

Imagina la siguiente situación:

Thomaz Medina acaba de aceptar un puesto como gerente de Marketing de una organización de básquetbol profesional en Europa. En la entrevista, le dijeron que el branding de la organización había empeorado a pesar de que la organización había tenido éxito a nivel competitivo. Luego de la entrevista, Thomaz investigó a varias franquicias competidoras y descubrió que, si bien habían tenido menos éxito en términos de competencia, tenían una percepción de marca más positiva entre las partes interesadas clave, como los fanáticos y los medios de comunicación.

Thomaz determinó que aumentar la percepción de marca sería una de sus principales prioridades si lo contrataban y, cuando obtuvo el puesto, se reunió con su supervisora directa, Elesia Sanchez, a fin de definir un plan para sus primeros días de trabajo. Durante la reunión, Thomaz le dijo a Elesia que realmente quería concentrarse en identificar por qué la percepción de marca de la organización era tan baja y qué podía hacerse para mejorarla. Elesia lo alentó a avanzar en esa dirección y le pidió que le informara sus conclusiones para que ella pudiese comunicarle esas cuestiones al equipo directivo superior de la organización.

Thomaz seleccionó una muestra de las personas que habían adquirido pases por temporada y se reunió personalmente con ellas. En las entrevistas, descubrió que si bien estas personas que habían adquirido pases por temporada eran fanáticos fervientes del equipo, sentían que no le importaban a la organización o que esta no los tenía en cuenta. Informaron que habían planteado varias inquietudes a la organización sin recibir respuesta alguna. Además, Thomaz decidió reunirse con varios de los patrocinadores de la organización. En esas reuniones, se enteró de que los patrocinadores deseaban estar asociados a una franquicia exitosa, pero creían que recibían una atención al cliente deficiente por parte de sus representantes de cuenta. De hecho, varios patrocinadores informaron que se había aumentado el monto de sus contratos sin darles ninguna explicación del motivo por el cual habían subido las tarifas.

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

Mientras preparaba sus notas para reunirse con Elesia, Thomaz decidió hacer hincapié en que la organización debía mejorar muchísimo su capacidad para escuchar a las partes interesadas internas y externas, y trabajar para lograr que estas personas se sintieran comprometidas e involucradas. Thomaz pensó que el éxito que la organización había tenido a nivel competitivo pudo haber entorpecido los esfuerzos para mantener y mejorar la percepción de su marca y quería dedicarse a abordar esta cuestión de modo que la organización, en caso de que observara una disminución de su éxito en términos competitivos, siguiera teniendo un valor positivo para las partes interesadas.

1.1 Introducción al marketing deportivo

El marketing es una función vital de cualquier organización. Mediante el marketing, las organizaciones promocionan sus productos y servicios a audiencias específicas, crean relaciones con ellas y mejoran la percepción de la marca de la organización. Estos resultados también revisten gran importancia para las organizaciones deportivas y el marketing cumple una función primordial en ellas. Por ejemplo, las organizaciones deportivas necesitan vender entradas a los partidos, por lo que deben diseñar métodos para atraer a las personas que comprarán pases por temporada y entradas para un único partido o varios partidos. Además, deben trabajar con los patrocinadores corporativos para que exhiban sus publicidades en el recinto deportivo o en otros medios del equipo, controlar la percepción de la organización en el público y los medios de comunicación, y tener en cuenta la manera en la que la tecnología, como los medios sociales, puede utilizarse para contribuir al logro de las metas y los objetivos de marketing.

De hecho, muchas de estas funciones se superponen unas con otras; por ejemplo, la percepción de la organización puede influir en la decisión de comprar entradas para los partidos o en la cantidad de dinero que las personas están dispuestas a pagar por ellas. Si bien el éxito a nivel competitivo puede resultar volátil, es importante que las organizaciones deportivas recuerden que el marketing también tiene que ver con las relaciones. Por lo tanto, las organizaciones deportivas deben invertir en sus relaciones con los fanáticos, los patrocinadores corporativos, los medios de comunicación, los funcionarios y las comunidades locales y regionales. En otras palabras, el marketing deportivo no puede basarse simplemente en ofrecer productos o

venderle cosas a la gente. En cambio, debe haber un compromiso con la creación y el desarrollo de relaciones.

