

Módulo 2. Métodos y herramientas del marketing deportivo

El marketing deportivo es simplemente el proceso de tomar todos los principios del marketing que se aplican a las organizaciones en todo el mundo y aplicarlos al deporte. Como se notó previamente, hay muchos hechos evolutivos diferentes de la industria del marketing que se aplican al deporte. Dicho esto, el deporte tiene muchas diferencias en comparación con la organización promedio a causa de la relación compleja que tiene con las comunidades, consumidores individuales y entidades que administran el deporte individual mismo. Primero echaremos un vistazo a los principios generales, como ya se ha discutido, que se aplican al deporte; luego veremos algunas diferencias con el marketing deportivo en comparación con las otras organizaciones fuera del deporte.

El deporte tiene la habilidad única de comercializarse con cualquier consumidor como cualquier otra forma de servicios o productos, pero también tiene la habilidad única de comercializar otros productos y servicios a través de él. Esto hace que el plan de acción de marketing y las posibilidades de marketing en el deporte sean bastante únicos, lo cual se presta a posibilidades ilimitadas. Un ejecutivo de rango superior dentro del deporte debe aprovechar estas posibilidades e inventar ideas únicas para poder realmente prosperar con su misión de marketing.

Es importante entender que, al considerar el marketing deportivo, se debe pensar ambos niveles de ejecución del marketing como igualmente importantes. Poder comercializar el deporte mismo y poder comercializar el producto no deportivo a través del deporte es esencial para el éxito. Es con la ejecución de ambos modelos en los cuales el deporte es verdaderamente un tesoro escondido del marketing que las organizaciones pueden crecer y aprender. El deporte también tiene la capacidad de ser llevado por otros caminos y canales dentro de su propia industria, lo cual no es completamente único, pero la capacidad de unirse con otros y aprovechar las perspectivas de comercialización de otra organización es distintiva.

Los dos canales en los cuales se realiza el marketing deportivo y la comprensión de que ambos canales son esenciales se demuestra comprendiendo completamente cómo utilizar capacidades y maximizar el mercado. Sin embargo, esto también tiene una desventaja, porque algunas organizaciones deportivas se prestan a enfatizar la parte de ventas del marketing deportivo enfocándose en los intercambios basados en transacciones. Al enfocarse en el lado transaccional de los intercambios, las organizaciones a menudo dejan pasar el proceso que es tan esencial para el rendimiento.

Este proceso implica tener una visión bien pensada, estrategia y comprensión de qué es lo que quieren los consumidores y cuáles son las mejores formas para ofrecérselo.

Antes de que tenga lugar algún intercambio entre una organización deportiva y su consumidor, a una organización le conviene haber pensado cuál es la visión a largo plazo para sí misma, así como qué estrategia tiene la organización para ofrecer sus socios al mismo consumidor, ya que de alguna manera ahora son compañeros de equipo. Cuando un consumidor tiene automáticamente un pensamiento o inferencia relacionado a una organización dentro de cualquier faceta del negocio, es porque la organización ha creado su imagen o *marca* dentro de ese sector. El proceso de crear una organización y alinearla con una marca son dos factores importantes dentro del marketing deportivo. Esto es especialmente cierto cuando se considera desde un punto de vista organizacional y de los ejecutivos de rango superior. El resultado de crear una marca exitosa es algo que pagará dividendos para la organización misma y todos los socios comerciales de las organizaciones por un largo tiempo. Esto es parte de la idea de sacrificar la ganancia a corto plazo por la visión a largo plazo. Al formar una organización dentro del deporte, es esencial tener la calidad y el branding correctos desde el principio. El resultado de no hacerlo es que su imagen, y por lo tanto su posición dentro del mercado, quedará manchada para siempre.

2.1 Pautas del marketing

Dentro de toda organización deportiva exitosa que en su misión tiene propósitos de marketing, yace un conjunto de pautas que deben ser seguidas regularmente por cada individuo dentro de la organización y no solo por el departamento de marketing.

La primera pauta es establecer todas las decisiones de la organización alrededor del centro de los deseos y necesidades del consumidor para satisfacerlo. Esto es parte del establecimiento de un objetivo claro y un conjunto de principios para la organización. Los objetivos a largo y corto plazo deben realizarse con esa pauta específica siempre en primera fila en la mente de todos en la organización. La primera reacción que uno a menudo tiene hacia esta pauta es que si cada organización le aportara al consumidor todo lo que desea y necesita, entonces la organización ciertamente quebraría financiera o moralmente porque no tendría principios establecidos. Los consumidores son inteligentes de muchas maneras y saben que la primera regla en el negocio es ganar dinero, pero en el marketing deportivo la primera regla es crear una experiencia agradable para el consumidor para atraer la atención de la manera correcta. La organización debe estar dispuesta a crear una filosofía de marketing en la cual pueda crear una situación de beneficio mutuo donde se obtienen ganancias y se produce una experiencia agradable para el consumidor.

La segunda pauta para la organización es basarse firmemente en metodología estratégica y utilizar la analítica para crear, desarrollar, implementar y adoptar cada decisión tomada por la organización. Las organizaciones deportivas utilizan estas herramientas no solo para el rendimiento en el campo, sino también para el rendimiento de cada aspecto de la organización. Esto beneficiará a la organización al satisfacer las necesidades del consumidor, ya que la recolección, análisis, y utilización de esos datos de calidad son esenciales para conducir una organización exitosa. Estos datos y estos métodos estratégicos deberán utilizarse en cada faceta de la organización. Si se utilizan de manera adecuada y se recolectan con precisión, esto se vinculará a toda decisión. Como ejecutivo de rango superior en del deporte, es importante mantenerse enfocado en que la decisión deberá centrarse en satisfacer las necesidades del cliente.

La tercera pauta, la cual es esencial para toda organización deportiva, es ser adaptable y ágil en todo lo que hace, mientras se aferra a sus principios centrales establecidos en la primera pauta. Atrás quedaron los días en los que las organizaciones tenían que estar impregnadas de procesos y tradiciones antiguas que se realizan "porque esa es la forma en la que siempre lo hacemos". Ser adaptable en el mercado de hoy le permitirá a una organización tener la capacidad de amoldarse al clima cambiante dentro del deporte, así como al clima en constante cambio del consumidor en torno al deporte. Ser adaptable también ayudará a la organización al alinearse dentro del mercado. Las organizaciones que han sido capaces de adaptarse al cambio de los tiempos a un ritmo rápido son aquellas que han tenido éxito en el pasado y que también lo tendrán en el futuro.

Una vez que una organización (1) ha desarrollado un conjunto claro de principios centrales estableciendo que toda decisión se deberá basar en el centro de satisfacer la necesidad del cliente, (2) se ha basado firmemente en metodología y analítica estratégicas, y (3) ha creado un entorno de adaptabilidad, el próximo paso en el proceso es (4) ensamblar las partes necesarias para ejecutar una estrategia de marketing deportivo adecuada. Como se mencionó anteriormente, el marketing del deporte es diferente al marketing de otros bienes y servicios de una manera única. El motivo es que no muchos otros bienes y servicios pueden crear la conexión emocional e impulsar la pasión como el deporte. Al pensar en establecer estas pautas y principios para una organización, se debe considerar que no se está vendiendo una barra de jabón que se usará, descartará y luego se olvidará. En cambio, lo que se está vendiendo a menudo crea recuerdos que permanecen con una persona por un período mucho más largo, si no para siempre. Debido a que el deporte es una pasión tan esencial para muchos y una forma de vida para otros, es importante darse cuenta porqué estas pautas deben basarse en crear la experiencia óptima para que el consumidor tenga una relación duradera y de mutuo beneficio que produzca un impacto positivo.

