

# Módulo 3. Patrocinio y ventas

## Imagine la siguiente situación:

Alaina McTavish actualmente trabaja como Ejecutiva Sénior de Cuentas para un equipo profesional de rugby. Alaina ha trabajado para la organización por dos años y realmente disfruta trabajar en ventas. En este día en particular, Alaina llega al trabajo e inmediatamente se la convoca a una reunión con el liderazgo sénior.

A medida que Alaina ingresa a la reunión, siente que algo está mal. Margaret Grant, la presidenta de la organización, comienza la reunión diciéndole a Alaina que el vicepresidente de marketing y supervisor de Alaina, Grant Durbin, ha renunciado a su puesto para aceptar un empleo con otra organización. Margaret le dice a Alaina que a la organización le gustaría considerarla para el puesto y le informa que el liderazgo sénior siente que el aspecto de ventas y servicios de la organización se ha vuelto obsoleto. Consecuentemente, le piden a Alaina que prepare un plan para revigorizar la operación de ventas y que esté preparada para reunirse en 72 horas.

Mientras deja la reunión, Alaina está ansiosa y entusiasmada. Se recuerda a sí misma que ya ha tratado de probarse a sí misma para el liderazgo sénior y cree genuinamente en la organización, su importancia en la comunidad y hace ya un tiempo que siente que la operación de ventas se ha vuelto estática. Alaina siente que hay muchas oportunidades de patrocinio que no se están usando, tales como tener promociones patrocinadas dentro del juego. Alaina también recuerda conversaciones previas que tuvo con Grant sobre la necesidad de integrar el patrocinio en las cuentas de redes sociales de la organización, pero Grant se resistía a la idea, creyendo que los patrocinadores de la organización no tenían interés en redes sociales y medios digitales.

Mientras Alaina comienza a preparar su presentación para el liderazgo sénior, crea una lista de patrocinadores actuales que están siendo subutilizados y también identifica una lista objetivo de potenciales patrocinadores. Para cada patrocinador, Alaina identifica oportunidades potenciales de activación y también resume cómo cada patrocinador puede beneficiarse del aumento del conocimiento, percepción pública y atención de los medios por ingresar a contratos de patrocinio con la organización. Alaina resume cómo los medios sociales se pueden integrar en los contratos de patrocinio, identificando campañas donde se puede presentar a los patrocinadores en el contenido de redes sociales. Está particularmente entusiasmada por la idea de hacer que un centro médico local patrocine una campaña en Snapchat llamada *Ojos en la comunidad*, que implicará que atletas del equipo vayan a varios lugares en la comunidad y documenten su visita a través de historias de Snapchat.

Alaina es una fuerte defensora de que las ventas son un proceso relacional y resume formas en las cuales los Ejecutivos de cuentas de la organización pueden fortalecer sus relaciones con los abonados por temporada, patrocinadores y la comunidad y región para aumentar las ventas de entradas. Alaina se siente segura de que puede persuadir al liderazgo sénior para ver que el mejor método para aumentar las ventas es enfocarse en las relaciones más que en los mensajes de ventas.

Alaina da los toques finales a su presentación, ensaya una presentación de práctica y se va a la cama sintiéndose segura sobre sus ideas y sus oportunidades de obtener el puesto de vicepresidente. A medida que transcurre el día de la presentación, Alaina entra en la sala de conferencias confiada, tranquila y lista para darle a la operación de ventas de la organización un nuevo enfoque.



# Unidad 3.1 Administración de las relaciones con patrocinadores

El patrocinio es un elemento vital en el marketing deportivo ya que los patrocinadores corporativos representan una fuente de ingresos crucial para las organizaciones deportivas. Los patrocinios son parte de la mezcla de marketing más grande de la organización deportiva y a menudo están más integrados que otros elementos en la estrategia de marketing de la organización (Mullin, Hardy, & Sutton, 2014). En gran medida, los patrocinios deportivos se tratan de asociación. Es decir, un patrocinador corporativo se beneficia de ser asociado con la organización deportiva y su público. Las organizaciones deportivas cumplen estas expectativas a través de presentar al patrocinador de diversas formas además de proveerle acceso y privilegios (por ej., palcos de lujo). Desde el punto de vista del patrocinador, está tratando de alcanzar metas de marketing a través de la asociación con la organización deportiva. Por lo tanto, es importante que la organización deportiva cumpla con las expectativas del patrocinador. Una manera clave en que las organizaciones deportivas mantienen su parte del trato es a través de la activación, la cual implica un aspecto experimental de la relación con el patrocinador. Las activaciones toman una variedad de formas, desde derechos de denominación en un sitio, hasta patrocinio de una promoción dentro del juego o la aparición en una de las campañas de redes sociales de la organización.

