



BARÇA
INNOVATION HUB
Universitas

SPORTS SPONSORSHIP

**Gestión de marcas
deportivas**

➔ Gestión de marcas deportivas

Las marcas de las organizaciones deportivas están presentes por donde quiera que miremos en la economía mundial. Las marcas deportivas más importantes son consideradas como creadoras de mercado, no solo para el deporte en sí, sino que también para las industrias externas. Nike, el Fútbol Club (FC) Barcelona y los juegos olímpicos son algunas de las marcas más reconocidas a nivel mundial. Las grandes agencias tales como Creative Artists Agency (CAA) o International Management Group (IMG) tienen políticas bien detalladas para la gestión de sus clientes, algunos de los cuales son atletas, como así también para el manejo del nombre y logotipo de la marca de sus clientes. Incluso entidades sin fines de lucro como los programas deportivos intercolegiales y las federaciones deportivas gubernamentales cuentan con expertos en branding (posicionamiento de marca) que son responsables del desarrollo y gestión de la marca ante el ojo público. El desarrollo y mantenimiento de una marca exitosa es un factor clave en la salud financiera de una organización, así como también su éxito al compararlo con el de sus competidores. En este módulo, primero veremos por qué el posicionamiento de marca es importante, cómo crear y mantener una marca y cómo alinearla con los socios de la organización.

1.1 Aspectos esenciales de una marca

¿Cuál es su marca personal? ¿Qué tan importante es para usted y para lo que hace día a día? Estas preguntas son de naturaleza retórica dado que no hay una respuesta concreta que verdaderamente pueda brindar el individuo sobre su propia marca. Esto se debe a que uno puede intentar manejar su marca, pero finalmente es decidido por quienes nos rodean, no por uno mismo. Esto también es válido cuando se piensa en la marca de nuestra organización deportiva. La marca es construida y determinada por la organización, pero es finalmente decidida por el consumidor. Una marca es simplemente presentada como el sentimiento de los consumidores frente a un producto, un servicio o una organización. Profundizaremos en cómo construir y gestionar una marca más tarde, pero siempre es importante que los ejecutivos deportivos recuerden que la marca no es lo que uno dice que es, es lo que el consumidor dice que es.

Algunas organizaciones y ejecutivos deportivos se preguntan por qué es importante tener una marca, o si vale la pena gastar dinero en crear y gestionar una. El branding es especialmente importante en estos tiempos debido a factores claves de la sociedad que son de gran relevancia. Estos factores son: accesibilidad, familiaridad y competencia. La accesibilidad es clave ya que el consumidor está ahora más ocupado que nunca. Los consumidores están rodeados de opciones y no tienen tiempo para investigar cada una de ellas con sus agendas ocupadas. Tener una marca excepcional dentro de tu organización deportiva hace que sea accesible para los consumidores elegir. La familiaridad es otro factor que contribuye al éxito de las organizaciones deportivas, ya que los consumidores son criaturas de hábitos y tienden a participar en intercambios comerciales basándose en la confianza. Confían en que los productos que adquieren son los que ellos quieren debido al sentimiento que tienen sobre el producto en sí y/o su organización. El tercer factor por el que el branding es tan importante es: la competición que existe dentro de la industria del deporte, como así también fuera de ella, por los ingresos discrecionales de los consumidores. Muchas organizaciones dentro del mundo del deporte tienen cualidades y características similares en el mercado actual. El ejecutivo deportivo y el branding de las organizaciones es a menudo lo que decide a dónde irá el consumidor a buscar sus productos.

1.2 Elementos de la marca

Una marca puede constituirse de muchos elementos diferentes. Es importante señalar que, dentro del deporte, a menudo están determinados por factores internos y externos. La marca de su organización deportiva está compuesta por:

- Actores organizacionales
- Personalidades.
- Eslóganes.
- Promesas/acuerdos.
- Logotipos.
- Nombres icónicos.

Al considerar todos estos factores, una organización deportiva debe establecer criterios para elegir su marca. Para establecer una posición adecuada dentro de

la mente del consumidor, además de ser de naturaleza progresiva, los criterios para elegir una marca deben responder a las siguientes preguntas.

La marca:

- ¿Sirve a un propósito?
- ¿Gusta al consumidor?
- ¿Es memorable para el consumidor?
- ¿Es adaptable en su naturaleza?
- ¿Es única?
- ¿Es transferible?

1.3 Beneficios de la marca

Las marcas tienen propósitos que son beneficiosos tanto para los consumidores como para las organizaciones. Es especialmente importante que el ejecutivo deportivo conozca estos propósitos cuando gestiona el proceso de branding, cuando crea una marca y cuando la mantiene a los ojos del consumidor.

El primer propósito de la marca con el consumidor, es que ésta se utilice como fuente de intercambio de negocios. Como ya hemos mencionado, esto le permite al consumidor tomar cómodamente decisiones de compra basándose en la marca que más fácilmente satisfaga sus necesidades y/o deseos. El segundo propósito con el consumidor es la poca cantidad de riesgo y previsibilidad que proporciona una marca. El branding implica que el consumidor tenga menos aprehensión cuando participa en un intercambio de negocios debido a la confianza que ha construido con la marca. El tercer propósito es la disminución del valor del tiempo de investigación que el consumidor debe tener cuando participa en un intercambio de bienes. Ahorrar tiempo y dinero es algo que los consumidores buscan hacer todos los días. Proporcionar una marca que cumpla ambos deseos crea fidelidad de por vida, si se administra adecuadamente con el tiempo. El cuarto propósito que una marca sirve al consumidor es identificarse con la calidad y el servicio. Al tener un cierto símbolo en su marca ya está aumentando el valor a los ojos del consumidor. Esto es especialmente importante para las organizaciones deportivas ya que facilita el acceso y la transferibilidad de un consumidor al otro si la excelencia forma parte de la marca en la mente del consumidor.