Además, el marketing, al igual que otras funciones de una organización, como las relaciones públicas, está experimentando un cambio como resultado de la evolución tecnológica. Las organizaciones deportivas deben ser conscientes de cómo la tecnología está cambiando los procesos de marketing y deben adaptarse según sea necesario. Por ejemplo, a raíz del cambio social hacia el consumo móvil, muchas personas elijen descartar los medios tradicionales de comunicación masiva, como la televisión, la radio y los periódicos. En cambio, estas personas consumen medios adaptados que a menudo eluden las publicidades. De este modo, si el marketing de una organización deportiva depende fuertemente de los medios tradicionales de comunicación masiva, es posible que no llegue a la audiencia deseada. En consecuencia, la organización deportiva necesitaría estudiar cómo puede llegar a las audiencias por medio de los dispositivos móviles, por ejemplo, mediante la creación de una aplicación que los fanáticos puedan descargar para acceder a información sobre la organización, y utilizar los medios sociales y digitales en sus iniciativas de marketing para garantizar que lleguen a las audiencias en donde ellas *se encuentran*. El marketing deportivo es un ámbito dinámico que puede ser tan difícil como gratificante para las organizaciones deportivas. Las organizaciones deportivas que planifican y coordinan las iniciativas de marketing lo utilizan como una herramienta relacional y, si se mantienen al corriente de los cambios tecnológicos y culturales, obtendrán resultados óptimos con sus iniciativas de marketing.

1.1.1 El carácter único del marketing deportivo

Aunque el marketing es una función esencial de cualquier organización, el deporte tiene ciertos elementos particulares que influyen en él. Por ejemplo, si bien una persona puede tener preferencia por un fabricante de automóviles o una tienda de ropa minorista con la que tiene afinidad, en la mayoría de los casos, el desempeño de estas organizaciones no es una parte central de su identidad. Sin embargo, en el mundo del deporte, para muchas personas su fanatismo es una parte importante de su identidad, como lo demuestran cuando visten el uniforme del equipo luego de una victoria en un partido o se presentan a un partido con el rostro pintado y vestidos con atuendos alusivos al equipo. Dado este componente de identidad importante, cuando una organización no tiene éxito en términos competitivos, es posible que la persona pierda parcialmente la afinidad que tiene con ella. Por este motivo, para los profesionales del marketing deportivo, analizar el

compromiso que mucha gente tiene con la organización es una consideración central en las estrategias de marketing. Es decir, si bien puede resultar sencillo para la organización deportiva acumular beneficios cuando tiene éxito a nivel competitivo, conseguir victorias no es una excusa para no trabajar en el fortalecimiento de las relaciones. Además, cuando una organización no tiene éxito en términos competitivos, es posible que los profesionales del marketing deportivo deban buscar formas creativas de comercializar. A modo de ejemplo, en 2017, la franquicia de los Atléticos de Oakland de las Ligas Mayores de Béisbol ofreció el *Ballpark Pass*, un pase mensual que les permitía a los fanáticos ingresar a todos los partidos de local durante el mes de junio (Koo, 2017). Otro elemento único del marketing deportivo es el carácter mundial del deporte. Sin dudas, existen marcas mundiales en otras industrias, pero el deporte es un fenómeno mundial y, con la llegada de la transmisión en directo y otras tecnologías digitales, las organizaciones deportivas ahora se enfrentan a una audiencia mundial. Esta consecuencia no quiere decir que las organizaciones deportivas deban ignorar sus mercados locales y regionales, sino que, en cambio, resalta la necesidad de que estas piensen globalmente al diseñar sus estrategias de marketing.

Un tercer elemento distintivo del marketing deportivo es que las organizaciones deportivas compiten y colaboran unas con otras de forma simultánea (Mullin, Hardy y Sutton, 2014). De hecho, una organización de hockey profesional comparte los ingresos por emisión televisiva y en otros medios con otros equipos de la liga y, por lo tanto, tiene un interés especial en asegurarse de que el marketing de la liga sea eficaz, pero, a la vez, compete con los demás equipos de la liga en términos de cobertura en los medios y talento de los jugadores, por ejemplo. Además, si la organización deportiva se encuentra en una región donde hay otras organizaciones deportivas profesionales o intercolegiales en las cercanías, también compete con esas organizaciones por la atención y la atracción del público a nivel local y regional. Por último, el marketing deportivo es único en el sentido de que existen desafíos tecnológicos que tienen influencia en la industria. En particular, la llegada de la tecnología móvil y la televisión de alta definición (HDTV) han contribuido a que muchos fanáticos prefieran mirar los partidos desde sus hogares y, en consecuencia, las organizaciones deportivas deben encontrar la manera de competir con la preferencia de la sociedad por la comodidad, la cual ha contribuido al crecimiento de estas tecnologías.