La sociedad de patrocinio es una relación clave que las organizaciones deportivas deben administrar con éxito, lo cual requiere que las organizaciones deportivas sean transparentes y honestas con los patrocinadores. En otras palabras, las organizaciones deportivas deben ser cuidadosas y no prometer más de lo que pueden entregar, ya que, si no se cumplen estas expectativas, la relación se puede tensar, si es que no se corta. Además, como con cualquier asociación, las organizaciones deportivas deben tener en mente acciones del patrocinador que podrían afectar negativamente a la organización deportiva e iniciar un problema de relaciones públicas. Así, si bien los patrocinios son importantes, es posible que deban examinarse para asegurarse de que haya una superposición de valores y que la asociación con un patrocinador no aleje a otros públicos a los que la organización está tratando de llegar. Ciertamente, hay riesgos que se necesitan administrar, pero los patrocinios pueden ser una fuente significativa de ingresos para las organizaciones deportivas y, si se los administra apropiadamente, son de mutuo beneficio para la organización deportiva y el patrocinador corporativo.

## 3.1.1 Definición de patrocinio

El patrocinio puede tomar muchas formas, desde visibilidad en un sitio, a patrocinar regalos para los fanáticos, a patrocinar un segmento de video de YouTube donde una

organización deportiva presenta entrevistas semanales con jugadores. Una definición útil de patrocinio es “la adquisición de derechos a afiliarse o directamente asociarse con un producto, persona, organización, equipo, liga o evento con el propósito de derivar beneficios relacionados a esta asociación” (Mullin et al., 2014, p. 231). Así, los patrocinios se tratan de relaciones, ya que las corporaciones buscan alcanzar sus objetivos de marketing a través de su relación con la organización deportiva. Los patrocinios deportivos también son altamente deseables, debido a los beneficios que pueden proveerle al patrocinador. Mullin et al. (2014) identificó alguno de estos beneficios como:

- **Incremento del conocimiento:** a través de la sociedad y asociación con la organización deportiva, un patrocinador puede aumentar su visibilidad y reconocimiento con los públicos a los cuales está tratando de llegar.
- **Influencia en la percepción pública:** al afiliarse con organizaciones deportivas, los patrocinadores pueden mejorar lo que el público siente o piensa de la organización. Ciertamente, esto depende de la percepción que el público tenga de la organización deportiva, pero cuando hay una visión pública positiva de la organización deportiva, estos sentimientos se pueden transferir al patrocinador.
- **Establecer asociaciones con segmentos del mercado particulares:** un patrocinador puede tener un grupo específico al cual está tratando de llegar (por ej., varones de 19-30 años que tienen ingresos anuales de \$50,000 o más) y las organizaciones deportivas pueden apalancar a sus públicos para ayudar a los patrocinadores a llegar a un grupo en particular.
- **Involucrarse en la comunidad:** al conectarse con una organización deportiva, un patrocinador puede ponerse al frente de la comunidad. Por ejemplo, un patrocinador puede trabajar con una organización deportiva para construir un campo de béisbol para una comunidad local.
- **Creación de reputación:** a través de sociedades con organizaciones deportivas, y particularmente a través de trabajo comunitario, los patrocinadores pueden lograr reputación, lo cual ayuda a elevar su percepción pública.
- **Alcanzar objetivos de ventas:** ciertamente, los patrocinadores buscan maximizar su retorno de inversión con patrocinios deportivos y, a través de asociaciones positivas, un aumento en la percepción del público y un aumento en la reputación, estos objetivos de ventas se pueden lograr. Además, los patrocinadores también se pueden beneficiar de patrocinios exclusivos donde a los competidores de la industria no se les permite ingresar en el sitio y, así, los fanáticos y otros que visitan los juegos se exponen solamente al patrocinador, lo cual entonces puede facilitar que piensen en un patrocinador cuando necesitan realizar una compra.

