

MARKETING DEPORTIVO “GENERACION DE VALOR E IMAGEN”

DIEGO FERNANDO NARANJO RAMIREZ

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI 2013**

MARKETING DEPORTIVO “GENERACION DE VALOR E IMAGEN”

DIEGO FERNANDO NARANJO RAMIREZ

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**DIRECTOR
ORIETHA EVA RODRÍGUEZ
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI 2013**

Contenido

1. INTRODUCCION.....	6
2. RESUMEN.....	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
4. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	9
4.1. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	10
5. OBJETIVOS	10
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
6. JUSTIFICACION	11
7. MARCO DE REFERENCIA	13
7.1.1. MARCO TEÓRICO.....	13
7.2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	16
8. ANTECEDENTES.....	19
9. TIPO DE ESTUDIO	20
10. IDEA DEL NEGOCIO.....	21
10.1.1. Tamaño de la categoría	21
10.1.2. Crecimiento de la categoría	21
10.1.3. Sistema de juego	21
10.1.4. Rentabilidad del mercado	22
11. FACTORES DE LA CATEGORÍA.....	23
11.1.1. Amenaza de Nuevos Ingresos	23
11.1.2. Poder de negociación de los consumidores	23
11.1.3. Poder de Negociación de los proveedores.....	24
11.1.4. Presión de sustitutos.....	24
11.1.5. Rivalidad de la categoría.....	24
11.1.6. Factores medio ambientales	25
12. ANALISIS DE LA COMPAÑIA Y LA COMPETENCIA	26
12.1.1. Ventaja competitiva.....	26
12.1.2. Estructura de poder y toma de decisiones	26
12.1.3. Mercedo y Publicidad en la Asociación Deportivo Cali	28
12.2. Análisis de la competencia.....	30

12.2.1.	América de Cali.....	30
12.2.2.	Estructura Organizacional.....	30
12.2.3.	Mercadeo y Publicidad en América de Cali.....	31
13.	ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.....	32
13.1.1.	Patrocinadores.....	33
13.1.2.	Política de patrocinio abierta y descentralizada.....	34
13.1.3.	Política de patrocinios centralizada.....	34
13.1.4.	Política de patrocinio horizontal.....	34
13.1.5.	Menú de alternativas potenciales de patrocinio para las empresas.....	35
13.2.	Consumidor Deportivo.....	36
14.	MATRIZ DOFA.....	38
14.1.	Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	39
14.2.	Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).....	40
15.	ESTRATEGIA.....	41
15.1.	Caso Estructura del plan de mercadeo deportivo Real Madrid F.C.....	42
15.2.	Descripción de la Estrategia.....	45
15.2.1.	Explotación de Marca y Sedes.....	46
15.2.2.	Negocios asociados a la Marca.....	46
15.2.3.	Como medir la inversión.....	48
16.	CONCLUSIONES.....	49
17.	BIBLIOGRAFIA.....	51

TABLAS

Tabla 1 38
Tabla 2 39
Tabla 3 40

1. INTRODUCCION

En el siguiente estudio se exploran los distintos hechos y factores que son relevantes al momento de presentar una estrategia de marketing deportivo, basándonos en casos que han presentado total éxito a nivel mundial como lo son las administraciones del Barcelona F.C. y el Real Madrid F.C. ambos clubes españoles y pertenecientes al espectáculo deportivo del futbol, que en la última década presentan un gran crecimiento económico y valorización de su marca.

Se realiza un estudio descriptivo y un análisis sectorial basado en las cinco fuerzas de Porter en la ciudad de Cali, del momento actual del Futbol en Colombia y las instituciones de la región, para las cuales encontramos el caso del Deportivo Cali, institución en la cual basaremos nuestro estudio, con una base fuerte en su estructura organizacional y que va tal como lo marcan las tendencias en el rentado nacional pero que a nivel mundial en el deporte aún se encuentra dando sus primeros pasos, teniendo en cuenta que a nivel nacional el marketing deportivo se encuentra en una fase de exploración dejando grandes oportunidades para su desarrollo.

Para este estudio nos planteamos como objetivo estudiar en la ciudad de Cali una posible estrategia que permita posicionar, dar valor agregado e identidad a la marca Deportivo Cali, en el primer semestre del 2013, teniendo en cuenta que uno de los mayores activos de las instituciones deportivas es su marca, la cual puede convertirse en una opción de nuevos ingresos.

El diseño de una estrategia de marketing deportivo basado en un análisis sectorial, nos permite establecer una opción de aprovechamiento de las distintas oportunidades que se presentan en un mercado, destacando las fortalezas del club, en un mercado que todavía está en una fase de exploración por los equipos de la liga profesional de futbol.

2. RESUMEN

Para el siguiente estudio se realiza un análisis de los términos más utilizados en el mercado deportivo los cuales nos ayudan a entender el sistema de negociación y dirección deportivo, también se desarrolla un análisis sectorial en la ciudad de Cali, interpretando el estado actual del mercado colombiano, para esto se utiliza como referencia las 5 fuerzas de Porter estableciendo las distintas barreras de entrada al sector, a su vez examinamos la estructura financiera y la estrategia de marketing de la institución la cual fue explicada por el Gerente de Marketing en la novena versión de la jornada de Sinergia ICESI. También se estudia las distintas maneras de negociación con el patrocinador, y los factores en la toma de decisión del consumidor deportivo.

Por ultimo analizamos uno de los casos más exitosos a nivel mundial en marketing deportivo como lo es el modelo de gestión del Real Madrid F.C. de España, con el cual realizamos Benchmarking traduciéndolo a un mercado local y aun equipo que cuenta con las condiciones necesarias para ubicarse entre los mejores de Sur América, de tal forma que se establecen unas posibles opciones para el desarrollo de una estrategia de generación de valor de marca y obtención de nuevos ingresos por medio del marketing.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sobre finales de la década de los 80, los europeos empezaron a ver los clubes de fútbol como empresas de entretenimiento y espectáculos. En el concepto anglosajón, el equipo se debe ver como una marca y el deportista como un producto, todo claro en términos comerciales. Este tipo de visiones no solo llevan a la consecución de nuevos y mejores patrocinios, sino que se ve reflejado en ganancias, tanto en la parte corporativa como en la deportiva.