Junto con servir los propósitos orientados al consumidor, una marca provee grandes beneficios a los ejecutivos deportivos como a las organizaciones. El primer propósito que sirve a la organización es que proporciona una ventaja competitiva dentro de la industria. En el mundo del deporte esto es evidente por el concepto de “subirse a la ola”. Al utilizar este concepto, una organización atrae nuevos consumidores solo por tener una marca reconocida por su excelencia establecida. El segundo propósito que una marca ofrece a una organización es un manto de protección a los bienes o servicios que proporciona. Aunque a menudo se piensa que esto es un derecho de autor, las organizaciones deportivas deben darse cuenta del valor de sus entidades, y que, al tener una marca, están protegiendo sus activos individuales. Esto también brindará protección dentro del crecimiento de una organización deportiva, ya que cada vez más equipos y atletas se benefician de frases con derechos de autor y de marca registrada que son instantáneamente populares entre los consumidores. El tercer propósito de una marca que responde a la organización es asegurar las bases de la satisfacción dentro de la mentalidad del consumidor al adquirir un producto. El consumidor tiene un pensamiento ya formado cuando realiza un intercambio de negocios con una marca. Al tenerlo, genera un punto de partida positivo gracias a la marca, hace que la organización tenga más probabilidades de cumplir en la mente del consumidor, proporcionando otro punto de partida para el siguiente intercambio en el futuro. Un ejemplo de esto es cuando un patrocinador corporativo observa un aumento en la actividad comercial desde que realizó el primer acuerdo, y ahora tiene un sentimiento positivo al entrar en la discusión del siguiente acuerdo de patrocinio. Incluso si algo en la implementación del segundo acuerdo no resulta como lo planeado, la organización (y su marca dentro de la mente del consumidor) ya ha creado un banco de confianza del que se beneficia. Esto permite que en el futuro continúen los sentimientos positivos. El último propósito de una marca orientado a la organización en el que nos centraremos es: la utilización de la marca como una forma de monetizarla. Aunque se trate de una especie de combinación de los tres primeros propósitos, una organización necesita obtener ganancias de la marca para ser exitosa. Un ejecutivo deportivo debe utilizar todas las fuentes de ingresos para maximizar las ganancias de su organización y si utiliza la marca tendrá acceso a ilimitadas fuentes de ingresos. La mayoría de las organizaciones deportivas tienen similitudes y, por lo tanto, tienen flujos de ingresos similares. Quienes generan fuentes de ingresos adicionales que los diferencian de los competidores son los ejecutivos y las organizaciones, esto es lo que les permite convertirse finalmente en verdaderos líderes de la industria.

1.4 Gestión de la marca

La gestión de la marca es un proceso que realmente nunca termina en una organización. Como ya se ha mencionado, es algo que evoluciona a lo largo del tiempo y tiene que ser adaptable a ciertos acontecimientos dentro de las etapas de crecimiento de la organización. La gestión de la marca consiste en una serie de pasos que participan en el proceso del branding general de una organización. Como ejecutivo deportivo, hay que recordar que este proceso no es uno quien lo termina, sino que es algo que se perfeccionará constantemente en la industria y la organización en la que trabaja el ejecutivo deportivo. La gestión de la marca se plantea simplemente como el proceso de crear, mantener y maximizar una marca. El proceso de gestión de la marca que es implementado por una organización puede asegurar que se cree y se mantenga una marca exitosa y que no dependa de un factor único de branding. Incluso si uno de los actores dentro de la organización cambia, o hay un cambio dentro de la industria, una sólida gestión de marca verá a una organización no sólo sobrevivir, sino más bien prosperar durante su existencia. Hay cuatro pasos en el proceso de gestión de marca:

- Creación de la marca
- Implementación de la marca
- Medición del rendimiento de la marca
- Crecimiento de la marca.
- Creación de la marca

Como ya se ha señalado, una marca verdaderamente identificable y de pensamiento positivo es uno de los activos más valiosos que puede poseer una organización deportiva. En la mente del consumidor cotidiano, es mucho más fácil la transición a consumir productos de una marca con la que ya está familiarizado. Esto le proporciona comodidad al consumidor al no tener que explorar fuera del círculo de familiaridad para consumir productos similares de una marca diferente. Esto puede ser muy valioso para los ejecutivos deportivos, ya que pueden aprovechar la conexión emocional, y los comportamientos vinculados a esta conexión para obtener una ventaja en un mercado previamente inexplorado. También puede ser utilizado por los ejecutivos deportivos para ampliar su cuota de mercado en un mercado ya saturado. Para construir una marca exitosa, el ejecutivo deportivo debe tener en cuenta muchos de los factores internos y externos de la industria del deporte, así como también factores socioeconómicos existentes en los negocios de hoy en día. Para

construir una marca o modificarla y llegar al éxito a través del branding es necesario seguir los pasos enumerados a continuación. Estos son los pasos para construir una marca:

- 1) Identificar el público objetivo.
- 2) Crear la misión de la marca.
- 3) Investigar las marcas que son competencia
- 4) Determinar qué beneficios proporcionará la marca a los consumidores.
- 5) Diseñar los aspectos creativos de la marca.
- 6) Crear el mensaje y propuesta comercial de la marca
- 7) Destacar su marca
- 8) Implementar su marca en los negocios
- 9) Ser consistente y diligente con su marca

Identificar el público objetivo – Algunas organizaciones dentro del ámbito deportivo creen que es fácil identificar su público objetivo ya que poseen vínculos familiares y locales con el deporte. Por ejemplo, los New York Knicks de la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) podrían fácilmente afirmar que su público objetivo son personas que se encuentran en un radio de 40 kilómetros de la ciudad de Nueva York y que son ávidos fanáticos del deporte. Este es un enfoque muy vago cuando se trata de branding, ya que no cumple con el propósito de crear realmente una marca de manera global. Cada marca debe ser creada con la idea de lo que puede funcionar inicialmente pero también debe ser sostenible en el tiempo cuando la organización crezca. Siguiendo con el mismo ejemplo, los New York Knicks pudieron crear una marca que funcionó muy bien dentro de su segmento de mercado de fanáticos del deporte que viven en un radio de 40 metros de la ciudad de Nueva York, pero quizás esta marca no funcionó fuera de dicha ciudad. Mientras tanto, los Brooklyn Nets, también miembros de la NBA, crearon una marca mucho más amigable a nivel global sin dejar de ser específicos. Su público objetivo era atraer hombres de entre 25-55 años que tuvieran una pasión por el baloncesto y se interesen al ejercicio físico como actividad exterior. Aunque la audiencia del mercado de los Nets puede parecer más específica, en realidad tiene un alcance mayor. No tiene ningún tipo de restricción local y a su vez, puede convertirse en un mensaje mundial que se traspasa de un consumidor a otro. Determinar el público objetivo de la marca debe considerarse de forma diferente a la de un público objetivo de un plan de marketing. Aunque parecen similares en su naturaleza, el papel del ejecutivo deportivo es tener una visión global de lo que puede funcionar a un nivel mayor.

Crear la misión de la marca – Dentro del deporte, la misión de la marca de una organización es mucho más que ganar unos cuantos partidos o campeonatos. Además, la misión de la organización puede ser vista como la razón por la cual la organización realiza negocios en la industria en la que se encuentra, así como también la razón de la existencia de la organización. La misión de la marca debe estar en línea con la misión de la organización. Debe indicar claramente qué es lo que la organización trata de lograr y cuál es su razón por la que se compromete con el consumidor. Por ejemplo, Harvard Athletics tiene una misión específica que va mucho más allá de lo que se juega en el campo, la cancha o la pista. Al leer las declaraciones de misión de a continuación, podrá observar qué tipo de marca ha construido Harvard. También podrá ver qué marca continúan manejando dentro de su programa de atletismo y su institución.