Considerar al deporte en su conjunto presenta un amplio rango de mercados y consumidores con los cuales poder comercializar. Algunas organizaciones tienen el

objetivo de comercializar globalmente, mientras que otras se preocupan por ganar una parte de una ciudad o hasta un barrio. Algunas organizaciones buscan comercializar a razas, clases, culturas, géneros específicos, así como a muchas otras características, mientras que otras buscan utilizar un enfoque masivo, lo cual implica rociar la mayor cantidad de materiales adicionales posibles para ver qué resultados se generan. Si una organización es una de las más grandes del mundo o solo una operación comunitaria local, la mezcla de marketing se crea para seguir estas pautas. Para que una organización aplique las pautas previamente mencionadas a la mezcla de marketing que concierne específicamente al deporte, debe conocer su mercado y las oportunidades dentro del mismo. En la sección que se encuentra a continuación profundizaremos en la definición de esos mercados deportivos diferentes y en el análisis de cuáles son las necesidades específicas para el mercado.

2.2 Factores externos

El primer paso para cualquier organización exitosa al comenzar el proceso de marketing deportivo es conocer su mercado. Para ello, es necesario tener una clara comprensión de cuáles son los objetivos de la organización, y de todos los factores externos que van a afectar su avance. Previamente discutimos las pautas dentro de las que cada organización deportiva debe operar, pero la organización misma necesita ser más específica y estar más enfocada al entrar al proceso de planificación de marketing deportivo. Algunos de los factores externos que toda organización deportiva enfrenta son:

- factores económicos que enfrenta toda organización deportiva,
- tendencias gubernamentales o políticas, históricas y recientes, en los campos en los cuales opera la organización,
- la demografía en la cual opera la organización,
- tendencias sociales de esa demografía,
- nueva tecnología disponible actualmente y a introducirse pronto dentro del mercado, y
- cambios tecnológicos que han ocurrido dentro de la organización.

Toda organización necesita examinar estos factores en cuanto a qué significan individualmente, pero también necesita tener una imagen general de lo que significan para la organización en su conjunto cuando se los ensambla. Como ejecutivo deportivo de rango superior dentro de la organización, está implícito que estos han sido estudiados por todo el personal esencial involucrado en la creación de la misión de marketing.

Economía

Un ejemplo de este factor externo se alinea directamente con el mercado objetivo de la estrategia de marketing y la misión de la organización. Estos son factores especialmente importantes cuando hay variables independientes que afectan a cada organización no deportiva con la que la organización deportiva está haciendo negocios. El alcance de la economía no se limita solo a analizar el área local de la organización, sino también la economía mundial. Esto es especialmente significativo para el ejecutivo deportivo ya que las tendencias de los factores de la economía mundial a menudo afectan a socios a nivel mundial y no solo en un área específica de la industria. Por ejemplo, una organización deportiva puede tener un contrato de derechos de denominación con un socio bancario que está conectado fuertemente con la vivienda. Una tendencia global en el suministro de materia prima puede afectar el mercado de la vivienda, lo cual afectará el mercado residencial del consumidor, que afectará al mercado residencial comercial y de grandes desarrolladores, lo cual afectará al mercado hipotecario, que afectará al mercado de valores respaldados por hipotecas, lo cual, luego, afectará al banco con el cual se efectúa el contrato original. Como puede ver a partir de este ejemplo de efecto dominó, puede que una organización no piense para nada en una escasez de materia prima del otro lado del mundo como un problema local; sin embargo, con la economía mundial más abierta que nunca, cualquier cosa en el mercado propaga los beneficios y, desafortunadamente, lo negativo a cualquiera con el cual esté conectado.

Tendencias gubernamentales o políticas

Estos factores externos pueden tener un efecto significativo en la forma en la que opera una organización deportiva y tendrá un efecto aún mayor si hay inestabilidad dentro de esos factores políticos y gubernamentales. Un cambio de gobierno y política a menudo significa un cambio en el entorno. Este cambio a veces puede conducir a nuevas reglas y normativas. Con las nuevas reglas o normativas, se crea una oportunidad para los problemas que pueden cambiar factores clave para cualquier organización. Estos cambios son especialmente un factor significativo para aquellas organizaciones deportivas que están profundamente arraigadas o controladas por el gobierno en su respectivo lugar.

Tendencias sociales y demográficas

Estas dos tendencias a menudo están ligadas a causa de la cercanía con la cual operan. El deporte del béisbol en Estados Unidos es un buen ejemplo de cómo esto puede afectar a una organización y cuáles son sus capacidades. Con una sociedad cambiante y con un incremento en el deseo de una gratificación instantánea, el béisbol ha enfrentado una firme declinación en los espectadores jóvenes durante las última dos décadas. Esto se debe a que el béisbol tiende a ser un juego más lento y extenso, que no atrae el creciente

interés por otros deportes llenos de acción, tales como los deportes extremos y las AMM (Artes Marciales Mixtas). Esta tendencia social de la sociedad que necesita y desea más acción ahora mismo causa efectos convirtiendo a la demografía que continúa mirando béisbol en una demografía de mayor edad. Este cambio afectará directamente quién es su audiencia objetivo y con qué tipo de socios no deportivos podrá generar contratos. A menudo, la base de consumo que las organizaciones están tratando de alcanzar es diferente. Esto demuestra ser cierto, ya que una compañía farmacéutica podría tratar de llegar a una demografía de mayor edad por medicinas para el corazón, mientras que una compañía de juegos podría tratar de alcanzar a una demografía más joven por un sistema de consola nuevo. Estos son dos de los muchos ejemplos en los cuales la demografía desempeña un rol con socios externos; el ejecutivo deportivo necesita pensar en estas demografías, y planificar una estrategia de marketing. Las organizaciones deportivas a menudo tratan de llegar a una amplia parte de la audiencia, pero no llegará a todos de la misma manera. Esa es la causa por la que los factores externos de tendencias demográficas y sociales son dos elementos clave para cualquier misión de marketing exitosa.

Tecnología

La tecnología es uno de los comodines cuando se consideran los factores externos, debido a la imprevisibilidad que acarrea el mercado de la tecnología. Una misión de marketing de una organización puede ser impulsada significativamente y debilitada enormemente con ciertos tipos de tecnología. Una organización puede desarrollar una nueva manera de interactuar con sus consumidores, lo que la hará vanguardista y algo de lo cual todos quieren formar parte, y aumentar de este modo su participación en el mercado. En este caso, el ejecutivo deportivo ha creado una nueva forma de canalizar hacia el consumidor. La tecnología también puede servir como un aspecto negativo; esto sucede cuando ciertas formas de tecnología puestas a disposición del consumidor exponen a partes o miembros de una organización, lo que causa gran daño. Sin embargo, la tecnología interna y el cambiante factor de la tecnología externa son definitivamente crucial para cualquier misión de marketing deportivo, específicamente cuando se trata del branding. La tecnología externa y los costos de esa tecnología se pueden asociar con la mente cambiante del consumidor, como a través de qué canal le gustaría consumir el producto. Es importante estar lo más diversificado posible, pero los estándares de excelencia deben continuar cuando se establece cualquier tecnología.

