

TEMA 1. La oportunidad de la industria del deporte.

La pasión es el secreto

En una entrevista el escritor Juan Villoro, apasionado hincha del Necaxa, fue cuestionado sobre la razón por la que una persona usualmente no cambia de camiseta una vez que se convierte en seguidor. Ante tal cuestionamiento mencionó: “una vez que te afionas a un equipo [...] ya no puedes cambiar de colores, porque eso es como tratar de cambiar de infancia, como decir ‘yo ya no soy ese niño’ o ‘no fui ese niño’”.

Esta pasión que define el comportamiento irracional de toda la afición deportiva es quizá la característica más identificativa y determinante de la industria del deporte. Si algo convierte en imbatible esta industria es que no genera clientes sin más. No es sólo una máquina de generar recursos, es una potente arma de sentimientos que mueve voluntades y hace que la gente se ilusione, se entretenga e incluso, organice su vida en función de los eventos.

1. ¿Qué diferencia a la industria del deporte de cualquier otra industria?
2. ¿Cómo se puede aprovechar la potencia del deporte como elemento de valor para las empresas?
3. ¿Por qué nos gusta tanto el deporte?

Estado del arte

Históricamente se ha percibido al deporte como la mejor forma para atraer a los jóvenes, entretener a la sociedad y construir relaciones de competencia pacífica entre los pueblos y las comunidades. Estos elementos, complementados por el desarrollo del marketing como motor de la economía de consumo en los años cincuenta y sesenta y, sobre todo, el boom de las tecnologías audiovisuales y digitales de los últimos 40 años, convirtieron la original necesidad del ser humano de competir realizando actividad física, en lo que es hoy. Un auténtico motor de desarrollo económico.

¿Cuál es el impacto de esta industria? Para 2016 se calculaba una producción anual de 195 000 millones de dólares, estas cifras se ubican por encima de las ganancias relacionadas con la industria tecnológica, inclusive algunos de los grandes protagonistas de la revolución digital actual perciben al deporte como una de sus principales palancas de desarrollo (El economista, 2016). Por ejemplo, SAMSUNG, Google y Microsoft se han convertido en algunos de los principales patrocinadores del deporte, además, Amazon y Facebook desde hace tiempo se plantean incursionar en la distribución de derechos de transmisión de las grandes competiciones deportivas a escala global.

Si se analizan en concreto los grandes eventos deportivos, como el Super Bowl, los JJOO, o la Copa Mundial de Fútbol, será fácil entender su impacto. Los países se disputan la organización de estos eventos y las marcas apuestan con cifras multimillonarias para ser parte de un movimiento que atrae de forma positiva a cientos de millones de personas:



Pero ¿qué se esconde detrás de esta industria tan poderosa?, ¿qué hay detrás de estas cifras tan enormes? ¿por qué se ha convertido en un referente en la toma de decisiones para estados, instituciones y empresas?, ¿quiénes son los agentes que componen este ecosistema tan complejo? Pero, sobre todo, ¿cómo podemos descifrar la esencia que ha hecho diferente a esta industria para sacar el máximo partido a los activos deportivos? La respuesta a estas preguntas, o al menos una breve aproximación a ellas, se encuentran en los siguientes párrafos.

1.1 Más allá de la comunicación

La evolución del deporte como industria de entretenimiento no tiene rival y su alcance se vuelve todavía más evidente al entender que su engranaje no depende exclusivamente de los criterios económicos que mueven a otras industrias. El deporte genera sentimientos de pertenencia, identificación y representación que no se encuentran en otro ámbito económico, por eso siempre se ha utilizado como un excelente vehículo de comunicación entre empresas y consumidores.



- Si quieres vincularte con valores positivos, acércate al deporte.
- Si quieres tener buena reputación, acércate al deporte.
- Si pretendes construir una marca reconocible y positiva acércate al deporte.

Estas afirmaciones quizá no representan la opinión del grueso de los expertos y corporaciones relacionadas con el deporte, pero muestran claramente la aproximación que durante mucho tiempo ha liderado la conversación en torno a la asociación de las empresas con el mundo del deporte y, sobre todo, cuál ha sido el principal objetivo de las compañías para acercarse a un evento o institución deportiva. Asociarse con un deporte, un deportista o un gran evento deportivo no es tan sólo un elemento de comunicación que consigue trasladar fuera de la empresa una imagen positiva o un mensaje de compromiso con la sociedad. Cuando se analiza el por qué las corporaciones se vinculan con un activo de la industria del deporte, se observan distintas motivaciones que van mucho más allá de una mera política de comunicación corporativa, por muy compleja que esta sea.