La misión de Harvard Athletics

La educación a través del deporte

La participación en el deporte ayuda a nuestros estudiantes a crecer, aprender y disfrutar mientras utilizan y desarrollan sus habilidades personales, físicas e intelectuales. Harvard valora las lecciones que desde hace mucho tiempo se han enseñado con la participación deportiva: la búsqueda de la excelencia a través del desarrollo personal y del trabajo en equipo, el comportamiento ético y responsable fuera y dentro del campo, la adhesión al espíritu de las reglas, así como a su letra, el liderazgo y la fuerza de carácter, y el espíritu deportivo - respeto por los oponentes, la aceptación de la victoria con humildad, y el reconocimiento de la derrota con gracia. Al enseñar estas lecciones a sus estudiantes, Harvard inculca hábitos que llevarán a los estudiantes a una vida mejor y más saludable. Aunque ganar no es un fin en sí mismo, creemos que los esfuerzos de nuestros atletas intercolegiales por ser los mejores los llevará a tener éxito durante toda su vida.

Construir la comunidad y el orgullo en Harvard

El deporte en Harvard construye comunidades a través de la participación de los estudiantes, profesores, personal y graduados, y crea un portal a través del cual las comunidades vecinas pueden disfrutar de la experiencia de Harvard. Todos nos enorgullecemos de saber que nuestros entrenadores son educadores y nuestros atletas son verdaderos representantes del cuerpo estudiantil de Harvard. Los atletas de Harvard son admitidos a través del mismo proceso, reciben el mismo apoyo académico y se les exige los mismos estándares que a cualquier otro estudiante de Harvard. Los equipos deportivos exitosos generan un entusiasmo único en todo el campus y en la comunidad, ayudan a fortalecer los lazos entre los diversos sectores de nuestra universidad, construyen la lealtad colegial de una manera saludable, y dan a los miembros de nuestra comunidad otra razón para estar orgullosos de representar a Harvard. Harvard. (Universidad de Harvard, 2014, <https://goo.gl/BrkOTA>).

Identificar las marcas que son competencia – Cuando se construye una marca para una organización deportiva o cuando se la modifica, hay que tener en cuenta lo que está haciendo la competencia para evaluar los sentimientos del consumidor. Este proceso es muy similar a la investigación de los factores externos dentro de un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) al elaborar un plan de comercialización. El análisis FODA tiene por objeto alinear los puntos fuertes y débiles de la organización comparándolos con el resto de la industria, y las oportunidades y amenazas de su industria. Sirve como herramienta de uso común para que las organizaciones deportivas identifiquen cuáles son las fortalezas y oportunidades que deben capitalizar, y cuáles son las debilidades y amenazas que deben controlarse o contenerse. La diferencia cuando se investiga para una marca, en comparación con un plan de comercialización, es que se tiene un enfoque más globalizado y una perspectiva más amplia de las diferentes organizaciones. Un ejemplo de esto sería la NBA cuando buscaba expandirse internacionalmente. La NBA se fijaba en el branding de las organizaciones deportivas internacionales que competían con el exterior y no necesariamente con la organización preeminente, la Liga Nacional de fútbol americano (NFL) que domina el mercado en los Estados Unidos (USA). Al observar organizaciones deportivas tales como la Premier League y La Liga, la

NBA tuvo una mejor idea del tipo de branding que necesitaban usar, y de lo que funcionaba para lograr un enfoque de branding internacional. Para el ejecutivo deportivo es esencial tener en cuenta quiénes son sus verdaderos competidores al determinar su marca y su misión.

Determinar qué beneficios proporcionará la marca a los consumidores – Al establecer la misión de una marca, la organización deportiva define por qué existe. Al determinar los beneficios que su marca ofrecerá al consumidor, está definiendo cuál es su misión, así como también los beneficios tangibles o intangibles relacionados con ella. Dentro de la industria del deporte, cada organización tiene una escala diferente de bienes y servicios que puede ofrecer. Determinar específicamente en qué escala va a operar su organización, así como lo que puede ofrecer, es clave para gestionar las expectativas. Parte de este proceso consiste en averiguar qué cualidades y beneficios hacen que su organización sea única. En el mundo del deporte, esto puede no parecer tan fácil como en otras industrias, ya que existen muchas similitudes entre los equipos que juegan en la misma liga y/o en el mismo deporte. Al examinarlo con más detenimiento el ejecutivo deportivo puede remontarse al proceso en el que presta servicios y los canales por donde se ofrecen esos servicios con mayor claridad. Dado que el público objetivo de la marca ya fue definido, puede centrarse concretamente en las razones por las que el consumidor debe elegir su organización en lugar de sus competidores. Un buen ejercicio ahora sería detenerse a pensar qué es exactamente lo que hace que su organización sea diferente para sus consumidores frente a algunos de sus competidores de liga, división, industria, etc. Los recursos en los que está pensando son las formas en las que podrá diferenciarse de los demás.

Diseñar los aspectos creativos de la marca – Los aspectos creativos de la marca suelen ser lo primero en lo que piensa el consumidor cuando escucha la palabra “marca”. A menudo el consumidor conoce una organización por el logotipo, el eslogan o las obras de arte creativas. Con frecuencia, se piensa que este es el factor clave para construir su marca, ya que las compañías han gastado millones en encontrar el próximo logotipo Swoosh o lema como JUST DO IT, ambas propiedades de Nike. La verdad detrás del asunto es que, aunque estas son piezas claves para la marca Nike, no son las razones principales de su éxito a lo largo de los años. Dicho esto, el aspecto creativo de la marca es algo excepcionalmente importante en la etapa de primera impresión del proceso de compra del consumidor. Una exitosa organización deportiva debe estar

dispuesta a invertir mucho en la creación de una identidad y un diseño de marca excepcionales, pero deben darse cuenta de que esto es sólo una parte del rompecabezas y no es la única pieza.

