis competitivo e investigación. Esta sección debe incluirse en el plan de marketing y ya debe compilarse como resultado del proceso de planificación previa. Si bien los datos para el producto existente se incluirán en el rendimiento histórico, esta sección se puede incluir como un recurso adicional para que la dirección ejecutiva haga mención de ella al discutir las diferentes condiciones del mercado que existen y que prevalecen en ese momento para el producto.
- Calendario. Esta sección debe proporcionar una descripción completa de todas las actividades de marketing y promoción relacionadas con el producto y / o servicio. Si bien algunos de estos elementos formarán parte del calendario y de la hoja de ruta de gestión de productos más



importante, se debe incluir un calendario detallado de marketing y promoción en esta sección.

- Calendario y hoja de ruta general de la gestión de productos. Esta sección del plan de gestión del producto incluirá plazos esenciales / fechas objetivo relacionadas con el producto o la línea de productos. Es importante contar con este calendario que abarque todos los departamentos y áreas (gerente de producto, comerciante de productos y alta gerencia) para garantizar que todos estén en la misma página y al tanto de las fechas importantes.
- Rol y responsabilidad del personal. Según el tamaño de su organización, esta sección puede ser necesaria para tener un desglose de las personas asignadas a un proyecto específico junto con sus roles y responsabilidades. Algunos planes de gestión de productos tendrán esto en una tabla para mostrarle a cada miembro del personal su rol / responsabilidad, y la fecha límite para cumplir con ciertos productos. Esto puede llegar a ser útil si gran parte de los empleados trabaja de forma remota y / o no está en comunicación constante con ciertos ejecutivos del departamento. Este paso puede ser considerado como un documento demasiado extenso para emprender e incluir en el plan de gestión del producto, a veces es necesario, y puede convertirse en una guía de referencia para los gerentes del producto cuando necesiten saber a quién contactar durante el proceso del proyecto.
- Indicaciones (si es necesario).
- Planes de estrategia precisos para múltiples productos (si se trata de una línea de productos y / o múltiples productos).

Contar con este plan integral constituye una parte esencial de su proceso de gestión de productos y servicios dentro de la industria del deporte. Al igual que con el plan de marketing de productos deportivos, es necesario que gran parte del trabajo de campo y el que se lleva a cabo "detrás de escena" se realice durante la preparación del plan de gestión del producto. Contar con esta base de información, investigación, datos y análisis, y aplicarla a las fortalezas de su organización, lo ayudará a tener éxito en el proceso de gestión de productos y servicios. Las organizaciones que tienen éxito en la industria del deporte mantienen la excelencia en todos estos procesos, al tiempo que mantienen cierta flexibilidad dentro de su marco para poder adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Por lo tanto, como alto ejecutivo deportivo, debe cumplir y asegurarse de que su equipo cumpla con los mismos estándares. Tener la flexibilidad para adaptarse a los recursos disponibles que tiene actualmente y poder maximizar estos recursos será importante para su éxito como líder dentro de su organización y dentro de la industria del deporte en general.



3.1.4 Equipo de la gestión del producto

Cómo administrar el equipo de gestión de productos

Debido a que cada organización deportiva difiere en su tamaño, capacidad y habilidad para conformar un equipo completo de administración de productos, nos enfocaremos en conceptos relacionados con cómo administrar adecuadamente su equipo de gestión de productos y en la aplicación de estos conceptos. Al centrarnos en la gestión del equipo, trataremos los siguientes conceptos: agentes, roles, compromiso y responsabilidad.

Agentes. Este aspecto está relacionado con los agentes dentro de su organización y con la respectiva contratación de personas talentosas y calificadas. Aunque las restricciones y limitaciones presupuestarias a veces pueden no permitirle contratar, capacitar y liderar a todos los que desee, siempre es esencial asegurarse de que los agentes dentro de su equipo estén de acuerdo con la misión de la organización, y con cada producto y servicio individual. Si aprovecha las aficiones específicas de estos agentes individuales, producirán con un nivel de máxima excelencia. Otra tarea dentro su rol de liderazgo, se centrará en que estos agentes conozcan cuáles son las misiones de la organización y gestión de productos. Es importante que los agentes de su organización entiendan los conceptos y las razones que se esconden detrás de los objetivos que la organización está tratando de lograr. Esto es importante para garantizar que estén completamente involucrados en el proceso y sientan que realmente están participando en la construcción y elaboración de estos productos. De esta manera, se sentirán involucrados en la tarea.

