

Módulo 1. Marketing deportivo y branding

Imagine la siguiente situación:

Thomaz Medina acaba de aceptar un puesto como Gerente de marketing de una organización de básquetbol profesional en Europa. Durante su entrevista, se le dijo a Thomaz que el branding de la organización había estado en declive, aun cuando la organización había estado experimentando éxito competitivo. Después de su entrevista, Thomaz investigó muchas otras franquicias de la competencia y descubrió que, aunque habían experimentado menos éxito competitivo, disfrutaban de una percepción de marca más positiva entre los interesados clave como los fanáticos y los medios.

Thomaz determinó que, en caso de ser contratado, una de sus primeras prioridades sería aumentar la percepción de la marca. Thomaz fue contratado y tras obtener el puesto se reunió con su supervisora directa, Elesia Sanchez, y discutieron un plan para sus primeros días en el empleo. Durante la reunión Thomaz le dijo a Elesia que realmente se quería enfocar en identificar porqué la percepción de la marca de la organización era tan lenta y qué se podía hacer para arreglarlo. Elesia alentó a Thomaz a seguir esta dirección y le dijo que le informara sus hallazgos de modo que ella pudiera comunicarlos al equipo de liderazgo de la organización.

Thomaz seleccionó una muestra de los abonados de la temporada y arregló encuentros cara a cara con estas personas. Durante sus entrevistas, Thomaz se enteró de que mientras que los abonados de la temporada eran grandes fanáticos del equipo, sentían como que la organización no se preocupaba por ellos ni los escuchaba. Informaron que se habían presentado varias preocupaciones a la organización de las cuales no obtuvieron respuestas. Thomaz también decidió reunirse con varios de los patrocinadores de la organización. En estas reuniones, Thomaz se enteró de que los patrocinadores querían estar asociados a una franquicia exitosa, pero sentían que tenían poco servicio al cliente de parte de sus representantes de cuenta. De hecho, varios patrocinadores informaron que sus contratos habían sido incrementados sin que se les dé explicación alguna de porqué habían aumentado las tasas.

Finalmente, Thomaz se reunió con varios empleados que habían trabajado para la organización por más de 5 años. En estas entrevistas, Thomaz descubrió que los empleados sentían que la organización no era receptiva a los comentarios o recomendaciones para mejorar, y que a varios de ellos se les había dicho que tenían la suerte de trabajar para la organización y, por lo tanto, *a no quejarse*.

A medida que Thomaz preparaba sus notas para una reunión con Elesia, decidió enfatizar que la organización necesitaba hacer un mejor trabajo a la hora de escuchar a los interesados internos y externos y necesitaba mejorar en ayudar a estas personas a sentirse involucradas y dedicadas. Thomaz sentía que el éxito competitivo de la organización podía haber entorpecido los esfuerzos de trabajar para mantener y mejorar

la percepción de la marca de la organización. Thomaz quería ponerse a trabajar abordando este problema de modo que la organización, en caso de que vieran una disminución en el éxito competitivo, todavía tendría valor positivo con sus interesados.



Unidad 1.1 Introducción al marketing deportivo

El marketing es una función vital en cualquier organización. A través del marketing, las organizaciones promueven sus productos y servicios a públicos específicos, crean relaciones con estos públicos y mejoran la percepción de la marca de la organización. Estos resultados son de gran importancia también para las organizaciones deportivas y el marketing desempeña un gran rol en ellas. Por ejemplo, las organizaciones deportivas necesitan vender entradas para los juegos, por lo que deben concebir métodos para atraer compras tanto de abonos como para un solo juego o muchos juegos, trabajar con patrocinadores corporativos para anunciar en el estadio deportivo o en otros medios del equipo, monitorear la percepción de la organización en el público y los medios y ser conscientes de cómo la tecnología, tal como las redes sociales, se puede usar para ayudar a las metas y objetivos de marketing.

Ciertamente, muchas de estas funciones se superponen unas con otras; por ejemplo, la percepción de la organización puede influenciar si la gente compra entradas para los juegos o cuánto está dispuesta a gastar en entradas. Mientras que el éxito competitivo puede fluctuar, es importante para las organizaciones deportivas recordar que el marketing también se trata de relaciones. Así, las organizaciones deportivas necesitan invertir en relaciones con los fanáticos, patrocinadores corporativos, los medios, funcionarios gubernamentales y sus comunidades locales y regionales. En otras palabras, el marketing deportivo no se puede tratar sólo de impulsar productos o venderle cosas a la gente. Más bien, debe haber un compromiso de crear y desarrollar relaciones.