Todos estos factores externos también están conectados con la rentabilidad de la organización deportiva y cómo esta opera. Otro factor extremadamente importante que una organización deportiva debe analizar al crear un plan de marketing es la industria en la cual reside. La industria de una organización deportiva tiene muchos factores que pueden determinar la salud relativa de la organización misma y también de sus competidores dentro de esa industria. La rentabilidad de una industria a menudo es el

factor determinante de si es atractiva o no. Aunque esto puede ser cierto en la mayoría de las industrias, generalmente el objetivo principal de algunas organizaciones deportivas no es solo la rentabilidad, sino más bien las ganancias y la sustentabilidad. Existen diferentes partes que un ejecutivo deportivo dentro de esta industria debe analizar:

- la competencia que existe dentro,
- la participación en el mercado de las lealtades,
- otros productos deportivos que podrían servir como sustitutos,
- la disponibilidad del banco de talentos, y
- la posibilidad de expansión.

Competencia dentro de la industria

A menudo muchos consideran que son los otros equipos o clubes dentro de la liga en la cual se opera, pero también se puede definir de muchas otras formas. Por ejemplo, una compañía de indumentaria deportiva puede haber examinado la escena a principios de la década del 2000 y pensado que había demasiada competencia de Nike, Adidas, etc., como para causar un impacto significativo y crear una participación en el mercado. Esto resultó ser incorrecto porque una compañía como Under Armour creó un nicho para sí misma en cierto mercado. Una vez que Under Armour penetró el mercado dentro de ese nicho, expandió su marca, y ahora es considerada como una de las líderes dentro de la indumentaria deportiva, especialmente dentro de Estados Unidos. Como se puede observar mediante este ejemplo, no es solo la competencia con equipos lo que es significativo dentro de la industria deportiva, sino también la competencia para todo lo ligado a esos equipos.

Participación en el mercado de las lealtades

Al considerar la participación en el mercado de las lealtades, el ejecutivo deportivo debe analizar la capacidad disponible para un número finito de lealtades por parte de los consumidores dentro de un mercado específico. Una vez que esas lealtades están incorporadas, es difícil penetrar en ese mercado y ganar terreno significativo, especialmente cuando se refiere a un equipo. En el fútbol americano, por ejemplo, hay dos franquicias de la NFL (National Football League) con base en Nueva York: los New York Jets y los New York Giants. Ambas organizaciones deportivas han sido miembros de la NFL por un largo tiempo y tienen significativas bases de fanáticos en Nueva York junto con el resto del país. Aun cuando podría haber suficientes personas en Nueva York para apoyar a otro equipo, a través de la expansión, la liga decidió tratar de llegar a diferentes partes del país como Jacksonville o Charlotte. Aunque estas ciudades pueden que no tengan 1/3 de la población de la ciudad de Nueva York, sirven como bases para que los fanáticos en las áreas circundantes ahora consuman el producto. De esta forma, la liga no

divide a sus consumidores ya existentes en un mercado específico, sino más bien trata de expandirse a mercados diferentes en los cuales no tiene ninguna huella.

Productos sustitutos

Este factor es algo que ha afectado enormemente a las organizaciones y ligas deportivas durante muchos años. El motivo es que se ha prestado más atención a la rentabilidad y alcance del deporte, como se detalló en la primera sección. Debido a esta explosión en la escena de muchos productos y organizaciones deportivos nuevos, siempre habrá inversores tratando de crear la próxima NFL o AMM. Esto es especialmente importante cuando se trata de sociedades de liga para los derechos de los medios y consumo de audiencia. Si el público se balancea de una forma en la que el péndulo cambia a otra organización deportiva, es difícil recobrar ese impulso en el sentido contrario. A los consumidores en general les gusta ser parte de lo que *está de moda*, especialmente en la demografía "mírame ahora". Es importante permanecer siempre presente y en la cima de cualquier nuevo producto que pueda aparecer en el mercado o productos ya existentes que ahora se están reinventando. El ejecutivo deportivo siempre debe recordar que en el mundo hay mucha competencia por el ingreso discrecional del consumidor y su dinero para entretenimiento, no solo dentro del deporte. Los productos sustitutos y la innovación detrás de ellos son extremadamente importantes cuando se analiza el mercado.

Actores dentro de la organización

Para expandir y realmente hacer crecer a una organización, el ejecutivo deportivo de rango superior debe contar con las personas adecuadas. Una organización deportiva necesita tener participantes de calidad y de primera clase en todos los niveles. Al examinar una misión de marketing deportivo y los objetivos que la organización está tratando de crear, el ejecutivo deportivo debe darse cuenta del factor del banco de talentos. Si la misión de marketing se basa en un individuo o incluso un pequeño número de factores, puede ser inestable. Esta es la razón por la que es mejor tener una misión bien pensada y detallada que se pueda ejecutar sin la dependencia en una persona. Los actores también son un factor al establecer la calidad de una organización para el branding. Una organización quiere ser conocida por su excelencia en general y no solo por un gran producto que tiene un ciclo de vida específico.

Expansión dentro de la industria

La expansión puede verse como un beneficio si una organización es un propietario de la liga en la cual se está expandiendo, pero también puede tener efectos negativos en una organización individual. La cantidad no siempre significa calidad; podría devaluar la organización particular mientras que aumenta el valor de la liga en general si el producto no es superior. La expansión también puede llevar a un reajuste y la creación de



superligas, lo cual puede perturbar a una organización completa, haciendo así que cambie su estructura. Estar en un entorno estable es ideal para una organización que es rentable. Los ejecutivos deportivos de rango superior deberán dar pasos para proveer estabilidad no solo dentro de la organización, sino dentro de la industria en su totalidad.

2.3 Factores internos

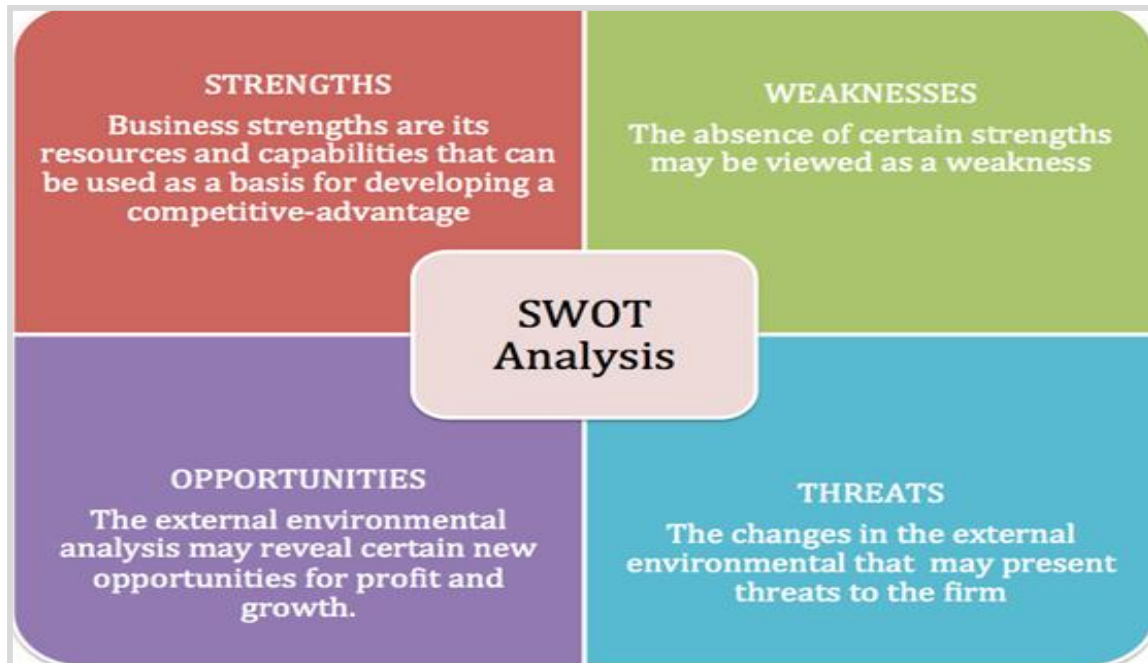
Los líderes de las organizaciones deportivas deben tener en cuenta todos los factores externos para determinar cuáles variables existen fuera de una organización y fuera de su industria. En el rol del ejecutivo deportivo, es tan importante darse cuenta de que existe fuera de la organización, como qué existe dentro de la organización. La comprensión de esto ayudará a determinar capacidades y mercados específicos en los cuales la organización se quiera involucrar. Un ejemplo sería que mientras se considera a la tecnología como un factor externo, una organización podría darse cuenta de la necesidad de contenido digital y vibrante para avanzar al próximo paso para su misión de marketing. Comprender que este es un paso importante solo es significativo si la organización puede tener internamente la capacidad de proporcionar contenido en tal canal y plataforma. Esto nunca ha sido más evidente que con la evolución de la radio a la televisión y, más recientemente, la conversión a la era digital con la participación del streaming y la multiplataforma. Esto no solo es importante para las organizaciones que operan a nivel global, sino también para organizaciones que operan a nivel local. Como ejecutivo deportivo de rango superior, para un verdadero crecimiento es esencial entender que muchas de las industrias que operan a nivel mundial hoy en día, una vez fueron organizaciones locales. Estas organizaciones locales se separaron al tener la capacidad interna de entregar resultados de marketing progresivos a través de muchos canales, lo cual ayudó a hacerlas la marca global que son actualmente.