En entrevista 2007 con Miguel Luque presidente de la Dimayor, dice, “aunque los equipos nacionales empezaron a estampar publicidad en las camisetas a mediados de la década de los 70, no se ha desarrollado esta gestión del todo, por lo que los conceptos de abonos, taquillas y derechos de televisión son las principales entradas para sus arcas.

Sin embargo, reconoce que no todos los conjuntos nacionales comparten las cifras por estos ingresos, debido en parte que entre los equipos “grandes” y los “chicos” existe una brecha en las ganancias por asistencia. “Las instituciones nuevas viven alcanzadas, nuestro fútbol es pobre en ese sentido, pero tenemos otras como el Deportivo Cali, que está constituido como un club serio, con asociados y estadio propio”, afirma el directivo.

Como podemos apreciar el futbol en la mayoría de equipos de nuestro país sigue dependiendo de las entradas básicas en el negocio del deporte en este caso, por taquilla, por patrocinios en el estadio y en la camiseta del equipo además de la compra y venta de jugadores.

En la actualidad nos encontramos equipos en Europa como es el caso del Real Madrid F.C. que logran facturar más de 400 millones de dólares en ganancia, con un modelo de negocio que incluye lo esencial como la taquilla, hasta el desarrollo de una estrategia de marketing alrededor de la explotación de la marca que incluye el buen manejo de sus recursos estratégicos.

El equipo Deportivo Cali en la actualidad del futbol Colombiano, muestra una estructura diferente a muchos equipos del resto del país, donde tiene su base financiera estructurada en sus socios, pero que también viene avanzando en su estrategia de marketing, cuenta con 4 sedes en la ciudad, una de ellas un club para la familia y el estadio de futbol, también hemos podido observar una página web dirigida a todo publico donde se deja apreciar lo básico para conocer el equipo, manejan las distintas redes sociales, al igual que cuenta con un programa por la cadena de tv local dirigido a toda la hinchada.

El equipo se encuentra este año llegando a su aniversario 100 desde que se fundó, ventaja que tiene la marca Deportivo Cali en Colombia, sumando su trayectoria y triunfos a nivel nacional.

Como podemos analizar la institución ha venido mejorando en su gestión y la búsqueda de un valor agregado sostenible, pero sucede actualmente que aun no convence al hincha viéndose reflejado en la cantidad de asistentes al estadio, también hay que resaltar que el equipo se encuentra aun en una reestructuración administrativa.

En el mercado futuro la práctica y el buen manejo del marketing en las empresas del futbol a nivel global están dejando grandes utilidades para los clubes.

Respecto al tema colombiano, Gerardo Molina piensa que al país le faltan medios técnicos, infraestructura y apoyo financiero, lo que se suma a la ausencia de objetivos futbolísticos claros, por las pujas diligenciales que han dividido la administración profesional.

Sin embargo, piensa también que “con una debida planificación de las metas, el fútbol colombiano es uno de los demás proyección y de mayor futuro en el continente”.

En este marco nace la pregunta ¿La generación de valor agregado para la marca Deportivo Cali puede convertirse en otra base económica y ser objeto de referencia para la inversión y obtención de ingresos llevando al club deportivo a su éxito?

4. FORMULACION DEL PROBLEMA

El Club Deportivo Cali como una de las grandes instituciones de futbol en el país ha venido avanzando rápidamente en su modelo financiero de socios, igualmente en infraestructura como el club social, o el estadio. Este modelo de empresa le ha permitido al Deportivo Cali generar otra fuente de ingresos para su sostenimiento y avanzar en el esquema tradicional de sostenimiento por taquilla, por patrocinio en la camiseta o en el estadio, y la compra venta de jugadores, pero como lo mencionamos anteriormente para su sostenimiento empresarial, y la rentabilidad de la empresa y su liquidez, ¿es realmente la de un equipo con su trayectoria?, sin mencionar que toda esta base financiera aún no se refleja en los resultados o títulos obtenidos por el equipo, y la fidelidad del hincha parece irse desvaneciendo.

Se requiere entonces establecer un nuevo modelo que permita no solo mantener una empresa dentro del mercado si no también volverla rentable, para esto trabajaremos en una estrategia de generación de valor y posicionamiento de marca, realizando benchmarking de modelos en el exterior como el Club Atlético Boca Junior de Argentina o El Real Madrid Futbol Club de España, los cuales cuentan con una base económica fuerte que les ha permitido ser dos de los mejores equipos a nivel mundial y en diferentes continentes, basando su estrategia en posicionamiento y generación de Marca , logrando que su situación financiera pasara de sostenible a rentable, fidelizando y aumentando sus seguidores, logrando títulos a nivel local y continental, generando toda una estrategia de marketing alrededor de la marca.

4.1. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- a. ¿De qué manera se podrá posicionar dar identidad y generar valor agregado a la marca Deportivo Cali?
- b. ¿Cuál es el grado de identificación y fidelidad del hincha hacia el equipo y marca Deportivo Cali?
- c. ¿Qué líneas de negocio en relación con la explotación de la marca podrían generar nuevos ingresos para el Club?
- d. ¿Qué tipo de estructura de marketing es la más conveniente para la institución?

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Estudiar en la ciudad de Cali una posible estrategia que permita posicionar, dar valor agregado e identidad a la marca Deportivo Cali, en el primer semestre del 2013

5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Lograr la fidelidad del hincha y pasar de seguidor a cliente efectivo
2. Definir nuevas líneas de negocio con la utilización de la marca
3. Definir una estructura funcional para el correcto funcionamiento de la estrategia de marketing

6. JUSTIFICACION

El marketing deportivo tuvo sus inicios hacia 1980 en territorio europeo, donde en este continente empezaron a cambiar su modo y percepción del deporte, transformándolo en empresas de entretenimiento y espectáculo; para el concepto de ellos el equipo debe verse como una marca y el deportista como un producto, haciendo del deporte una base sólida de ingresos.

Podemos analizar distintos casos de éxito en el mundo en cuanto al mundo del deporte, como es el caso de Michael Jordán como imagen de Nike, la cual consiguió gracias al éxito de Jordán, posicionar su marca en el deporte estadounidense y abrirse camino a nuevos mercados, un caso más cercano es el del Real Madrid equipo de futbol Español, quienes a comienzos del 2000 cambiaron su estrategia de marketing para convertir y sacar provecho de la gran marca que ya eran y obtener ingresos superiores de los que ya venían captando.