Dentro de los deportes, las oportunidades de patrocinio son diversas y únicas para cada organización. Así, una franquicia de la Premier League inglesa (EPL) puede tener oportunidades diferentes a las de un equipo de hockey de la liga menor en los Estados



Unidos. Mientras que las organizaciones deportivas deberían asegurarse de hacer los contratos de patrocinio a medida de su situación única, algunos elementos son comunes a muchos contratos de patrocinio deportivo. Mullin et al. (2014), resumen estos:

El derecho al uso de una imagen visual (gráfico, logotipo, marca, etc.) para significar la relación del patrocinador con la organización deportiva y el derecho a una asociación exclusiva dentro de un producto o área de servicio. También, el derecho a un evento, lugar o instalación y el derecho a usar ciertas frases o términos para denotar su relación con la organización deportiva (por ej., patrocinador oficial). Otros elementos comunes son el derecho al servicio o uso exclusivo del producto del patrocinador en el sitio, el derecho a usar actividades promocionales para promover la relación del patrocinador y los derechos a los medios de comunicación de la organización deportiva.

Como indica esta lista, los patrocinios deportivos son variados y es probable que también sea diversa la manera en que una organización deportiva aborde los patrocinios. Tenga en cuenta que los patrocinadores tendrán diferentes necesidades y recursos y, por lo tanto, un patrocinador puede ser un candidato más apropiado para ser *un socio oficial* mientras otro patrocinador puede ser presentado mejor a través de campañas promocionales dentro del juego. Además, las organizaciones deportivas deben asegurarse de ser cuidadosas sobre lo que se les promete a los patrocinadores, ya que, si se les promete la designación de *socio oficial* a dos patrocinadores, podría conducir a un conflicto. Así, la comunicación entre los especialistas en marketing deportivo y otro personal involucrado en esta área es vital para prevenir malentendidos y relaciones tensas.

### **3.1.2 Patrocinio y la mezcla de marketing**

Los patrocinios proveen diversas oportunidades para que las organizaciones deportivas lleven a cabo su marketing y se pueden integrar patrocinios en múltiples áreas en la mezcla de marketing: (a) producto; (b) precio; (c) promociones; (d) lugar; y (e) relaciones públicas y estas áreas a menudo están incluidas en contratos de patrocinio deportivo (Mullin et al., 2014). Tenga en mente que los patrocinios deportivos también posibilitan a la corporación alcanzar sus metas de marketing y esto ilustra el componente relacional que es inherente a estas sociedades. Por ejemplo, a un patrocinador corporativo a menudo se le da lo que se llama oportunidades de hospitalidad (Mullin et al., 2014), al darle acceso exclusivo a un evento (por ej., palco de lujo), entradas a un evento y/o acceso especial, que el patrocinador corporativo puede usar para crear relaciones con sus clientes. Por ejemplo, una compañía de seguros, como parte su contrato de patrocinio con una organización deportiva, atrae a clientes prospectivos trayéndolos al palco de lujo del patrocinador en el sitio y quizás obteniendo acceso especial para ver a los jugadores y/o entrenadores antes o después de un juego. Otra forma en la cual puede funcionar el

patrocinio en la mezcla de marketing es que los patrocinadores presenten a la organización deportiva en su contenido de marketing y promocional. Por ejemplo, un patrocinador puede llevar a cabo una campaña que le permita a un grupo de fanáticos obtener acceso a un evento en el sitio de la organización deportiva o a un evento deportivo especial como la Copa del Mundo o el Super Bowl. A cambio de este tipo de promociones, a los patrocinadores se le puede otorgar exclusividad. Por ejemplo, se le puede prometer a un patrocinador que los productos de su competidor no serán presentados ni vendidos en el sitio de la organización deportiva y también se le puede dar acceso a datos de información que la organización deportiva recibe con la campaña.

Los patrocinios, entonces, desempeñan un rol integrador al ayudar a las organizaciones deportivas a realizar sus esfuerzos de marketing. Para ayudarlo a entender mejor este concepto y aplicarlo a su propia organización, complete la siguiente tabla con cada área de la mezcla de marketing y enumere ideas sobre cómo se podrían utilizar patrocinios en cada una de estas áreas:

**Tabla 1: Patrocinios y la mezcla de marketing**

Patrocinios y la mezcla de marketing		
Área de la mezcla de marketing	Ideas para la integración del patrocinador	Objetivos del potencial patrocinador
Producto		
Precio		
Promociones		
Lugar		
Relaciones públicas		

Fuente: preparado por el autor.

