

La estrategia como conductor de la cadena de valor.

Planifica el gran golpe

Chicago, años treinta. Redford y Newman son dos timadores que deciden vengar la muerte de un viejo y querido colega, asesinado por orden de un poderoso gánster (Robert Shaw). Para ello urdirán un ingenioso y complicado plan con la ayuda de todos sus amigos y conocidos.

En esta increíble película del año 1973, que para muchos marcó un camino en la forma de hacer cine, se nos enseña la importancia de los detalles a la hora de trazar una estrategia ganadora. Desafiar al más poderoso, luchar contra las leyes establecidas, lograr alcanzar el botín soñado, son cuestiones que sólo se pueden alcanzar si planificas con detenimiento y ejecutas con meticulosidad.

En nuestro trabajo deportivo muchas veces nos vemos superados por los resultados, no pensamos con visión estratégica y simplemente reaccionamos ante los impulsos de un mercado que nunca llegaremos a controlar.

Rompe la baraja. Prepara el golpe. Marca tu estrategia y encontrarás los patrocinadores que estás deseando tener.

1. ¿Cuán importante son los resultados deportivos en la toma de decisiones de los clubes o entidades deportivas?
2. ¿De qué manera podemos salir de la urgencia táctica para saltar a un posicionamiento más estratégico?
3. ¿Qué prefieren las empresas?
4. ¿Cómo lograr que ellas se involucren en la estrategia de las entidades deportivas?

Estado del arte

En el anterior tema viste cómo las empresas se vinculan con el deporte con base a tres grandes vectores motivacionales: **comunicación corporativa, marketing y desarrollo estratégico** y cómo las propiedades deportivas pueden responder a esas necesidades del mercado de acuerdo al modelo SAC (Estrategia, Acción, Comunicación). Es turno ahora de centrarse en cómo construir esa propuesta que aporta valor, de elaborar una estrategia que permita no sólo cumplir con las expectativas de las marcas sino destacar en el mercado y tener una identidad propia y diferenciada del resto de opciones.

Ahora conoces el método a seguir, lo que buscan las marcas patrocinadoras y las relaciones que tenemos con nuestros *stakeholders* y que nos pueden ayudar a construir esa propuesta de valor, pero ¿sabemos lo que es la **cadena de valor**? ¿Para qué sirve?

José Sánchez (2006) explica en profundidad cómo este término, que acuñó Porter en 1986, **proporciona un diagnóstico sobre la posición de la propiedad deportiva con respecto a sus competidores y además permite definir acciones para conseguir una mayor ventaja competitiva respecto al mercado**. Esencialmente la definen como “un incremento teórico del valor sobre y por encima del coste inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción”.

La cadena de valor se compone de los siguientes elementos:

- **Las principales actividades que crean un valor para los clientes o Actividades primarias** (aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa).
- **Las actividades de apoyo relacionadas o Actividades de soporte a las primarias** (la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial).
- **El margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”.
- **Los generadores**, que son un conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado en las actividades.



El fin último de la cadena de valor es obtener una ventaja competitiva, entendida como todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos, pudiendo ser esta ventaja de carácter interno o externo. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que la cadena de valor se extiende desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. El funcionamiento de la cadena de suministro dependerá de las funciones que cada uno de los integrantes realice.

Una vez entendido el concepto de cadena de valor e identificadas las principales actividades de la propiedad deportiva y las ventajas competitivas con respecto al mercado, es necesario establecer una estrategia que asegure cumplir la misión establecida, considerando el entorno. Porter (1986) establece las posibles estrategias a seguir en torno a tres ejes:

1. **Liderazgo o dominación a través de costos** (posibilidad de ofrecer menores precios).
2. **Diferenciación** (posibilidad de tener un desempeño superior en alguno de los aspectos que sean importantes para el cliente).

3. **Concentración** (centrándose en uno o varios segmentos del mercado, consigue liderazgo en costos o diferenciación).