En el caso de Colombia no ha sido del todo ajeno a esta corriente o a la economía del deporte, aunque las inversiones y el desarrollo de este concepto han sido más bien pocas, hemos tenido casos de éxito como el patrocinio de la cerveza Águila en Barranquilla a la selección Colombia, que de una u otra forma logro posicionar esta marca al fin de posicionarla como la cerveza nacional, y ahora se consigue en todas las ciudades de Colombia.

Por otra parte la primer agencia de Marketing y Publicidad en Colombia empezó hace poco, (Mejía y Asociados), apostándole al mercado nacional y a la inversión de todos los sectores deportivos del País con el fin de impulsar y generar mayores ingresos para todas las marcas que giran en torno al deporte, pues aun en Colombia (Fuente Dimayor, Asociación del Futbol Profesional Colombiano), los equipos aún se sostienen de las entradas al estadio, los pases de jugadores al extranjero, la venta de publicidad en la camiseta del equipo, y los derechos de transmisión por televisión y radio, y solo algunos de los grandes clubes están bien estructurados, sí esta es la situación del deporte con mayor apoyo en Colombia ¿qué sucederá con los otros deportes?, además según fuentes de estudio de mercado Colombia es el tercer país en Latinoamérica, que mayor afición e inversión maneja alrededor del deporte, y en estos últimos años podemos contar con grandes éxitos y figuras nacionales, como lo fue los pasados juegos Olímpicos en Londres 2012, o el caso de Falcao García como figura ídolo y uno de los top ten a mejores jugadores de futbol en Europa, con este pequeño marco podemos darnos cuenta que el Marketing Deportivo en Colombia es un negocio en crecimiento y de grandes ingresos.

Los consumidores o hinchas del deporte realizan rápidamente la asociación de los productos a adquirir cuando están ligados a algún deporte o ídolo, es el caso de Adidas patrocinador de uno de los mejores jugadores de fútbol a nivel mundial, quienes comparten que su público compran sus productos haciéndose a la idea o sentir la sensación de jugar por ejemplo con los guayos que tiene Messi, devolviendo entonces la inversión a Adidas y generando mayor fidelidad de marca.

Analizando este pequeño caso podemos observar que en principio comienza todo desde el lado Futbolístico, con los clubes deportivos y sus marcas que arrastran varios seguidores y fieles, como lo comente anteriormente el caso del Club Real Madrid en Europa caso de éxito, nace la pregunta a esta investigación, ¿ La generación y valor agregado de marca para los equipos de la ciudad puede convertirse en otra base económica y ser objeto de referencia para la inversión y obtención de ingresos llevando los clubes deportivos a su éxito?, ¿generar identidad, valor a la marca de los equipos de fútbol en Cali con el propósito de una estrategia de marketing deportivo?

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1.1. MARCO TEÓRICO

El concepto de marketing se refiere a los clientes, “proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes”¹, las empresas se preocupan por entender el mercado, las necesidades y deseos del cliente , para esto crean estrategias “una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”², dejando claro el que, donde y como se piensa lograr para alcanzar ese posicionamiento, manteniendo una ventaja diferenciadora y competitiva, la cual permitirá al Club afianzar sus seguidores ofreciéndole una opción distinta y quizás ganando nuevos hinchas pues el “posicionamiento es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes”³.

En el deporte colombiano nos encontramos con varias estrategias de marketing exitosas como es el caso de cerveza Águila, una cerveza popular y tradicionalmente ubicada en la Costa Atlántica, que gracias a su vinculación con la Selección Colombia de fútbol se convirtió en el producto nacional y estrella de Bavaria. La campaña ‘Águila es mi Selección’ ha sido tan exitosa, que incluso desde que Bavaria pasó a manos de Saab Miller la bebida dejó de ser producto de la Cervecería de Barranquilla para convertirse simplemente en ‘Cerveza de Colombia’, como este caso encontramos varios a nivel nacional, que han generado crecimiento de marca del patrocinador, apalancado por un evento deportivo, una figura deportiva, o a la marca presente en algún deporte.

En el campo internacional, se han observado distintas estrategias para el crecimiento de los clubes deportivos, basados en una estrategia de Marketing que genere valor agregado a la marca y permita una mayor fidelidad de sus hinchas, el concepto de marketing deportivo “consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos

¹ Kotler, Philip, Armstrong, Gary: Marketing Para Latino America, 11 ed. Mexico: Pearson 2007.

² Walkers, Mullins, Larreche, Boyd: Marketing Estrategico, 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill 2004.

³ Kotler, Philip, Armstrong, Gary: Marketing Para Latino America, 11 ed. Mexico: Pearson 2007.

importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios”⁴.

Las estrategias del marketing deportivo son en vano sino están enfocadas en el consumidor de productos deportivos, es decir enfocar los objetivos de la organización hacia la satisfacción del cliente entendiendo que el primer cliente es el cliente interno⁵, El establecimiento de una estrategia de crecimiento de marca, implica el saber utilizar los recursos estratégicos de la empresa, logrando una ventaja competitiva sostenible y no a corto o mediano plazo, la marca o nombre de los clubes deportivos son su mayor activo, debido a esto se debe analizar la manera y en su buena forma la explotación con el objetivo De volver rentable la empresa o Club deportivo.

Para el desarrollo de esta investigación y planteamiento de la estrategia de marca se revisa la manera de definir y comprender mejor el mercado y el consumidor, que permitirá entender mejor el sector, el hincha, el jugador de futbol, el patrocinador, y los distintos tipos de consumidores asociados con este deporte, clasificaremos la estrategia que más se adapte al mercado teniendo en cuenta los grandes aportes hechos académicamente para el marketing deportivo, se estudiaran los distintos casos de éxito a nivel mundial como el ejemplo del Real Madrid Futbol Club, que nos permitirá afianzar un modelo a seguir para generar valor e identidad a la marca, analizándola desde distintos puntos de construcción y obtención de posicionamiento y ventaja competitiva en el sector, explicaremos las distintas maneras de explotar la marca a través de la publicidad y el consumo generando nuevas expectativas en la generación de distintas fuentes de ingresos para el club, por ultimo concluiremos con el aporte un plan elaborado para su aplicación.

