

Módulo 1. Introducción al marketing deportivo

1.1 Historia y conceptos iniciales del marketing

Durante siglos, los gigantes del marketing han creado organizaciones poderosas y han estado a la vanguardia de los niveles más altos de logros dentro del negocio. El verdadero marketing deportivo ha existido en un sentido u otro por casi 150 años, pero se instaló verdaderamente dentro de los últimos 70 años con la introducción de la televisión en vivo. El marketing deportivo ahora ha explotado de nuevo a causa de la era digital. Esto hace que la cantidad de productos disponibles, así como la cantidad de diferentes canales a través de los cuales esos productos están disponibles, tenga un sinnúmero de posibilidades. Dicho esto, los ejecutivos de rango superior y expertos en marketing de todas las industrias están siendo llevados a los estadios deportivos, no por su amor a los deportes, sino a causa de su pensamiento vanguardista y conocimiento avanzado sobre los mercados de los cuales son parte. Para ser realmente exitoso en el marketing deportivo, así como en cualquier otro negocio, es esencial saber la historia del marketing deportivo y, a veces más importante, la historia del marketing en general. Conocer lo que ha funcionado en el pasado, así como también comprender lo que está sucediendo hoy, es esencial para desarrollar un programa de excelencia con una línea de productos de primera clase dentro de una organización de élite. La única forma de hacer esto es a través del marketing deportivo de alto nivel.

El marketing tiene muchas definiciones, y con el tiempo ha adoptado varios roles dentro de las organizaciones de élite. Para entender realmente qué tiene éxito en el marketing organizacional para cualquier sector, es importante entender dónde se origina. Ser capaz de echar un vistazo al marketing tradicional y luego enfocarse en los métodos en evolución del marketing, provee gran valor para poder adaptarse sobre la marcha debido a las condiciones actuales y siempre cambiantes del mercado. La adaptabilidad y agilidad de las organizaciones de marketing de alto nivel también perfeccionan las estrategias sobre las que trabajan todos los días y las aplican al mercado objetivo creciente, y a veces oculto, que persiguen.

Las organizaciones e ideas de marketing tradicionales se enfocan en las ganancias más que en el valor del ciclo de vida. Las organizaciones con estas formas tradicionales se enfocan comúnmente en negocios únicos con el objetivo de acumular volumen de negocios en transacciones individuales. Los nuevos conceptos agregaron un enfoque que apunta a determinar cantidades de valor del ciclo de vida y a diseñar sus ofertas segmentadas para lograr una acumulación durante el ciclo de vida del cliente. Estos

nuevos conceptos a veces generarán una inversión inmediata para crear nuevos negocios y aceptar el hecho de que no se está enfocando solamente en el ROI (Retorno de Inversión) que es inmediato, sino que se está dirigiendo al consumidor con un abordaje preciso a largo plazo que con el tiempo es más valioso. Esto es impactado directamente por los miembros de rango superior de una organización y cómo los mismos visualizan el éxito.

La forma en que se visualiza el éxito a menudo difiere también en los nuevos conceptos de marketing de hoy en día. El marketing tradicional se enfocaba estrictamente en el balance general o en los ingresos por un período de tiempo específico durante el ciclo fiscal o del producto. Esto puede pensarse como un enfoque financiero y sería considerado con agrado por contadores e interventores similares. Aunque esto puede ser agradable para los líderes tradicionales que están estrictamente enfocados en las ganancias, los nuevos conceptos de marketing exitoso tienen una idea mucho más grande cuando se trata de qué es el marketing exitoso. Estas nuevas ideas se miden de acuerdo con un grupo de indicadores clave que están establecidos y, a su vez, en constante evolución. Es debido a estos indicadores clave, así como el cambiante mundo, que los nuevos conceptos de marketing son conceptos vivos, palpitantes, para ser gestionados y modificados activamente a lo largo del ciclo de vida de un producto. Ya que el ciclo de vida del producto corre en paralelo con el ciclo de vida de la organización, una organización tiene que ser una máquina flexible y ágil para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, especialmente dentro del deporte. Al estructurar una organización y su misión de marketing, los ejecutivos de rango superior deben determinar cuáles son las prioridades y cuán flexible será la organización.

El marketing tradicional también tiene un enfoque diferente cuando se trata de cómo visualiza sus consumidores, y qué deseos y necesidades de los consumidores se encuentran en el mercado. Para permanecer apegado consistentemente a las técnicas de marketing tradicional que se relacionan bien con los ejecutivos financieros de rango superior, las organizaciones se enfocarían en si algo será o no bueno para los accionistas de cierta compañía y no necesariamente para sus otros activos (que algunos argumentarán que son más importantes). Los accionistas son los que tienen una inversión financiera en una organización y a menudo eran los que había que tranquilizar, mientras que otros activos importantes eran olvidados porque no parecían ser tan esenciales. Estos otros activos, aun siendo igual de importantes, son vistos como reemplazables hasta cierto punto. Ya que esta forma de dirigir tradicionalmente una organización ha demostrado que con el tiempo se deteriora y no es un modelo sustentable a largo plazo; en la actualidad, hay mucho más foco en los otros activos. Estos otros activos de una organización serán los empleados, patrocinadores, sociedades comunitarias y simpatizantes en general de la organización. Solo recientemente nuevos conceptos de marketing que han demostrado ser una gran promesa han evolucionado hasta colocar la importancia y el énfasis en tratar a estas personas como accionistas, también denominados interesados. Los conceptos de marketing avanzados han demostrado que

los directores ejecutivos de rango superior diseñan específicamente campañas y programas que se enfocan en cumplir no solo con sus accionistas si no también con sus interesados en la economía actual. La razón de las nuevas técnicas ha sido el resultado de la evolución del marketing, ya que ahora se considera tan importante poder comercializar hacia adentro de una organización como hacia afuera de esta. La conducción de una organización exitosa depende de tener a los interesados profundamente arraigados y creyendo en la misión a un nivel al cual ser positivos ahora es parte de su forma de pensar. Esto asegurará que los interesados provean la más alta calidad para todo en lo que están trabajando y para lo cual están trabajando.

Las organizaciones tradicionales utilizaban el marketing basado no solo en conceptos antiguos, sino también en estrategias de flujo de trabajo arcaicas. Como profundizaremos más adelante en las lecturas, la organización siempre está comercializando en cada esquina y nunca puede descansar cuando piensa que puede haber *terminado* o *completado* una campaña de marketing. Un factor adicional en este resultado es que para muchas organizaciones exitosas el marketing se lleva a cabo con cada movimiento de la organización. En esto se incluye el ciclo de vida de cada activo, incluyendo a los accionistas, interesados, productos, propiedades tangibles y demás. La tendencia a apoyarse en el departamento de marketing para realmente comercializar la organización forma parte de una forma antigua de considerar cómo se realizan los negocios cuando son verdaderamente exitosos. Esto, además, es una cuestión que se puede explicar fácilmente con la evolución social debido a las redes sociales y a tener muchas plataformas para que todos *comercialicen* un producto de la forma que lo vean adecuado. El verdadero marketing se realiza con cada persona que entra en contacto con la organización de una forma u otra, aun cuando haya un poco de silencio cuando consumen su producto y lo divulgan. Esa, a su modo, es una forma de marketing y crítica que puede ser esencial para cualquier organización. Cuando se crean las misiones de marketing de rango superior, deben considerar todos los factores en los cuales se están comercializando sus organizaciones, no solo los obvios.

Bases para la era del marketing moderno

Philip Kotler, el padre del marketing moderno

Philip Kotler, a quien a menudo se lo menciona como el padre del marketing moderno, comenzó a enseñar en los Estados Unidos en 1962 en la Universidad Northwestern (Kellogg School of Management, Northwestern University, s.f.). Kotler creía entonces, y todavía cree, en muchos de los principios modernos en los cuales vemos el marketing y cómo se aplican al lugar de trabajo moderno. Kotler define el marketing como un “proceso social y de gestión por el cual las personas y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de valor con otros” (Kotler & Keller, 2014, p.