Además, el marketing, con otras funciones organizativas tales como las relaciones públicas, está sufriendo un cambio como resultado de la evolución de la tecnología. Las organizaciones deportivas deben ser conscientes de cómo la tecnología está cambiando los procesos de marketing y adaptarse consecuentemente. Por ejemplo, con el cambio de la sociedad hacia el consumo móvil, la gente está dejando de lado los medios de comunicación masiva tradicionales, tales como la televisión, la radio y los periódicos. En su lugar, estas personas reciben medios personalizados que a menudo eluden las formas tradicionales de publicidad. Así, si una organización deportiva depende de la comunicación masiva tradicional en su marketing, puede que no llegue a su público deseado. Consecuentemente, la organización deportiva necesitará observar cómo puede llegar a los públicos a través de dispositivos móviles, tal como a través de crear una aplicación que los fanáticos puedan descargar para acceder a información sobre la organización y usar las redes sociales y medios digitales en sus iniciativas de marketing para asegurarse y llegar a audiencias en los lugares en que ellas están. El marketing deportivo es un campo dinámico y uno que puede ser desafiante y gratificante por igual para las organizaciones deportivas. Las organizaciones deportivas que planifican y coordinan sus esfuerzos de marketing, utilizan el marketing como una herramienta relacional y se mantienen actualizadas sobre los cambios tecnológicos y culturales verán óptimos resultados en sus iniciativas de marketing.

1.1.1 Naturaleza única del marketing deportivo

Mientras que el marketing es una función esencial en cualquier organización, hay elementos que le son únicos al deporte que influyen en el marketing. Por ejemplo, mientras que la gente podría tener un fabricante de autos favorito o vendedor de ropa con quienes tienen una afinidad positiva, en la mayoría de los casos el rendimiento de estas organizaciones no es una parte central de la identidad de la persona. Sin embargo, con los deportes, la hinchada de mucha gente es una parte importante de su identidad, como lo demuestra el uso de ropa del equipo después del partido ganador, o aparecer en un juego con la cara pintada y vestida con las insignias del equipo. Dado este fuerte componente de identidad, cuando una organización no pasa por un éxito competitivo, la gente puede perder algo de su afinidad por la organización. Para los especialistas en marketing deportivo, entonces, entender la dedicación que mucha gente tiene en la organización es una consideración central en los esfuerzos de marketing. Es decir, mientras que puede ser fácil para una organización deportiva acumular beneficios cuando la organización está experimentando éxito competitivo, ganar no es una excusa para no trabajar en el fortalecimiento de las relaciones. Además, cuando una organización no está experimentando éxito deportivo, los especialistas en marketing deportivo pueden necesitar buscar formas creativas de comercialización. Como ejemplo, la franquicia de las Grandes Ligas de Béisbol Oakland Athletics ofreció un *Pase Ballpark* mensual que les permitía a los fanáticos participar en todos los juegos de local durante el mes de junio (Koo, 2017). Otro elemento único del marketing deportivo es la naturaleza global del deporte. Ciertamente, hay marcas globales en otras industrias, pero el deporte es un fenómeno mundial y con la llegada del streaming y otra tecnología digital, las organizaciones deportivas ahora se enfrentan a un público global. Este resultado no sugiere que las organizaciones deportivas deban ignorar sus mercados locales y regionales, sino más bien enfatiza la necesidad de que las organizaciones deportivas piensen de manera global en sus esfuerzos de marketing.