Análisis FODA

Un paso tradicional, aunque todavía extremadamente efectivo, para todas las organizaciones deportivas cuando se trata de desarrollar una misión de marketing es realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Este análisis FODA apunta a alinear qué fortalezas y debilidades tiene la organización comparada con otras, junto con las oportunidades y amenazas de su industria. Esto sirve como una herramienta comúnmente utilizada para que las organizaciones deportivas identifiquen qué Fortalezas y Oportunidades capitalizar y qué Debilidades y Amenazas necesitan controlarse o contenerse. Las fortalezas son herramientas, capacidades o cualquier ventaja que se identifique en relación con los competidores. Las debilidades son limitaciones en habilidad y recursos que son una desventaja para cualquier competidor. Las oportunidades son condiciones favorables en un entorno deportivo. Las amenazas son condiciones desfavorables en un entorno deportivo. Observe el diagrama que se

encuentra a continuación para comprender cómo se implementa usualmente un análisis FODA y sus detalles específicos.

Figura 1: análisis FODA



FUENTE	TRADUCCIÓN
STRENGTHS	FORTALEZAS
Business strengths are its resources and capabilities that can be used as a basis for developing a competitive advantage.	Las fortalezas comerciales son sus recursos y capacidades que pueden utilizarse como base para desarrollar una ventaja competitiva.
OPPORTUNITIES	OPORTUNIDADES
The external environmental analysis may reveal certain new opportunities for profit and growth.	El análisis del entorno exterior puede revelar ciertas oportunidades nuevas para obtener ganancias y crecimiento.
WEAKNESSES	DEBILIDADES
The absence of certain strengths may be viewed as a weakness	La ausencia de ciertas fortalezas puede verse como una debilidad
THREATS	AMENAZAS
The change in the external that may present threats to the firm	El cambio en el exterior que pueda presentar amenazas a la firma
SWOT Analysis	Análisis FODA

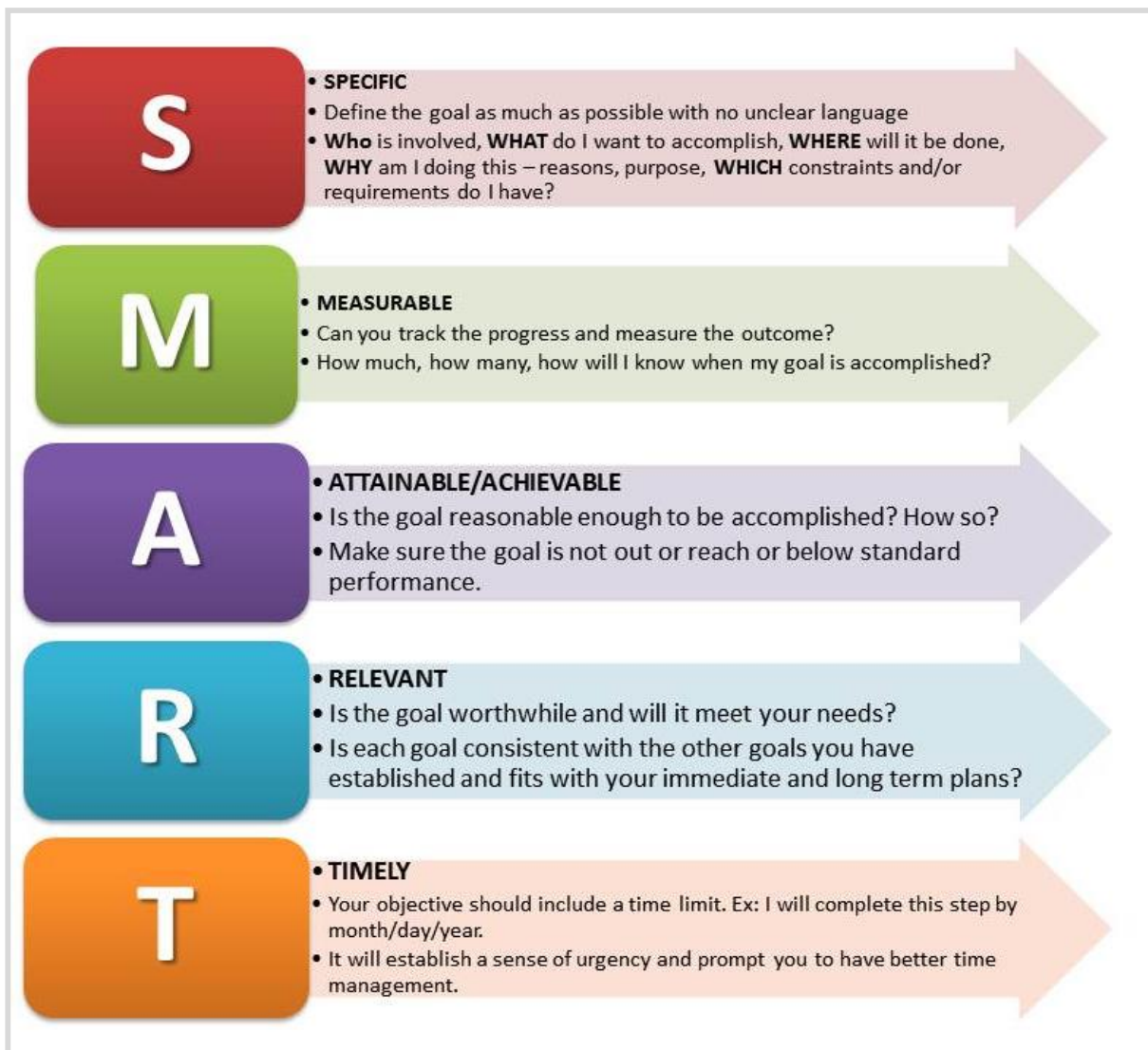
Fuente: [Imagen sin título sobre FODA]. (s.f.). Extraído de <https://bit.ly/2VNVv0C>