Crear el mensaje y propuesta comercial de la marca – Su mensaje va a depender de la misión, el mercado consumidor, y de la competencia dentro de su industria deportiva. El mensaje de su marca puede aparecer de muchas maneras diferentes a los ojos del consumidor y debe resonar en ellos como un mensaje personal. Por ejemplo, el mensaje de marca del premio NBA Cares Community Assist es "Asistiendo a la comunidad" (NBA Media Ventures, 2015), <https://goo.gl/OmxAQf>). Esto es algo muy consumible para el ávido aficionado a la NBA debido a la terminología utilizada que hace referencia al juego de baloncesto: La palabra "asistir" liada al mensaje universal de "comunidad". En este ejemplo, la NBA ha demostrado que se relaciona con aquellos dentro del deporte y a la vez posee un alcance global. La propuesta comercial que su organización deportiva presente, en el mundo de los negocios y de las organizaciones sin fines de lucro también se llama "presentación de venta breve y consistente" (elevator pitch). La premisa básica es establecer una declaración muy concisa que le permita explicar su misión y sus objetivos como organización en el tiempo que tarda en subirse a un ascensor. Para describir el branding del premio NBA Cares Community Assist, la propuesta comercial se presenta de la siguiente manera:

Cada mes, la NBA elige a un jugador de la liga para el premio NBA Cares Community Assist presentado por Kaiser Permanente. El premio honra al jugador de la NBA que mejor refleje la pasión que la liga y sus jugadores tienen por retribuir a sus comunidades. Este jugador es reconocido por sus destacados esfuerzos en la comunidad y por su continua labor filantrópica y caritativa. (NBA Media Ventures, 2015), <https://goo.gl/OmxAQf>).

Al tener tanto un mensaje como una propuesta comercial, la NBA ha demostrado que puede adaptar la idea de éstos no sólo a su organización en su conjunto, sino también a programas específicos dentro de una

división de caridad de su organización. Un buen ejercicio para el ejecutivo deportivo relacionado con su propia empresa es pensar tanto en el mensaje como en la propuesta comercial que serían capaces de entregar ahora mismo en un período de tiempo finito equivalente a un viaje en ascensor. Debe ser breve, al punto, y lo suficientemente intrigante para que los consumidores/socios quieran consumir más.

Destacar su marca – Una vez que la marca se establece internamente, es esencial que la organización deportiva la destaque en cada oportunidad que tenga y pueda mostrar su impacto. Esto se puede lograr con simples menciones de la marca en una conversación. También se realiza incluyéndola en todas las formas de comunicación y mostrando su impacto después de su implementación. Tener una marca excepcional no significa estar en todos los detalles de crear internamente algo excepcional, sino también ser capaz de compartirlo con el mundo tanto como sea posible. Esto se logra generando impacto en la forma de contar su historia a través de medios tradicionales y no tradicionales. Es posible resaltar su marca a través de la creación de sociedades y con la creación de proyectos de colaboración que beneficien mutuamente a cada organización. Como se muestra a continuación por los socios de mucho tiempo, la NFL y Pepsi Co, esto lo realiza una nueva empresa conjunta en la que ambas se benefician de la construcción de una nueva marca para una nueva iniciativa:

La NFL, en asociación con PepsiCo, Aramark, el estadio U.S. Bank y la Autoridad de Instalaciones Deportivas de Minnesota, presentó Rush2Recycle (apúrate a reciclar), un plan estratégico para recuperar más del 90 por ciento de los desechos del estadio (más de 40000 kilos) en el Super Bowl LII del día domingo 4 de febrero. Después de meses de preparación para erradicar los desechos del estadio, el objetivo impuesto de recuperar el 90 por ciento de los desechos maximizará el reciclaje y el compostaje.

Este esfuerzo de cero desechos tiene como objetivo dejar un legado positivo verde en el Estadio U.S. Bank y en la ciudad anfitriona del Super Bowl, y además espera crear una guía para que otras ligas, equipos, operadores de sitios y aficionados intercepten los desechos en sus comunidades.

En el día del partido, cada jefe, conserje y fanático será parte del equipo que trabajará para recuperar al menos el 90 por ciento de los desechos del estadio reciclando botellas y latas, haciendo compost de materiales orgánicos como desechos de comida y vajilla, y reutilizando artículos como bolsos desechados, señalizaciones y materiales de construcción a través de organizaciones comunitarias locales. El personal de Rush2Recycle incentivará a los aficionados del estadio a reciclar y hacer compost. Los socios del estadio introdujeron un sistema de colecta de residuos con tres contenedores, invirtieron en un compactador de desechos orgánicos e implementaron una clasificación detallada de los residuos después del partido para asegurar que cada flujo de residuos esté libre de contaminantes. Esto producirá un impacto duradero después del partido final, ya que la infraestructura de desviación de residuos se hará permanente en el estadio U.S. Bank, lo que ayudará a proteger el medio ambiente y a reducir los costos del transporte de residuos.

"La NFL es un administrador responsable del medio ambiente en todas las áreas de nuestro negocio", afirmó el comisionado de la NFL Roger Goodell. "Durante 25 años, la NFL se ha esforzado por reducir el impacto ambiental de sus eventos y dejar un legado verde positivo en las comunidades anfitrionas. A través de este proyecto, la liga y sus socios esperan establecer un nuevo estándar de sostenibilidad ambiental en el Super Bowl".

El esfuerzo también involucra a los aficionados de todo el país, invitándolos a unirse al equipo de Rush2Recycle y dando consejos para reciclar más e interceptar los residuos en las fiestas del Super Bowl durante todo el año. PepsiCo y el embajador de Rush2Recycle, el Jugador más valioso (MVP) del Super Bowl XL y los Pittsburgh Steelers Legend Hines Ward, están lanzando una campaña en las redes sociales para mostrar a los "jugadores más valiosos del reciclaje" en todo el país, e inspirar a los aficionados a combatir los residuos en sus comunidades. Ward compartirá su propio "baile de reciclaje" en la zona final, el Rush2Recycle Shuffle, el cual estará disponible en Rush2Recycle.com, junto con algunos consejos y otros recursos.

"En PepsiCo sabemos que el desarrollo de empaques más sustentables, que la reutilización y reciclaje de materiales son las claves para mantener nuestro éxito a largo plazo, tanto como empresa como sociedad" declaró Indra Nooyi, presidente y director general de PepsiCo. "Y no podríamos estar más emocionados de unirnos a este esfuerzo innovador. No hay un escenario más grande en todos los deportes americanos que el Super Bowl, y esperamos trabajar con nuestros socios en la NFL, Aramark, y el Estadio U.S. Bank para poner de relieve la importancia crítica del reciclaje y la reducción de residuos".

"La Autoridad de Instalaciones Deportivas de Minnesota se enorgullece del trabajo duro y la dedicación de todos los socios del estadio para construir un programa sostenible de cero desechos para el Estadio U.S. Bank. Esta dedicación refleja el compromiso del Estado de Minnesota en reducir nuestra huella de carbono y de crear una actividad que sea respetuosa con el medio

ambiente", expresó Michael Vekich, presidente de la Autoridad de Instalaciones Deportivas de Minnesota, propietario del estadio U.S. Bank. "Estamos emocionados de trabajar con la NFL y PepsiCo para lanzar oficialmente nuestra iniciativa de cero desechos, un programa operacional que dejará un impacto duradero en nuestras instalaciones en los años por venir".