La evolución del entorno es un punto que no se debe obviar y ya hay estudios que profundizan en cómo será la cadena de valor en el futuro. En el estudio 2020 Future Value Chain: Building Strategies for the New Decade (CDS, 2018), tras analizar las tendencias de la cadena de valor, se identifican como piezas fundamentales en 2020 la sostenibilidad, la colaboración, la tecnología y la calidad de vida. Una propiedad deportiva no puede vivir ajena a estas tendencias y debe aprender a utilizarlas en su propio beneficio, generando valor gracias a la confianza que el consumidor deposita en ellas y manteniendo un diálogo a través de canales de preferencia y nuevas tecnologías para mejorar la respuesta de las necesidades de cambio, según el estudio.

Queda clara la necesidad de establecer una estrategia en uno u otro sentido. Sobre todo, hoy en día cuando el consumidor de productos y artículos deportivos **se siente realmente saturado**, y hasta agobiado, por la inmensa cantidad de mensajes que recibe cada minuto, la gran mayoría de ellos son intrusivos. Es por ello que las propiedades deportivas deben no sólo buscar su ventaja competitiva, sino también establecer una estrategia clara y saber comunicarla, para que sus stakeholders se sientan satisfechos y orgullosos de la opción que han elegido entre todas las que ofrece el mercado.

Davis y Hilbert (2013) afirman que, en esencia, la creación de valor se establece en la medida en que los deportistas atraen a los aficionados, los aficionados atraen a los medios de comunicación, los medios de comunicación atraen a los comercializadores deportivos y los comercializadores deportivos atraen a los deportistas, estableciendo así la interrelación entre todos ellos. Es labor de la propiedad deportiva establecer cuál es el mejor método para sacar beneficio de la interrelación de todos sus stakeholders.

Por último, en esa búsqueda de la estrategia y de establecer los próximos pasos a seguir, es importante analizar cada una de las áreas que Munnukka et al. (2017) identificaban como propicias para crear valor: los eventos, el contenido, las propiedades, la gestión de derechos y los artículos deportivos; teniendo en cuenta además que los productos obtenidos pueden ser productos deportivos puros, pero también productos no deportivos, como aquellos productos o servicios no relacionados directamente con la práctica del deporte, pero que se comercializan a través de una plataforma deportiva como base de los esfuerzos de marketing de la empresa (Fullerton y Merz, 2008).

2.1 La entidad corporativa más allá de los resultados

Una gran mayoría de gestores dedicados al marketing deportivo no dudan en afirmar que, si los resultados deportivos no acompañan a la propiedad deportiva, da igual los esfuerzos que se inviertan desde su departamento, pues éstos se verán minimizados. ¿Consideras que esto es cierto? ¿Acaso todo depende de que una pelota traspase la línea de gol?, ¿todo depende de que una canasta se enceste en el último segundo del partido? ¿o de si el deportista tiene un buen o mal día en el campeonato decisivo? Si todo se redujera al resultado deportivo, entonces nuestra labor sería innecesaria, pues lo único que influiría en la mente del aficionado o clientes serían los logros. Como creemos y confiamos en que la labor de marketing sí es necesaria y fundamental para generar recursos económicos en el corto, medio y largo plazo, vamos a centrar nuestros esfuerzos en hacer que los resultados deportivos sean un factor cada vez menos influyente en la percepción que el aficionado tiene de nuestra propiedad. ¿Cómo lo conseguimos? Teniendo clara la estrategia de marketing y ahondando en el concepto de las *lovemarks*, que desarrollaremos más adelante.

Cuando se les cuestionó sobre esta **influencia de los resultados deportivos**, los responsables de marketing de los grandes clubes del fútbol argentino se manifiestan en la misma línea. Para Christian Devia, secretario general de Racing Club de Avellaneda, hay un claro ordenamiento:

Primero está la estrategia de marketing y luego vienen los resultados. Es muy importante que la planificación permita trabajar con plazos establecidos, sobre todo cuando los resultados no acompañan; en el momento que el club logre resultados positivos en el campo de juego, nosotros tendremos consolidada una plataforma que disminuya la improvisación y potencie lo planificado a través de esas acciones de marketing (Devia, 2012).