### 3.1.3 Activación del patrocinador

Las activaciones son una parte esencial de la relación con el patrocinador y le permite a la organización deportiva *darle vida* a la asociación con el patrocinador (Mullin et al., 2014). Es a través de las activaciones que los patrocinadores corporativos pueden apalancar o maximizar su afiliación con una organización deportiva y, así, la creatividad es aquí un elemento importante. Las activaciones pueden tomar diversas formas y están íntimamente asociadas con el retorno de inversión (ROI) porque los patrocinadores normalmente les pagan dinero adicional a las organizaciones deportivas por la activación. Mullin et al. (2014) identificó lo siguiente como algunas de las áreas potenciales para que las organizaciones deportivas consideren para activación:

- *Activaciones en el sitio*, tales como un juego o estación que los fanáticos pueden visitar y que lleva el logotipo del patrocinador. Aquí, una posible aplicación sería una cabina en un sitio donde los fanáticos puedan ver una experiencia utilizando tecnología de

Realidad virtual. Se podría asociar a un patrocinador con esta experiencia, manteniendo su imagen en la mente de los fanáticos.

- *Relaciones públicas.* Aquí, una organización deportiva podría comprometer a un patrocinador en una iniciativa de relaciones con la comunidad, tal como proveer nuevo equipamiento a una escuela, y los sentimientos positivos y las asociaciones con la campaña se asociarían con la organización deportiva y su patrocinador.
- *Internet y las redes sociales (incluyendo móvil).* Las redes sociales y la tecnología móvil son áreas importantes para la activación. Por ejemplo, una organización deportiva podría tener un patrocinador corporativo en un área de la aplicación móvil de la organización deportiva o podría integrar al patrocinador en la campaña de redes sociales, tales como un tweet que anuncia las formaciones iniciales para cada juego. Recuerde que el móvil es una función cultural dominante y los esfuerzos de activación deben enfocarse en el móvil y las redes sociales ya que estas áreas están donde tanta gente enfoca su atención.
- *Entradas.* Aquí una aplicación potencial es para que una organización deportiva ofrezca entradas a cambio de que una persona se exponga a un patrocinador de alguna manera. Por ejemplo, una organización deportiva podría llevar a cabo una promoción donde los fanáticos que vienen a tomar una prueba de conducción de una concesionaria de autos recibirán entradas gratuitas para un juego.
- *Acceso VIP.* Aquí las organizaciones deportivas proveen exclusividad a un patrocinador. Esto podría incluir acceso a cierta parte del sitio que normalmente está fuera del alcance del público y/o potenciales reuniones con entrenadores y jugadores, junto con áreas de asientos exclusivos para juegos y otros eventos del sitio. Este beneficio puede entonces ser usado por los patrocinadores en sus relaciones con sus clientes.
- *Medios.* A través de los medios, las organizaciones deportivas pueden mejorar el reconocimiento y conocimiento de la marca de patrocinadores. Esto podría incluir presentar una historia a los miembros de los medios sobre algo que la organización y su patrocinador han hecho, así como también usar las propias plataformas de medios de la organización (por ej., revista, boletín informativo, sitio web) para presentar al patrocinador.

Estas áreas no son distintas y a menudo los esfuerzos de activación se superponen. Por ejemplo, una organización deportiva podría presentar a un patrocinador en su sitio web y plataformas de redes sociales además de presentar al patrocinador de varias maneras en el sitio. Mientras que las activaciones ofrecen una variedad de beneficios para las organizaciones deportivas, es imperativo que las activaciones prometidas a los patrocinadores sean realistas. Es decir, las organizaciones deportivas no deberán ofrecer a un patrocinador una activación que no pueden cumplir. Además, las organizaciones deportivas deben tener en cuenta las reacciones de los fanáticos y otros a las activaciones. Por ejemplo, si se les promete a los fanáticos algo como entradas gratuitas, pero luego

tienen que esperar en pesadas filas para obtenerlas o comprometerse en lo que podría ser percibido como marketing abiertamente intrusivo, el retorno de los esfuerzos de activación probablemente sea insignificante (Mullin et al., 2014). Así, las organizaciones deportivas necesitan hacer activaciones a medida de sus públicos, capacidades y recursos.