5). Esencialmente, lo que esto significa es que, para tener éxito, una organización debe alcanzar o exceder sus metas a través del cumplimiento o exceso de los deseos y necesidades del consumidor mejor que su competencia. Kotler creía que, para hacer esto, las organizaciones deben crear valor para el consumidor y construir relaciones a largo plazo con él en el cual el consumidor volverá por otro intercambio de negocios (Kotler & Keller, 2014). Si observa cualquier organización que tiene éxito dentro del cambiante entorno actual, verá que el marketing es el principal factor para la rentabilidad y el crecimiento. Una organización debe elegir mercados objetivo, atraer esos mercados y crear una relación dentro de esos mercados que se base en una necesidad o deseo específicos. Una vez que la organización crea esa relación al determinar esa necesidad o deseo, necesita cumplir o exceder el deseo por ese bien o servicio. Kotler también cree en las 4 P del marketing, las cuales serán mencionadas más adelante, así como otros conceptos más tradicionales. Dicho esto, sus conceptos e ideas se han hecho sinónimos del marketing moderno (Kotler & Keller, 2014). Sus pensamientos y valores sobre qué hace que las compañías sean exitosas se basan en la economía, y aunque estos han cambiado con el tiempo, él también es conocedor del pasado del marketing e incluso tiene una idea diferente de cuándo comenzó el marketing.

El marketing comenzó con los primeros seres humanos. Utilizando la historia de la primera Biblia como ejemplo (aunque este no fue el principio de los seres humanos), vemos a Eva convenciendo a Adán de comer la manzana prohibida. Pero Eva no fue la primera comerciante. Fue la serpiente quien la convenció de comercializar con Adán. El marketing como tema apareció en los Estados Unidos en la primera parte del siglo XX en la enseñanza de cursos que tenían que ver con la distribución, particularmente con la venta al por mayor y al por menor. Los economistas, en su pasión por la teoría pura, han descuidado a las instituciones que ayudan a que una economía funcione. Las curvas de oferta y demanda solo mostraban dónde se podía fijar el precio, pero no explican la cadena de precios de forma completa, desde el fabricante, pasando por los mayoristas hasta los minoristas. Por lo tanto, los primeros técnicos en marketing completaban los vacíos intelectuales que dejaban los economistas. Sin embargo, la economía es la ciencia madre del marketing (Kotler Marketing Group, 2001, <https://bit.ly/2Wxt442>).

Kotler no solo ha desarrollado gradualmente sus pensamientos sobre el marketing, sino que también ha cambiado el juego del marketing cuando menciona sus conceptos que han evolucionado con el tiempo. Cuando Kotler entró en escena por primera vez, el mundo ya estaba consciente de las 4 P del marketing (también denominadas *Mezcla de Marketing*) que fueron traídas a un primer plano por el técnico en marketing E. Jerome



McCarthy en 1960 (McCarthy, 1960). Estas 4 P han sido utilizadas desde 1960 en una variación u otra, y sirven como la industria estándar a la cual se le ha proporcionado marketing moderno. Antes de que esta metodología y concepto se establecieran, el pensamiento del marketing, como lo estableció Kotler anteriormente, simplemente se consideraba un canal de dos vías, el cual es un intercambio por un bien o servicio. Las 4 P son Producto, Precio, Promoción y Plaza. La descripción de cada una de estas puede variar dependiendo del modelo de organización y área de negocio, pero la evolución de estos principios estándares es lo que define la base de todo el marketing moderno.

Figura 1: Las 4 P del marketing



Fuente: [Imagen sin título sobre las 4 P del marketing]. (s.f.). Extraído de <https://bit.ly/2H1i1tm>

A menudo las compañías utilizan factores adicionales al considerar la mezcla de marketing e incluyen P adicionales en su fórmula. Las 7 P sugeridas por Booms y Bitner en 1981 incluían las primeras cuatro P, más el agregado de tres más que son Proceso,


Evidencia física (Physical Evidence) (a veces mencionada como empaquetado) y Personas. Veremos cómo hacer esto, y profundizaremos en las P más adelante cuando veamos cómo desarrollar verdaderamente el plan de marketing como ejecutivo de rango superior de una organización deportiva. Coca-Cola ha sido un líder mundial en marketing y ha estado desarrollando una marca con el paso del tiempo. Ha creado múltiples ejemplos de cómo desarrollar una mezcla de marketing para un plan de marketing exitoso durante años. Como se detalla a continuación, ha incorporado a sus 4 P propias 3 P adicionales agregadas en este plan específico en una mezcla de marketing de muestra. Siguiendo con las ideas de Kotler y utilizando sus propios factores adicionales, Coca-Cola también agregó las P de Proceso, Evidencia física y Personas a su ecuación. Estos agregados, así como el agregado de otros factores relacionados al producto específico, son elementos clave para hacer la transición hacia la era moderna del marketing donde todo es fluido y adaptable según las necesidades y los deseos de los consumidores.

Figura 2: Coca Cola y las P del marketing

EXAMPLE

Coca Cola Bottling Company

- 1. Product** – 20oz bottle of Coca-Cola
- 2. Place** – at the Circle K
- 3. Price** – \$1.49
- 4. Promotion** – TV & Radio commercials, celebrity endorsements, billboards, etc.
- 5. Process** – They bottle the product in the US and use trucks to ship the product to the gas station. Employees of the gas station unpack the product and place on the shelves.
- 6. Physical Evidence** – The gas station is clean, organized, bright, but smells funny sometimes.
- 7. People** – Coca-Cola has a customer service phone number and email address that you can use to contact if you have issues with their products.



For each company, you **MUST** have a picture of the actual product that you are researching.

Fuente: Little, 2015, p. 3.

FUENTE	TRADUCCIÓN
EXEMPLE	EJEMPLO

Coca Cola Bottling company	Compañía embotelladora Coca Cola
1. Product: 20 oz bottle of Coca-Cola	1.Producto: botella de 600 ml de Coca-Cola
2. Place: at the Circle K	2.Plaza: en el Círculo K
3. Price: \$1,49	3.Precio: 1.49 USD
4. Promotion: TV & Radio commercials, celebrity endorsements billboards, etc.	4. Promoción: anuncios de TV y radio, carteles con el apoyo de celebridades, etc.
5. Process: They bottle the product in the US and use trucks to ship the product to the gas station. Employees of the gas station unpack the product and place on the shelves.	5. Proceso: embotellan el producto en Estados Unidos y utilizan camiones para transportar el producto hasta la estación de servicio. Los empleados de la estación de servicio desempacan el producto y lo colocan en los estantes.
6. Physical Evidence: The gas station is clear, organized, bright, but smells funny sometimes.	6.Evidencia física: la estación de servicio está limpia, organizada, luminosa, pero a veces huele raro.
7. People: Coca-Cola has a customer service phone number and email address that you can use to contact if you have issues with their products.	7.Personas: Coca-Cola tiene un número de teléfono y correo electrónico de servicio al cliente que se puede utilizar para contactarse si hay problemas con sus productos.
For <u>each</u> company, you MUST have a picture of the actual product that you are researching.	Para <u>cada</u> compañía, usted DEBE tener una imagen del producto real que está investigando.

Al seguir el desarrollo de una mezcla de marketing, se crea un plan de marketing. Todos estos elementos son clave en el proceso de la misión de marketing y conducen a anunciar y promocionar los productos. El marketing en general se ha desarrollado con el tiempo, y el extracto que se encuentra a continuación es un gran ejemplo de cómo evolucionar a través del tiempo y qué harán los líderes de la industria para lograr que sus productos y sus organizaciones sean un éxito realmente próspero.