Una vez que se han determinado las capacidades internas con el análisis FODA, una organización debe enfocarse aún más en definir la misión y los objetivos específicos relacionados a la organización misma, así como a la misión de marketing. Las

organizaciones deportivas a menudo son diferentes de esta manera comparadas con otras industrias. Como muchos ejecutivos deportivos de rango superior saben, hay diferencias clave dentro del deporte para determinar cuáles son su misión y objetivos. Por ejemplo, una organización deportiva operada por el gobierno dentro del campo amateur sin fines de lucro tendrá misiones y objetivos significativamente diferentes a los de una organización deportiva con fines de lucro operada dentro de una liga profesional de primera al más alto nivel. Esto tampoco es exclusivo de esos tipos de organizaciones deportivas, ya que la entidad con fines de lucro también tendrá objetivos significativamente diferentes a los de una compañía de accesorios deportivos que opera dentro del sector minorista de la industria deportiva. Estas diferencias al alinear cuáles son la misión y objetivos verdaderos de una organización no deben ser pasadas por alto; esto la enfoca verdaderamente en las metas de la organización y la habilidad para lograrlas. Una misión se enfoca en tener el amplio alcance de la organización en mente y usualmente es una sola oración. Las metas específicas usualmente son más pequeñas en escala y se pueden basar en sectores o ramas de la organización. Los objetivos para cada una de estas metas deberán ser objetivos SMART; los cuales proveerán la información esencial al completar las metas, y esto a su vez hará avanzar la misión. Al referirse a los objetivos SMART, los ejecutivos deportivos de rango superior y sus organizaciones se refieren a lo siguiente:



Figura 2: metas SMART



FUENTE	TRADUCCIÓN
S: SPECIFIC	S: SPECIFIC (ESPECÍFICO)
Define the goal as much as possible with no unclear Language	Define la meta lo mejor posible sin utilizar lenguaje que no sea claro
Who is involved, WHAT do I want to accomplish, WHERE will it be done, WHY am I doing this – reasons, purpose, WHICH constraints and/or requirements do I have?	¿ QUIÉN está involucrado?, ¿ QUÉ quiero lograr?, ¿ DÓNDE se hará?, ¿ POR QUÉ estoy haciendo esto (razones, propósito)?, ¿ QUÉ restricciones o requisitos tengo?
M: MEASURABLE	M: MEASURABLE (MENSURABLE)
Can you track the progress and measure the outcome?	¿Puede seguir el progreso y medir el resultado?
How much, how many, how will I know when my goal is accomplished?	¿Cuánto, cuántos, cómo sabré cuando mi meta está alcanzada?

A: ATTAINABLE/ACHIEVABLE	A: ATTAINABLE/ACHIEVABLE (ALCANZABLE/LOGRABLE)
Is the goal reasonable enough to be accomplished? How so?	¿La meta es lo suficientemente razonable como para ser lograda? ¿Y cómo?
Make sure the goal is not out or reach or below standard performance.	Asegúrese de que la meta no esté fuera del alcance o debajo del rendimiento estándar.
R: RELEVANT	R: RELEVANT (RELEVANTE)
Is the goal worthwhile and will it meet needs?	¿La meta vale la pena y satisfará necesidades?
Is each goal consistent with the other goal you have established and fits with your immediate and long-term plans?	¿Cada meta es consistente con la otra meta que ha establecido y se ajusta a sus planes inmediatos y de largo plazo?
T: TIMELY	T: TIMELY (OPORTUNA)
Your objective should include a time limit. Ex. I will complete this step by month/day/year.	Su objetivo deberá incluir un límite de tiempo. Ej. Completaré este paso para el día/mes/año.
It will establish a sense of urgency and prompt you to have better time management.	Establecerá un sentido de urgencia y hará que tenga una mejor administración del tiempo.

Fuente: [Imagen sin título sobre SMART]. (s.f.) Extraído de <https://bit.ly/2LtZU4A>

Una vez que las metas SMART están establecidas y alineadas con la misión y pautas de la organización, la misma deberá involucrarse en la realización de investigación del mercado para investigar más sobre su consumidor y quiénes son sus miembros objetivo. La audiencia objetivo puede ser diferente para cada organización y ellas a menudo tienen diferentes misiones de marketing de mercados objetivo-separados. Como se mencionó antes, esto es parte de la comprensión de las diferentes tendencias sociales y demográficas que operan dentro de la industria, así como la determinación de qué tipo de estrategia quiere implementar la organización para alcanzar cada mercado.

Los métodos conceptuales o diferentes de ingresar en estas demografías dependerán fuertemente de qué tipo de datos se recolectan y qué se sabe acerca del consumidor. Las organizaciones deportivas y sus ejecutivos a menudo buscan cualquier ventaja competitiva que puedan obtener para llevar la delantera en sus respectivas industrias o ligas. Una forma de obtener una ventaja competitiva es utilizando una estrategia de penetración de mercado en la cual la organización deportiva aumenta su número de ventas a los consumidores existentes. Desde el punto de vista de una liga, simplemente significa que usted quiere que los fanáticos se involucren en más actividades de la liga y miren más juegos por consumidor. Desde el punto de vista de un equipo, esto podría

significar que a usted le gustaría que sus fanáticos compren más entradas o hagan que los patrocinadores individuales del equipo compren los derechos de más eventos.

Otra forma de una organización deportiva de obtener una ventaja competitiva es utilizar una estrategia de desarrollo de mercado. Este método se utiliza cuando se está tratando de crear nuevos mercados para productos que ya existen. Un ejemplo de esto sería una organización que trata de comprometer en su ciclo de marketing a grupos no comprometidos previamente y hacer que se comprometan con el producto. Desde el punto de vista de la indumentaria, es tan simple como hacer que un consumidor diferente compre un producto ya existente.

Otro método es tener un desarrollo de producto; este puede ser el método más riesgoso, así como el más oneroso dentro de una organización deportiva. Implica ofrecer un producto nuevo o cambiado a mercados que están actualmente comprometidos. Esto puede crear una división del mercado, ya que un segmento puede preferir el producto viejo y dejar de estar comprometido si no está interesado; además, el nuevo producto podría ser bien recibido al principio, pero no ser sustentable, en cuyo caso la organización tiene que atravesar la etapa de desarrollo de producto nuevamente. Esto es muy común en las compañías de indumentaria dentro del deporte, pero también es aparente a nivel deportivo individual, ya que se observa que ocurren cambios en los principales deportes todos los días con nuevas reglas y normas. Es discutible si estas nuevas reglas o normativas constituyen un producto diferente o no, pero es una forma del método de desarrollo del producto.

El último método popular en el cual una organización deportiva desarrolla un nuevo producto para un mercado nuevo es la diversificación de productos. Esto no es común entre los deportes principales, pero se puede ver en ciertas organizaciones deportivas dentro de esos deportes específicos que han extendido sus intereses comerciales a instalaciones médicas y de investigación, así como entidades minoristas. Este método ofrece una oportunidad para que la organización deportiva esté equilibrada globalmente no solo en términos geográficos sino también en términos de diversidad de productos. Para tener éxito con cualquiera de estos métodos, la organización y sus ejecutivos deportivos de rango superior deben conocer al consumidor. Para entender esto en una capacidad de ser útil en una organización, debemos referirnos a otra de las pautas de estar firmemente arraigado a la correcta recolección y análisis de datos. Es solo con este proceso preciso que la organización alcanzará sus metas, avanzará en su misión y verdaderamente entenderá al consumidor de deportes.