"Aramark se enorgullece de fomentar las innovaciones que tienen un impacto positivo en las comunidades a las que servimos y que a la vez inspiran a otros a marcar la diferencia", dijo Eric J. Foss, presidente y Director General de Aramark. "Como socio de alimentos y bebidas del estadio U.S. Bank, estamos entusiasmados por estar a la vanguardia de la colaboración con la NFL y sus socios e implementar nuestras prácticas líderes en la industria de minimización de desechos y crear un ambiente sostenible para el día del juego que también beneficiará a Minneapolis mucho más allá del Super Bowl LII".

Este proyecto atrajo a los actores claves de la comunidad de Minneapolis con el objetivo de reducir dramáticamente los residuos antes y después del Super Bowl LII. La Autoridad de Instalaciones Deportivas de Minnesota, el operador del estadio SMG y Aramark han trabajado diligentemente para crear e implementar iniciativas destinadas a reducir la cantidad total de residuos en los vertederos.

Además, esta iniciativa cuenta con el apoyo de los equipos directivos de los Vikingos de Minnesota, los funcionarios de reciclaje del condado de Hennepin, los ejecutivos de la empresa de transporte de residuos Republic Services y el personal de extensión comunitaria del Comité Anfitrión del Super Bowl LII de Minnesota. Desde junio de 2017, los socios del Estadio U.S. Bank han aumentado la tasa de separación de desechos del estadio en aproximadamente un 55 por ciento,

alcanzando un máximo de 83 por ciento en enero de 2018. Lograr cero desechos (90 por ciento de separación de desechos) en el Super Bowl LII será un logro para el cual todos los socios han trabajado juntos.

Durante más de 25 años, la NFL ha sido líder en la sostenibilidad de los eventos deportivos, creando el primer proyecto significativo de reciclaje de desechos sólidos de los estadios en Norteamérica en el Super Bowl XXVIII de Atlanta en 1994. La NFL y el Comité Anfitrión del Super Bowl LII de Minnesota desarrollaron una serie de iniciativas para reducir el impacto ambiental de las actividades del Super Bowl LII y dejar un legado "verde" en toda la zona.

A través del Programa Ambiental de la NFL, los residuos sólidos de los eventos del Super Bowl serán reciclados y los restos de decoración y materiales de construcción serán donados a organizaciones locales para su rediseño y reutilización. Miles de kilos de comida preparada y no servida de los eventos del Super Bowl serán distribuidas a los refugios locales y a las cocinas comunitarias.

El Estadio U.S. Bank, el sitio del Super Bowl LII, y varias otras sedes principales de la NFL serán alimentados con "energía verde" para reducir el impacto climático de este acontecimiento. En octubre, se llevó a cabo el evento de reciclaje de desechos electrónicos, el Super Bowl E-waste, que recaudó 19.087 kilos de desechos electrónicos que se reciclaron responsablemente y se guardaron fuera de los vertederos locales.

El proyecto forestal urbano del Super Bowl de la NFL plantó en Minnesota más de 12.000 árboles, 4.000 plantas nativas y 8 jardines para polinizadores. El jueves 18 de enero, más de 100 escuelas locales se unieron a una iniciativa comunitaria llamada Super Kids-Super

Sharing que puso libros, equipos deportivos y útiles escolares en manos de los niños locales necesitados. (Liga Nacional de Fútbol, 2018, <https://bit.ly/2YuFVof>).

Otro factor importante es vivir su marca, especialmente cuando se trata de algo que pertenece al branding personal dentro de la industria del deporte. Aunque este paso es importante al crear la marca de uno, es aún más importante al gestionarla, lo cual analizaremos más a fondo posteriormente en la lectura.

Implementar su marca en los negocios – Cuando construye su marca, o la modifica, quiere que cada aspecto de ella entre en contacto con cada aspecto de su organización. Esto puede ser evidente en formas tangibles, así como en mensajes no tangibles. Un ejemplo de formas tangibles en las que su marca puede ser implementada en cada aspecto de su negocio es tenerla adjunta a cada correo electrónico que se envía, cada producto que se lanza, y tenerla exhibida en todos los eventos/presencias físicas de la organización. Por ejemplo, algunas organizaciones de ropa deportiva tienen contratos que exigen que cada empleado de su socio comercial sólo pueda ser visto en público, en asuntos oficiales, llevando su producto. Esto también es evidente cuando los atletas realizan branding personal. De esta manera, la organización deportiva no sólo hace negocios con su organización deportiva colega, sino que también se asegura de estar representada de todas las maneras posibles mientras hacen negocios juntos.

Ser consistente y diligente con su marca – Este factor es esencial cuando se construye una marca, pero también juega un papel clave en su gestión, el cual abordaremos a continuación. En relación con la construcción de su marca, la consistencia va a ser representada en la forma en que usted es percibido por el consumidor. Esto incluye no reaccionar precipitadamente a las respuestas iniciales si la organización es sólida en sus creencias de marca. Una de las principales responsabilidades del ejecutivo deportivo, y de las organizaciones deportivas en general, es ser muy adaptable a las condiciones cambiantes de la comercialización. Esto es esencial para el éxito en la actual economía cambiante. Dicho esto, si la marca es sólida y está firmemente arraigada en las características de calidad, la organización debe ser consistente y diligente con ella desde el principio.

Implementar la marca - Construir el valor de la marca

La construcción del valor de la marca se inicia durante el proceso de creación de la misma, pero continúa durante la fase de implementación y continúa a lo largo del ciclo de vida de la marca. Una vez que los elementos de la marca y los aspectos creativos son elegidos, pueden ser ampliados durante la implementación posterior de la marca. Al tener en cuenta los elementos de marca y los criterios de selección mencionados anteriormente al crear una marca, el ejecutivo deportivo estratégicamente sitúa a la organización en la posición adecuada en la mente del consumidor gracias al valor de la marca.

Una vez que se la posiciona, la organización usa procesos de marketing para continuar con la creación del valor de marca. Esta comunicación estará en línea con la misión de marketing de la empresa y utilizará las estrategias de precio, plaza y producto. Estos son los componentes del marketing mix que son vitales en una organización deportiva cuando hablamos de valor de marca. La estrategia de producto está implícita en el branding ya que asegura que el producto esté conforme a la tecnología más reciente, las mejoras y las ofertas de los demás competidores. Para una organización deportiva esto puede ser cualquier cosa desde ofrecer lo último en tecnología en los asientos de su estadio para así impactar la experiencia no tangible del aficionado, hasta actualizar los productos más recientes de ropa deportiva para mantenerse al nivel de los atletas de alto rendimiento. El siguiente paso en la creación de valor de marca se logra mediante la aplicación de una estrategia de precios eficaz. Ser decidido y progresivo en la fijación de precios le permite a la organización posicionarse mejor en el mercado. Esto también se realiza para mantener una coherencia con su marca y ciertas características demográficas que se identificaron en el proceso de creación de la marca. Podemos observar esto en muchos puntos dentro del ciclo de vida comercial de una organización deportiva, dado que puede tener diferentes estrategias de fijación de precios para diferentes socios. Un destacado club de fútbol ofrecería diferentes precios para el acuerdo con su patrocinador, como para una asociación comunitaria con una fundación local en beneficio de los jóvenes empobrecidos. La última estrategia que una organización deportiva puede utilizar para crear valor de marca es la plaza. Este proceso de marketing tiene origen en la creación de