⁴ Bernardo, Mullin. Marketing Deportivo. 1985 Madrid: Paidotribo

⁵ Molina, Gerardo. Aguiar, Francisco, Marketing deportivo, 2003 Argentina Edit. Norma

7.2. MARCO CONTEXTUAL

Para su estudio nos centraremos en la ciudad de nacimiento del Deportivo Cali y donde se encuentran la mayor parte de sus seguidores, Santiago de Cali, capital del departamento Valle del Cauca y la tercera ciudad en fundación de Colombia, sus datos los presentamos en la siguiente tabla:

Altitud:	995 m.s.n.m.
Temperatura:	23 Grados Centígrados.
Extensión:	564 Km ² .
Población:	2'264.256 Hab. Aprox.
Año de Fundación:	25 de Julio de 1536.
Fundador:	Sebastián de Belalcazar.
Municipio Desde:	1863 cuando pertenecía al Cauca.
Origen del Nombre:	La Palabra Cali es de origen Quechua como "Calima", "Lili", "Carchi", "Cauca", "Cari".
Características Geográficas:	Presenta terrenos Montañosos , Ondulados y Planos . Alberga los Farallones de Cali con alturas de 4200 m.s.n.m.
Rio(s) Principal(es):	Es la Ciudad de los 7 Ríos: Cali, Cañaveralejo, Aguacatal, Lili, Meléndez, Pance y Cauca.
Principales Corregimientos:	Pance, Saladito (Km 18), Felidia, Navarro y Hormiguero.
Actividad Económica Principal:	Agricultura, Ganadería, Comercio, Industria y Transporte.
Producto(s) Principal(es):	Caña de Azúcar, Papel, Plásticos, Textiles, Carbón, Maquinaria Agrícola e Industrial y Medicinas.
Atractivo(s) Turístico(s):	Museo Arqueológico La Merced, Hacienda Cañas Gordas, Museo del Oro, Museo La Tertulia, La Ermita, Estatua de Belalcazar, Centros Comerciales, Zoológico Municipal.

Ferias y Fiestas:	Feria de Cali.(Diciembre 25- 30).
Especialidad Culinaria :	Sancocho de Gallina, Pandebono, Masato, Dulces y Macetas.
Infraestructura Básica:	Dispone de todo lo de una gran metrópoli.
Otras Características:	Es la tercera Ciudad más antigua de Colombia, la primera es Santa Marta (1525) y le sigue Cartagena (1533)

7.2.1. MARCO CONCEPTUAL

a) Marketing

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con los otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de las relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías serán valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos”.

b) Marketing Deportivo

“El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios”.

c) Posicionamiento

Es decir afirmar un valor en la mente de los consumidores, está integrado por el conjunto de segmentos del mercado desde los cuales alcancemos una diferenciación, buscando de esta manera hacer la diferencia y estimulando al consumidor a que perciba de una u otra manera su máxima satisfacción frente al promedio ponderado de lo que requiere. Debemos por

consiguiente desarrollar un atractivo en la mente del consumidor que se transforme en una unidad perceptible y valorada por el mismo. En ocasiones se alcanza el éxito cuando la marca se adueña de un atributo en la mente de los consumidores, luego los consumidores le agregaran un valor mayor al que ya perciben. Dentro de las funciones que el posicionamiento busca las que principalmente resalta es llegar a nuevos segmentos de consumo, al igual que garantizar el sostenimiento de la marca y conquistar el llamado ruido.⁹ Cuando la marca se adueña de un atributo o debe insistir en ello ser constante y perseverante en sus fines y sacrificar en algunos casos posiciones de mercado importantes para concentrar esfuerzos en la focalización, ya que pretender venderle a todo el mercado es una utopía y no busca en ningún instante el logro de objetivos clave y además no es una buena estrategia. En últimas se busca que una posición estratégica se convierta en posicionamiento para que en la mente del consumidor se hagan y tomen decisiones que apoyen de una manera u otra lo que él quiere.

d) Publicidad

Es el proceso mediante el cual se le comunica al consumidor de un producto o servicio las características de un producto o servicio con el fin de que se identifique con el bien o servicio y recuerde la utilidad del mismo generando así una actitud de compra del producto y se busca despertar una necesidad inherente en la persona buscando que el adquiera el bien o servicio pese a que no lo necesite. El problema fundamental es hacer que se asocien la marca con el grupo objetivo generando en ocasiones un patrón de similar entre el producto y la marca.

e) Patrocinio

Según Molina (2003), “como definición general de patrocinio deportivo, también asociado al termino ingles sponsorship, podríamos señalar que es la asociación distintiva que se establece entre una marca /empresa y una determinada marca/equipo o seleccionado deportivo, con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingresos y expandir transferencias de imagen”

f) Valor de Marca

El valor de marca según Philip Kotler (2007), “es el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente al producto o servicio”. Una medida del valor de marca es cuanto más está dispuesto a pagar un cliente por adquirir un producto de una determinada marca.

g) Diversificación

“Estrategia para hacer crecer la empresa iniciando a adquiriendo negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empresa”

h) Licensing

Es el manejo y la explotación de una marca a través de los productos, servicios y promociones. El licensing nace como la extensión de un negocio central posicionado. Se desarrolla como ampliar la cobertura de una marca masiva traducida a productos servicios y promociones, se entiende también por una línea de negocios, una nueva fuente de ingresos para una institución deportiva. Es el comienzo de la explotación de una marca masivamente debe establecerse desde la perspectiva de un consolidado de un negocio ya establecido y no la generación de una nueva marca.

i) Master Licencia y Sublicencia

La primera una máster licencia es aquel derecho de marca que es explotado por la misma institución deportiva o por la empresa que tiene los derechos tercerizados en forma exclusiva .Mientras que una sublicencia es aquel derecho que cede quien posee la máster licencia a una empresa o persona.

j) Manual de Marca

Es la herramienta de aplicación de la imagen que van a proyectar los productos, servicios y promociones. Debe contener de forma detallada todos los recursos gráficos tipográficos fotográficos y especificaciones legales de etiquetas y bordados etc... Para que todas y cada una de las industrias que tomen la licencia de marca sepan cual es la imagen que deben proyectar

k) Investigación de Mercados

Es básico conocer información técnica y científica del perfil de nuestros consumidores, la valuación de la marca o el potencial de un negocio entrante para redefinir o mejorar las estrategias existentes.