Es posible agrupar en tres vectores motivacionales las distintas razones que mueven a las compañías a asociarse con las empresas deportivas. Se muestran a continuación:

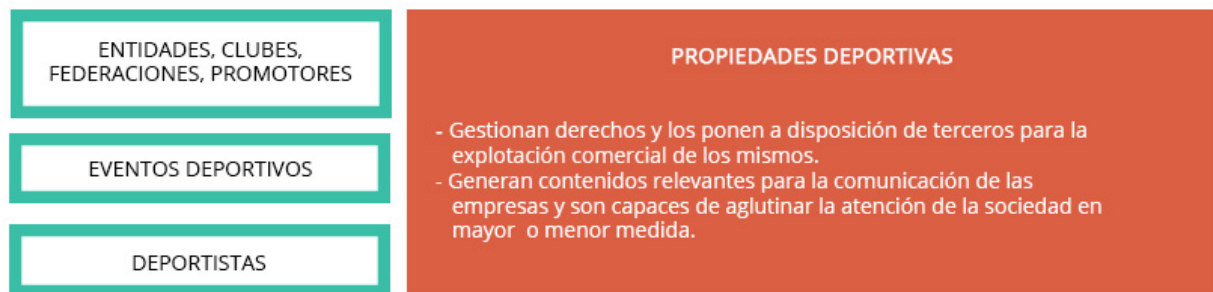
Comunicación corporativa	Marketing	Desarrollo estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Reputación interna. • Orgullo de pertenencia. • Reputación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de marca. • Posicionamiento de producto. • Promociones y campañas comerciales. • Responsabilidad social. • Generación de negocio local o global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión corporativa. • Razones sobre acciones o de relación con los <i>stakeholders</i>. • Ventajas fiscales o políticas. • Decisiones financieras.

Estos tres vectores se encuentran íntimamente relacionados y es difícil no encontrarlos en las decisiones que las compañías toman en relación con la industria del deporte. Esta realidad arroja una conclusión muy importante para comprender el entorno donde operan las empresas deportivas. Estas marcas deben entender las motivaciones de las empresas para construir así propuestas que aporten respuestas de valor que vayan mucho más allá de los elementos tradicionales de comunicación corporativa o visibilidad básica de marca.

1.2 Papel de las entidades deportivas: modelo SAC

Ahora bien, antes de continuar es necesario definir qué son las propiedades deportivas, o *property* por su término en inglés. Este término implica **cualquier entidad pública o privada que organice, gestione o desarrolle eventos deportivos** y que pueda poner a disposición de terceros los derechos para la explotación comercial y/o de comunicación alrededor de los mismos. En este sentido son propiedades deportivas los clubes, las asociaciones, las federaciones nacionales y confederaciones, así como los promotores deportivos privados.

Asimismo, la propiedad deportiva también puede ser un **evento o producto** que dichas organizaciones ponen a disposición de terceros para su explotación comercial y que son capaces de generar contenido de interés para la comunicación de estos. Finalmente, los deportistas que participan en tales eventos o que forman parte de los clubes o federaciones, son a su vez **propiedades deportivas**.



¿Cuál es la actitud correcta que deben tomar las propiedades deportivas ante las necesidades de las empresas que se acercan a ellas? En este punto hay al menos cuatro posturas que se pueden tomar:

1. La primera postura puede ser **pasiva**, que considera que su evento, su marca, sus deportistas o sus logros son lo suficientemente atractivos como para atraer la atención de las empresas y, por tanto, éstas correrán a ofrecer su colaboración sin importar mucho ni las condiciones, ni los retornos, ni el precio que se les pida.
2. Algunas propiedades deportivas adoptan una postura **reflexivo pasiva**, analizan la situación estratégica de sus activos, evalúan su posición competitiva y mantienen una postura pasiva a la espera del interés de terceros, basándose en la calidad y preponderancia de sus activos dentro del mercado, o a la ausencia de competencia en su sector.