Un tercer elemento único del marketing deportivo es que las organizaciones deportivas están simultáneamente compitiendo y cooperando unas con otras (Mullin, Hardy, & Sutton, 2014). Ciertamente, una organización de hockey profesional está compartiendo los ingresos por televisión y otros medios con los equipos compañeros de liga y por lo tanto tiene un interés creado en asegurarse que la liga tenga un marketing eficaz, aunque al mismo tiempo, está compitiendo contra otros equipos de la liga en términos de cuestiones tales como cobertura mediática y talento de los jugadores. Además, si la organización deportiva está ubicada en una región con otras organizaciones atléticas profesionales o amateur en la misma vecindad, también está compitiendo contra estas entidades por la atención y las compras de la gente en el área local y regional. Finalmente, el marketing deportivo es único en que hay desafíos tecnológicos que están afectando a la industria. En particular, el advenimiento de la tecnología móvil y la televisión de alta definición (HDTV) han contribuido a que muchos fanáticos opten por quedarse en casa y mirar los juegos. Así, las organizaciones deportivas deben encontrar una manera de competir contra las preferencias sociales por la comodidad que ha contribuido al crecimiento de estas tecnologías.

1.1.2 Marketing deportivo y branding

El branding es una parte integral del marketing deportivo y el término *branding* a menudo se utiliza de múltiples formas. Por ejemplo, una organización deportiva podría discutir su *valor de marca* y los medios podrían especular sobre cómo una transacción de entrenadores o jugadores podría afectar la *marca* de la organización, mientras que los especialistas en marketing de la organización podrían enfocarse en identificar a los patrocinadores corporativos que se alinean con el *branding* que la organización estaba haciendo. La *marca* que posee una organización deportiva está sujeta a cambio y, así, las organizaciones deportivas deben recordar que la posición de una marca es volátil y el éxito competitivo no debería usarse como una excusa para no monitorear la marca de la organización. De hecho, las organizaciones deportivas exitosas están buscando continuamente formas de mejorar su posición de marca.

La importancia de mantener y mejorar la posición de la marca de la organización desempeña un rol significativo en los esfuerzos de marketing. Por ejemplo, si una organización deportiva tiene una fuerte posición de marca, puede ser más fácil atraer fanáticos a sedes de juegos y comprometer a patrocinadores corporativos, lo que ayuda a mejorar la rentabilidad de la organización. Sin embargo, estas tareas pueden ser más difíciles si la organización está operando desde una posición de marca negativa, ya que puede ser una *venta difícil* que tanto los fanáticos como los patrocinadores corporativos se interesen y se alineen con una organización, ya que a estas entidades les puede causar preocupación asociarse con una organización que es percibida negativamente. Nuevamente, una posición de marca no es fija y está sujeta a percepciones en un momento particular en el tiempo. Sin embargo, los especialistas en marketing deportivo deberán ser conscientes de la posición de marca de la organización y tener un plan para fortalecerla, sin importar su estado actual. Tenga en mente que las relaciones son un elemento central en el marketing y las organizaciones deportivas que trabajan continuamente en la creación y fortalecimiento de relaciones son más propensas a ver menos fluctuación en su posición de marca, ya que, sin importar el rendimiento de la organización de manera competitiva, sus interesados saben que la organización se preocupa por ellos y los valora.

1.1.3 Investigación de mercado en deportes

El marketing, como muchas funciones organizativas, requiere investigación y planificación para ser exitoso. Los especialistas en marketing deportivo tienen una variedad de recursos de los que pueden hacer uso cuando buscan información para la estrategia de marketing. Por ejemplo, si una organización quiere evaluar cuánto cobrar por las concesiones, pueden revisar datos de compras para determinar cuánto se está gastando y hasta pueden segmentar esta compra por grupo (por ej., abonados de la temporada, compradores de entradas para un solo juego) e instituir diferentes niveles de precios. Además, cuestiones tales como el valor de marca de la organización pueden evaluarse a través de puntos de datos como encuestas, comentarios en las redes sociales y cobertura de la organización por los medios. El marketing deportivo es un proceso basado en datos y los especialistas en marketing deportivo deberán usar los recursos a su disposición para guiar la toma de decisiones. Mullin et al. (2014) resumieron variadas