1.1.2 Marketing deportivo y branding

El branding es una parte esencial del marketing deportivo y el término *branding* suele utilizarse con diversos significados. Por ejemplo, una organización deportiva puede analizar su *valor de marca* y los medios de comunicación pueden especular sobre cómo las acciones de un entrenador o jugador pueden afectar a la *marca* de la organización, mientras que los profesionales del marketing de la organización pueden concentrarse en identificar a los patrocinadores corporativos que se ajustan al *branding* que la organización viene realizando. La *marca* que posee una organización deportiva está sujeta a cambios y, por ello, las organizaciones deportivas deben recordar que la posición de la marca es volátil y que el éxito a nivel competitivo no debe utilizarse como una excusa para no dar seguimiento a la marca de la organización. De hecho, las organizaciones deportivas exitosas buscan constantemente distintas maneras de mejorar la posición de su marca.

La importancia de mantener y mejorar la posición de la marca de la organización cumple una función fundamental en las estrategias de marketing. Por ejemplo, si una organización deportiva tiene una marca con una posición sólida, es posible que le resulte más fácil atraer a los fanáticos a los estadios donde se juegan los partidos y conseguir contratos con patrocinadores corporativos, lo que contribuye a mejorar la rentabilidad de la organización. Sin embargo, estas tareas pueden presentar una mayor dificultad si la organización realiza operaciones con una posición de marca negativa, al igual que puede resultar *difícil* atraer tanto a los fanáticos como a los patrocinadores corporativos para que inviertan en la organización y se comprometan con ella, ya que estas entidades posiblemente tengan sus inquietudes respecto de asociarse a una organización que tiene una percepción negativa. Como ya se mencionó, la posición de una marca no es estática y depende de las percepciones en un momento en particular. No obstante, los profesionales del marketing deportivo deben prestar atención a la posición de la marca de la organización y diseñar un plan para fortalecerla, sin importar cuál sea su estado actual. Recuerda que las relaciones son un elemento central del marketing y que las organizaciones deportivas que trabajan permanentemente para crear relaciones y fortalecerlas tienen más posibilidades de que la posición de su marca sea menos volátil, debido a que independientemente del desempeño de la organización en términos competitivos, las partes interesadas saben que la organización las tiene en cuenta y las valora.

1.1.3 Investigación de mercado en el ámbito deportivo

El marketing, como muchas otras funciones de una organización, requiere de investigación y planificación para lograr resultados exitosos. Los profesionales del marketing deportivo disponen de una variedad de recursos que pueden aprovechar para la búsqueda de información que sustente la estrategia de marketing. Por ejemplo, si una organización desea evaluar cuánto cobrar por las concesiones, puede consultar los datos de compras para determinar cuánto se gasta e, incluso, puede segmentar las compras por grupo (p. ej., personas que adquirieron pases por temporada o entradas para un único partido) y establecer distintos precios de referencia. Además, algunos aspectos, como el valor de marca de la organización, pueden evaluarse mediante datos obtenidos de encuestas, comentarios en medios sociales y la cobertura de la organización en los medios de comunicación. El marketing deportivo es un proceso respaldado por datos y los profesionales de esta área deben utilizar los recursos que tienen a su disposición para orientar la toma de decisiones. Mullin et al. (2014) describieron diversas fuentes de información con niveles de adaptación variables. Por ejemplo, las organizaciones deportivas pueden utilizar datos demográficos de la audiencia tomados de la televisión y otros medios asociados para evaluar los perfiles demográficos de quienes miran sus eventos. Esos datos podrían tomarse de fuentes como las mediciones Nielsen, que brindan estadísticas de la cantidad de hogares que miran un programa de televisión en particular (Kirst, 2015). Si bien estos datos ofrecen un panorama amplio en cuanto a las características demográficas, suelen tener un carácter generalista y, por ende, las organizaciones deportivas pueden complementarlos con información que se ajuste más a sus necesidades. Por ejemplo, la organización deportiva podría publicar una encuesta en su sitio web para obtener datos de los fanáticos y, además, realizar grupos focales con personas que adquirieron los pases por temporada a fin de conocer sus opiniones sobre la experiencia en el estadio. Las organizaciones deportivas también pueden trabajar con los patrocinadores corporativos que tienen acceso a datos que pueden beneficiarlas. Por ejemplo, la organización deportiva podría obtener perfiles demográficos de los clientes del patrocinador y efectuar referencias cruzadas para detectar similitudes con los fanáticos de la organización y, luego, adaptar los mensajes de marketing de modo que atraigan a ambas audiencias.