3. Hay propiedades con una estrategia **reflexivo activa**, aquí se plantea internamente un análisis estratégico de su posición, estudia la competencia y corrige sus actuaciones y formas de plantear la propuesta de valor desde dentro. Sin embargo, a diferencia del segundo grupo, plantea actuaciones correctoras que buscan la atracción de empresas con políticas activas de comunicación y valor de todos los productos que tienen, pero sin plantearse la posibilidad de modificar sus estructuras, reglas, condiciones y manteniendo bastante estable el corazón de su actividad.
4. El cuarto grupo es el de los **buscadores de ángeles**. No dedican excesivo tiempo a la reflexión interna de cómo son y cuál debe ser su propuesta de valor, y a diferencia del tercer grupo busca las oportunidades de asociación con terceras empresas con las cuales puedan construir conjuntamente un modelo de diferenciación, desde el propio producto, las normas que lo regulen y las condiciones en las que se presenta al mercado. No se sienten propietarios del deporte sino que construyen, de la mano de otros, las experiencias para un nuevo público y que se fundamenta en la asociación de intereses para satisfacer nuevas necesidades.

Cualquiera de los cuatro grupos puede tener éxito en el mercado, pero también pueden fracasar si no se aplican de forma coherente o teniendo en cuenta el tipo de propiedad deportiva que se maneja. Lo importante en cualquiera de ellas es que las propiedades sigan el camino después de haber realizado un análisis previo de lo que son y a dónde se quieren encaminar.

Ahora bien, todas las propiedades deportivas se deberían hacer siete preguntas para entender mejor cómo atacar el mercado y poder llegar a sus objetivos de una forma más eficiente.

1. ¿Qué necesidad buscará resolver tu empresa, club o asociación deportiva?

Esta es la primera y más importante pregunta a responder, una cosa es describir tu negocio en general, es decir, qué hace o qué productos ofrece; pero si deseas llevarlo al siguiente nivel, debes enfocarlo en una necesidad a satisfacer. Procura descubrir en tu nicho de mercado qué carencias aún no logra resolver tu público objetivo y enfócate en satisfacerlas.

2. ¿Cómo resolverá tu actividad, producto o evento, esas necesidades?

Asociado al primer punto, considera incluir una declaración de la misión, visión y objetivos corporativos detallando en estos tres aspectos cómo tu negocio dará respuesta a esa necesidad latente del mercado. Cómo vas a llegar a tus potenciales aficionados, cómo vas a generar valor a las empresas para que se relacionen contigo.

3. ¿Qué hace diferente a tu propiedad frente a la competencia?

Más y más firmas entran o salen constantemente del ecosistema deportivo. Hay competencia entre clubes, entre torneos, entre deportes, entre agentes. Todos quieren destacar por encima de los resultados deportivos y el entorno se ha vuelto muy complicado. Averigua qué te hace diferente e inigualable con respecto a los demás y aférrate a ese factor para descollar y destacarte con énfasis.

4. ¿Quiénes son los actores clave en tu actividad?

Independientemente de si tu propiedad es convencional o moderna, ortodoxa o flexible, si tu actitud natural es reflexiva o si deseas encontrar grandes socios para construir cosas juntos, necesitas estructurar una especie de organigrama para determinar tus recursos, no tanto desde una lógica burocrática sino de manera más orgánica: cuál es su grado de responsabilidad y su involucramiento.

5. ***¿Cuál es la dimensión del mercado en el que quieres posicionarte?***

Conoce la realidad del mercado en el que operas. Cómo son los patrocinios existentes, qué actividades realizan y cuál es la dimensión económica de tu entorno. No puedes plantearte un modelo a seguir si no eres capaz de medir el mercado ni la oportunidad a la que te enfrentas.

6. ***¿A quién están destinados tus activos?***

Más allá de cuán útil o práctica sea tu propuesta de valor basada en tu evento, tu club o tus deportistas, no hay manera de que lo puedas vender al mundo entero. Tener bien en claro quién es tu cliente objetivo ayudará a mejorar tu estrategia de marketing y enfocar cada una de tus acciones buscando nutrirlo y convertirlo en consumidor real. Piensa en factores concretos y realiza investigaciones de mercado preliminares para determinar la mejor segmentación que te permita avanzar hasta fidelizarlo.