fuentes de información que varían en sus grados de personalización. Por ejemplo, las organizaciones deportivas pueden usar datos del público de la televisión y de otros socios de los medios para evaluar los perfiles demográficos de aquellos que miran sus eventos y tal información podría usarse a partir de fuentes tales como las clasificaciones de Nielsen, que proporcionan datos estadísticos sobre el número de hogares que miran un programa de televisión en particular (Kirst, 2015). Mientras que estos datos proporcionan una amplia imagen demográfica, tienden a ser de naturaleza generalista y, así, las organizaciones deportivas pueden complementar estos datos con información más personalizable. Por ejemplo, la organización deportiva podría publicar una encuesta en su sitio web para obtener datos de dos fanáticos, así como para tener grupos focales con abonados para obtener sus conocimientos sobre la experiencia del lugar. Las organizaciones deportivas también pueden trabajar con patrocinadores corporativos que tienen acceso a datos que pueden beneficiar a la organización deportiva. Por ejemplo, la organización deportiva podría obtener perfiles demográficos de clientes del patrocinador y hacer una referencia cruzada de estos para buscar similitudes entre los fanáticos de la organización y luego hacer mensajes de marketing a medida que atraerían a ambas audiencias.

La investigación de mercado generalmente adopta dos formas: cuantitativa o cualitativa. La investigación cuantitativa es investigación que representa los datos numéricamente. Por ejemplo, un perfil demográfico obtenido de un socio de medios puede listar números tales como edad, niveles de ingreso y horas de consumo de un espectador. Además, una organización deportiva puede obtener datos cuantitativos de una encuesta realizada por la organización que le pide a los abonados por la temporada que clasifiquen variados aspectos de la experiencia de sitio en una escala de 1-5, con 1 siendo igual a *no satisfecho* y 5 siendo igual a *muy satisfecho*. Por el contrario, los datos cualitativos consisten en cuestiones como imágenes, palabras y gráficos que no son numéricos. Por ejemplo, una organización deportiva puede tener un grupo focal con los abonados por la temporada para evaluar su experiencia en el sitio y en lugar de pedirles que clasifiquen ítems en una escala 1-5, obtienen comentarios, lo cual puede ayudar a enfatizar cuestiones como la emoción y le puede permitir a la organización deportiva hacer un seguimiento y obtener más información sobre porqué los miembros del grupo focal sienten lo que sienten. Por supuesto, obtener datos es solo la mitad de la ecuación; la organización deportiva luego debe interpretarlos y darles sentido. Mientras que los datos cuantitativos o cualitativos no son necesariamente superiores, hay diferencias en el análisis de datos que se deben tener en cuenta. Los datos cuantitativos, en general, son más fáciles de analizar ya que los programas de análisis estadístico pueden hacer de esto un proceso muy eficiente. Los datos cualitativos, por otro lado, pueden ser más complejos de analizar y pueden llevar más tiempo, aunque hay programas de computación que pueden facilitar un análisis más eficiente de palabras e imágenes. Los especialistas en marketing deportivo deberán determinar qué preguntas están tratando de responder, ya que eso guiará los métodos utilizados en la investigación de mercado. La investigación cuantitativa y cualitativa funciona en sociedad y las organizaciones deportivas deberán evaluar los beneficios e inconvenientes de cada método antes de utilizarlos en su investigación de mercado. Para ayudarlo con este proceso, complete la siguiente tabla e identifique algunas fuentes de investigación de mercado cuantitativas y cualitativas para su organización. Por ejemplo, quizás su organización desea evaluar cuánto dinero está gastando la gente en la tienda

de regalos del equipo. ¿Qué fuentes de datos se podrían usar para responder esta pregunta? ¿Los datos serían más probablemente cualitativos o cuantitativos?

Tabla 1: Planificación de investigación de mercado

Planificación de investigación de mercado		
Preguntas a responder	Potenciales fuentes de datos	¿Enfoque cualitativo o cuantitativo?

Fuente: preparado por el autor.