### **3.1.4 Problemas éticos en los patrocinios deportivos**

La ética es una consideración clave en el marketing deportivo y los patrocinios no son una excepción. Las organizaciones deportivas deben ser conscientes de los problemas éticos que pueden surgir en sus contratos de patrocinio. Mientras que el dinero de los patrocinios es importante, las organizaciones deportivas deben asegurarse de evaluar el riesgo. Por ejemplo, ciertas industrias tales como las apuestas deportivas profesionales pueden afectar negativamente poblaciones en riesgo y, así, las organizaciones deportivas deberán considerar cómo la relación de patrocinio puede impactar a su relación con otros públicos. También pueden querer considerar cómo este patrocinio puede ser cubierto en los medios, ya que la cobertura mediática negativa podría disparar un incidente de relaciones públicas. Las organizaciones deportivas también deben ser conscientes de otros problemas éticos, tales como prácticas laborales y discriminación, que podrían afectar la relación con el patrocinador. Por ejemplo, si un patrocinador está siendo investigado por prácticas discriminatorias de contratación, esto podría afectar la forma en que la gente ve a la organización deportiva y podría llevar tanto a la resistencia y al rechazo ya sea de los públicos como de los medios. Las organizaciones deportivas deben recordar que la asociación es central para la relación de patrocinio. Los patrocinadores están buscando beneficiarse de la asociación con la organización deportiva y la gente puede ver a la organización deportiva de maneras particulares con base en con quién se está asociando a través de los patrocinios. Así, las organizaciones deportivas deben ser activas al evaluar el riesgo y dar los pasos apropiados para proteger su valor y posicionamiento de marca. Mientras puede que haya turbulencia a corto plazo por cortar una relación de patrocinio, a largo plazo, tal acción puede ayudar a preservar la reputación de la organización deportiva.

## Unidad 3.2 Ventas deportivas y compromiso de los fanáticos

Los patrocinadores son una relación importante que las organizaciones deportivas deben administrar, pero los individuos son otra importante área focal en las ventas deportivas. Mientras que los patrocinadores corporativos contribuyen con recursos financieros significativos a la organización deportiva, los fanáticos individuales a menudo son los que crean la energía, atmósfera y cultura asociadas con una organización deportiva. Consecuentemente, las organizaciones deportivas deben encontrar formas significativas de comprometer a los fanáticos tanto para atraer nuevos fanáticos como para mantener la base de fanáticos que la organización posee actualmente. Además, los patrocinios en gran medida ocurren porque las corporaciones están tratando de alcanzar al público de la organización deportiva y si la organización deportiva no puede proveer el público, entonces la relación de patrocinio sufre. Hay una variedad de enfoques que las organizaciones deportivas pueden y toman con las ventas y el marketing para los fanáticos. Por ejemplo, las organizaciones deportivas podrían presentar una venta de entradas como parte de una promoción dentro del juego, crear un vídeo de YouTube enfocándose en la atmósfera del sitio para alentar a los fanáticos a venir a los juegos y ejecutivos de cuenta podrían llamar sin aviso a personas en un esfuerzo para persuadirlas de comprar entradas. Como muchas áreas funcionales, las organizaciones deportivas necesitan adaptar sus enfoques al público al que están tratando de llegar, lo cual probablemente implica tratar a las ventas como un proceso relacional, más que uno que está solamente enfocado en el marketing. Ciertamente, lograr que la gente compre es la meta final, pero será difícil lograr resultados si la organización deportiva no expresa algunas cualidades relacionales, tales como empatía y escuchar durante el proceso. Además, las organizaciones deportivas necesitan tener en cuenta la tecnología en evolución y los cambios culturales y, según sea apropiado, implementarlas en sus enfoques de ventas. Por ejemplo, dada la dominación cultural de la tecnología móvil, las organizaciones deportivas deben observar cómo pueden implementar el móvil en sus enfoques de venta.