7. ***¿Cuáles serán tus estrategias de marketing y ventas más eficaces?***

Promover la actividad y tus logros es tan importante como llevar a cabo tu actividad. De lo contrario, la gente nunca sabrá quién eres ni qué ofreces. Así que, una vez que hayas representado a tus potenciales clientes, tendrás que estudiar sus hábitos de consumo, sus formas de interacción y los canales de información que frecuentan para desarrollar e implementar estrategias de alto impacto que te permitan llegar a ellos.

Una vez analizadas internamente las respuestas a estas preguntas tendrás una perspectiva amplia de tu contexto, sabrás claramente cuáles son tus ventajas competitivas, tus limitaciones y las áreas de mejora para atraer a patrocinadores, convencer a las instituciones de la importancia de tu labor. Con este paso habrás completado la primera fase del **método SAC** (Estrategia, Acción, Comunicación) de gestión de entidades deportivas.

El método SAC se basa en tres pasos que ayudan a una mejor gestión y aprovechamiento de los activos a la hora de comercializar externamente a la propiedad deportiva.

Haz clic en cada imagen para conocer la descripción de cada fase.



Strategy (Estrategia)

Define tu estrategia correcta. Conoce mejor tus posibilidades y tus deficiencias. Construye las líneas de trabajo futuro, los valores que definen tu propiedad. Determina quién eres por encima de qué eres.



Action (Acción)

Pon en marcha las actividades que ayuden a tu construcción estratégica, genera actividades que refuerce tus valores, construye proyectos que vayan más allá de tu actividad deportiva natural. Si sólo te quedas en un nivel operativo y enfocado al día a día, no lo lograrás. La actividad es generadora de contenido y permite poner en marcha las acciones comerciales sobre una base sólida de hechos. Las entidades deportivas se deben basar en hechos, en acciones, en impactos. Durante este curso verás en distintos temas la importancia de la acción y de la colaboración con los distintos agentes que forman tu entorno para que tu actividad crezca, y al mismo tiempo tu propuesta de valor se vea reforzada por las acciones que pones en marcha.



Communication (Comunicación)

Es importante que lo que haces se comunique, que salga de tu entorno inmediato. Hoy el mundo está conectado y los aficionados se relacionan con las propiedades deportivas desde múltiples puntos de vista y utilizando multitud de canales que hasta hace sólo un par de décadas eran imposibles de imaginar. Las entidades deportivas deben aprovechar las oportunidades de comunicación, pero sobre todo, deben tener un plan completo de contenidos y mensajes para transmitir lo que se hace, lo que se promueve y lo que en el fondo se construye desde la base de una propuesta de valor deportiva. Nada de lo que hagas, ni de la estrategia que lleves a cabo se recordará si no lo cuentas y lo cuentas bien.

Aunque parezca sorprendente, no es común la aplicación del método SAC en las entidades deportivas, pocas empresas completan el proceso de forma correcta, comunicando lo que no se ha incluido en la estrategia o activando sin que nadie lo llegue a conocer nunca. Por ende, se generan escasos recursos que al final afectan a la propia estrategia y sostenibilidad de la entidad deportiva, o al futuro mismo del deportista, entendido como producto o marca.

1.3 Quién juega tu partido: las relaciones con *stakeholders* para crear valor

Para las entidades deportivas resulta fundamental conocer el universo de agentes con los que se relacionan; en ocasiones es difícil identificar en la industria del deporte quiénes son los verdaderos clientes o hasta dónde un proveedor proporciona productos y servicios o, por el contrario, se convierte en un socio en la construcción de tu propuesta de valor.

A continuación se muestran los distintos agentes con los que se debe relacionar cualquier propiedad deportiva y los elementos que deben tener en cuenta para su colaboración y obtención de resultados positivos:

Agente / Qué necesita

Socios aficionados

- Coherencia entre lo que representa la entidad deportiva y lo que pone en marcha.
- Identidad.
- Resultados.
- Ilusión.
- Servicios que le hagan más fácil disfrutar de su club, su deporte o su evento.

Seguidores

- Emoción.
- Interés.
- Contenido.
- Facilidades para convertirse en socios.

No seguidores

- Historias transversales fuera del deporte.
- Imagen coherente y positiva.
- No ser intrusivo ni intentar que a todo el mundo le guste el mismo deporte.