Extracto de la evolución de Coca-Cola

Estrategias de publicidad

Puede que Coca-Cola sea, en la actualidad, una de las marcas más conocidas en el mundo. Sin embargo, ese no fue siempre el caso. Cuando la compañía empezó en 1886, utilizó cupones de bebidas gratis para incrementar el interés en el producto. En 1892, el técnico en marketing Asa Candler formalizó la compra de Coca-Cola al inventor Dr. John Pemberton. El presupuesto de publicidad original de Candler era de 11 000 USD. Utilizó

productos tales como calendarios, urnas de fuentes de refrescos, letreros pintados, servilletas, lápices y relojes para anunciar a Coca-Cola. La primera celebridad en brindarle apoyo a Coca-Cola fue la artista de music hall Hilda Clark en 1900. Desde entonces, numerosas celebridades tales como Joan Crawford, Ray Charles, The Supremes, Aretha Franklin, Arnold Palmer y Joe Namath se han unido a la marca.

Coca-Cola compró espacio en revistas nacionales por primera vez en 1904. Para 1911, el presupuesto de publicidad de la compañía se había disparado a más de 1 millón de dólares. En la década de 1920, Coca-Cola agregó carteles exteriores y patrocinios de programas de radio a su mezcla de publicidad. Las famosas campañas de publicidad de Navidad de Coca-Cola comenzaron en 1931 con ilustraciones de San Nicolás bebiendo Coca-Cola. El primer comercial de televisión para Coca-Cola apareció en el Día de Acción de Gracias en 1950. Uno de los comerciales de TV más memorables de Coca-Cola fue "Aurora boreal" de 1993, que marcó el debut de los osos polares de Coca-Cola.

No todas las ideas de marketing de Coca-Cola han sido un éxito. En 1985, en un esfuerzo para competir con Pepsi, la compañía decidió cambiar la fórmula a Coke por primera vez en 99 años. La nueva bebida se llamó "New Coke". La reacción al nuevo sabor fue tremendamente negativa y Coca-Cola regresó a la receta original en solo 79 días.

Joe Tripodi, jefe de marketing y director comercial de Coca-Cola, expresó que la compañía tenía más de 4 mil millones de dólares para su presupuesto de marketing en 2011. El gran gasto dio sus frutos cuando Coca-Cola fue nombrada Marketer of the Year en 2011 por AdAge.

Empaquetado

Coca-Cola fue servida solo como fuente de refrescos hasta 1899, cuando Candler vendió los derechos de embotellado en Estados Unidos a Benjamin F. Thomas y Joseph B. Whitehead por 1 USD. La botella con silueta de Coca-Cola comenzó a producirse en 1916. La forma única de la botella fue diseñada para distinguir a Coca-Cola de sus imitadores. La botella con silueta de 200 ml fue el único empaquetado que Coca-Cola utilizó hasta 1955 cuando se introdujo el empaquetado extragrande. Los consumidores tenían la opción de comprar Coke en botellas de 300, 354, 473 y 768 ml además de la botella estándar de 192 ml. En 1960 Coca-Cola introdujo las latas de acero de 354 ml para hacer que sus bebidas fueran más fácil de transportar.

Coca-Cola se volvió ecológica en el 2009 con botellas 100% reciclables fabricadas parcialmente con materiales a base de plantas. En 2011 los consumidores recibieron con desdén el empaquetado de la temporada de vacaciones de Coca-Cola. Por primera vez, se puso la Coca-Cola regular en latas blancas y los clientes expresaron que se veían similares a las latas plateadas de Diet Coke. Las latas blancas iban a permanecer en los estantes hasta febrero de 2012, pero fueron discontinuadas en diciembre de 2011 a favor de las clásicas latas rojas. En octubre de 2012, Coca-Cola anunció que dejaría de producir las botellas de vidrio de 192 ml debido a que ya no eran rentables.

Logotipos

El logotipo de texto de la marca registrada Coca-Cola fue creado en 1886 por Frank M. Robinson. Un gráfico rojo y blanco que representa la silueta de dos botellas adyacentes, llamado el Dispositivo de Cinta Dinámica, se agregó al logotipo en 1970. Se agregó un choque de burbujas amarillas y flotantes al giro blanco en 2003 como parte de la campaña Real de Coca-Cola. Estas mejoras fueron eliminadas para el 2007. Para su 125º aniversario, la compañía creó un logotipo especial que presentaba burbujas saliendo de la silueta de la botella.

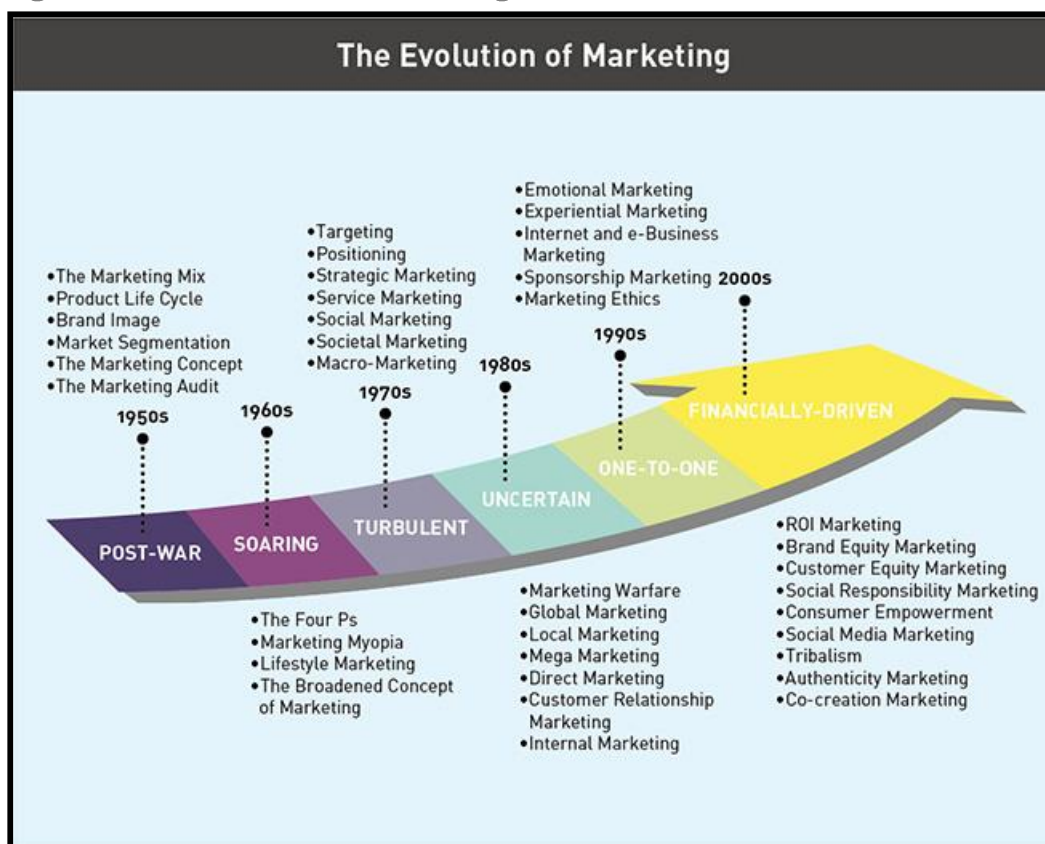
El balance final

Coca-Cola fue clasificada sexta en la lista BrandZ del 2012 entre las 100 Marcas globales más valiosas. Pepsi se encontraba muy atrás en el puesto N°. 67. Durante más de un siglo, Coca-Cola se las ha ingeniado para mantener su popularidad y estar actualizada y, al mismo tiempo, permanecer arraigada a la nostalgia. A pesar de la competencia, Coca-Cola todavía es una de las marcas más exitosas y conocidas en el mundo (Moran, 2012, <http://goo.gl/08qtTx>).