Investigación y el consumidor de deportes

Entender al consumidor de deportes es la primera parte de la investigación. Como se discutió antes dentro de la evolución del deporte, el ejecutivo deportivo debe comprender

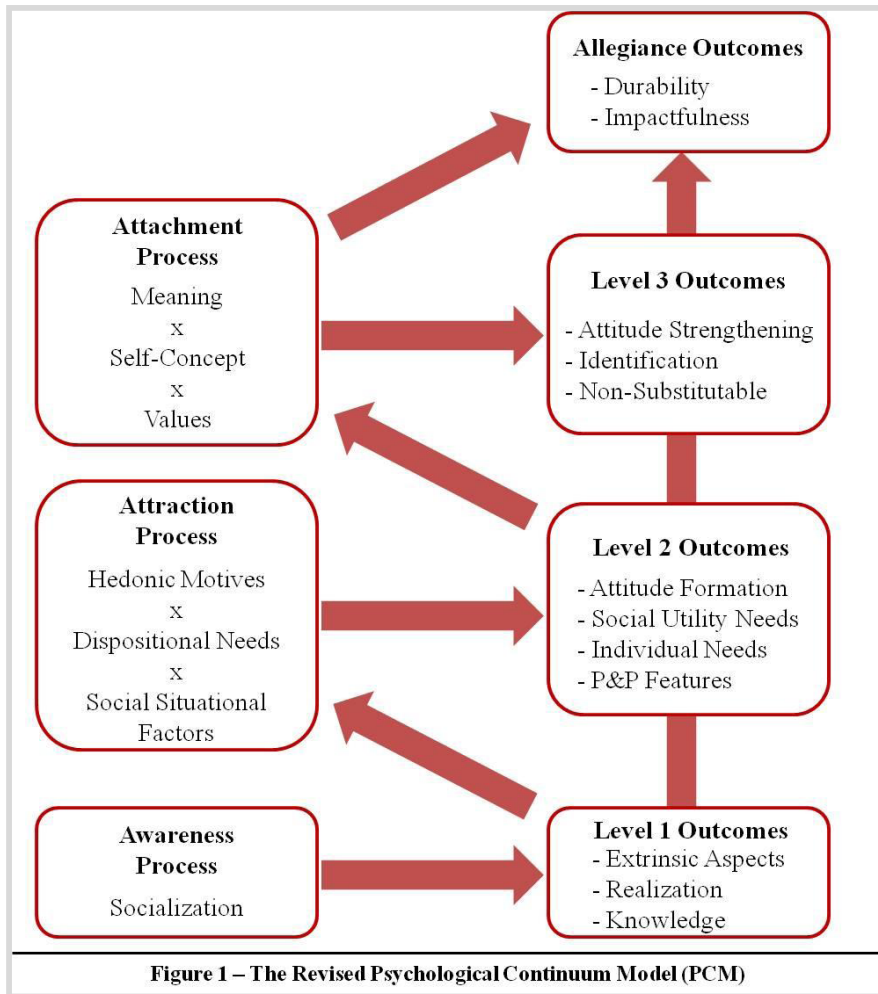


que entender al consumidor de deportes es diferente a entender al consumidor tradicional de otros bienes y servicios. Los comportamientos del consumidor de deportes y su estudio han sido tema de muchos proyectos de investigación dentro de lo académico y del mundo del marketing deportivo. A pesar de las diferencias con el comportamiento del consumidor de deportes, hay algunos aspectos similares a los comportamientos del consumidor tradicional. Las similitudes son que cada consumidor tiene sus propias percepciones, intereses, personalidades y actitudes que provienen de experiencias de vida significativas que son vistas a través del prisma de su propio sistema de moral y creencias. Las organizaciones deportivas y los ejecutivos dentro de ellas utilizan esta investigación para determinar cómo trazar y planificar las estrategias de marketing correctas y aplicar la mezcla de marketing de mayor impacto en los segmentos que están tratando de alcanzar. La pasión por el deporte y el deseo de estar involucrado dentro de su ámbito de forma diaria, o constante, es algo que las organizaciones deportivas deben utilizar cuando el consumidor de deportes está buscando un producto principalmente no tangible. Daniel Funk, que ha estudiado el comportamiento del consumidor tanto dentro como fuera del deporte, estableció

“El comportamiento del consumidor de deportes se trata del viaje, no del destino”, describe la esencia del comportamiento del consumidor de deportes y eventos. El comportamiento del consumidor de deportes ya sea que esté mirando o participando en un evento deportivo, se trata de la experiencia. Un deseo de buscar una experiencia de consumo refleja un deseo de satisfacer necesidades internas y recibir beneficios a través de la adquisición (Funk, 2011, p. 4).

Es con este entendimiento que una organización deportiva puede comenzar a desarrollar el proceso de diferentes etapas de su consumidor ya que se relaciona con los diferentes ciclos de vida de sus productos. Estas relaciones son consideradas de manera diferente por algunos dentro del mercado de consumo de deportes, porque es una pasión de vida y no solo un bien o servicio que podrían descartar fácilmente. Funk y Jeff James dieron un gran paso al establecer el Modelo de Continuidad Psicológica (MCP o PCM por su sigla en inglés) y luego el MCP revisado con resultados (mostrados a continuación) que muestra las etapas de compromiso del consumidor de deportes con la organización deportiva (Funk & James, 2001).

Figura 3: Modelo de Continuidad Psicológica (MCP)



FUENTE	TRADUCCIÓN
Allegiance outcomes	Resultados de lealtad
Durability	Durabilidad
Impactfulness	Impacto
Attachment Process Meaning x self-concept x values	Proceso de apego significado x auto concepto x valores
Level 3 Outcomes	Resultados de nivel 3
Attitude strengthening	Fortalecimiento de actitud
Identification	Identificación
Non-substitutable	No sustituible
Attraction process	Proceso de atracción
Hedonic motives x Dispositional needs x Social situational factors	Motivos hedónicos x Necesidades disposicionales x Factores circunstanciales sociales
Level 2 Outcomes	Resultados de nivel 2
Attitude formation	Formación de actitud
Social utility needs	Necesidades de utilidad social

Individual needs	Necesidades individuales
P&P features	Características de P&P
Awareness process	Proceso de conocimiento
Socialization	Socialización
Level 1 Outcomes	Resultados de nivel 1
Extrinsic aspects	Aspectos extrínsecos
Realization	Realización
Knowledge	Conocimiento
Figure 1: The revised psychological continuum model (PCM)	Figura 1: el Modelo de Continuidad Psicológica (MCP) revisado

Fuente: Yoon, Backman, Sanderson, Denham, & Ram, 2013, <http://goo.gl/iKGtWY>

Al seguir este modelo, se muestra que el consumidor de deportes puede no solo tener conocimiento del producto y todavía considerarse comprometido, sino también estar en los niveles en los que los resultados del consumidor se identifican con la organización deportiva misma y el producto como parte de sí mismos. Esto es importante cuando se crea la misión de marketing para la organización deportiva, ya que tendrá un gran impacto para ciertos segmentos del mercado en la forma en que se los pueda comprometer con la organización. Otro factor para considerar al ver este nivel de compromiso es el concepto de *lealtades del posicionamiento* dentro y fuera del ámbito del deporte. El branding es una parte esencial para considerar por el ejecutivo deportivo al conducir una organización deportiva junto con el avance de la misión, como se ha establecido. Junto con el MCP revisado, Funk y James también introdujeron una serie de entradas, procesos y salidas relacionadas al consumidor de deportes. Las entradas (personales, psicológicas y ambientales) representan una multitud de factores que influyen al consumidor cuando visualiza el producto deportivo en la segunda fase, que es el proceso. Durante este proceso, las acciones cognitivas, tales como la memoria, la motivación, la percepción y la actitud son completadas por la mente del consumidor. Después de que estos procesos están funcionando en la mente del consumidor en diferentes y variados niveles basados en el involucramiento del proceso de toma de decisiones, se produce un resultado de una manera psicológica o conductual (Funk & James, 2001).