La investigación de mercado, por lo general, adopta dos formas, una cuantitativa y la otra cualitativa. La investigación cuantitativa es aquella en la que los datos se representan mediante números. Por ejemplo, un perfil demográfico obtenido de un medio asociado puede detallar en

números la edad, los niveles de ingresos y los horarios de consumo de un espectador. Además, una organización deportiva puede obtener datos cuantitativos de una encuesta emitida por ella misma en la que se le pide a las personas que adquirieron pases por temporada que califiquen diversos aspectos de la experiencia en el estadio con una escala del 1 al 5, en la que 1 equivale a *insatisfecho* y 5, a *muy satisfecho*. En cambio, los datos cualitativos consisten en elementos como imágenes, palabras y gráficos que no contienen números. Por ejemplo, una organización deportiva puede realizar un grupo focal con personas que adquirieron el pase por temporada para evaluar su experiencia en el estadio y, en lugar de pedirles que califiquen aspectos con una escala del 1 al 5, recaban comentarios que pueden ayudar a destacar emociones y permitir que la organización deportiva les dé seguimiento para obtener más información sobre por qué los miembros del grupo focal opinan de esa manera. Desde luego, obtener los datos es solo una parte de la ecuación, porque la organización deportiva luego debe interpretarlos y comprenderlos. Aunque ninguno de los dos tipos de datos es necesariamente mejor que el otro, existen diferencias en su análisis que deben tenerse en cuenta. Los datos cuantitativos, en general, son más fáciles de analizar dado que los programas de análisis estadístico hacen posible un proceso muy eficiente. El análisis de los datos cualitativos, por el contrario, puede ser más complejo y demandar más tiempo a pesar de que existen programas informáticos que pueden facilitar un análisis más eficiente de palabras e imágenes. Los profesionales del marketing deportivo deben determinar las preguntas para las cuales buscan respuestas, ya que esto definirá los métodos que se utilizarán en la investigación de mercado. La investigación cuantitativa y la cualitativa van de la mano, y las organizaciones deportivas deben evaluar los beneficios y las desventajas de cada método antes de aplicarlo en su investigación de mercado. Como ayuda para este proceso, completa la siguiente tabla e identifica algunas fuentes cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado para tu organización. Por ejemplo, supongamos que la organización desea calcular cuánto dinero gasta la gente en la tienda de regalos del equipo. ¿Qué fuentes de datos podrían utilizarse para responder esa pregunta? ¿Esos datos serían mayormente cualitativos o cuantitativos?

Tabla 1: Planificación de la investigación de mercado

Planificación de la investigación de mercado		
Pregunta que se desea responder	Posibles fuentes de datos	¿Método cualitativo o cuantitativo?

Fuente: tabla elaborada por el autor.

1.1.4 Segmentación de mercado en el ámbito deportivo

Las organizaciones deportivas intentan llegar a múltiples mercados y, por ese motivo, la segmentación de mercado es un elemento fundamental de la planificación y ejecución del marketing. Es decir, las organizaciones deportivas deben asegurarse de que los mensajes de marketing que difunden sean relevantes para la audiencia a la que intentan llegar. Por ejemplo, las personas que adquirieron pases por temporada pueden necesitar un determinado mensaje, mientras que si la organización intenta atraer a jóvenes profesionales, ese grupo puede necesitar un mensaje diferente y las familias, en cambio, pueden necesitar otro tipo de mensaje. Mullin et al. (2014) definieron la segmentación de mercado de la siguiente manera: “proceso que consiste en dividir un gran mercado heterogéneo en grupos más homogéneos de personas que tienen deseos, necesidades o perfiles demográficos similares, que pueden ser el mercado meta de un producto” (pág.114 [en inglés]). Además de los diversos perfiles demográficos, debido al carácter único del deporte, existen distintos niveles de compromiso y entusiasmo que también deben tenerse en cuenta durante el proceso de marketing. Para determinar los segmentos de mercado, Mullin et al. (2014) sugieren que las organizaciones deportivas deben considerar tres aspectos clave: identificabilidad, accesibilidad y receptividad. En cuanto a la