planes de ejecución del mercado, al mismo tiempo que se informan los diferentes administradores de los canales de publicidad sobre los productos o servicios que se ofrecen. La correcta plaza y educación de los socios en esta estrategia es primordial en el proceso de alineación de la asociación y será la más eficaz al crear su marca. Los ejecutivos deportivos deben recordar que, aunque dispongan del mejor precio y producto, si no logran llegar al consumidor, no vale de nada. Teniendo esto en cuenta, el ejecutivo debe darse cuenta de que la mejor habilidad en los negocios es la disponibilidad. Es sólo con la disponibilidad y la correcta plaza del producto que pueden captar a los consumidores.

La construcción del valor de marca se realiza **estableciendo procesos similares** a los procesos internos de comercialización mencionados anteriormente, pero también se realiza utilizando las colaboraciones de segundas marcas dentro de la red de colaboraciones de una organización. Al utilizar estas colaboraciones, el ejecutivo deportivo debe darse cuenta de que estas conexiones pueden hacerse con los asociados que participan actualmente en la organización, los que participan actualmente en la comunidad y los que participan actualmente en la industria. Las organizaciones pueden utilizar estas asociaciones de tres maneras diferentes: mediante colaboraciones de branding, acuerdos de licencia exclusiva y utilizando el respaldo de los íconos. Las colaboraciones de branding implican la unión de múltiples socios en un proyecto o ciclo de comercialización para obtener beneficios mutuos. Esto se hace dentro de la industria del deporte a todos los niveles. Esta alineación de socios puede ser una gran oportunidad para que una organización deportiva amplíe su alcance tanto en su propio mercado como en el de sus socios. Un gran ejemplo de esto se detalla a continuación, y es una excelente manera de pensar más allá de las estructuras por uno de los líderes de la industria de la colaboración de branding, la NBA, con el mercado más grande del mundo, China.

La Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) y Migu, una filial de China Mobile que proporciona productos y servicios de contenido digital, anunciaron hoy una alianza plurianual que proporcionará un amplio contenido de la NBA a los aficionados de China continental, Hong Kong y Macao a través de la familia de marcas de medios de comunicación de Migu y China Mobile. Esta colaboración convierte a Migu en socio

oficial de la NBA en China y constituye la primera asociación de Migu con una liga deportiva norteamericana.

El anuncio fue hecho hoy en Guangzhou en la Conferencia China Mobile Global Partner 2018 por el vicepresidente de China Mobile Communications Group Co., Ltd Qin Jian, el Gerente General de Migu Xin Liu, el CEO de la NBA China Derek Chang y el Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones de Medios y Tecnología de la NBA Steve Hellmuth, con la presencia del dos veces All-Star de la NBA Stephon Marbury.

Migu, el operador de telecomunicaciones, se convirtió en la plataforma oficial de la NBA en China, proporcionará a los aficionados de la China continental los momentos más destacados de los partidos de la NBA, vídeos detrás de cámaras, programación original y archivos de juegos pasados de la NBA, entre otras cosas. Migu y la NBA trabajarán juntos para explorar nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de visualización, incluyendo la resolución 4K y la realidad virtual, también trabajarán juntos para hacer crecer la NBA Jr. (el programa global de baloncesto juvenil de la liga para niños y niñas) en China.

En Hong Kong y Macao, Migu transmitirá en vivo los partidos de la NBA, durante la pretemporada y temporada regular, los Playoffs y las Finales, el juego de estrellas y el NBA Draft, así como la programación original de la NBA, incluyendo los premios de la NBA, NBA Action y más. Migu también transmitirá en sus plataformas el canal de la NBA, NBA TV, las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

"Estamos encantados de iniciar nuestra relación con China Mobile, Migu y sus diversas plataformas de medios de comunicación", declaró Chang. "Esta nueva alianza nos brinda la oportunidad de aprovechar el amplio alcance de Migu y China Mobile y nos ayuda a seguir desarrollando el baloncesto en China".

"La cooperación entre Migu y la NBA es un paso importante de China Mobile para aumentar la colaboración con las principales empresas internacionales de contenidos y crear conjuntamente con ellas una plataforma de contenidos de alta calidad", dijo Qin Jian. "La NBA es una de las ligas deportivas más populares de China y ha conectado con los aficionados chinos a través del juego de baloncesto durante 40 años. Creemos que podemos aprovechar las ventajas de cada uno en la producción de contenido premium y las operaciones de los medios de comunicación para llevar una experiencia de mayor calidad a millones de usuarios del país".

La unión también le permite a Migu diseñar y vender productos de estilo de vida de marca compartida con la NBA, disponibles para los aficionados en China Mobile y las plataformas de Migu. Además, Migu se convertirá en el socio comercial oficial de los Juegos de la NBA en China. (NBA Media Ventures, 2018, <https://on.nba.com/2YreknU>).

Los contratos de licencia exclusiva son otra forma de utilizar las colaboraciones de segundas marcas. Esto puede realizarse en múltiples plataformas para aumentar el valor de marca de su organización, así como para mantener un activo rentable a la vista y en una posición favorable dentro de la mente del consumidor. Estos convenios de licencia pueden hacerse en la empresa con asesores o agentes internos, o pueden hacerse contratando los servicios de terceras organizaciones. Especialmente para aquellas compañías que buscan expandirse en el mundo del deporte, este puede ser un gran punto de penetración por el cual pagarán mucho dinero. Semanalmente surgen nuevos convenios de licencia, por lo cual es importante saber a qué empresa otorgarle la licencia y su capacidad para cumplir con las expectativas del convenio. Las organizaciones establecidas como Nike son a menudo las más rentables cuando se trata de acuerdos con grandes entidades, pero no son las únicas que pueden ser utilizadas. Para ver un ejemplo de un convenio de licencia que afecta a ambas organizaciones dentro del deporte, por favor lea a continuación los términos del acuerdo entre Nike y la NBA.

Nike y la Premier League han anunciado una prórroga de seis años de su actual sociedad, hasta por lo menos el año 2025.

La prolongación del convenio, que comenzó en el año 2000, consolida una de las sociedades más largas de Nike en el fútbol, asegurando la innovación continua dentro y fuera del campo.

En los últimos 18 años se han desarrollado importantes innovaciones en la liga más popular del mundo, incluyendo el balón oficial de la Premier League. El balón actual es la 15ª iteración y el 2018/19 es la 19ª temporada de la Premier League para la que Nike ha diseñado la tecnología.