Pablo Fuentes (2012), gerente de Marketing de Boca Juniors, a su vez señala que siguen: “un plan de marketing de acuerdo al avance que [quieren] darle al club. Este plan tiene objetivos cuali-cuantitativos, ya que **no todo es dinero** [porque] **las acciones que agregan valor de marca son tan importantes como las económicas**”. La idea que mantiene el club es que los resultados no son determinantes, Boca es más que el momento que vive, por lo que esta filosofía es lo que impregna todas las propuestas que se generan desde la óptica comercial.

Por último, Norberto Cao, director de Marketing de River Plate, afirma que:

Hacer marketing en el club es complejo: primero nos olvidamos de todo lo que dijo Jack Trout, Peter Druker o Philip Kotler; nada de eso sirve para una entidad deportiva y en especial de fútbol. Por último, pensamos no en grande sino en gigante, porque sabemos que vamos a conseguir menos de lo deseado y mucho menos de lo que el club necesita [...] no hacemos marketing de lo tangible, buscamos satisfacer pasiones. Se puede hacer marketing deportivo eficientemente si se cuenta con un departamento creativo como el de Steve Jobs, que promueva un movimiento económico extraordinario con la figura de diseño del Manchester United y el anclaje pasional del fútbol italiano (Cao, 2012).

Es en esa línea de satisfacer pasiones en la que las propiedades deportivas parten con ventaja con respecto a otras empresas y productos, puesto que es mucho más fácil identificarlas como una *lovemark*. Como se habló previamente, es fácil cambiar de marca de ropa o de seguro médico, pero no es sencillo cambiar de equipo. Esto es así porque las propiedades deportivas se consideran como una pasión, como parte del ADN que define a una persona. En ciudades con equipos enfrentados en un mismo deporte en la alta categoría, a menudo el ser de uno u otro indica características personales del que habla, de cómo afrontar la vida, de los valores de esa persona, de sus prioridades. Cuando alguien elige una de las organizaciones en vez de otra, lo hace porque se siente identificada con ella por diversos motivos.

El concepto de *lovemark* fue acuñado por Kevin Roberts para identificar a las marcas que son amadas y respetadas por los consumidores y aficionados que las compran. Roberts (2004) explica cómo en su origen las marcas se crearon simplemente para diferenciar productos que corrían el riesgo de ser tan difíciles de diferenciar como dos gotas de agua y que, con el paso del tiempo, todo el mundo quería que su producto gozara de “sello de garantía, de una *trademark*. Primero fueron los nombres y los eslóganes. Ahora la tendencia es crear *trademarks* a partir de formas, olores y sonidos. Incluso colores, y esa tendencia estaba en plena evolución hasta el concepto de lo que como ya hemos comentado es una *lovemark*, la cual se guía por lo que mueve a los seres humanos, que no es otra cosa que la emoción y no la razón. La diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción nos lleva a la acción, mientras que la razón nos lleva a elaborar conclusiones, de acuerdo a Roberts (2004).

Por tanto, siguiendo nuestro empeño en que los resultados deportivos afecten lo menos posible a nuestra propiedad deportiva, ahondaremos aún más en el concepto de *lovemarks*, trabajaremos por reforzar los lazos afectivos entre redes sociales y comunidades, es decir, conocer a las personas para crear un vínculo con ellas. Para lograr esto primero debemos respetar lo que somos y hacemos.

En el siguiente gráfico se observa la diferencia entre una marca convencional y una *lovemark*:

Marca	Lovemark
Información	Relación
Reconocida por los consumidores	Amada por la gente
Genérica	Personal
Presenta una narración	Crea una historia de amor
Promesa de calidad	Toque de sensualidad
Simbólica	Ícónica
Definida	Infusa
Declaración	Historia
Atributos definidos	Envuelta en misterio
Valores	Espiritualidad
Profesional	Apasionadamente creativa
Agencia de publicidad	Compañía de ideas

Para Roberts (2004), “el respeto se basa en la actuación, en la reputación y en la confianza” y de estos tres principios surge un **código de conducta** que nos debe servir para reforzar la posición privilegiada que tenemos por dedicarnos al mundo del deporte, en el que es mucho más fácil llegar a ser una lovemark de referencia:

Por último, cabe recordar que por mucho que hagamos, las **lovemarks las crean y son propiedad de la gente que las ama**. Por tanto, al establecer nuestra estrategia no debemos olvidar centrar nuestra atención en el fan, en los patrocinadores y en el resto de stakeholders. Una entidad deportiva que aumenta su número de seguidores se vuelve atractiva y su valor crece. Un patrocinador que ve que la propiedad deportiva genera interés en la afición, confiará más y lo verá como un buen canal a través del cual pueda brindar experiencias a sus potenciales consumidores. En definitiva, se trata de vender productos envueltos en los colores del equipo, creando en la afición la necesidad de adquirirlos para pertenecer a un selecto grupo y de hacer que el interés de éstos no se centre exclusivamente en el resultado deportivo obtenido por la propiedad deportiva.

2.2 ¿Cómo construir la marca en una entidad deportiva?

Ximena Ferro (2018) afirma que “una empresa que no está dispuesta a invertir en el valor de su marca, lo más probable es que termine en el olvido” e identifica nueve pilares sobre los que se debe construir la marca, siendo estos los siguientes:

1. Nombre. La forma fonética de la marca.
2. Logotipo. La unión de varios factores como son el isotipográfico, acompañado del nombre más el apoyo de un eslogan.
3. Isotipo o símbolo. El dibujo que lleva el logotipo.
4. Color. Los colores que utiliza la marca y que reflejan la personalidad del producto.
5. Tipografía, pudiendo incluso crear una nueva y exclusiva para la marca.
6. Eslogan. La frase que acompaña a la marca.
7. Cultura institucional. Se debe trabajar no sólo de cara al público sino también de forma interna, dentro de la empresa, ya que los empleados son los principales portadores de la imagen de una empresa.
8. Lugar de venta o escenario, con un diseño, forma, textura, colores, materiales e iluminación que vayan de acuerdo a la imagen deseada por la marca. Desde las oficinas corporativas hasta los lugares en que nuestros clientes o aficionados nos puedan visitar.
9. Objetivos. Los antecedentes de la empresa, su historia y las tradiciones que se han creado son importantes para proyectar una imagen externa.

En un primer lugar puede parecer que estos pilares ya vienen dados y así será en el caso de que la propiedad deportiva de la que estemos hablando no la estemos creando. Sin embargo, que ya existan no quiere decir que no debemos prestar atención a cada uno de ellos para mejorar la imagen que la marca da a los stakeholders. Que algo siempre haya sido de una forma no quiere decir que no se pueda cambiar. Por ejemplo, el caso de cambio o rediseño de los escudos de algunos clubes de fútbol europeos como el Atlético de Madrid, en España, o la Juventus, en Italia. A lo largo de los años ese símbolo ha evolucionado, pero a veces son los propios clubes los que deciden hacer un rediseño completo, más acorde con la imagen que quieren transmitir. En el fútbol mexicano, los ejemplos más recientes serían los de Tigres, Chivas, Toluca y Club Azul Femenil con las **modificaciones introducidas** previa al Clausura 2018.

Por tanto, para construir una marca potente, deben considerarse los pilares bases y ahondar en la condición de lovemarks. Para lograr esa intimidad, esa cercanía con nuestro público, Kevin Roberts consideraba que hay que hacer hincapié en tres facetas muy diferentes: empatía, para comprender y responder a las emociones de los demás; compromiso, que prueba que estamos en una relación a largo plazo y pasión, esa chispa luminosa que mantiene viva la relación. Con esos ingredientes en mente lograríamos ser más apasionados, involucrar a los clientes, exaltar la lealtad, encontrar grandes historias y aceptar la responsabilidad, y con ello nos convertiríamos en una lovemark de referencia.



En definitiva, para construir marca en nuestra propiedad deportiva, tenemos que comenzar por revisar los pilares base que componen nuestra imagen y hacerlo teniendo en cuenta las tendencias actuales del mercado, que invitan a ser unas *lovemarks* que cuidan el detalle, inspiran contando grandes historias y son comprometidas, lo cual atrae la atención del consumidor/aficionado y lo fideliza, siempre y cuando estemos comunicando todo ello de manera correcta para posicionarnos así bajo la imagen de marca que se pretende transmitir.