Roles. Una vez que cuente con los agentes adecuados para su equipo de gestión de productos, debe dar a conocer sus habilidades de liderazgo asegurándose de que cada agente esté cumpliendo el rol correcto para maximizar el rendimiento y la excelencia del proceso. Contratar a los mejores talentos y tenerlos en los roles equivocados es un error que generalmente ocurre dentro de algunas organizaciones debido a factores operacionales y políticamente influenciados. El trabajo del alto ejecutivo deportivo, y del líder en la organización, es encontrar la mejor oportunidad para tener éxito en la industria competitiva del deporte. Contar con los agentes adecuados y que estén cumpliendo los roles correctos juega un papel muy importante para la optimización del rendimiento.

Compromiso. Una vez que se hayan establecido los roles dentro del equipo de gestión de productos, será esencial afianzar el compromiso de cada agente dentro de su rol, ya que eso conducirá al proceso de gestión de productos y servicios. Lograr que se comprometan e involucren en este proceso, proporciona una dirección clara para la organización, así como para aquellos que están dentro de la organización. Muchas veces, existen obstáculos e ineficiencias en la gestión de productos y servicios. Esto,



a menudo, se debe a la falta de comunicación y comprensión de las características de los diferentes roles y las responsabilidades en relación con las tareas dentro del proceso. Si estos compromisos están establecidos de manera oficial, será efectivo tanto para el liderazgo como para todos los involucrados en el proceso. Como se mencionó anteriormente, a veces estos compromisos forman parte del plan de gestión de productos que se comparte con aquellos dentro del nivel de liderazgo ejecutivo. Esto sucede para establecer un nivel adicional de reconocimiento y responsabilidad dentro del equipo de gestión del producto. En consecuencia, el equipo adopta un sentido de propiedad de las tareas, y los lleva a adquirir un verdadero sentido de definición dentro del proceso de la estructura organizacional.

Responsabilidad. Una vez que se afiancen estos compromisos, y se pongan en práctica de manera oficial, darán sus resultados si quienes los lograron son responsables de ellos. Si responsabiliza a otros y a usted mismo, establecerá un criterio de dedicación con el proceso y no necesariamente con un individuo dentro del proceso. La razón por la cual a veces se adopta este enfoque es porque puede haber cambios organizacionales y / o cambios durante los cuales algunas personas son desplazadas. Cuando se producen estos cambios organizativos, es más fácil para cada individuo ser responsable del proceso en su conjunto. Como siempre, este proceso está relacionado con la misión de la organización, que debe basarse en satisfacer las necesidades del cliente, dentro del proceso de gestión del producto. Además, dentro de este proceso de rendición de cuentas, existe un proceso de evaluación del desempeño y desarrollo del personal. Este proceso de evaluación le ayudará a evaluar el desempeño de ciertos individuos, unidades y departamentos dentro de la organización. Refiriéndose a las responsabilidades del ámbito de la alta gerencia, esto podría brindarle una excelente perspectiva de por qué algunas partes del proceso de gestión de productos y servicios funcionaron mientras que otras no. Esta información puede desembarcar en una conversación sobre la gestión de activos y recursos cuando se discute el ciclo de gestión del producto en su conjunto.

Si aplica estos cuatro conceptos a la gestión de productos y servicios dentro de su organización deportiva, podrá mejorar la eficiencia, maximizar la rentabilidad y, a su vez, crear una marca de excelencia en toda la industria deportiva.



Referencias

Adidas (n.d.). Strategy. Extraído en el 2019, de <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing strategies and organization structures for service firms*. Chicago: AMA.

Cruz, G. (12 de noviembre de 2013). Rorion Gracie and the day he created the UFC. Extraído de <http://www.mmafighting.com/2013/11/12/5043630/rorion-gracie-and-the-day-he-created-the-ufc>

Kidane, B. (6 de junio de 2019). Líderes de la nueva escuela: How Puma is making its basketball comeback in the NBA. Extraído en junio de 2019 de <https://www.sportingnews.com/au/nba/news/leaders-of-the-new-school-how-puma-is-making-basketball-comeback-nba-demarcus-cousins-terry-rozier-jay-z/mkyrifhmal7p104yps1ivdwcd>

Rovell, D., & Okamoto, B. (11 de julio de 2016). Dana White on \$4 billion UFC sale: 'Sport is going to the next level'. Extraído de http://espn.go.com/mma/story/_/id/16970360/ufc-sold-unprecedented-4-billion-dana-white-confirms