Empezando con el Nike Geo Merlin en 2000/01 hasta el Merlin de la Premier League para 2018/19, Nike lleva la innovación del rendimiento al campo, temporada tras temporada. Desde el aumento de la visibilidad hasta la disminución de los paneles, la evolución de la tecnología del balón ha tenido un gran impacto en el juego.

"Las dos décadas de colaboración de Nike con la Premier League mantienen nuestro compromiso con la innovación en el campo y el apoyo a los jugadores desde las categorías inferiores hasta los niveles de juego de élite. Estamos entusiasmados por prolongar nuestra sociedad e inspirar a más hombres y mujeres a jugar al fútbol", señala Martin Buckley, vicepresidente y Director General de Nike Global Football.

Richard Scudamore, Presidente Ejecutivo de la Premier League, añade: "Nike es un excelente socio de la Premier League y gracias a su historial en materia de innovación, ha realizado un gran trabajo proporcionando balones de alta calidad para la competición durante casi 20 años. Estamos muy contentos de que nuestra sociedad se haya extendido hasta el final de la temporada 2024/25. Nuestro trabajo en conjunto se extiende más allá del balón del partido e incluye el excelente apoyo de Nike al Plan de Equipamiento de la Premier League que beneficia a las escuelas de toda Inglaterra y Gales".

Es importante que la sociedad también continúe sirviendo a la próxima generación de atletas. Nike trabaja en estrecha colaboración con la Premier League para apoyar una serie de iniciativas, incluidos proyectos comunitarios locales y el Plan de Equipamiento de Jugadores de la Premier League. El plan, que se aplica desde 2011, alienta a los jóvenes a estar activos proporcionando a las escuelas y clubes equipos completos de juego". (Nike, 2018) <https://swoo.sh/2YwTDqC>.

Si bien este convenio de licencia es realizado por dos titanes de la industria, los principios y las prácticas pueden aplicarse a las organizaciones deportivas más pequeñas con socios de la comunidad local. La función del ejecutivo deportivo es mantener un enfoque diligente y realista sobre los acuerdos que se pueden concertar, además de tener presente el interés superior de la organización.

Tener presente el interés superior de la organización es especialmente importante cuando se trata de la tercera vía de utilización de colaboraciones, apoyos de íconos culturales o deportivos. Los respaldos comerciales de alguna forma se han dado en la industria del deporte y la competición desde la época

de las primeras Olimpiadas en la antigua Grecia. Aunque sus raíces se remontan mucho más atrás, la industria ha reconocido verdaderamente la importancia de esto con atletas individuales que poseen marcas por ellos mismos, junto con celebridades dentro de otras industrias reconocibles. Lo principal que el ejecutivo deportivo tiene que tener en cuenta al vincular un ícono a su marca son los beneficios que se pueden obtener frente a las posibles reacciones negativas. A menudo, los equipos de las ligas usan sus propios ídolos como Lionel Messi para el Barcelona o Cristiano Ronaldo para la Juventus. Teniendo esto en cuenta, otras organizaciones deportivas, o las que están muy involucradas en el negocio del deporte, utilizan íconos culturales que no tienen esa conexión automática. Este equilibrio de branding también se piensa desde el punto de vista del ícono. Algo que hay que tener en cuenta es que quieren que su marca personal se vincule a algo con excelencia. Esto podría implicar que el ícono sea más propenso a firmar un acuerdo menos motivador con una empresa que se considera más afianzada en la excelencia, si esto ayuda a hacer crecer su marca personal.

Medición del desempeño de la marca

La medición del desempeño de la marca es algo que debe ser desarrollado por cada organización a medida que establece sus objetivos y misión dentro de su industria. Hay un proceso de desarrollo que entra en la medición de la marca y puede ser definido por la organización deportiva mediante métricas clave. Estas métricas son algo que debe desarrollarse conjuntamente con el proceso de creación de la marca y variarán dependiendo del tamaño y el alcance de la propia organización. Las mediciones de las marcas se clasifican en tres categorías distintas, y puede haber diferentes métricas asociadas a cada categoría. Dentro de estas diferentes categorías, el ejecutivo deportivo tendrá que determinar cuál es la más valiosa para su marca, pero las tres categorías pueden utilizarse para determinar la eficacia de la marca para posicionarse en la mente del consumidor objetivo. Las tres categorías se dividen en las métricas de comportamiento, percepción y desempeño.

Medición del comportamiento – Las métricas de comportamiento tratan tanto los factores internos como externos de una organización. Los factores internos se refieren a la dirección y a los empleados de la organización y pueden ser los más directamente afectados por el branding de una organización con un

impacto inmediato. Es el papel del ejecutivo deportivo y del equipo directivo superior de maximizar las capacidades y elevar las actitudes de todos los miembros de la organización. Como se mencionó en el proceso de creación de la marca, esto implica que todos en la organización vivan la marca y sean coherentes con el mensaje del equipo. Cuando una organización deportiva tiene a todos los miembros de su equipo viviendo la marca, los efectos se extienden al mercado natural del consumidor. Piensa en cuántos otros consumidores alcanzan un miembro de tu equipo a lo largo de una semana en una cafetería, restaurante o reunión social. Ahora piensa en el número de miembros del equipo que tienes y multiplica ese número por 365 días al año. Haciendo referencia al ejemplo siguiente, una organización que tiene 100 empleados es vista por más de un millón de consumidores externos al año, si no más.

$100 \text{ empleados} * 200 \text{ interacciones} * 52 \text{ semanas} = 1.040.000 \text{ oportunidades de branding}$

Las formas de mantener a sus empleados comprometidos, y las métricas para determinar su participación en la vida de la marca, son muy valiosas para la organización deportiva y el ejecutivo del deporte. Las métricas de branding externo también son extremadamente esenciales de tener cuando se trata de comportamiento, ya que refuerzan la propuesta de marca/valor dentro del mercado. Es importante mantener las métricas de medición del comportamiento externo, estos son datos claves que hay que tener cuando se evalúa una marca y su eficacia.

Medición de la percepción – La percepción global y el mercado en el que se encuentra su organización se vuelven cada día más y más importantes dentro del cambiante mercado. Con el surgimiento de las redes sociales, las marcas tienen una reacción inmediata y pueden ser vistas a través de los ojos del consumidor en muchas plataformas diferentes. Esta reacción puede ser abrumadora a veces, especialmente en el ámbito del deporte, y puede tener un efecto inmediato en la conciencia de la marca, la concentración y su valor, tal como se percibe a los ojos del consumidor. Como alto ejecutivo deportivo, la

difícil tarea es determinar qué es lo verdaderamente importante a los ojos de la percepción pública y qué se atribuye a la naturaleza de la gratificación instantánea. Aunque es esencial ser flexible y escuchar al mercado para obtener información, no es obligatorio cambiar el curso de una marca u organización conocida debido a una mala crítica en Internet o a un tema de discusión en un foro.