A medida que las organizaciones deportivas adopten un enfoque relacional para las ventas, verán los resultados. Sin embargo, igual que con otras áreas funcionales, las operaciones de ventas deben ser valoradas y evaluadas. En estos esfuerzos, la analítica desempeña un rol muy importante en ayudar a las organizaciones deportivas a asegurarse de que están maximizando sus esfuerzos de marketing y ventas. ¿Los fanáticos están respondiendo a una campaña en particular más que a otra? Si es así, ¿cuál es la demografía de las personas que responden a la campaña? Las organizaciones deportivas pueden usar esta información para hacer mensajes a medida que mejoren la relevancia que ayuda a las organizaciones deportivas a alcanzar sus metas. Recuerde que

los deportes son una industria en constante cambio y, si bien las organizaciones deportivas no deben apresurarse a juzgar, es necesario que haya un compromiso para adaptarse y evolucionar a medida que cambian las preferencias del público y las tendencias culturales.

### 3.2.1 Marketing deportivo y ventas

Las ventas son una parte central del marketing deportivo y es el medio a través del cual una organización deportiva genera ingresos. McCormack (1996) sugirió que el proceso de venta consistía en los siguientes elementos: (a) identificar a los clientes; (b) conectarse con ellos; (c) aumentar su conocimiento e interés en el producto o servicio de la organización; y (d) persuadirlos a actuar sobre ese interés (p. 7). Mullin et al. (2014) observó que las ventas son una forma de rendimiento del cliente ya que el mismo se somete o reacciona a través de una compra. Dentro del deporte, Mullin et al. (2014) reconoció cuatro factores que identifican por qué los clientes no rinden o hacen la compra:

- **Calidad:** la calidad a menudo se relaciona directamente con el rendimiento de la organización. Si la organización está experimentando éxito competitivo, la calidad a menudo es vista como alta. En cambio, si la organización está en un bajón de rendimiento, la percepción es que la organización tiene baja calidad y las ventas pueden ser difíciles.
- **Cantidad:** aquí la flexibilidad es importante. Si las organizaciones deportivas no ofrecen la cantidad correcta a un comprador, la venta puede ser inhibida. Como Mullin et al. (2014) señala, este factor ha conducido a planes flexibles de fijación de precio de entradas.
- **Tiempo:** ¿la organización deportiva se está dirigiendo a gente que tiene tiempo para consumir el producto? El tiempo es un bien preciado para muchas personas e independientemente de cuanta inversión tenga una persona, si no tiene tiempo para consumir el producto, no puede hacerlo. Esta área es una a vigilar, ya que cada vez más programación deportiva es transmitida vía streaming, haciéndola más conveniente para el cliente, ¿cómo puede afectar la venta de entradas esta tendencia?
- **Costo:** similar al tiempo, si una persona no puede pagar un producto, este es un inhibidor significativo del consumo. Aquí las organizaciones deportivas pueden necesitar proveer flexibilidad en los precios y/o usar formas creativas de comunicar los precios a grupos en particular.

Mientras que las ventas son afectadas en gran medida por la relación entre la gente dentro o fuera de la organización, la cultura organizativa también desempeña un rol significativo en los procesos de ventas para las organizaciones deportivas. Mullin et al. (2014) caracterizó los siguientes elementos como estructuras importantes para las ventas deportivas:

- **Estructuras de informes:** deberá haber estructuras de informes claras dentro de la operación de ventas.
- **Relaciones entre departamentos:** las organizaciones deportivas deben tener una fuerte relación dentro de su organización. Así, el personal de venta necesita tener relaciones positivas con el personal de venta de entradas, marketing y relaciones públicas, ya que las acciones de una unidad afectan a otra y cada área funcional necesita que la otra tenga éxito.
- **Filosofía organizativa sobre los materiales:** las organizaciones deportivas deben tener una filosofía clara para producir materiales tales como folletos, anuncios en el juego y contenido de Internet y redes sociales que promueva un mensaje coherente.
- **Proceso de desarrollo:** las organizaciones deportivas deben tener un plan establecido para desarrollar el talento de ventas, que incluye la tutoría y el entrenamiento por parte de los empleados de alto nivel. Las organizaciones deportivas que invierten en su personal de ventas tendrán un entorno más estable dentro del cual estas personas pueden prosperar.

Así, los procesos de ventas necesitan identificar oportunidades y desafíos tanto internos como externos. Los especialistas en ventas deberán valorar constantemente barreras con los clientes e identificar soluciones para esas barreras (por ej., planes de precios flexibles y planes de entradas). Además, esta misma evaluación deberá ocurrir dentro de la organización para asegurar que las estructuras que conducen a las tutorías y el crecimiento están presentes en las operaciones de ventas.