1.1.4 Segmentación de mercado en deportes

Las organizaciones deportivas tienen múltiples mercados a los cuales están tratando de llegar y, así, la segmentación de mercado es un elemento clave en su planificación y ejecución del marketing. Es decir, las organizaciones deportivas deben asegurarse de que los mensajes de marketing que están difundiendo son relevantes para el público al que están tratando de llegar. Por ejemplo, los abonados de temporada pueden necesitar un mensaje, mientras que, si la organización está tratando de atraer a profesionales jóvenes, ese grupo puede necesitar un mensaje diferente y las familias pueden necesitar aun un mensaje diferente. Mullin et al. (2014), y Hardy y Sutton (2014) definieron a la segmentación de mercado como: “el proceso de dividir un mercado grande y heterogéneo en grupos más homogéneos de personas que tienen deseos similares, necesidades o perfiles demográficos, a quienes se puede dirigir un producto” (p.114). Además de diferentes perfiles demográficos, a causa de la naturaleza única del deporte, hay diferentes niveles de compromiso y entusiasmo que se deben tener en cuenta en el proceso de marketing. Al determinar los segmentos de mercado, Mullin et al. (2014) resumieron tres áreas clave que las organizaciones deportivas necesitan considerar: identificabilidad, accesibilidad y receptividad. Con identificabilidad, la organización deportiva debe determinar si puede identificar el mercado. ¿Qué tamaño tiene el mercado y qué tipo de recursos poseen? Mientras que estos datos siempre han estado disponibles, las organizaciones deportivas se benefician de la Internet y el comercio electrónico ya que hay grandes cantidades de datos que se pueden obtener para responder esta pregunta. Las organizaciones deportivas también pueden observar tendencias en otras industrias para informar la respuesta a esta pregunta. Por ejemplo, si las organizaciones deportivas ven que un dispositivo como un *Fidget Spinner* es popular entre los niños, pueden presumir razonablemente que, si la organización regala *Fidget Spinner* como promoción dirigida a los niños, muy probablemente tendrá éxito. En términos de accesibilidad, la organización deportiva necesita determinar su habilidad para llegar a un segmento del mercado en particular. En algunos aspectos, esta tarea se ha hecho más fácil debido al crecimiento de las comunicaciones electrónicas tales como las redes sociales, ya que las organizaciones deportivas ahora pueden llegar a un amplio público a través de estos canales. Tenga en mente que el acceso al segmento de mercado puede cambiar con base en lo que la organización deportiva hace, por lo que una organización de fútbol

profesional puede ser capaz de acceder a los varones de 20-30 años en el área local, mientras que una liga deportiva que recibe un torneo posttemporada puede ver cambiar el acceso a los segmentos de los mercados con base en los resultados competitivos. Así, las organizaciones deportivas deberán tener planes de contingencia preparados para acceder a segmentos del mercado según corresponda (Mullin et al., 2014). Con el tema de la sensibilidad, la organización deportiva necesita determinar si puede combinar las necesidades del segmento y la importancia del segmento (Hardy, Miller, & Sutton; 2014). En otras palabras, las organizaciones necesitan determinar si pueden cumplir con las expectativas del segmento de mercado, así como cuánto esfuerzo deberán dedicar para hacerlo.

Ya que satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado es un componente importante en el marketing deportivo, es importante considerar formas de segmentar. Mullin et al. (2014) resumió cuatro fundamentos, o bases, para segmentar públicos. Estos incluyen: (a) Segmentación del estado de los consumidores; lo cual incluye factores como la geografía o la proximidad a la organización deportiva, edad, ingresos, educación, género, orientación sexual y raza y etnia. (b) Estado mental de los consumidores; lo cual hace distinciones de acuerdo con rasgos de personalidad, rasgos de estilo de vida, actitudes u opiniones. Los ejemplos aquí incluyen construcciones como pensadores, triunfadores, experimentadores y creadores. (c) Segmentación de beneficios del producto; lo cual involucra recompensas o cosas que la gente quiere impulsar o disfrutar de su asociación con las organizaciones deportivas. Por ejemplo, muchas organizaciones deportivas ofrecen beneficios exclusivos para los abonados por temporada que no están disponibles para otros consumidores. (d) Segmentación de uso de producto o segmentación basada en el uso o consumo del producto. Por ejemplo, algunas personas pueden presenciar todos los juegos y todos los eventos relacionados al equipo, mientras que otras aparecerán solamente de manera esporádica.