8. ANTECEDENTES

Actualmente en la Asociación Deportivo Cali, se está trabajando en el área de mercadeo con los siguientes objetivos propuestos:

- Incrementar el Número de Socios
- Incrementar la asistencia al estadio
- Generar Negocios rentables
- Tener una efectiva presencia en los medios

Al igual que se cuenta con una estrategia definida en cinco direcciones:

- Fortalecer la mística por el Deportivo Cali
- Posicionar y comercializar la Marca Deportivo Cali
- Incrementar la hinchada y promover su fidelidad, su actitud positiva y estimulante
- Hacer atractivo el espectáculo al estadio
- Fortalecer la comunicación con los socios, hinchas y opinión pública

Para la consecución de estos objetivos se vienen realizando las siguientes acciones, creación de un libro donde se encuentra la historia y las grandes hazañas del club a nivel futbolístico, la creación de videos de las épocas doradas, la biografía de los grandes jugadores que han pasado por el club, con el propósito de crear y aumentar la fidelidad del hincha o en este caso la mística que se está buscando recuperar por el club.

Por otra parte para el manejo de la Marca Deportivo Cali se viene adelantando un manual de identidad corporativa, un rediseño en la parte visual y de presentación de la marca ante los medios, con el fin de lograr uniformidad en entrevistas y relaciones públicas.

En cuanto a la medida de mejorar la asistencia al estadio se está desarrollando actividades conexas al espectáculo futbolístico que den un valor agregado a los hinchas y los motiven a asistir al estadio como, el espectáculo de las bastoneras, concursos y rifas dentro del estadio, actividades previas al partido y en el intermedio, simultáneamente se está realizando diferentes promociones en las taquillas para su ingreso a los partidos de futbol como lo son los días de la familia donde con una entrada por un módico precio que oscila entre una entrada para una y dos personas puede entrar dos adultos y dos niños, a la tribuna familiar.

Para mejorar la comunicación con sus hinchas la institución ha creado una revista, tiene su propio espacio por televisión local y se han ampliado los canales de información vía internet, tratando de llegar aun mayor número de personas y de estar más cerca al hincha.

En cuanto a los ingresos del club para su sostenimiento a diferencia de algunas instituciones en Colombia se ha venido avanzando aunque a paso lento, estos se derivan de:

- Aporte de sus socios
- Derechos de transmisión de los juegos
- Página Web
- Taquilla
- Bus valla
- Revista
- Sedes sociales

9. TIPO DE ESTUDIO

A continuación se realiza un estudio descriptivo donde entraremos a identificar los distintos factores que afectan la cultura del mercado deportivo, se realiza un análisis sectorial donde se estudia el medio en que se desenvuelve la empresa Deportivo Cali en el momento actual, tomando en cuenta factores internos y externos, mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. Se utiliza como herramienta base el análisis de las cinco fuerzas de Porter con el propósito de estudiar las barreras de entrada a este sector, por último se estudia casos exitosos a nivel mundial para aplicar Benchmarking como ayuda en la construcción de la estrategia.

10. IDEA DEL NEGOCIO

10.1. FACTORES DEL MERCADO

10.1.1. Tamaño de la categoría

El fútbol colombiano comprende en su primera división o la serie A de un total de 18 equipos, la competencia comprende de un total de 17 juegos y de ahí se desprende los cuadrangulares para elegir a los dos equipos en busca del título los cuales se enfrentaran en un partido final.

10.1.2. Crecimiento de la categoría

El crecimiento de la categoría del fútbol profesional colombiano está encerrado en sus 18 equipos participantes, los cuales varían de acuerdo a un sistema de juego donde sucede un ascenso de la categoría B a la profesional de acuerdo al promedio en el año, pero manteniendo constante el número de equipos el sistema de juego es el siguiente:

10.1.3. Sistema de juego

El torneo de un año se divide en dos fases: Apertura (de febrero a junio o julio) y Finalización (de julio a diciembre).

Las fases durante cada torneo son:

- **Todos contra todos:** Se juegan 18 fechas en las que cada equipo juega contra todos sus rivales (17) en 8 o 9 partidos de local y 8 o 9 de visitante. El partido restante corresponde a la repetición del clásico regional.
- **Cuadrangulares semifinales:** Clasifican los mejores ocho equipos del campeonato según la tabla de posiciones y se dividen en dos grupos de cuatro equipos cada uno: El primero irá al Grupo A y el segundo al B, mientras que los seis restantes clasificados entran a un sorteo para distribuirse en los dos grupos. En caso de empate en el primer lugar del

cuadrangular por número de puntos, no se tendrá en cuenta la diferencia de goles, sino el "punto invisible", que dará el cupo a la gran final al equipo que haya logrado mejor clasificación en la etapa "Todos contra todos".

- **Final:** El equipo que quede de primero en cada grupo se enfrentan en la final a partidos de ida y de vuelta para así definir al campeón del semestre, que obtendrá el título de campeón del fútbol colombiano, El partido de vuelta se juega en el campo del equipo con mejor clasificación entre los dos finalistas de la etapa "Todos contra todos".

Durante el año se juega con dos e inclusive tres tablas de posiciones.

- **Clasificación:** Es la que lleva el puntaje en la fase de todos contra todos en el Torneo Apertura y Finalización de forma independiente. En ella se define el denominado 'punto invisible' que da ventaja en caso de empate en los cuadrangulares semifinales y la localía en la final de cada campeonato.
- **Reclasificación:** Es la tabla general del año, sumatoria de los torneos Apertura y Finalización, sumando los cuadrangulares semifinales y gran final. Allí se determinan varios cupos a torneos internacionales.
- **Tabla de promedio:** Es la que determina los equipos que descienden directamente y juegan la promoción por la permanencia. En ella se suman los puntajes de los últimos tres años (seis torneos) y se dividen en la cantidad de partidos jugados.

10.1.4. Rentabilidad del mercado

Siendo el deporte que mueve más dinero a nivel mundial, sumado a la pasión inconmensurable que embarga a sus amantes, lo convierten en una plataforma ideal para los productos. Por esta razón las camisetas de los grandes clubes mundiales son fuente de negocios multimillonarios, muchas veces acompañados de un co-branding, en el que tanto los clubes o selecciones, como los sponsors realizan planes de mercadeo en conjunto.