Los verdaderos visionarios dentro de las organizaciones deportivas, así como otras industrias, son adaptables a lo largo del tiempo. La adaptabilidad de Coca-Cola y el enfoque visionario de arriba hacia abajo son dos elementos que hacen que un gigante de la industria se desempeñe bien en el pasado, el presente y, muy probablemente, el futuro. A medida que ingresamos a una nueva era del marketing, los líderes dentro de las organizaciones deportivas deben poseer la habilidad para adaptarse más rápido que nunca antes, cambiar de dirección de un momento a otro, y ejecutar sus modelos de marketing con precisión. La evolución del marketing ha sido sorprendente, como también lo ha sido la evolución del deporte. Cómo se conecta el deporte con la mezcla de marketing y cómo las organizaciones aplican al deporte todas las estrategias nuevas de

marketing que se mencionan a continuación son las preguntas clave a responder por aquellos que tendrán éxito y aquellos que permanecerán, al igual que Coca-Cola.

Figura 3: La evolución del marketing



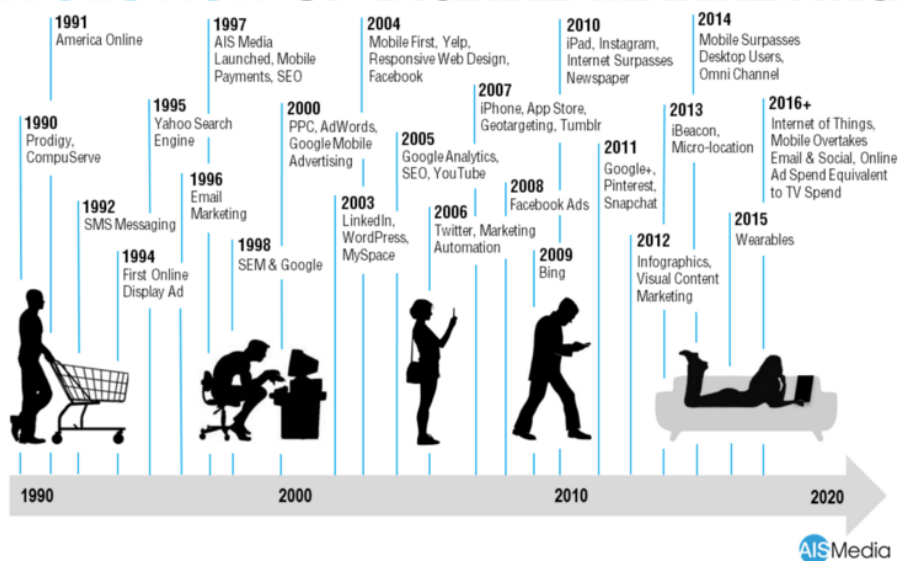
Fuente: Mahajan, 2014, <http://goo.gl/1kHazv>

FUENTE	TRADUCCIÓN
The Evolution of Marketing	La evolución del marketing
The marketing mix	La mezcla de marketing
Product life cycle	Ciclo de vida del producto
Brand image	Imagen de la marca
Market segmentation	Segmentación de mercado
The marketing concept	El concepto de marketing
The marketing audit	La auditoría de marketing
Targeting	Seleccionar destinatarios
Positioning	Posicionamiento
Strategic marketing	Marketing estratégico
Service marketing	Marketing de servicio
Social marketing	Marketing social
Societal marketing	Marketing social
Macro-marketing	Macro-marketing
Emotional marketing	Marketing emocional

Experiential marketing	Marketing experiencial
Internet and e-Business marketing	Marketing por Internet y negocio electrónico
Sponsorship marketing	Marketing de patrocinio
Marketing Ethics	Ética del marketing
1950s – POST-WAR	Los 1950 – POSGUERRA
1960s – SOARING	Los 1960 – DESORBITANTES
1970s - TURBULENT	Los 1970 - TURBULENTOS
1980s – UNCERTAIN	Los 1980 – INCIERTOS
1990s – ONE-TO-ONE	Los 1990 – UNO A UNO
2000s – FINANCIALLY-DRIVEN	Los 2000 – IMPULSADOS POR LAS FINANZAS
The Four Ps	Las cuatro P
Marketing Myopia	Miopía del marketing
Lifestyle Marketing	Marketing del estilo de vida
The broadened concept of marketing	El concepto ampliado de marketing
Marketing warfare	Guerra de marketing
Global marketing	Marketing global
Local marketing	Marketing local
Mega marketing	Megamarketing
Direct marketing	Marketing directo
Customer relationship marketing	Marketing de relación con el cliente
Internal marketing	Marketing interno
ROI marketing	Marketing del ROI
Brand equity marketing	Marketing del valor de marca
Customer equity marketing	Marketing del valor del cliente
Social responsibility marketing	Marketing de responsabilidad social
Consumer empowerment	El poder de los consumidores
Social media marketing	Marketing de las redes sociales
Tribalism	Tribalismo
Authenticity marketing	Marketing de autenticidad
Co-creation marketing	Marketing de co-creación

Figura 4: Evolución del marketing digital

EVOLUTION OF DIGITAL MARKETING



Fuente: Walters & Walters, 2016, <https://bit.ly/2XYABck>

FUENTE	TRADUCCIÓN
EVOLUTION OF DIGITAL MARKETING	EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL
1990 – Prodigy, CompuServe	1990 – Prodigio, CompuServe
1991 – America Online	1991 – América Online
1992 – SMS messaging	1992 – Mensajería por SMS
1994 – First online display AD	1994 – Primera visualización en línea de un anuncio
1995 – Yahoo Search engine	1995 – Motor de búsqueda de Yahoo
1996 – Email marketing	1996 – Marketing por correo electrónico
1997 – AIS Media Launched, Mobile Payments, SEO	1997 – Se lanzó AIS Media, Pagos móviles, SEO
1998 – SEM & Google	1998 – SEM y Google
2000- PPC, AdWords, Google Moblie Advertisig	2000- PPC, AdWords, Publicidad móvil de Google
2003 – LinkedIn, WordPress, MySpace	2003 – LinkedIn, WordPress, MySpace
2004 – Mobile First, Yelp, Responsive web disegn, facebook	2004 – Mobile First, Yelp, Diseño web adaptable, Facebook
2005 – google Analytics, SEO, YouTube	2005 – Google Analytics, SEO, YouTube
2006 – Twitter, Marketing automation	2006 – Twitter, Automatización del marketing
2007 – iPhone, App Store, Geotargeting, Tumblr	2007 – iPhone, App Store, Geofocalización, Tumblr
2008 – Facebook Ads	2008 – Facebook Ads

2009 – Bing	2009 – Bing
2010 – iPad, Instagram, Internet Surpasses Newspaper	2010 – iPad, Instagram, Internet sobrepasa al periódico
2011 – Google+, Pinterest, Snapchat	2011 – Google+, Pinterest, Snapchat
2012 – Infographics, visual content marketing	2012 – Infografía, marketing de contenido visual
2013 – iBeacon, MicroOlocation	2013 – iBeacon, Microlocalización
2014 – Mobile Surpasses desktop users, onmi channel	2014 – El móvil sobrepasa a los usuarios de escritorio, omnichannel
2015 – Wearables	2015 – Tecnología vestible
2016+ - Internet of Things, Mobile Overtakes, Email & Social, Online Ad Spend Equivalent to TV Spend	2016+ - Internet de las cosas, Móvil supera a los dispositivos de escritorio, E-mail y redes sociales, Gasto de publicidad en línea equivalente a gasto en TV

1. 2 Industria del negocio deportivo

La industria deportiva tiene un amplio alcance de consumidores, así como la habilidad de ser comercializada a cada consumidor en el mundo si se da el contexto correcto. Un líder de la industria deportiva debe darse cuenta de que cualquier organización que toca el deporte de cualquier forma está en la industria deportiva. Otros definen a la industria deportiva como organizaciones que tienen su principal punto de apoyo en los negocios dentro del deporte y dependen, en gran medida, del crecimiento e intereses de los consumidores alrededor del deporte. Identificar adecuadamente qué es la industria deportiva para una organización deportiva específica puede ser un tema debatible para muchos, dentro y fuera del deporte. Como muchas otras cosas, el mercado del deporte mundial es un objetivo cambiante que nunca se identificará verdaderamente. Al hablar de la industria deportiva en relación con el marketing, es apropiado considerar primero los diferentes segmentos dentro de la industria deportiva que son afectados directamente.