Las organizaciones deportivas también deben recordar que hay superposición entre segmentos de marketing y la gente puede estar en más de un segmento. Por ejemplo, una organización deportiva puede tener una demografía particular que es de consumidores de la organización tanto pesados como ligeros y, afortunadamente, hay una variedad de programas de bases de datos y marketing que pueden ayudar a la organización deportiva a identificar perfiles variados para cada segmento y luego se puede difundir información relevante a cada uno. Además, cada organización deportiva necesita determinar qué segmentos son más relevantes y apropiados para ellos y pueden fluctuar con el tiempo. La segmentación de mercado le ayuda a las organizaciones deportivas a desarrollar mensajes que serán únicos y relevantes para cada grupo. Recuerde que el marketing es una empresa de relaciones y las organizaciones deportivas que hacen el esfuerzo de identificar sus segmentos variados de mercado y comprometer a esos grupos en formas que son únicas y significativas verán resultados significativos.



Unidad 1.2 Branding deportivo y valor de marca

El branding es un elemento crucial en el marketing deportivo. Ciertamente, las organizaciones deportivas no pueden promocionar eficazmente sin conocer su identidad y posición de marca. Por ejemplo, una organización deportiva puede adoptar la creatividad y fijar tendencias como parte de su marca, mientras que otra organización puede ver que su identidad de marca está asociada con la aversión al riesgo y, por lo tanto, estas dos organizaciones probablemente abordarán sus esfuerzos de marketing de manera diferente. Además, las organizaciones deportivas deben ser conscientes de su posición de marca o lo que se menciona como *valor de marca*. ¿Cómo perciben la organización los interesados relevantes? ¿Qué valoran o no les gusta de la organización deportiva? La respuesta a esas preguntas determina significativamente los esfuerzos de marketing. Por ejemplo, si una organización deportiva tiene una reputación negativa en la comunidad local, sus esfuerzos de marketing pueden necesitar enfocarse en servicio comunitario y en *devolver*, más que una promoción de descuento en las entradas. Además, si una organización deportiva tiene una posición de marca que implica una fuerte atmósfera familiar, este elemento puede ser desplegado consistentemente en los mensajes de marketing.

Los especialistas en marketing deportivo también deben percatarse de que, para mucha gente en su mercado, los deportes son un proceso emocional y que está sujeto a la volatilidad. Consecuentemente, las posiciones de la marca pueden cambiar a medida que las emociones de la gente varían con base en las experiencias que tienen con la organización deportiva y los especialistas en marketing deportivo necesitan estar conscientes de esta emoción y buscar formas de capitalizar estos sentimientos a medida que trabajan para extender sus esfuerzos de branding.

1.2.1 Definición de branding

A nivel básico, branding consiste en el nombre, logotipo y símbolos de una organización deportiva (Mullin et al., 2014), pero ciertamente hay mucho más involucrado aquí. Como Mullin et al. (2014) señala, “Branding se trata realmente de qué piensa y siente un cliente cuando ve las marcas de una marca en particular” (p.163). Dado que los deportes son un componente de identidad central para mucha gente, las emociones que sienten por una organización deportiva a menudo influyen como perciben la *marca* de la organización deportiva. Los especialistas en marketing deportivo necesitan ser conscientes de cómo esta emoción no solo puede afectar la marca de la organización deportiva, sino también cómo puede influenciar la manera en que los fanáticos sienten sobre los patrocinadores, vendedores y otros socios relacionales de la organización.

Al evaluar la marca de la organización, los especialistas en marketing deportivo también deberán considerar la fidelidad a la marca. ¿Qué de la organización hará que la gente siga comprometida con ella? Para una organización deportiva, esto podría consistir en su compromiso con la comunidad. Así, esta organización deportiva deberá continuar enfatizando e invirtiendo en sus relaciones con la comunidad ya que esto ayudará a que la posición de la marca permanezca fuerte y asegurará que la gente permanezca

comprometida con ella. Para otra organización deportiva, esto podría involucrar a la experiencia en el sitio y esta organización deportiva deberá, por lo tanto, continuar invirtiendo en la atmósfera del sitio para mantener a la gente comprometida y fiel a la organización. Esencialmente, la marca se reduce a la asociación. Cuando una persona escucha el nombre de una organización deportiva o ve su logotipo u otros mensajes, ¿qué le viene a la mente? ¿Son sentimientos positivos? ¿O sentimientos negativos? Los especialistas en marketing deportivo deben trabajar para asegurar que los mensajes y la experiencia que la gente tiene de la organización disparen sentimientos positivos.