“No hay vehículo más fuerte en los sistemas de comunicación actuales que el fútbol. Sobrepasa todas las fronteras verbales y culturales que existen, debido a que la gente que lo consume es prácticamente similar en todos los continentes, la variación de gustos y preferencias de los fanáticos es muy mínima, a pesar de la raza, la cultura o la religión”, indica Molina.

En el caso de Colombia viene en aumento el vínculo de las empresas con el espectáculo deportivo, observando el buen momento de la selección de mayores de Colombia, las contrataciones de jugadores importantes para los mejores clubes de la liga profesional, haciendo atractiva la inversión, por otra parte se sigue encontrando la dirigencia de los equipos en beneficio propio y no del espectáculo que trae el Fútbol haciendo que en muchas canchas del país aun no se consolide el fanático a este deporte, a pesar de esto se auguran según expertos en el medio, que el deporte y la rentabilidad en Colombia cada vez es mejor.

11. FACTORES DE LA CATEGORÍA

11.1.1. Amenaza de Nuevos Ingresos

Como analizábamos anteriormente la liga colombiana solo dispone de 18 equipos según normas que se hicieron al momento de formar el torneo, por lo que se mantiene constante la cantidad de participantes, igualmente el Deportivo Cali es una institución con 100 años y con número de hinchas y seguidores de la pasión que genera el club.

11.1.2. Poder de negociación de los consumidores

Por ser este un deporte que genera sentimientos, emociones, pasión, en el seguidor, normalmente el precio de los artículos o boletería no es muy influyente para tomar la decisión en el hincha, en sí adquirir o no algún producto del equipo, por otra parte el Deportivo Cali cuenta con unos socios que ya han realizado un aporte al equipo y quienes cancelan una cuota mensual al club por diferentes servicios, lo que nos deja un panorama de un buen número de hinchas con un alto poder adquisitivo, igualmente como podemos observar con la situación actual de la selección Colombia, donde los consumidores adquieren todo producto relacionado debido al auge que tiene por sus grandes actuaciones y partidos ganados, así mismo se relacionan las ventas y la demanda hacia los productos o asistencia al estadio del equipo.

11.1.3. Poder de Negociación de los proveedores

Para este sector el fuerte es el patrocinio deportivo, donde encontramos distintas empresas que según sus necesidades y estrategias de penetración y comunicación apoyan distintas campañas que pueda llevar una institución deportiva, igualmente pueden seleccionar distintas figuras o personajes de este medio que ayudan a que los clientes se acerquen mas a la marca y organización permitiendo fidelizar y obtener nuevos consumidores.

11.1.4. Presión de sustitutos

Podemos decir que son todos los otros medios aparte del patrocinio deportivo que pueden tomar las empresas para llevar su mensaje al consumidor final, como lo son los medios directos, medios masivos, la fuerza de ventas, internet, y demás. A diferencia de los otros canales de comunicación el deporte como medio del mensaje trae a la organización o marca un sentimiento y motivación que genera una experiencia distinta en las personas logrando mayor grado de recordación de la marca.

11.1.5. Rivalidad de la categoría

El futbol es un deporte que genera emoción y diferentes sentimientos en sus seguidores, ocasionando distintas percepciones y actitudes hacia el club y sus patrocinadores, por lo que el patrocinio a una campaña puede ser más exitosa siempre y cuando este consiga buenos resultados, puedes ver como el equipo Futbol club Barcelona de España ha venido gran cantidad de adeptos gracias a sus logros en la última década beneficiando a todos los que giran alrededor de esta organización.

11.1.6. Factores medio ambientales

a. Tecnológicos

Actualmente el mercado se mueve con rapidez gracias al avance en internet, convirtiéndose las redes sociales como uno de los medios más utilizados para las personas con el fin de estar actualizados en los sucesos diarios, igualmente el desarrollo de tecnologías como la de los Smartphones permiten el acceso a internet casi desde cualquier sitio o ubicación siendo este un dispositivo personal y de fácil acceso personalizado.

b. Político

El país se encuentra atravesando en un proceso de dialogo de paz con las FARC grupo al margen de la ley colombiana, el cual a sostenido un conflicto desde años atrás con el estado colombiano, para nuestro análisis es un factor irrelevante.

c. Económico

Actualmente el país cuenta con una inflación registrada en el mes de abril de 2013 de 2,02% una tasa de desempleo de 10,6% según el DANE para el mismo mes, con un crecimiento del PIB para el año 2012 entre el 3,3% y el 3,9 % de crecimiento.

d. Social

La ciudad de Cali atraviesa actualmente por una falta de identidad debido al desplazamiento de diversas culturas aledañas a la ciudad, convirtiéndose en un factor agobiante, pues muchas de estas personas forman el índice del desempleo buscando otras alternativas de sobrevivencia como el pertenecer a bandas criminales organizadas, viéndose reflejado en los jóvenes una cultura pasada de la consecución de recursos fácilmente por el narcotráfico, y reflejándose en la violencia en los estadios.

12. ANALISIS DE LA COMPAÑIA Y LA COMPETENCIA

12.1.1. Ventaja competitiva

A continuación el modelo de propiedad del Deportivo Cali

El desarrollo del Modelo del Deportivo Cali, tiene como base :

1. Estructura del poder y toma de decisiones
2. El apalancamiento Financiero de los socios
3. La infraestructura física del deportivo Cali
4. Los derechos de los socios

12.1.2. Estructura de poder y toma de decisiones

1. A nivel mundial encontramos distintas formas de organización de los clubes de Fútbol, algunos están constituidos por acciones y cotizan en bolsa, otros tiene gran parte de sus derechos a un solo dueño, y otros están divididos en muchos propietarios. En el caso de la Asociación Deportivo Cali, es un organismo privado, sin ánimo de lucro, y los asociados tienen derecho a un voto en las reuniones de la asamblea, aun cuando posea más de un título. El órgano de poder se constituye de la siguiente manera:
 - a. Órganos de dirección a través de la asamblea
 - b. Órgano de administración colegiado, a través del comité ejecutivo
 - c. Órgano de control, mediante revisor fiscal
 - d. Órgano de disciplina mediante un tribunal deportivo
 - e. Comisión técnica y comisión de juzgamiento

Estructura Organizacional.