### 3.2.2 Enfoques de ventas en el deporte

Las ventas son un proceso de múltiples facetas. Es decir, debe ser hecho a medida y adaptado a la persona a la cual la organización está tratando de llegar. Por ejemplo, muchos jóvenes se resisten a las llamadas de telemarketing, mientras que personas mayores están más acostumbradas a esta forma de contacto. Consecuentemente, una organización deportiva puede determinar que un enfoque de ventas centrado en las redes sociales es una mejor forma de comprometer a personas jóvenes, mientras que se basan en métodos tradicionales de ventas, tales como las llamadas telefónicas, con públicos de mayor edad. Las organizaciones deportivas que tratan de usar el enfoque de ventas de *talle único* probablemente verán resultados deficientes. Mullin et al. (2014) identificó los siguientes enfoques para las ventas deportivas:

- **Telemarketing:** si bien el telemarketing a menudo se considera que consiste sólo de llamadas salientes, esto también puede implicar responder llamadas telefónicas y otras formas de contacto iniciado por un cliente prospectivo. Las organizaciones

deportivas también pueden optar por externalizar el telemarketing y, si bien eso puede ser más eficiente, trae el riesgo de comprometer la autenticidad.

- **Correo directo:** Las organizaciones pueden usar el correo directo para dirigirse a audiencias específicas con base en características demográficas o basadas en intereses y el correo directo, si bien quizás está desapareciendo como estrategia de marketing, puede contener algún valor para las organizaciones deportivas ya que es rentable y mensurable, siempre que se incluya un llamado a la acción en la pieza de correo.
- **Marketing por correo electrónico:** el correo electrónico es una forma viable para que las organizaciones deportivas realicen ventas y las organizaciones deportivas tienen una variedad de información asociada a clientes reales y potenciales que se puede usar para hacer mensajes a medida. El correo electrónico también provee datos valiosos tales como índices de apertura y clics o conversiones que pueden ayudar a evaluar el retorno de inversión.
- **Venta personal:** las organizaciones deportivas pueden usar el contacto personal para la venta y mientras quizás la comunicación cara a cara está disminuyendo en la cultura, esta forma de contacto ilustra el proceso relacional en las ventas. Aquí los especialistas en ventas pueden pasar tiempo con clientes reales o potenciales y aprender cosas que no pueden aprender de otras fuentes (por ej., marketing por correo electrónico) que se pueden usar en el proceso de ventas.
- **Marketing de relaciones:** relacionado de alguna manera con la venta personal es el concepto del marketing de relaciones o la noción de que para que el marketing sea eficaz debe haber un elemento relacional a él. Aquí, los especialistas en ventas deportivas buscan maneras de integrar clientes a la organización. Gronroos (1990) observó que los siguientes elementos deben estar presentes para que el marketing de relaciones tenga éxito: (a) el cliente tiene un deseo continuo por el servicio; (b) el cliente del servicio controla al proveedor del servicio; y (c) hay proveedores del servicio alternativo disponibles. Cuanto más trabajen las organizaciones deportivas en crear relaciones con el cliente, más exitosas serán sus ventas.
- **Venta por beneficios:** con la venta por beneficios. A los clientes se les provee beneficios para su compra que están diseñados para contrarrestar barreras. Aquí, las organizaciones deportivas pueden buscar formas de promover flexibilidad (como con la venta de entradas y fechas) para ayudar al cliente a ver los beneficios.

Cada uno de estos enfoques tiene ventajas y teniendo en cuenta que las organizaciones deportivas necesitan hacer sus enfoques a la medida de sus situaciones únicas, las organizaciones que integran datos, marketing de relaciones y venta de beneficios a los enfoques de venta personal a menudo alcanzan resultados altamente exitosos (Mullin et al., 2014).