1. 3 Segmentos de la industria deportiva

A continuación, hay una lista de segmentos que son comunes para aquellos que están familiarizados con la industria del deporte. Los segmentos de la industria del negocio deportivo son:

- deportes profesionales (La Liga, National Basketball Association (NBA),
- órganos de gobierno del deporte (Federación Internacional del Fútbol Asociado (FIFA), Comité Olímpico Internacional (COI),
- actividades recreativas (esquí, correr, natación),
- indumentaria deportiva (Nike, Adidas, Puma),
- equipamiento deportivo (Louisville Slugger, Spalding),

- deportes para aficionados (ligas locales de fútbol, ligas locales de básquetbol), y
- atletismo interuniversitario y secundario (University of Southern California Trojans, St. Thomas Aquinas High School Raiders).

Junto con estos segmentos tradicionalmente pensados dentro de la industria deportiva, ha habido muchas industrias traídas al mundo del deporte para realizar servicios. Estos nuevos segmentos ahora han desarrollado su propio nicho dentro de la industria deportiva y deberán ser considerados por cualquier ejecutivo deportivo de rango superior como socios potenciales.

Segmentos adicionales dentro de la industria deportiva

Los segmentos adicionales de la industria del negocio deportivo son:

- agencias deportivas (Creative Artists Agency (CAA, Wasserman, Gestifute),
- firmas de marketing deportivo (IMG, anteriormente conocida como International Management Group, Helios, Chime Sports Marketing),
- despachos de abogados deportivos (Proskauer Rose LLP, Weil, Gotshal & Manges LLP, Covington & Burling LLP),
- firmas consultoras deportivas (Deloitte Sports Business Group, L.E.K. consultoría, BURSON COHN & WOLFE (BCW Sport), y
- firmas de investigación deportiva (Nielsen Sports, Systems, Applications & Products in Data Processing (SAP).

Al tener muchos segmentos diferentes dentro de la industria del deporte, existe una demanda natural de muchos productos. Estos productos pueden ser tangibles y/o intangibles. Como con muchos productos dentro de la industria en general, estos cambiarán con el tiempo debido a la cambiante demanda de mercado. Algunos ejemplos de los tipos de productos específicos del deporte que pueden vincularse a segmentos específicos enumerados anteriormente son:

- participación,
- equipamiento,
- eventos,
- indumentaria,
- instalaciones,
- servicios de marketing,
- servicios de gestión,
- servicios de investigación,
- servicios de medios, y
- servicios educativos.

Como todo ejecutivo deportivo de rango superior sabe, el número de productos y segmentos ha crecido significativamente con el tiempo. Estos productos y segmentos cambian constantemente en la manera en la que se desarrollan, especialmente cuando están conectados a factores exteriores que influyen el crecimiento de la industria deportiva en general. Luego discutiremos los factores internos y externos actuales que toda organización deportiva debe considerar al crear una misión de marketing, pero también es importante observar factores que con el tiempo han influenciado significativamente el crecimiento y desarrollo de la industria deportiva en general. El rol del ejecutivo de rango superior dentro del deporte no solo es proyectar crecimiento, sino también maximizarlo con el tiempo. Es esencial conocer la historia que ha afectado el crecimiento de la industria del deporte hasta esta era actual para pronosticar el crecimiento futuro dentro de una organización y de la industria en general.

1. 4 Factores que afectan el crecimiento de la industria deportiva

Consumidores

El consumidor dentro de la industria no ha cambiado en el hecho de que tiene un ingreso discrecional para gastar y necesita bienes o servicios en los cuales gastar su ingreso discrecional y tiempo. Los principales factores en relación con el consumidor deportivo que han cambiado son la actitud y el interés insaciables que tienen los consumidores hacia el deporte y su deseo de ser parte de la acción. El deporte ya no es visto solo como un evento de espectadores, ya que la mayoría de las organizaciones deportivas exitosas hacen que el consumidor se sienta como un accionista en el negocio. El trabajo del ejecutivo deportivo es hacer que el consumidor sienta como si su participación importara en la experiencia general en la cual está comprometido. El segundo factor en el crecimiento de la industria, ya que se relaciona con el consumidor, es el aumento de los diversos segmentos de mercado en todo el mundo. La globalización de la sociedad en general ha hecho posible que un niño en los Estados Unidos de América (EE. UU.) crezca mirando partidos de La Liga semanalmente y que ya no esté confinado a la cultura deportiva estadounidense tradicional. Esto le permite al consumidor sentirse más unido a sus organizaciones, y experimentar nuevos aspectos del deporte a los cuales nunca antes se había expuesto.

Actividades y eventos

Cuando se habla acerca del crecimiento en la industria deportiva, el ejecutivo deportivo debe darse cuenta del crecimiento que implica la participación en diferentes actividades y eventos. Existen más tipos de deportes que nunca antes y están siendo ofrecidos a gran escala. Este factor permite que las organizaciones y las personas se den cuenta del potencial de crecimiento de ciertos deportes y actividades, ya que a lo largo del tiempo

han sido testigos del crecimiento de otros. Este factor es aún más revelador con la siempre presente concentración en el estado físico y la salud, que ha llevado a las dietas y hábitos en constante cambio de muchos individuos en todo el mundo. Existe una pasión insaciable en la manera en que las personas quieren involucrarse con el ejercicio y estar activas dentro de la sociedad. Cada organización deportiva puede aprovechar esta pasión promocionando y comercializando estas actividades de la forma correcta. El ejecutivo deportivo, como tal, debe pensar qué deportes solían ser populares en el pasado para que el consumidor promedio participe. Actualmente la cantidad de eventos y actividades es asombrosa comparada con las actividades tradicionales que estaban disponibles en ese entonces. Con el aumento de eventos y actividades, también aparece el aumento en el turismo deportivo. Debido a que los consumidores se involucran en más eventos participativos y tienen más intereses en eventos de espectadores, a menudo planifican viajes que se basan únicamente en eventos llevados a cabo por organizaciones deportivas. Esto puede variar ampliamente ya que los consumidores pueden viajar a otra ciudad para mirar un partido de fútbol, a otro estado para competir en una maratón, o a otro país para ver un evento internacional como las Olimpiadas. Este viaje también permite que los amigos y compañeros fanáticos de organizaciones permanezcan conectados, reuniéndose en diferentes lugares solo debido a eventos deportivos. Hay algunos grupos que solo se ven unos con otros en ciertos eventos y actividades deportivas. El deporte y su actividad entonces se vuelven un punto de destino para todos aquellos que siguen a las organizaciones deportivas.

Bienes deportivos

La indumentaria diseñada exclusivamente para el deporte es un concepto que ha estado presente por siglos, pero ha explotado con las diferentes especializaciones para cada individuo, evento o actividad dentro del deporte. Esto ha incentivado a las organizaciones deportivas a adoptar y formar sociedades con organizaciones de indumentaria y bienes deportivos en un esfuerzo por ponerle marca a sus productos mutuamente. El ejecutivo deportivo debe darse cuenta de que ponerle marca mutuamente a los productos permite que ambas organizaciones deportivas estén en la primera fila de la mente del consumidor en todo momento. Otro factor dentro de este ámbito es la llegada de cambios innovadores que han aparecido a través de esta industria cuando se trata de tecnología. La industria de los bienes deportivos ya no se enfoca solo en el aspecto de productos específicos, aunque esos factores siguen siendo muy importantes. Ahora la industria se enfoca en la tecnología y en la ciencia detrás de un producto, lo que lleva al desarrollo de nuevos equipos. Los equipos de investigación y desarrollo para un bien deportivo y las organizaciones de indumentaria se han convertido en organizaciones completamente desarrolladas dentro de ellas mismas y están a la vanguardia de la ciencia cuando se trata del rendimiento y los mecanismos del cuerpo humano. Esta investigación ha creado otro efecto secundario en el consumidor dentro de la industria deportiva en la manera de recolectar más información. Los consumidores ahora están más conscientes de los

peligros y efectos negativos con los que se relacionan. Esto amenaza a ciertas organizaciones deportivas y es algo de lo que cada ejecutivo deportivo debe poder hablar ahora y avanzar.