Ilustración 1

2. Apalancamiento Financiero

Las siguientes son sus bases:

1. Aporte de los socios
2. Venta de Boletería en los juegos q se realizan en el estadio
3. Ingresos por publicidad
4. Venta de derechos deportivos de jugadores formados en las divisiones menores
5. Ingresos por las sedes del Cali (Sede social campestre, Sede Administrativa norte, estadio en Palmira)

Para términos del trabajo nos concentraremos en la estrategia de marketing del club y sus ingresos en publicidad sin descartar que la otra forma de ingresos para el Deportivo Cali no sea importante.

12.1.3. Mercado y Publicidad en la Asociación Deportivo Cali

Objetivos

Los siguientes son los objetivos de la nueva administración del deportivo Cali en mercadeo y publicidad:

- a. Incrementar el número de socios
- b. Incrementar la asistencia al estadio
- c. Generar negocios rentables
- d. Tener una efectiva presencia en los medios

Estrategias

Sus estrategias:

- a. Fortalecer la mística por el Deportivo Cali
- b. Posicionar y comercializar la marca Deportivo Cali
- c. Incrementar la hinchada promover su fidelidad, su actitud positiva y estimulante
- d. Hacer atractivo el espectáculo del estadio
- e. Fortalecer la comunicación hacia los socios hinchas y opinión pública en general

Fortalecer la mística por el Deportivo Cali

Que acciones se están realizando

- Libro de los 100 años del Deportivo Cali donde se recopila toda la historia del club, junto con las grandes personalidades de futbol que han hecho parte del equipo
- DVD con la documentación y contenido del libro
- Museo donde se encuentra las historias de los personajes que marcaron hito en el equipo profesional

Posicionar y comercializar la marca Deportivo Cali

- Desarrollo de manual de identidad corporativa
 - o Generar disciplina en el manejo de la marca.
 - o El correcto manejo de aspectos visuales de la marca
 - o Logrando uniformidad en el manejo de la imagen en entrevistas y relaciones publicas

- Manejo adecuado de la publicidad de patrocinadores, tanto en ambientes como en uniformes
- Actividades conjuntas con el proveedor de ropa deportiva y patrocinador oficial
- Realizar un licenciamiento para conceder franquicias que permita la comercialización de diferentes productos relacionados con la marca

Manejo de la Hinchada

Conocer el perfil de nuestros hinchas y socios

- Realización de investigación de mercados
- Visitas de los jugadores a los colegios con el fin de lograr interacción con los niños por parte de los jugadores mostrándolos como modelos a seguir

Asistencia al estadio

Se están desarrollando diferentes actividades como:

- Espectáculo de las bastoneras
- Rifas
- Tribuna familiar

Publicidad e Ingresos

Los ingresos por mercadeo y publicidad en el Deportivo Cali están distribuidos en los siguientes medios:

- a. Televisión, los ingresos se perciben por la venta de derechos de trasmisión, actualmente el Canal RCN, DIRECTV, y un conjunto de programadores de televisión mediante el Canal Win Sport.
Igualmente la publicidad en vallas es manejada por un intermediario el cual se encarga de la venta y distribución de los espacios, los ingresos son percibidos por partido
- b. Indumentaria, Es la venta de espacio en la indumentaria del equipo, la cual es muy apetecida a principio de temporada debido a que es la misma prenda la que van a llevar por temporada
- c. Web, página del equipo, Fanpage, twitter, y la página de la hinchada
- d. Estadio
- e. Bus, el bus sirve de carro valla, igualmente sus espacios también son vendidos

- f. Revista, Esta funciona mediante suscripción y venta, cuenta con un total de trece patrocinadores mensuales.
- g. Sedes sociales, los tiques en la entrada al estadio, y a las sedes sociales.

12.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

12.2.1. América de Cali

El América de Cali es el otro club de la ciudad y rival del Deportivo Cali, es uno de los clubes de fútbol más tradicionales de Colombia. A la fecha ha sido campeón en trece ocasiones y subcampeón en seis. En la Copa Libertadores ha sido el conjunto cafetero que más veces ha participado en ella.

Su sistema financiero se mantuvo bajo la mirada de las autoridades de EE.UU. debido a los nexos en años pasados con el narcotráfico, debido a esto el América de Cali perteneció a la lista Clinton de la cual salió en abril de 2013, estar dentro de la lista le impidió a la Corporación Deportiva América tener cuentas bancarias, así como negociar el patrocinio de su indumentaria con otras compañías, para estar en la camiseta y distintas opciones de publicidad, dejando al equipo con un alto nivel de endeudamiento.

En sus pasos para salir de la lista Clinton en el 2012 América paso a formar la Sociedad Anónima Deportivo América S.A. y de tener 2500 aportantes a 211 accionistas, para el 2013 asegurándose de dar un paso más y seguir con este proceso quedaron con 113 afiliados al equipo los cuales forman la base actual del sustento financiero del equipo.

12.2.2. Estructura Organizacional

La siguiente es su estructura:

Junta Directiva, Departamento de Mercadeo y publicidad, Departamento de Finanzas y Gerencia Deportiva

La junta directiva, está compuesta por tres participantes principales entre ellos el presidente, y tres suplentes.

Apalancamiento Financiero

Su base económica

1. Aporte de los Afiliados
2. Taquilla
3. Ventas de la tienda roja
4. Derechos en televisión cerrada
5. Publicidad en el estadio
6. Aporte de los patrocinadores

12.2.3. Mercadeo y Publicidad en América de Cali

Actualmente el equipo cuenta con las siguientes actividades:

1. Estadio
2. Televisión
3. Redes Sociales
4. Canal deportivo
5. Patrocinadores

1. Estadio y Televisión

En este el equipo se encarga de vender los derechos televisivos a empresas de televisión cerrada o por cable, este ingreso financiero se vio afectado con la pérdida de categoría profesional, pues actualmente se encuentra en la Liga B del fútbol colombiano que no cuenta con la transmisión de partidos en los principales canales del país.

También realizan la venta de las vallas internas en el estadio para cada uno de sus partidos.

2. Redes Sociales

Cuenta actualmente con dos páginas la oficial donde está toda la información del club deportivo, y la de los hinchas donde pueden expresar y debatir sobre el equipo, igualmente cuentan con Fan page, twitter, y perfil de Facebook.