2.3 Investigación de mercado e identificación de oportunidades

Las entidades deportivas saben que unas de sus principales fuentes de ingresos deben venir de los patrocinios comerciales y por este motivo viven excesivamente pendientes de conseguir recursos por esta vía. Aprovechar los activos, generar oportunidades y peinar el mercado, son cuestiones que se consideran claves para maximizar los ingresos. Sin embargo, muy pocas entidades se detienen a pensar sobre cómo identificar las oportunidades reales que existen en el mercado y que muchas veces van más allá del propio patrocinio.

En un mercado donde está demostrado que la estrategia tradicional de captación y retorno para los patrocinadores cada día da menos frutos, es decir, aquella que se basa en la decisión del *chairman* o en el mero conteo de GRPs para demostrar el ROI de un acuerdo, se hace más indispensable el conocimiento exhaustivo del mercado en el que uno compete, las posibilidades reales de generación de valor de tu producto y los potenciales socios que te ayuden a hacer crecer tu proyecto.

Los siguientes tres pasos:

Investigación de mercados	Análisis de las posibilidades de construcción de valor	Búsqueda de socios para crecer
Se deben afrontar siempre bajo una base estratégica que responda las siguientes preguntas:		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son mis fans? • ¿Cómo se percibe mi entidad/producto? • ¿Qué valores transmite? • ¿Qué diferencias tengo con mi competencia? • ¿Qué diferencias puedo construir para ofrecer un valor único en el mercado? • ¿Qué se está ofreciendo en mi mercado? • ¿Qué compañías son más activas en el deporte? • ¿Qué compañías son más activas en la responsabilidad social? • ¿Qué compañías están más vinculadas con la comunidad, con mi población o con mi entorno de actividad? • ¿Qué recursos tengo para acercarme a ellas? 		

No olvidemos que los gustos y necesidades de los consumidores cambian constantemente, que estamos expuestos a un sinnúmero de estímulos que provocan cambios importantes en nuestras preferencias. Por ello es importante saber por qué hacer investigación de mercados: para conocer a fondo a nuestros clientes, satisfacer sus necesidades y lograr cada vez más y mejores socios.

2.4 Alianzas, relaciones y lobby

Con el objetivo de diferenciarnos como propiedad deportiva y obtener mejores acuerdos, hemos trabajado en la imagen de marca que ofrecemos y hemos ahondado en el concepto de *lovemark*, pero para verdaderamente lograr el éxito a largo plazo debemos ir más allá de estos conceptos. Debemos trabajar el marketing relacional, entendido como aquel que “consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con el cliente” (Berry, 1983) y entendiendo en este caso que nuestros clientes no sólo son los aficionados sino también los patrocinadores, con los que buscaremos establecer relaciones *win-win*, es decir, beneficiosas para ambas partes. Atrás ha quedado ya la idea de que conseguir un patrocinador era conseguir el dinero a inicio de temporada, darle unos soportes publicitarios y olvidarte hasta que tocara renovar el acuerdo. Hoy en día, la relación de patrocinio ha evolucionado y se busca encontrar marcas con las que se compartan valores y se logre un beneficio mutuo.

Este concepto de marketing relacional también ha sido definido posteriormente por otros autores, no ya desde un punto de vista del servicio sino de la industria del marketing. Así, Jackson (1985) lo definía como “el marketing que se concentra en lograr una relación larga y duradera con cuenta individuales”, y en la década siguiente Grönroos (1995) lo miraba desde la perspectiva del *networking* afirmando que su objetivo era “identificar y establecer, mantener y promover las relaciones con clientes y otros stakeholders, con el propósito de que los objetivos de ambas partes implicadas se cumplan, lo cual se consigue mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas”. Aquí ya vemos la evolución del concepto comentado, que reafirman Harwood, Garry and Broderick (2008), incluyendo el atraer, mantener y promover mutuamente relaciones beneficiosas caracterizadas por la interacción mutua.