Deportistas, técnicos y profesionales deportivos

- Objetivos claros.
- Coherencia en el mensaje y en la aplicación de la estrategia.
- Recursos para realizar su actividad de la mejor forma posible.

Empleados

- Sentido de orgullo, de pertenencia.
- Participar en los éxitos deportivos.
- Convertirlos en embajadores de marca.
- Construir una cultura de empresa que trascienda la actividad deportiva.

Accionistas y propietarios

- Resultados deportivos y económicos.
- Coherencia en la gestión.
- Claridad y honestidad.
- Participación de los procesos y toma de decisiones.

Patrocinadores

- Relevancia en lo que les ofreces.
- Implicación en tu actividad.
- Sentirse “parte del equipo”.
- Tener información, adelantarse a los cambios y poder medir los resultados.
- Dar seguimiento a los acuerdos y cumplir lo que se promete.

Proveedores

- Construir juntos la cadena de valor.
- Desarrollar procesos que ayuden a la consecución de los objetivos.

Broadcasters

- Entender que son la ventana por la que la gente nos conoce y construir con ellos una relación de socios con intereses comunes.
- Desarrollar contenidos que sean coherentes con la estrategia de la propiedad deportiva.
- Aportar valor por encima de los propios derechos adquiridos.

Medios de comunicación

- Ser transparente, honesto y sincero en el trato con los medios.
- Generar contenido de valor.
- Dar facilidades para que ellos vendan el mensaje.

Instituciones reguladoras (gobiernos, federaciones y comités)

- Cumplir y participar de las actividades reguladas.
- Colaborar en el cambio de normas para la mejora de la actividad.

Competidores

- Construir de forma conjunta un mejor ecosistema deportivo.
- Trabajar juntos en propuestas de valor complementarias.
- Promover los valores positivos del deporte.

Cierre

El deporte es una de las industrias más prósperas del mundo, su capacidad de generación de ingresos está muy por encima de la de muchos países. Esta gran industria se sigue moviendo a través de los sentimientos y valores de las personas. No se puede olvidar que el deporte es negocio, pero sobre todo son sentimientos. Las empresas que se acercan al mundo del deporte valoran esa fuerza comunicativa para llegar a los consumidores, aprecian los valores y lo que significa el deporte, pero no les podemos dar sólo respuesta a lo que son sus necesidades de comunicación.

Las decisiones de asociación de las empresas con las entidades deportivas tocan más la estrategia y el marketing que la mera comunicación corporativa. Las propiedades deportivas tienen ante sí el reto de responder a una realidad nueva donde deben conocerse, actuar y plantear propuestas que construyan valor para todos. En la construcción de la propuesta de valor es básico saber los agentes que te rodean y lo que cada uno de ellos espera de tu acción.

Asegúrate de...

Asegúrate de comprender:

- El tamaño de la industria del deporte que te rodea, dónde estás y cómo son tus competidores.
- Cuáles son las motivaciones de las empresas de tu entorno para asociarse con las propiedades deportivas.
- En qué consiste el método SAC y qué supone su aplicación para las entidades deportivas.

Estrategias de bolsillo

Las siete preguntas que debe hacerse cualquier entidad deportiva

Objetivo de la estrategia: afrontar los retos del mercado y estar preparado para poner en marcha el método SAC.

Responde las siguientes preguntas previo a la planeación de estrategias de patrocinios.

- ¿Qué necesidad buscará resolver tu empresa, club o asociación deportiva?
- ¿Cómo resolverá tu actividad, producto o evento, esas necesidades?
- ¿Qué hace diferencial a tu propiedad frente a la competencia?
- ¿Quiénes son los actores claves en tu actividad?
- ¿Cuál es la dimensión del mercado en el que quieres posicionarte?
- ¿A quién están destinados tus activos?
- ¿Cuáles serán tus estrategias de marketing y ventas más eficaces?

Referencia

Referencias consultadas:

- El Economista. (2016). *Industria deportiva mueve 195,000 mdd*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/deportes/Industria-deportiva-mueve-195000-mdd-20161011-0069.html>
- Statista. (2018). *Most valuable sports events brands worldwide in 2017 (in million U.S. dollars)*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/253353/brand-value-of-sport-events-worldwide/>