### 3.2.3 Gestión de las relaciones entre patrocinadores y fanáticos

Las ventas son un proceso relacional y ya que las organizaciones deportivas deben gestionar relaciones individuales con patrocinadores y fanáticos, también deben facilitar las relaciones entre estas dos entidades. Recuerde que una de las razones por las cuales las corporaciones se comprometen en patrocinios deportivos es para llegar al público de la organización deportiva y ver la percepción positiva de la organización deportiva transferida a ellas. Además, las organizaciones deportivas deben trabajar para persuadir y comprometer a los fanáticos a interesarse en el patrocinador sin que se las perciba como demasiado agresivas o intrusivas. La planificación es un paso vital que puede ayudar a las organizaciones deportivas a administrar estas relaciones. Algunas de las preguntas que el personal de ventas y marketing deportivo puede preguntar en la fase de planificación incluyen:

- ¿Qué intersecciones existen entre patrocinadores y fanáticos?
- ¿Qué necesidades y deseos de los fanáticos coinciden con la línea de negocio de los patrocinadores?
- ¿Qué mensaje será más efectivo para facilitar las relaciones entre los fanáticos y los patrocinadores?
- ¿Qué barreras o amenazas potenciales existen para las relaciones entre aficionados y patrocinadores?
- ¿Hasta qué punto se pueden usar los recursos de redes sociales y medios digitales de la organización deportiva para facilitar la relación fanático-patrocinador?

Mientras que la planificación es central, también lo es escuchar y valorar. Las organizaciones deportivas necesitan obtener comentarios tanto de los fanáticos como de los patrocinadores para identificar áreas de fortalezas y áreas de mejora. Este paso es vital ya que las organizaciones deportivas pueden tener una percepción diferente de la fortaleza de la relación. Además, valorar los esfuerzos para facilitar estas relaciones también es un esfuerzo importante. El uso de las métricas para evaluar qué mensajes y campañas son más efectivas ayudará a las organizaciones deportivas a asegurarse de que están usando los medios más relevantes posibles para conectar a los patrocinadores y los fanáticos.

### 3.2.4 Analítica y tecnología en las ventas y marketing deportivos

Como con muchas áreas del deporte, la analítica y la tecnología están desempeñando un rol principal en las ventas y marketing deportivos. Una de las principales preocupaciones en las ventas y marketing deportivos es el retorno de inversión, y la analítica ayuda a evaluar esta variable. Por ejemplo, muchas organizaciones deportivas usan programas de software para la administración de la relación con los clientes (CRM) y estos programas a

menudo tienen una variedad de herramientas de análisis de datos que se pueden usar para evaluar la eficacia de los esfuerzos de ventas y marketing. Además, para los esfuerzos en los medios y redes sociales aquí las organizaciones deportivas pueden obtener datos sobre cuánta gente vio un mensaje y cuantos actuaron sobre él (por ej., haciendo clic para comprar una entrada o mercancía del equipo). Ciertamente para que la métrica y la analítica sean útiles, deben asociarse con metas. Así, las organizaciones deportivas necesitan definir metas para sus esfuerzos de ventas y marketing, de modo que haya una línea de base contra la cual se pueda medir el rendimiento. Al formular metas, las organizaciones deportivas deberán asegurarse de que las metas son tanto (a) razonables como (b) mensurables. Si bien las metas elevadas pueden ser un buen esfuerzo, establecer expectativas poco realistas solo prepara a la organización para el fracaso y puede afectar significativamente la moral y la retención de empleados. Si las metas son vagas, los empleados tienen poca idea de lo que se supone que deben lograr y será difícil hacer comparaciones significativas.

La analítica de datos es una parte importante del proceso de ventas y marketing, pero las organizaciones deportivas también deben asegurarse de que permanecen actualizadas sobre las cambiantes tendencias tecnológicas y, según sea aplicable, las incorporan en sus esfuerzos de ventas y marketing. Por ejemplo, las organizaciones deportivas deben ser conscientes de las preferencias cambiantes del consumo de medios, ya que mucha gente ahora prefiere los dispositivos móviles para ver entretenimiento y las organizaciones deportivas necesitan estar creando mensajes para estas plataformas. Además, el surgimiento de la tecnología como la realidad virtual pueden usarse como herramienta de marketing para crear experiencias de fanáticos y proveer oportunidades de activación para los patrocinadores. Las ventas y el marketing deportivos son más exitosos cuando las organizaciones deportivas están dispuestas a adaptarse al cambio y responder a las cambiantes preferencias de los consumidores. Quedarse estático y no estar dispuesto a cambiar solo entorpecerá el éxito de las ventas y el marketing para la organización, ya que los fanáticos y otros consumidores comprarán de la organización lo que satisface sus necesidades.

## Referencias

**Gronroos, C.** (1990). *Service management and marketing: Managing moments of truth in service*. Nueva York: Lexington Books.

**McCormack, M.** (1996). *On selling*. West Hollywood, California: Dove Books.

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