1.2.2 La importancia del valor de marca

Al considerar que la gente puede tener sentimientos fuertes, ya sean positiva o negativamente, hacia la organización deportiva, es importante que los especialistas en marketing deportivo trabajen consistentemente para maximizar el valor de marca. El valor de marca se ha definido como "un conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca, su nombre y símbolo, que se suman o restan del valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y/o sus clientes" (Aaker, 1991, p.15). Para la organización deportiva, los activos y pasivos están a menudo vinculados a las emociones y experiencias que la gente tiene con la organización. Por ejemplo, una organización que ha tenido éxito competitivo consistente es probable que tenga un fuerte valor de marca porque su mercado disfruta de la asociación con el triunfo. Sin embargo, las organizaciones deportivas también están sujetas a pasivos que pueden afectar esas emociones y experiencias, algunos de los cuales son más controlables que otros. Mientras que una organización deportiva no pueda evitar una pérdida o que un jugador experimente un problema legal, puede prevenir experiencias negativas en el sitio y aún para problemas fuera de su control que puedan ocurrir, hay formas de abordarlos de manera que ayuden a minimizar el daño al valor de marca.

1.2.3 La Valuación del valor de marca

Mullin et al. (2014) resumió varias ventajas que se derivan de tener un fuerte valor de marca. Una de estas es un aumento en la fidelidad, que le permite a los especialistas en marketing deportivo capitalizar aumentando los ingresos a través de las ventas, derechos en los medios y compra de mercancías. Tenga en mente que ganar, aunque es una parte importante del valor de marca, no es una salvaguarda completa. Así, otro beneficio de la fidelidad a la marca es la habilidad para soportar caídas en el rendimiento. Mientras que algunas organizaciones deportivas parecen estar compitiendo regularmente por campeonatos, esto es muy difícil de hacer consistentemente y, así, en estas situaciones se puede apelar a un fuerte valor de marca. Otro beneficio de un fuerte valor de marca se refiere a la fijación de precios. Por ejemplo, equipos con fuerte valor de marca pueden ser capaces de elevar los precios de las entradas, concesiones y mercancías a intervalos consistentes y/o cobrar por premiums, tales como licencias de asientos personales o estacionamiento prioritario. Los equipos con fuerte valor de marca no encuentran mucho rechazo aquí de parte de los fanáticos y otros interesados, dada la positiva asociación con la marca.

El aumento del interés corporativo es otro beneficio de un fuerte valor de marca. Las organizaciones deportivas necesitan patrocinadores corporativos y así como los fanáticos quieren asociarse con una organización que los haga sentir bien, también lo hacen las corporaciones. Además, así como las organizaciones deportivas con un fuerte valor de marca pueden cobrar un premium por entradas y otras recompensas, también pueden cobrar más por patrocinios corporativos. Un beneficio final de un fuerte valor de marca es la capacidad de aumentar el licenciamiento y el merchandising. Las organizaciones deportivas pueden capitalizar el fuerte valor de marca para ver crecer su mercadería y vestimenta, así como otorgar licencias para cuestiones como la transmisión, porque las personas están interesadas y quieren seguir y representar a una organización por la cual tienen una fuerte afinidad.

1.2.4 Desarrollo del valor de marca

Dado cuán importante es un fuerte valor de marca para las organizaciones deportivas, y el valor que les puede proveer, los especialistas en marketing deportivo deben considerar cómo se puede desarrollar el valor de marca. En otras palabras, la forma en que una persona se siente por una organización deportiva comienza en algún momento, quizás a partir de una experiencia que tuvo, y a partir de ahí crece, ya sea para mejor o para peor. Además, el valor de marca varía y cambia con base a una variedad de factores y, así, el valor de marca debe ser evaluado y valorado constantemente. Keller (1998) sugirió que el desarrollo de valor de marca proviene de dos áreas: conocimiento de marca y creación de una imagen de marca. En términos de conocimiento de marca, es muy difícil para cualquier organización, mucho menos una en el deporte, tener éxito si la gente no la conoce. Consecuentemente, uno de los primeros pasos en la creación de valor de marca es en primer lugar hacer que la gente piense en la marca. Mullin et al. (2014) observó que el conocimiento de marca es “la habilidad de un consumidor de nombrar la existencia de la marca cuando se menciona su categoría de producto” (p. 167). Así, para una organización de béisbol profesional, su conocimiento de marca puede ser evaluado por cuán rápido surge su nombre cuando se habla de la franquicia del béisbol profesional. Los especialistas en marketing deportivo necesitan evaluar dónde está su conocimiento de marca con los mercados a los que están tratando de llegar. También es importante tener en mente que el conocimiento de la marca puede afectar a los patrocinios ya que las corporaciones quieren estar asociadas con organizaciones deportivas que tienen un fuerte conocimiento de la marca.