Medición del desempeño – Las métricas de desempeño deben ser evaluadas con precisión. Cuando se miden, se miden desde una perspectiva tanto financiera como del cliente en relación con los ingresos y el compromiso. Estas métricas también son extremadamente importantes cuando se discute el proceso de conseguir alianzas y patrocinios con organizaciones externas. La razón de esta importancia es que los ejecutivos de otras organizaciones quieren utilizar sus propias métricas de desempeño para determinar si acceden a vuestra base de consumidores. Utilizan estas métricas para determinar cuánto aumentará el desempeño en sus propias organizaciones. El registro y la medición en relación con los Key Performance indicators (indicadores clave de desempeño) son estándares de la industria, así como el uso de los que son específicos de la propia organización deportiva, son elementos necesarios para la gestión de la marca. Al igual que los demás métodos de medición, toda recopilación de datos debe efectuarse mediante un proceso normalizado y revisado que se ejecuta con una precisión exacta. Sólo con estas características una organización podrá realmente medir su marca.

El crecimiento de la marca

La última parte de la gestión de marca, que es un desafío tanto para las organizaciones deportivas nuevas como para las ya establecidas, es tratar de hacer crecer la marca. El crecimiento se puede establecer por diferentes vías, pero veremos tres procesos generales en los que las organizaciones tratan de hacer crecer sus marcas. La tarea de un ejecutivo deportivo y del equipo de liderazgo es decidir cuál será el proceso a utilizar para que su organización en particular crezca. Este proceso a menudo incluye una combinación de los tres. Las tres formas de hacer crecer una marca en general son:

- Nuevos productos en nuevos mercados.

- Nuevas ampliaciones de productos en el mercado actual.
- Empresas conjuntas/adquisición de organizaciones existentes.

La primera vía para hacer crecer la marca es ofrecer un producto diferente dentro de un mercado distinto. La diversificación ha sido una táctica utilizada en el mundo financiero desde el comienzo de la acumulación de riqueza, y tiene beneficios, ya que proporciona flexibilidad y garantías contra la inversión excesiva en un segmento específico. Una desventaja de este proceso es que la organización podría no estar equipada para actuar en ese nuevo ámbito. Esto puede ser negativo cuando la organización tiene que invertir demasiado tiempo y dinero para conquistar un nuevo mercado, cuando no tienen una sólida base propia. La diversificación sólo tiene éxito si una organización es capaz de cumplir con los mismos niveles de excelencia tanto en sus productos existentes, como en los nuevos. Incluso algunas de las mejores empresas no logran tener éxito en nuevos mercados con los que no están familiarizadas. Dicho esto, algunas son capaces de hacer la transición sin problemas y, por lo tanto, de abrirse a un mercado totalmente nuevo.

La segunda, y una de las formas más comunes que utilizan las organizaciones para hacer crecer su marca, es lanzar extensiones de productos dentro de su mercado actual. Esto es a menudo visto por algunos como el deseo de dominar un mercado. Esto puede hacerse, pero es especialmente difícil dentro de ciertos mercados deportivos. Por ejemplo, es difícil para un equipo de liga ofrecer otro producto en el campo, ya que está controlado por el gobierno y los reglamentos de la liga, pero con la creatividad y la visión adecuadas de la organización, el equipo o la organización deportiva puede seguir persiguiendo al consumidor deportivo de diferentes maneras. Esto queda demostrado por las organizaciones que reúnen fondos comunitarios para las fundaciones, que introducen nuevas extensiones de productos como las experiencias del día del juego, y también con la creación de un modelo comercial híbrido, como lo demuestran los nuevos establecimientos educativos que se han creado. Algunas organizaciones deportivas están explorando el mundo de ciertos servicios profesionales con su marca vinculada a ellos. Esto no sólo muestra una extensión al consumidor deportivo ya comprometido, sino que también puede considerarse como una entrada en un nuevo mercado, que es el académico.

La tercera forma en que una organización deportiva puede hacer crecer su marca es mediante el concepto de empresas conjuntas y la adquisición de organizaciones existentes. A menudo, las organizaciones exitosas y generadoras de ingresos buscan inversiones para diversificar su propia oferta, como se menciona en el primer ejemplo. En lugar de crear un nuevo producto para un nuevo mercado, la organización adquirirá una empresa en ese mercado y será la empresa matriz de esa organización. Esto ha estado sucediendo en los círculos empresariales y en los capitales de riesgo durante años. Esta forma de expansión ha cobrado un nuevo interés e impulso recientemente, ya que las organizaciones deportivas tienen una conexión más profunda y son más poderosas que nunca en el mundo de los negocios de hoy. Esta tercera vía es también algo que puede pensarse como una sociedad, según lo mencionado anteriormente, pero en lugar de que la organización deportiva sea socia de la nueva organización, tiene ahora una participación mayoritaria y controla también la marca de la otra organización.

Al tener estas extensiones de marca, la organización deportiva y sus ejecutivos deben preocuparse más que nunca por la capacidad de aliarse con los socios adecuados. Para lograr este fin, el ejecutivo deportivo es responsable de hacer su adecuada investigación y prospección en lo que se refiere al proceso de patrocinio. Para hacerlo eficazmente, el ejecutivo deportivo debe darse cuenta de la importancia de la alineación de la marca dentro de ambas organizaciones, y luego proporcionar las herramientas necesarias para dicha alineación. En el próximo módulo profundizaremos en este proceso de prospección, y estableceremos los próximos pasos necesarios para llegar al éxito.



Referencias

Harvard University. (2019). *Harvard Athletics Mission Statement*. Retrieved from http://www.gocrimson.com/mission_statement

National Football League. (2018, January 22). *NFL, PepsiCo and U.S. Bank Stadium Partners Team Up to Score First Zero-Waste Legacy Project at Super Bowl LII*. Retrieved April, 2019, from <https://operations.nfl.com/updates/the-game/nfl-pepsico-and-us-bank-stadium-partners-team-up-to-score-first-zero-waste-legacy-project-at-super-bowl-lii/>

NBA Media Ventures. (2015). *NBA Cares Community Assist Award 2014-15*. Retrieved from <http://communityassist.nba.com/past-winners/nba-cares-community-assist-award-2014-15/>

NBA Media Ventures. (2018, December 07). *NBA and Migu announce multi-platform content and marketing partnership in China*. Retrieved April, 2019, from <https://pr.nba.com/nba-migu-china-partnership/>

Nike. (2018, November 10). *Nike and Premier League Extend Partnership*. Retrieved April, 2019, from <https://news.nike.com/news/nike-and-premier-league-extend-partnership>