Instalaciones

A medida que los ejecutivos deportivos miran las instalaciones en las que las organizaciones deportivas y el deporte se solían consumir, había muchas variaciones como todavía las hay hoy en día. Los dos verdaderos factores de crecimiento en este ámbito han sido causados por la tendencia de las instalaciones por ser estadios de entretenimiento en los cuales pueden ocurrir muchas actividades diferentes, además de los distintos tipos de eventos deportivos que pueden llevarse a cabo en dichas instalaciones. Las instalaciones a menudo se construyen con una intención multiuso, ya que los días de utilizar una instalación deportiva solo para un deporte específico han terminado. Las organizaciones están buscando diferentes corrientes de ingresos y el consumidor público se está volviendo más consciente de los costos generales para el consumidor de esas instalaciones si son financiadas públicamente. Las instalaciones pueden utilizarse para cualquier evento, como conciertos, eventos comunitarios, reuniones sociales, bodas, reuniones e incluso servicios religiosos, solo por mencionar algunos. Las instalaciones también se construyen con tecnología y servicios dentro de ellas, lo cual las hace entidades autosustentables. Un ejemplo sería las instalaciones profesionales que tienen áreas médicas y de entrenamiento físico completas, específicamente diseñadas no solo para ayudar a los deportistas a rendir, sino también para manejar las emergencias médicas, si es que ocurren, para el participante o el espectador en el evento.

Servicios profesionales

Cuando el ejecutivo deportivo hace referencia a los productos deportivos, menciona a todos los servicios profesionales tales como el marketing, investigación, consultoría y representación legal. Esto ha sido un gran factor para el crecimiento del deporte, así como el crecimiento dentro de estas industrias por separado. Algunos argumentan que estas industrias han estado creciendo por el deporte y no al revés, pero la percepción de los servicios profesionales que ofrecen las firmas y organizaciones ha cambiado notablemente a causa de la industria deportiva. Esto es aún más evidente cuando observamos el siguiente factor cuando se trata del crecimiento del deporte: la educación.

Educación deportiva

Con el advenimiento de cualquier industria, el mundo académico, tarde o temprano, lo notará y se dará cuenta de que hay una demanda para aquellos que desean ser educados en ciertos temas y especializaciones. El deporte ha pasado de ser un área discutida dentro

de los estudios académicos, a tener sus propios programas dedicados a él y, finalmente, a tener organizaciones académicas completas que se crean en el contexto de la industria deportiva. La Universidad de Ohio comenzó el primer programa académico en los Estados Unidos para el campo de la gestión deportiva con un programa de Máster en Administración Deportiva en 1966 (North American Society for Sport Management (NASSM) 2016). Desde entonces, el mercado de la educación deportiva ha estallado, y en la actualidad existen cientos de cursos de gestión deportiva ofrecidos en línea y en el marco del aula tradicional. Los cursos, que van desde programas de un curso hasta un doctorado en varias disciplinas deportivas, son herramientas vitales que un ejecutivo deportivo puede utilizar para incrementar aún más su propio conocimiento y también el nivel de rendimiento dentro de sus organizaciones.

Medios deportivos

Todo ejecutivo deportivo deberá ser profundamente consciente de que el factor de los medios deportivos ha sido una de las razones más grandes para el crecimiento de la industria deportiva como un todo. La exposición que los medios le ha dado al deporte ha provocado el crecimiento no solo de las organizaciones deportivas, sino también de toda industria que esté relacionada con la industria deportiva, como se mencionó anteriormente. Profundizaremos en el efecto de los medios y en cuál ha sido su verdadero impacto en la industria deportiva cuando discutamos la evolución del marketing deportivo y los factores que afectan a la sociedad convencional. Dicho esto, los ejecutivos deportivos deben considerar a los medios como uno de los factores impulsores esenciales del crecimiento del deporte en todo sentido. Este crecimiento es esencial para el desarrollo de la misión de marketing y continúa siendo el sustento del deporte de muchas maneras hoy en día.

Comercialización y marketing del deporte

Este es el último factor que discutiremos relacionado al crecimiento de la industria deportiva. La comercialización y marketing del deporte viene de un resultado directo debido al crecimiento de los medios y el empaquetado del deporte como un producto de entretenimiento. Esto ha incrementado el nivel al cual el deporte ha sido considerado por las industrias del entretenimiento y los expertos en consumo en conjunto. Hay un vínculo directo entre el aumento en la comprensión del consumidor deportivo, al cual haremos referencia luego, y el crecimiento de la industria del marketing deportivo. Otro enorme factor de crecimiento del deporte ha sido el crecimiento de los patrocinios corporativos, el licenciamiento, el merchandising y el branding de las organizaciones deportivas en conjunto. La promoción del deporte y su correcta comercialización, junto con la influencia de los medios, son los factores principales para el crecimiento del deporte. Esta es la causa por la cual examinaremos exactamente qué se necesita para establecer correctamente una misión de marketing dentro de una organización deportiva, qué factores y

herramientas se necesita considerar y qué herramientas de marketing se necesita utilizar para una estrategia eficaz. Para hacer esto apropiadamente, primero echaremos un vistazo a la evolución del marketing dentro del deporte.

1.5 Evolución del marketing deportivo

Aunque Estados Unidos ha sido ampliamente considerado como el lugar donde comenzó y prosperó el marketing deportivo, la verdad del asunto es que el comienzo del marketing deportivo en realidad se remonta a los antiguos días de las Olimpiadas. Los Juegos Olímpicos comenzaron alrededor del 776 a.c. según se dice y, aunque no se lo pensó en aquel momento, los antiguos griegos sentaron las bases para el marketing deportivo de la era moderna. Los hombres de negocios en la antigua Grecia se dieron cuenta tempranamente que, si un atleta de su pueblo local o municipalidad ganaba un evento, significaría grandes ingresos para el área local y todos los socios del atleta. Durante la época de los gladiadores, los hombres de negocios embotellaban y vendían el sudor de gladiadores a mujeres ricas del área por propósitos tales como belleza, tratamientos médicos e incluso como afrodisíacos. Los atletas eran catalogados como pseudo deidades y tenían sus propias estatuas, moneda y símbolos diseñados en su honor. Esta fue la primera señal de marketing atlético y deportivo, ya que es similar a lo que se está haciendo con los deportistas actualmente. Hoy el deportista se comercializa y se le otorga una marca a una escala mucho más amplia y comercializada. Incluso uno de los más grandes conglomerados en el mundo del marketing deportivo de hoy, Nike, deriva su nombre de los griegos. Nike, la antigua diosa griega de la victoria, aparecía en muchas de las monedas antiguas de victoria y ahora es un nombre famoso por razones obviamente diferentes.