Con respecto a la imagen de la marca, la gente tiene diferentes características que asocia con una organización deportiva y estos rasgos, o cualidades, constituyen la imagen de la marca. Ciertamente, las cosas que la gente siente hacia una organización deportiva están sujetas a la volatilidad, tales como el comportamiento fuera de la cancha de un jugador y el rendimiento competitivo del equipo. Sin embargo, los especialistas en marketing deportivo necesitan buscar maneras de crear sobre las asociaciones positivas que la gente tiene con la organización deportiva, ya que esto ayudará a reforzar la imagen de la marca, aumentar el conocimiento de la marca y crear fuerte valor de marca. Por ejemplo, las organizaciones deportivas pueden enfocarse en tradiciones o cosas que son únicas de la marca, con las cuales la gente se asocia positivamente, ya sea la experiencia en el sitio, la comunidad local o rituales asociados con la organización (por ej., poner nombre a una

parte particular del sitio donde se sientan los fanáticos). Mullin et al. (2014) discutió algunos otros elementos que pueden constituir la asociación de marca incluyendo: (a) mascotas y logotipos; (b) propietarios; (c) jugadores; (d) entrenadores; (e) rivalidades, (f) paquetes de entretenimiento; y (g) sitios. Mientras que estos elementos variarán para cada organización deportiva con base en sus circunstancias, los especialistas en marketing deportivo deberán considerar cada una de estas áreas y determinar cómo pueden afectar a la asociación de marca.

Para ayudarlo a aplicar este concepto, complete la siguiente tabla para su propia organización deportiva y enumere cómo cada elemento, si corresponde, se asocia con la marca de su organización:

Tabla 2: Organizaciones deportivas y asociación de marca

Organizaciones deportivas y asociación de marca		
Elemento	Asociación de marca actual	¿Cómo se puede mantener o mejorar la asociación de marca?
Mascota/logotipo		
Propietarios		
Jugadores		
Entrenadores		
Rivalidades		
Paquetes de entretenimiento		
Sitio		

Fuente: preparado por el autor.

Además, las organizaciones deportivas tienen una variedad de socios relacionales y el valor de marca puede ser influenciado también por estas relaciones. Por ejemplo, ciertas corporaciones tienen una fuerte asociación de marca en el deporte o con ciertas demografías y las organizaciones deportivas pueden colaborar con estas organizaciones como medio de crear valor de marca y obtener alguna de las asociaciones positivas que estas organizaciones poseen. Además, la asociación de marca puede ser fortalecida a través de reforzar los beneficios sociales y/o comunitarios que provee la organización deportiva. Por ejemplo, una organización deportiva puede promover la atmósfera comunitaria en su sitio y en la zona alrededor del sitio para alentar asociaciones positivas con la marca.

El branding es un esfuerzo muy amplio para los profesionales del marketing deportivo y uno que no se puede considerar únicamente en términos de productos tangibles, sino que debe incluir las emociones y experiencias que la gente tiene con las organizaciones deportivas. Los especialistas en marketing deportivo deben asumir un enfoque holístico sobre el branding enfocándose en el conocimiento de marca, la imagen de marca y a medida que lo hacen, verán a la organización deportiva experimentar los beneficios que provienen de tener un fuerte valor de marca.



Referencias

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Nueva York: Free Press.

Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Kirst, S. (18 de diciembre de 2015). What are Nielsen ratings and how are they calculated? Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/seamuskirst/2015/12/18/what-are-nielsen-ratings-and-how-are-they-calculated/#5dae099956e0>

Koo, J. F. (12 de mayo de 2017). Oakland A's monthly pass under \$20 for all home games. Retrieved from <http://www.athleticsnation.com/2017/5/12/15628528/oakland-athletics-monthly-pass-under-20-for-all-home-games>

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.