El MCP y los resultados derivados de él le dirán mucho a la organización deportiva sobre la cantidad de esfuerzo subconsciente que ha realizado el consumidor al asignar lealtad a la organización. También debe tenerse en cuenta que este proceso es muy complejo, ya que ha sido el estudio de especialistas en marketing deportivo y académicos durante décadas. Entendiendo que este es un proceso tan complejo, una organización dentro del deporte deberá realizar la cantidad de investigación adecuada y necesaria. Como ejecutivo deportivo de rango superior, es clave tener un consumidor inicialmente comprometido. Este proceso también explica algunos de los comportamientos que toda

organización desea y necesita para la sustentabilidad, como la lealtad de los consumidores que podría estar presente durante toda la vida.

Toda organización en el mundo necesita datos e información para tomar decisiones informadas sobre la misión de marketing. La precisión de los datos y cómo se utilizan pueden ser factores clave para determinar cuán exitosa es la misión de marketing y la sustentabilidad de la organización. Algunos sugieren que la recolección de datos de mercado y la investigación de mercado son la parte más vital en una organización. Si una organización cree que es la parte más importante de su éxito o no, debe comprender que grandes cantidades de información y la investigación pueden eliminar muchos de los problemas que se han visto en el pasado. Además de eliminar problemas pasados, el ejecutivo deportivo de rango superior puede utilizar estos datos para evitar muchos errores en el futuro. Lo primero que necesita hacer una organización deportiva es invertir adecuadamente en el desarrollo de alguna clase de datos de marketing o sistema de información de marketing. Esto permitirá la adecuada y precisa recolección de datos, lo cual proveerá una plataforma para que se utilicen eficazmente. Los datos generales del mercado recopilados del ámbito en el que opera la organización deportiva son el primer conjunto clave de datos necesarios. Esto podría llamarse punto de datos de referencia en el cual la organización necesita operar a nivel analítico básico.

Otras dos fuentes de recolección de datos necesarios serían la información de sus consumidores y la información de sus competidores. Al recolectar información del consumidor, es necesario recopilar la información mencionada en el MCP lo más cerca posible. La mejor herramienta de una organización deportiva cuando se trata de entregar productos esenciales para sus consumidores viene del consumidor mismo, como habrá adivinado. La información recolectada puede variar desde la actitud del consumidor hacia un producto específico, la organización en su conjunto o la información de contacto específica sobre el consumidor, incluyendo (sin limitarse a) cómo le gusta relacionarse con la organización misma. Sin esta información correcta, una misión de marketing puede considerarse incompleta. La información de los competidores de una organización deportiva también puede ser muy valiosa, ya que provee una ventana a las tendencias y demografía que podría ser beneficiosa para la misión de marketing. Una organización deportiva podría descubrir que la demografía idéntica que conforma a sus consumidores más leales también son los consumidores más leales de un competidor que está en un ámbito levemente diferente. Puede que éste no sea el caso con equipos individuales, ya que muchas de las lealtades son regionales o basadas en la familia, pero dentro de un formato de liga o inclusive un formato de evento independiente esto es altamente posible. Los fanáticos más leales de un club de fútbol también podrían ser los fanáticos más leales de los triatlones en la misma región, pero uno no podría saber eso a menos que se recolecten datos periféricos.



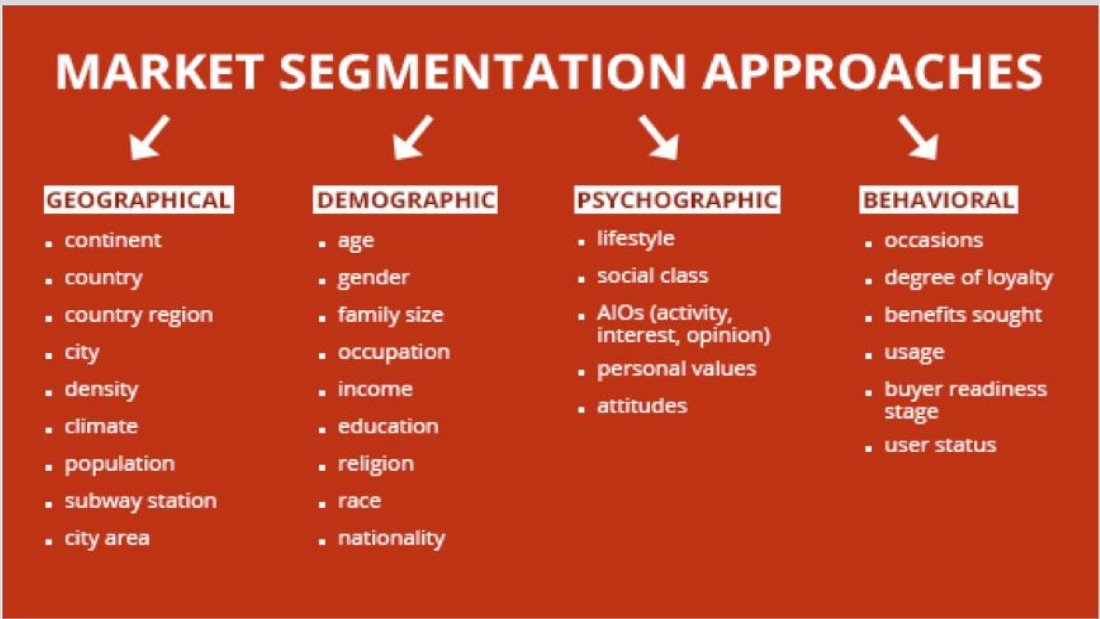
Las organizaciones deportivas que utilizan diferentes métodos de recolección de datos se están dando a sí mismas la mejor oportunidad posible de recopilar un amplio rango de datos, porque están comprometiendo al consumidor a diferentes niveles a través de diferentes canales. Esto puede ser contraproducente para algunas organizaciones sin las capacidades internas de sacar ventaja de los datos, lo cual es por qué se necesita un análisis FODA claro antes de comenzar cualquier clase de recolección de datos para una misión de marketing. Una de las razones es que, si una organización deportiva va a utilizar una encuesta por correo o telefónica, probablemente alcance a un consumidor diferente que se comprometerá con ella contrariamente a utilizar una encuesta basada en Internet o plataforma de redes sociales para llevar a cabo sus métodos de recolección de investigación. Al recolectar estos datos, el costo para una organización también debe tenerse en cuenta, porque no hay necesidad de recolectar grandes cantidades de datos para cien proyectos diferentes si solo podrá utilizar cinco de ellos. Sería más beneficioso en algunas circunstancias recolectar datos relacionados a 50 proyectos y ser capaz de ejecutar 10 de ellos eficazmente con precisión y experiencia. Una regla importante es recordar que el objetivo es una gran cantidad de datos, pero la clave son los datos precisos. Es solo con el análisis y uso apropiados de datos precisos que se podrá notar que ocurren verdaderos avances en los métodos de la misión de marketing. Algunos ejemplos de diferentes tipos de métodos de recolección de datos utilizados son la observación, encuestas por Internet, cuestionarios, entrevistas, grupos focales y encuestas por correo, entre muchos otros. Más allá del método, el proceso debe ser estandarizado y exacto para mantener intacta la integridad de los datos.