Aunque los griegos fueron responsables del primer emprendimiento conocido en el marketing deportivo, la idea no prosperó verdaderamente hasta que se le dio un renacimiento en los Estados Unidos de América. Un ejemplo temprano fue en 1852, cuando una competencia de remo entre la Universidad de Harvard y la Universidad de Yale significó un evento histórico del cual nadie en esa época se dio cuenta. El propósito del evento fue una competencia como muchos otros eventos deportivos pasados y presentes, pero este evento fue significativamente diferente ya que tenía un patrocinador. Un superintendente local de ferrocarriles, James Elkins, se ofreció a pagar todos los gastos de los dos equipos de remo porque pensó que podría obtener suficiente interés en el evento, y las propias universidades, para generar ingresos para su empresa comercial. Otros hombres de negocios y Elkins vieron la oportunidad como una forma de comercializar el evento y utilizarlo para su beneficio, mientras generaban ingresos hacia la venta de asientos de tren, ingresos por hospitalidad para la ciudad y entusiasmo para el área local en general. La idea funcionó y, así, la comercialización de eventos deportivos en Estados Unidos renació en un pequeño y tranquilo pueblo turístico en el lago



Winnepesaukee (Smith, 1991, pp. 26-31). Aunque un ejecutivo deportivo de la actualidad pueda pensar que las opciones se han agotado, es importante darse cuenta de que en esa época muchos pensaron que Elkins y sus compañeros de negocios estaban completamente equivocados en su juicio. Salirse del pensamiento convencional es a veces arriesgado, pero como se muestra en el ejemplo, puede crear una tendencia mundial si se hace correctamente.

El patrocinio de eventos, así como recibir una paga por jugar deportes específicos, o lo que ahora se conoce como *deportes profesionales*, continuó creciendo en Estados Unidos durante el siguiente medio siglo. Este crecimiento incluyó la formación del primer equipo profesional de béisbol, los Cincinnati Red Stockings en 1869; el primer jugador profesional de fútbol americano, William "Pudge" Heffelfinger's en 1892; y el primer equipo de fútbol americano completamente profesional, los Massillon Tigers en 1902. Los clubes de fútbol profesional, tales como el Sheffield FC en 1857 (Polsson, 2007), también se estaban formando en Inglaterra durante esta época. En ese entonces, los equipos y jugadores profesionales no tenían el estilo de vida extravagante que vemos ahora en algunas de las estrellas, este fue el comienzo del marketing deportivo y, finalmente, condujo al branding del equipo individual y organizacional. El primer contrato oficial para la promoción de un producto con un deportista individual fue firmado por Gene Sarazen en 1923 con Wilson Sporting Goods. Este contrato fue de 6 000 USD por año, más un monto igual por gastos de viajes. Aunque los términos cambiaron con el tiempo, éste se transformó en el contrato más largo en la historia del deporte, renovándose cada dos años hasta su muerte en 1999 (Polsson, 2007). Para comprender mejor el marketing deportivo de hoy en día, el ejecutivo deportivo debe entender cómo eran las eras previas del deporte. A menudo se discute el marketing deportivo y su evolución en estos cuatro períodos de tiempo específicos: era del monopolio, era de la televisión, era de lo destacado y era de la experiencia (Fetchko, Roy, & Clow, 2012).

Era del monopolio (1900-1950)

Aunque no es el comienzo del marketing deportivo, este período de tiempo todavía se considera los primeros años del mismo. Esta era tuvo la mezcla dispersa de equipos deportivos profesionales, pero también tuvo un papel significativo desempeñado por los equipos interuniversitarios y de ligas menores. Dos deportes que eran enormemente populares durante esta época, pero que han decaído en la popularidad actual dentro de Estados Unidos son el boxeo y las carreras de caballos. A medida que su popularidad disminuía, los ejecutivos dentro de estos deportes no mantenían el enfoque y adaptabilidad apropiados que son cruciales para la sustentabilidad de cualquier organización deportiva. Además, durante esta época, los equipos comenzaron a comercializarse ellos mismos y algunas bases nacionales de fanáticos comenzaron a emerger. Uno de los hitos significativos que tuvo lugar durante la era del marketing deportivo fue en 1925, cuando la compañía Goodyear Tire and Rubber construyó el Pilgrim,

que fue el primer dirigible en volar sobre un evento atlético (Polsson, 2007). Esto demostró importancia porque las empresas no solo veían el valor de ser un patrocinador en los eventos, sino que ahora se alegraban con solo tener acceso para asociarse con un evento como un lugar cultural. Coca-Cola, previamente mencionada en el texto como uno de los líderes, llevó el patrocinio de eventos a otro nivel cuando se asoció con las Olimpiadas en 1928 (Polsson, 2007). Esta movida muestra el alcance global que no solo Coca-Cola estaba tratando de obtener, sino también la cambiante cultura en la atmósfera deportiva. Esto expuso el potencial de crecimiento ilimitado dentro del deporte, del que se dieron cuenta las organizaciones típicamente fuera de la industria deportiva. El deporte ya no era considerado por muchos como una actividad en la cual los sujetos se involucraban con el propósito de ganar y perder, sino más bien como una función de entretenimiento basada en un evento que era un producto del negocio igual que cualquier otro bien o servicio que podría ser comercializado.

Era de la televisión (1950-1990)

Aunque la radio llevó la antorcha al expandir verdaderamente los mercados deportivos al consumidor, la televisión es la responsable de hacer que el mercado deportivo estalle. La televisión y la accesibilidad a la televisión de los consumidores diarios hicieron del mercado deportivo algo que podía consumirse diariamente, si no por hora, dependiendo de a qué período de tiempo se haga referencia. La televisión comenzó transmitiendo solo eventos principales y programas semanales como las Olimpiadas, el *Partido de la semana* de la Major League Baseball o el siempre popular *Wide World of Sports* de ABC (Polsson, 2007). Una de las razones para el crecimiento significativo entre los deportes y el marketing deportivo también se atribuye al crecimiento del interés en la demanda de conocimiento del deporte. Este interés y demanda fue desarrollado en principio por las transmisiones de radio en Estados Unidos y finalmente se convirtió en derechos de transmisión televisiva. Los ejecutivos de rango superior de muchas organizaciones pronto se dieron cuenta cuán rentable era asociarse con una organización deportiva específica, así como cuán valiosas estas asociaciones podrían ser para el público en general que consume información sobre sus productos. Esto condujo no solo a un cambio en el marketing deportivo, sino también a un cambio en el cual el medio del deporte fue visto a través de los ojos de la organización no deportiva exitosa. La organización no deportiva y sus ejecutivos pronto se dieron cuenta de que parte de cualquier estrategia de marketing de calidad tenía que desarrollarse a través de los ojos de un consumidor, y que a veces sus propios consumidores eran diez veces más apasionados por un deporte particular y/o actividad extracurricular.

La teoría del marketing fue puesta de cabeza y ahora la industria había despertado a un gigante dormido que nadie podría haber imaginado. Con la transmisión de eventos en vivo y en diferido en radio y televisión, los deportes se volvieron tan populares que se formó una red poco conocida llamada ESPN (Entertainment and Sports Programming

Network) en septiembre de 1979 (Polsson, 2007). Un año más tarde, en septiembre de 1980, tuvo lugar la primera gran alianza estadounidense entre corporaciones y el deporte cuando la Universidad de Siracusa se convirtió en la primera universidad en ofrecer derechos de denominación a una instalación, ya que se asoció con Carrier Air Conditioning para presentar el Carrier Dome (Polsson, 2007). Las alianzas entre el deporte y las principales corporaciones entraron en un ámbito mundial cuando las Olimpiadas de 1984 fueron completamente comercializadas y obtuvieron ganancias por primera vez bajo la dirección de Peter Ueberoth (Polsson, 2007). Este fue un evento sin precedentes y algo que atrajo la atención mundial para mostrar que el marketing deportivo no solo se podía utilizar en los Estados Unidos, sino que también podía expandirse para ser una industria global en la cual se realizarían grandes transacciones financieras y creadoras de mercados.