identificabilidad, la organización deportiva debe determinar si puede identificar el mercado. ¿Cuán grande es el mercado y qué tipos de recursos posee? Si bien estos datos siempre han estado disponibles, las organizaciones deportivas se benefician de la Internet y el comercio electrónico, ya que estos ofrecen una inmensa cantidad de datos que pueden utilizarse para responder estas preguntas. Además, pueden analizar las tendencias en otras industrias para obtener las respuestas que buscan. Por ejemplo, si las organizaciones deportivas advierten que un dispositivo como el *Fidget Spinner* es popular entre los niños, pueden suponer razonablemente que si la organización regalara dispositivos *Fidget Spinner* como una promoción dirigida a los niños, muy probablemente tendría éxito. En lo que respecta a la accesibilidad, la organización deportiva debe determinar su capacidad para llegar a un segmento de mercado en particular. En ciertos sentidos, esta tarea se ha facilitado debido al crecimiento de las comunicaciones electrónicas, como los medios sociales, ya que las organizaciones deportivas ahora pueden alcanzar a una audiencia amplia por medio de estos canales. Ten en cuenta que el acceso al segmento de mercado puede variar de acuerdo con la actividad de la organización deportiva: una organización de fútbol americano profesional puede acceder a hombres de entre 20 y 30 años en la zona local, mientras que una liga deportiva que organiza un torneo de postemporada puede observar cambios en el acceso a los segmentos de mercado según los resultados a nivel competitivo. Por lo tanto, las organizaciones deportivas deben contar con planes de contingencia para acceder a los segmentos de mercado según corresponda (Mullin et al., 2014). En relación con la receptividad, la organización deportiva debe determinar si puede satisfacer las necesidades del segmento, así como su importancia (Mullin, Hardy y Sutton, 2014). En otras palabras, las organizaciones deben determinar si son capaces de cumplir con las expectativas del segmento de mercado, además de cuánto deben esforzarse para lograrlo.

Dado que satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado es un componente importante del marketing deportivo, es importante evaluar los métodos de segmentación. Mullin et al. (2014) establecieron cuatro bases o fundamentos para la segmentación de las audiencias. La segmentación se realiza según lo siguiente: a) las características del consumidor, lo que incluye factores como la ubicación geográfica o la proximidad a la organización deportiva, la edad, los ingresos, la educación, el sexo, la orientación sexual, la raza y el origen étnico; b) la mentalidad del consumidor, que contempla distinciones de acuerdo con los rasgos de la personalidad, el estilo de vida y las actitudes u opiniones, y se relaciona, por ejemplo, con conceptos como pensador, triunfador, experimentador y creador; c) los beneficios del producto, lo

que incluye recompensas o cosas que la gente desea obtener o disfrutar gracias a su asociación con las organizaciones deportivas: por ejemplo, muchas organizaciones deportivas ofrecen beneficios exclusivos a quienes adquieren los pases por temporada que no están disponibles para los demás consumidores; d) el uso o consumo del producto: por ejemplo, algunas personas pueden asistir a todos los partidos y eventos relacionados con el equipo, mientras que otras solo concurrirán de manera esporádica.

Las organizaciones deportivas también deben recordar que los segmentos de marketing se superponen y las personas pueden pertenecer a más de un segmento. Por ejemplo, una organización deportiva puede tener un público con características demográficas particulares conformado por consumidores grandes y pequeños de la organización y, por suerte, existe una variedad de bases de datos y programas de marketing que pueden ayudar a identificar diversos perfiles para cada segmento de modo que, posteriormente, se difunda información relevante a cada segmento. Además, cada organización deportiva debe determinar los segmentos que son más pertinentes y adecuados para ella, los cuales pueden fluctuar con el tiempo. La segmentación de mercado ayuda a las organizaciones deportivas a desarrollar mensajes que sean exclusivos y específicos de cada grupo. Recuerda que el marketing es una actividad relacional, y las organizaciones deportivas que se tomen la molestia de identificar sus diversos segmentos de mercado y atraer a esos grupos de maneras únicas y significativas conseguirán resultados positivos.