Junto con la recolección de datos en sí mismas, las organizaciones deportivas deben basarse en datos recolectados de terceras partes y fuentes externas. Cada ejecutivo deportivo se encuentra en una situación diferente, y algunos deben apoyarse más fuertemente en otros dependiendo de la capacidad y la competencia de su personal. Estos datos externos pueden venir de varias fuentes diferentes dentro de la industria, dentro de círculos académicos o de agencias gubernamentales que tienen acceso a grandes cantidades de datos. Aunque en el pasado no siempre ha sido considerado de manera favorable por algunos como un recurso de calidad, cada vez más organizaciones deportivas están contratando firmas de análisis externas para realizar su investigación de mercado o procesos de recolección de datos. Utilizar todos estos datos, y especialmente los datos recolectados por las organizaciones deportivas, conduce a decisiones más informadas y eficaces por parte de la organización. A menudo, cómo y por qué se toman decisiones varía en diferentes organizaciones dependiendo del tamaño. Dicho esto, se está volviendo cada vez más evidente que la nueva *ciencia* del deporte, la analítica, está tomando el centro del escenario dentro de altos niveles de organizaciones. Esto también tiene otro efecto con el agregado de una demografía más joven de consumidores y propietarios de organizaciones deportivas.



Una vez que se recolectan los datos, una organización deportiva puede comenzar a segmentar el mercado deportivo en los sitios donde obtendrá más información. Una vez que se determinan estos segmentos, los ejecutivos deportivos y sus equipos utilizarán la información para crear una misión de marketing más eficiente y efectiva. La segmentación del marketing es el proceso en el cual se agrupa a los consumidores que pueden tener procesos cognitivos similares, como se mencionó en el MCP previamente. La segmentación de consumidores también es un beneficio importante para el consumidor, porque su meta es enfocarse en lo que exactamente lo atrae y lo compromete, mientras que deja al resto afuera. Esta es una parte importante de la misión de marketing que a menudo es olvidada o no considerada por muchas organizaciones infructuosas e ineficientes, especialmente aquellas dentro del deporte. La segmentación del marketing también permite que las organizaciones observen ciertos comportamientos y acciones después de la segmentación. Esto es esencial para recopilar aún más información y entender al consumidor de deportes y su información específica. Aunque se puede hacer la segmentación a los niveles más micro, la mayoría de la segmentación de mercado comienza con algunos parámetros básicos. Los diferentes segmentos que se utilizan más a menudo son geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

Figura 4: segmentación de mercado



FUENTE	TRADUCCIÓN
MARKET SEGMENTATION APPROACHES	ENFOQUES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO
GEOGRAPHICAL	GEOGRÁFICO
Continent	Continente
Country	País
Country region	Región del país



city	Ciudad
Density	Densidad
Climate	Clima
Population	Población
Subway station	Estación de subterráneo
City area	Área de la ciudad
DEMOGRAPHIC	DEMOGRÁFICO
Age	Edad
Gender	Género
Family size	Tamaño de la familia
occupation	Ocupación
Income	Ingresos
Education	Educación
Religion	Religión
Race	Etnia
Nationality	Nacionalidad
PSYCHOGRAPHIC	PSICOGRÁFICO
Lifestyle	Estilo de vida
Social class	Clase social
AIOs (activity, interest, opinion)	AIO (actividad, interés, opinión)
Personal value	Valor personal
Attitudes	Actitudes
BEHAVIORAL	CONDUCTUAL
Occasions	Ocasiones
Degree of loyalty	Grado de lealtad
Benefits sought	Beneficios buscados
Usage	Uso
Buyer readiness stage	Etapas de preparación del comprador
User status	Estado de usuario

Fuente: [Imagen sin título sobre abordajes de segmentación de mercado]. (s.f.). Extraído de <https://bit.ly/2VnVDEm>

Tenga en mente que, con esta segmentación, una organización deportiva puede ser tan específica como desee para captar a cualquier mercado que quiera. Aunque es bueno tener un mercado objetivo específico en mente, una organización debe saber que demasiada segmentación puede eliminar posibles consumidores del producto. Esto se puede hacer al no tener la recolección de datos completa necesaria para segmentar adecuadamente a cada consumidor de forma precisa, eliminando así a potenciales consumidores a causa de la ineficiencia de los datos.

La selección de un mercado objetivo es el próximo paso en el proceso de segmentación y deberá identificar al (los) consumidor(es) exacto(s) que se comprometerá(n) con el plan

de marketing. El proceso de selección de un mercado objetivo se enfoca en abordar las necesidades específicas del cliente que la organización deportiva quiere satisfacer, así como el apego emocional a esas necesidades. A continuación, hay algunas preguntas de muestra que el ejecutivo deportivo debe considerar al decidir el mercado objetivo para la misión de marketing de la organización deportiva:

- ¿Cuál es la necesidad precisa del consumidor que la organización está tratando de satisfacer?
- ¿De qué manera, si la hay, el consumidor está satisfaciendo esta necesidad? Si lo hace, ¿por qué canal?
- ¿La organización tiene procesos actuales listos o está dispuesta a crear estos procesos para satisfacer las necesidades esperadas del consumidor?
- ¿Por qué la organización está interesada en satisfacer esta necesidad al consumidor? ¿Esto se alinea con la misión de la organización?

Una vez que se decidió el mercado objetivo, el ejecutivo deportivo y la organización se deben hacer las siguientes preguntas:

- ¿Los segmentos de mercado son lo suficientemente grandes para calificar para una misión de marketing?
- ¿Los recursos del consumidor están disponibles para productos específicos?
- ¿De qué manera la organización tiene un canal para llegar al mercado objetivo?
- ¿El mercado objetivo es lo suficientemente diferente de otros mercados objetivo como para que sea definible y medible?

Una vez que se han respondido estas preguntas, la organización deportiva debería poder identificar el o los mercados objetivo para justificar una misión de marketing. El último paso en la segmentación y elección de los mercados objetivo es el proceso de personalización de la mezcla de marketing para cada uno de los mismos. La mezcla de marketing deberá colocar a la organización en la posición correcta para poder ejecutar los objetivos que fueron establecidos dentro de la misión. Muchas veces, debido a la saturación de ideas y organizaciones dentro de la industria, la organización deportiva no puede hacerse la idea de posicionarse primera en el mercado. Si la organización no puede ser la primera en llegar a la mesa con una misión de marketing específica, la meta debe ser crear algo único para diferenciar a su organización. Las organizaciones deportivas a menudo han caído en la trampa de ser imitadoras por muchas razones. Una vez que una organización ve el éxito, muchas seguirán en la cola pensando que también a ellas les sucederá. Es solo con la visión e investigación apropiadas de lo que es verdaderamente sustentable que una organización deportiva puede sobresalir frente a su competencia y diferenciarse en el mercado. Una vez que se establecen estos mercados (la organización y los ejecutivos deportivos dentro de ella), es hora de crear la mezcla de marketing apropiada y, posteriormente, desarrollar un verdadero plan de marketing.

Referencias

Funk, D. C. (2011). *Consumer Behaviour in Sport and Events: Marketing Action*. City, USA: Routledge.

Funk, D. C. & James, J. D. (2001). The Psychological Continuum Model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119-150.

[Imagen sin título sobre abordajes de segmentación de mercado]. (s.f.). Extraído de <https://saracommunicationblog.files.wordpress.com/2015/04/market-segmentation.png>

[Imagen sin título sobre SMART]. (s.f.) Extraído de <https://minutemovement.com/wp-content/uploads/2014/12/SMART-Goals.jpg>

[Imagen sin título sobre FODA]. (s.f.). Extraído de <https://i.pinimg.com/originals/9a/29/d5/9a29d57bcf87f0775278a8fb764797ce.png>

Yoon, S., Backman, S. J., Sanderson, J., Denham, B. E. & Ram, G. (2013). Collegiate Fan Allegiance and Twitter's Role Using the Revised Psychological Continuum Model (PCM): A Case Study of Clemson Men's Basketball Fan. *Graduate Research and Discovery Symposium (GRADS)*, 97. Extraído de http://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1096&context=grads_symposium