Era de lo destacado (1990-2010)

Después de la explosión de crecimiento dentro de la era de la televisión, el deporte y el marketing deportivo tuvieron otra gran explosión durante la era de lo destacado. ESPN ya era un gran jugador en la escena, pero ahora estaba expandiendo su ya significativo rol dentro de la industria deportiva y del entretenimiento. ESPN estaba tomando el control y expandiéndose a diferentes tipos de programación, incluyendo programas de comentarios deportivos y redes objetivo-específicas (ESPNU, ESPN2, entre otras), mientras mantenía su producto estrella de SportsCenter, que era el programa preeminente de lo destacado para ver la mejor acción de cada competencia que se entregaba en un formato atractivo. Por supuesto, otras redes no se iban a quedar de brazos cruzados mientras que ESPN se apropiaba de todo el mercado, así que los ejecutivos dentro de la sociedad deportiva vieron la expansión de lo que en la actualidad se conoce como el paquete deportivo en muchos de los proveedores de cable e Internet. Estas estaciones fueron derivadas y produjeron toda la programación deportiva tales como FOXSPORTS y NBCSPORTS, y también crearon redes nicho tales como la red SPEED y la red XTREME.

Junto con la explosión de las nuevas redes de televisión y contenido, apareció el contenido solo para Internet y las plataformas de redes sociales. La Internet le dio al negocio deportivo un nuevo canal para conectarse con el consumidor. Esta explosión de crecimiento se mostró como una fuente de ingresos importante a partir de las tiendas en línea, los servicios de suscripción premium y las ventas de publicidad que se hicieron a partir de varias organizaciones que estaban ya sea en la industria deportiva o que actualmente se relacionaban directamente con ella. Otro canal que explotó durante esta era fue el canal que no produce ingresos en el cual los consumidores se involucraban con las organizaciones. Esto incluyó a las plataformas de redes sociales, blogs y otras aplicaciones que no producen ingresos inmediatos para el usuario, pero pueden conectarse directamente con la publicidad y el marketing para la organización deportiva.

Mientras tienen en mente el estado actual de sus organizaciones, los ejecutivos deportivos se peleaban por ganar participación en el mercado y se enfocaban en promover la mayor cantidad y calidad de productos relacionados con el deporte.

Era de la experiencia (2010-hoy)

Con estas nuevas comunidades, locales y globales, los consumidores tenían una forma de interactuar con sus organizaciones favoritas, y a veces menos favoritas, de diferentes formas. La facilidad con la cual un individuo puede enviar un mensaje ha aumentado, así que ahora algo puede hacerse *viral* en solo minutos y mostrarse en todo el mundo. Esto es estupendo cuando lo que se está divulgando es un mensaje positivo, pero, por otro lado, puede ser igualmente duro para una organización si el mensaje no forma parte de su misión general de marketing. La era de la experiencia también les ha dado a los deportistas un nuevo canal para conectarse con el consumidor de manera individual. Esto se ha vuelto aún más importante, ya que no es solo el rendimiento del deportista lo que se juzga ahora, sino también su *marca* cuando se trata de cuán atractivo es para los especialistas en marketing.

La era de la experiencia ha ofrecido mucho más que una explosión de contenido en línea y de redes sociales. El evento deportivo en vivo se ha transformado más en un evento basado en la experiencia y no solo un juego al cual uno asiste. A causa del aumento en la presión por entregar una experiencia verdaderamente notable comparada con la experiencia hogareña menos costosa, y muchas veces menos problemática, las organizaciones deportivas han hecho grandes esfuerzos para llevarla al próximo nivel. Los estadios ahora tienen tecnología interactiva, áreas premium de primera clase y establecimientos gastronómicos de lujo. Estos beneficios ofrecen una mejora general en la experiencia de los fanáticos para todos en el estadio, no solo los consumidores premium. Estas técnicas, junto con la entrega al consumidor en el estadio de más acceso a contenido que también está disponible (repeticiones, otras transmisiones, etc.) y no disponible (sesiones de autógrafos, giras, etc.) para el consumidor hogareño, puede hacer de la experiencia un canal único que debe valer el ingreso discrecional del consumidor más importante. Al ser esta era de la experiencia más exigente para las organizaciones deportivas que nunca antes, la evolución, la innovación y la adaptabilidad serán los componentes clave de cualquier ejecutivo deportivo exitoso y sus organizaciones en el futuro.

Junto con las diferentes eras, parte de la evolución del marketing deportivo es hacer que una organización progrese y cambie su manera de trabajar. Existieron muchos trucos y contratos de marketing únicos realizados a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, pero la comercialización del deporte y, específicamente, el patrocinio de los atletas deportivos cambió cuando Mark McCormack e IMG entraron a escena contratando al golfista estadounidense Arnold Palmer en 1960. McCormack luego comenzó la que

actualmente es una de las más grandes y más exitosas organizaciones en los deportes y el entretenimiento. Otro momento significativo en que una leyenda del marketing deportivo entró en escena fue en septiembre de 1954, cuando Bill Bowerman y Phil Knight inventaron Nike (Polsson, 2007). Para desarrollar verdaderamente las nuevas ideas e innovaciones, estos ejecutivos deportivos tomaron riesgos. Aún con estos riesgos, estos innovadores del mercado y las ideas tenían en mente una cosa en común: el consumidor. A lo largo de la evolución del deporte, e incluso a lo largo de la evolución del marketing en general, es en el consumidor donde deben comenzar las guías para todo el marketing. Con el tiempo han ocurrido muchas evoluciones del marketing, patrocinios y derechos de denominación; sin embargo, como un ejecutivo deportivo de hoy, imagine la industria del marketing deportivo que comenzó con los antiguos griegos. Ya sea la pequeña competencia de remo en Estado Unidos, un pequeño contrato personal firmado por un golfista o la industria deportiva de medio billón de dólares de hoy, todos somos parte de la historia y evolución del deporte. La verdadera pregunta es cuál es el próximo capítulo y qué papel desempeñará usted en ese capítulo.

Referencias

- [Imagen sin título sobre las 4 P del marketing]**. (s.f.). Extraído de <https://areteonconsulting.files.wordpress.com/2015/10/marketing-4p.jpg>
- Fetchko, M. J., Roy, D. P. & Clow, K. E.** (2012). *Marketing deportivo*. Nueva York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Kellogg School of Management, Northwestern University** (s.f.). Philip Kotler. Extraído de https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler_philip/
- Kotler Marketing Group** (s.f.). Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing. Extraído el 3 de julio de 2016 de http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml
- Kotler, P. & Keller, K. L.** (2014). *Marketing management* (14th ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Little, D.** (2015). Coca Cola Bottling Company [Slide]. En *The 7 P's of Marketing 6 Companies that got it right! Type Your Name* [presentación en SlidePlayer] (p. 3). Extraído de <http://slideplayer.com/slide/5871266/>
- Mahajan, N.** (2014). The Thinker Interview with Philip Kotler, the Father of Marketing. *Forbes India Magazine* [Versión en línea]. Extraído de <http://forbesindia.com/article/ckgsb/the-thinker-interview-with-philip-kotler-the-father-of-marketing/36951/0>
- McCarthy, E. J.** (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Extraído de https://www.researchgate.net/publication/50327891_Basic_Marketing_A_Managerial_Aproach
- Moran, P.** (2012). The Evolution of the Coca-Cola Brand. En *Investopedia*. Extraído el 3 de julio de 2016 de <http://www.investopedia.com/financial-edge/1012/the-evolution-of-the-coca-cola-brand.aspx#ixzz48TDZj2ou>
- North American Society for Sport Management (NASSM)** (2016). History. Extraído en junio de 2016 de <https://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/History>
- Polsson, K.** (2007). Chronology of sports. Extraído el 6 de junio de 2016 de <http://worldtimeline.info/sports/>
- Smith, R. A.** (1991). *Sports and freedom the rise of big-time college athletics*. Estados Unidos. (Nueva York: Oxford Press.)
- Walters, R. & Walters, R.** (14 de agosto de 2016). The Evolution of Digital Marketing and Demand Generation in The Enterprise. Extraído de <https://medium.com/@rikwalters/the-evolution-of-digital-marketing-strategy-in-the-enterprise-1b9687a85e09>