Es decir, hemos pasado de un marketing hacia el cliente, a un marketing centrado en la relación con el cliente, para terminar en lo que se denomina marketing relacional, que incluye a todos los stakeholders, tal y como se muestra en la siguiente figura, recogida también en el análisis del concepto que hacen Nufer y Bühler (2009).



Siguiendo con este concepto de marketing relacional, Fernando Villaestrigo Fernández (2013) establece que el proceso óptimo en el marketing de relaciones seguiría estas etapas:

1. Satisfacción con el producto por sus atributos funcionales.
2. La confianza, surge como consecuencia de percibir un valor superior a las cualidades funcionales del producto, lo cual le reportará además de la satisfacción propia, reducción del riesgo percibido, abriendo una puerta de certeza a la relación.
3. El compromiso, entendido como la valoración de los esfuerzos que ha realizado la propiedad en la relación y en la acumulación de experiencias pasadas.
4. Relación a largo plazo: lealtad y fidelización.

Centrándonos en este caso en la relación con los patrocinadores, vamos a identificar cinco factores que según Farrelly y Quester (2005) y Bühler (2006) harán que la relación de patrocinio sea exitosa y veremos cómo la satisfacción es un aspecto básico para conseguir mejores relaciones de patrocinio:

-
1. **Confianza** es un factor esencial de la relación. Para construir esa confianza es necesario que la propiedad deportiva llegue a un acuerdo justo y sea abierta y clara con sus patrocinadores, lo que implica no hacer promesas que no puedan cumplir o romper éstas. Este acuerdo también implica tener el coraje de comunicarle al patrocinador verdades incómodas como problemas o conflictos. Y por supuesto, lo mismo aplica para el patrocinador hacia su propiedad patrocinada.

 2. **Entendimiento mutuo**, de modo que ambos actores sepan cuáles son los objetivos del otro. Las propiedades deportivas ayudarán a los patrocinadores a conseguir sus objetivos cumpliendo sus necesidades y los patrocinadores entenderán las características de la propiedad deportiva (a nivel financiero, pero también a nivel de conseguir resultados deportivos) y la presión que reciben por parte de la afición y de los medios de comunicación.

 3. **Perspectiva a largo plazo**, es decir, no verlo como una forma de conseguir dinero para unas pocas temporadas, sino buscar la calidad en la relación a largo plazo. Pasar de un punto de vista puramente transaccional a un punto de vista relacional. Un ejemplo de relación a largo plazo sería la de Carlsberg con el Liverpool FC que duró desde 1992 y fue considerada durante muchos años la relación más duradera entre un club y su patrocinado.

 4. **Comunicación**, que sea fluida. Puede ser por teléfono, correo electrónico o en reuniones cara a cara, pero que haya un flujo constante de información. Algunas propiedades deportivas han creado incluso una *newsletter* específica para sus patrocinadores para informarles puntualmente de sus actividades, tanto pasadas como futuras, dándoles exclusividad al conocer por ejemplo un fichaje de un jugador antes de que lo sepa el público en general.

5. **Cooperación.** Los patrocinadores suelen ser mejores a nivel de marketing y las propiedades deportivas suelen tener un mayor *know how* del mundo deportivo, por lo que ambos pueden beneficiarse si colaboran juntos, logrando así mejorar a nivel de marketing los primeros y a tener una mejor relación con los aficionados, los segundos.

Cierre

A manera de cierre podría señalarse que es necesario invertir en la construcción de la propia diferencia en las marcas deportivas, la marca es lo que te hace diferente. Una marca fuerte va más allá de los resultados deportivos y te da una identidad preponderante. Por ello es necesario construir valor desde la diferencia, si eres auténtico la gente te valora más y podrás conseguir más y mejores socios.

Además es importante que conozcas lo que quiere tu entorno y lo que está haciendo la competencia. Sólo del más profundo conocimiento de lo que eres y lo que te diferencia podrás poner en marcha estrategias segmentadas de éxito.

Asegúrate de...

Asegúrate de comprender:

- Cómo se conforma la entidad deportiva.
- Cómo construir una marca deportiva.
- El marketing relacional.

Estrategias de bolsillo

Puntos base en la creación de marca

Objetivo de la estrategia: identificar los puntos base para la creación de marca de una propiedad deportiva, para construir la imagen de marca ideal que queremos proyectar.

1. Averigua todo sobre el origen del **nombre** actual de tu propiedad deportiva.
2. Observa la evolución del **logotipo**, desde su creación hasta la actualidad, con las distintas variantes que haya podido tener.
3. Investiga las motivaciones detrás del **símbolo**, ¿por qué se eligió ese y no otro? ¿qué se quería transmitir?
4. ¿Sabes lo que es la teoría del **color**? Aplícala a los colores corporativos de tu propiedad deportiva para conocer qué es lo que transmiten.
5. Crea un libro de estilo sobre las **tipografías** a utilizar en la propiedad deportiva y los momentos en los que puedes utilizar cada una de ellas.
6. ¿Cuál es el eslogan? ¿Se corresponde con la imagen que quieres transmitir?

7. ¿Hay cultura institucional? ¿Conocen los empleados lo que es la marca y la imagen, el posicionamiento que se quiere conseguir?
8. ¿Cómo es el lugar de venta? ¿Hay varios de ellos? ¿Desprenden corporativismo?

Objetivos

1. Conocer el *status quo* de los principales aspectos base para la creación de la marca.
2. Investigar los motivos que hicieron que nuestra imagen de marca luzca así en la actualidad.
3. Empezar a trabajar en la nueva imagen de marca que queremos transmitir

Referencia

Referencias consultadas:

- Africano, L. (2012). *Marketing deportivo: algo más que “fulbito para la tribuna”*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/Marketing-deportivo-fulbito-tribuna_0_r17KVP_3wmg.html
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing. En Berry, L., Shostack, G. y Upah, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- CdS. (2018). *2020 La Cadena de Valor del Futuro: estrategias para la nueva década*. Recuperado de <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/la-cadena-de-valor-de-2020-definida-por-ejecutivos-del-sector-retail-y-consumo/>
- Davis, J., y Hilbert, J. (2013). *Sports marketing: creating long term value*. Estados Unidos: Edward Elgar Publishing.
- Urriolagoitia, L. (2007). *El ciclo de vida de las relaciones de patrocinio: desarrollo de un modelo desde la perspectiva de las alianzas estratégicas*. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/9191>
- Ferro, X. (2018). *La creación de la marca*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material/pdfcapitulos/2.pdf>
- Fullerton, S., y Merz, G. (2008). The four domains of sports marketing: A conceptual framework. *Sports Marketing Quarterly*, 17(2).
- Grönroos, C. (1995). *The rebirth of modern marketing: Six propositions about relationship marketing*. Finlandia: Helsingfors, Working Paper 307, School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Harwood, T., Garry, T., y Broderick, A. (2008). *Relationship Marketing. Perspectives, Dimensions and Contexts*. Reino Unido: McGraw Hill.
- Jackson, B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 63(6).
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1).
- Munnunkka, J., Karjaluoto, H., Mahlamäki, T., y Hokkanen, V. (2017). Effects of Social Media on Consumers' Sports Brand Experiences and Loyalty. En Stieler, M (Eds.), *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends*. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham.
- Nufer, G., y Bühler, A. (2009). *The importance of mutual beneficial relationships in the sponsorship dyad*. Recuperado de https://www.esb-business-school.de/fileadmin/user_upload/Fakultaet_ESB/Forschung/Publikationen/Diskussionsbeitraege_zu_Marketing_Management/Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2009_-_6.pdf
- Orozco, G. (2017). La creación de valor de marca por medio de patrocinios en eventos deportivos en el mundo. *Zincografía. Revista de comunicación y diseño*, 2(3). Recuperado de <http://www.zincografia.cuaad.udg.mx/index.php/ZC/article/view/45>

- Roberts, K. (2004). *Lovemarks, el futuro más allá de las marcas*. España: Ediciones Urano S.A.
- Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Stalman, A. (2016). Rio 2016: *Los Juegos Olímpicos del corazón*. Recuperado de <http://andystalman.com/rio-2016-corazon/>
- Villastrigo, F. (2013). *Comprometidos por el deporte*. Recuperado de <http://buleria.unileon.es/handle/10612/3228>