3. Canal deportivo

Para este han creado un portal web que se encarga de transmitir la actualidad del equipo y lo que está pasando dentro de la institución.

4. Patrocinadores

Debido a su inclusión en la Lista Clinton el equipo dejó de recibir patrocinadores en su camiseta y para sus distintos proyectos viendo afectadas sus finanzas, pues esta es una de las grandes entradas de los equipos de fútbol en el país, actualmente cuenta con tres patrocinadores de la escena local, FSS encargado de la vestimenta, EMS (empresas públicas municipales) y La alcaldía de Cali.

13. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

“El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios” (Mullins, 1985)

1. Participantes primarios son aquellos que juegan a ese deporte.
2. Participantes secundarios son los directivos, patrocinadores, los árbitros, etc.
3. Participantes terciarios alude a los periodistas, anunciantes, etc.
4. Espectadores primarios son aquellos que presencian el evento en directo.
5. Espectadores secundarios los que contemplan el evento a través de los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, etc.)

6. Espectadores terciarios, los cuales experiencia el producto deportivo indirectamente (por ejemplo, verbalmente mediante comentarios de espectadores y participantes primarios o secundarios). También podría referirse a los que se asocian a un club o a un deporte dado, fruto de la adquisición de material o recuerdos deportivos correspondientes a los mismos⁶.

Para el análisis y desarrollo de la estrategia de marketing nos centraremos en los participantes secundarios específicamente en los patrocinadores, y en los espectadores primarios, secundarios y terciarios, los cuales representan el mayor porcentaje de los clientes efectivos.

13.1.1. Patrocinadores

La relación que se puede establecer entre un equipo de fútbol y su patrocinador puede llevar a varios beneficios para las marcas implicadas, pero esto depende en gran parte a una debida planificación con el fin de conseguir un retorno satisfactorio, buscando el desarrollo y el impulso en nuevos negocios.

Para la clasificación y elección de los patrocinadores según Molina (2003) los clubes deberían de realizar la siguiente evaluación:

- Tipos de empresas
- Mercado objetivo de las empresas
- Características de su expansión territorial
- Reconocimiento de la empresa, marca e imagen corporativa
- Masa crítica de consumidores de la marca

⁶ GUTIERREZ, Nelson, Marketing Deportivo, Trabajo para optar al título Administrador de Empresas, Bogotá D.C. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, 2008: consulta septiembre 2012, disponible en : <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/833/1/79717184.pdf>

Los siguientes son algunas de las formas y políticas establecidas para patrocinio

13.1.2. Política de patrocinio abierta y descentralizada

Es un patrocinante principal cuya función es aportar una cantidad importante de dinero a cambio de contraprestaciones múltiples, las cuales son el nombre del equipo; publicidad en la camiseta oficial del equipo, publicidad en el estadio, en los abonos y en las entradas al espectáculo; y por otra parte necesita de patrocinantes acompañantes en términos de aportes económicos que adquieren paquetes especiales.

13.1.3. Política de patrocinios centralizada

De igual manera existe un patrocinador principal, que aporta ingresos en mayor número a partir de las camisetas oficiales del equipo. El resto de ingresos percibidos es por la venta de derechos comerciales y de publicidad estática.

13.1.4. Política de patrocinio horizontal

Su base fundamental parte a partir de dos estrategias la de comunicación y la estrategia de ejecución, la primera busca identificar las necesidades de consumo de los productos o servicios garantizando hacer frente a la competencia, a su vez la segunda busca identificar los segmentos del mercado que puedan influir y afectar la imagen de marca y de las ventas.

El patrocinio deportivo es la unión de capacidades y actitudes con un énfasis en la decisión y acción común, a fin de responder a las necesidades de los demandantes. Dicha comunicación se traduce en hacer un acuerdo con los consumidores que obtenga una imagen vendedora que la diferencie de los competidores, permitiendo instaurarse en la mente del consumidor por periodos prolongados de tiempo, aumentando su valor percibido y haciéndolo participe de la organización deportiva.

13.1.5. Menú de alternativas potenciales de patrocinio para las empresas

- Asociar la imagen de las empresas patrocinantes en la indumentaria de la institución, productos y servicios oficiales.
- Asociar la imagen y las comunicaciones de las empresas patrocinadoras a los deportes como marca para promociones generales, según una o varias categorías de sus productos o servicios.
- Desarrollo de campañas de publicidad comunicación y planes de marca, apoyando el deporte, estableciendo un puente a través de los equipos o eventos deportivos en los que se participe determinando previamente la cartera comercial disponible.
- Derecho de preferencia para utilizar la imagen de deportistas identificados con las instituciones deportivas para asociarlas a los productos de la marca, mediante un plan de mercadeo que integre una estrategia multimedia secuencial de anuncios y la puesta en movilidad de presentaciones personales en locales comerciales y canales de venta.
- Publicidad del patrocinante en la impresión de los boletos de ingreso al estadio deportivo con el sello de marca, posibilidad de inclusión de mecanismos de promoción: concursos, sorteos especiales, descuentos de compras y premios.
- Utilización del logo de la institución deportiva patrocinada en acciones comerciales del patrocinado (recepciones, fiestas temáticas eventos nicho).
- Creación o rediseño de una mascota oficial.
- Ubicar la marca del patrocinante en el perímetro de juego con distintas aplicaciones publicitarias o promocionales, y áreas recreativas y de entrenamiento deportivo de la institución.
- Realización de degustaciones de los productos de las empresas patrocinantes (si fueran alimentos) en las instalaciones deportivas de la institución donde interactúen los patrocinantes profesionales o amateurs de deportes, y en puntos externos del mercado de influencia definidos a tal efecto.
- Llevar el nombre del patrocinante en los torneos o ligas oficiales por lo menos una vez al año, en cada disciplina competitiva que la institución deportiva organice.

- Desarrollo de artículos promocionales determinados vía acuerdos de franquicias extendidas y creación de tiendas de ventas temáticas exclusivas.
- Diseño de planes de fidelidad.
- Otorgamiento de incentivos al personal, clientes, proveedores y consumidores vips de la empresa patrocinante (entradas y palcos para presenciar espectáculos deportivos, ingreso a los entrenamientos del equipo, pases preferenciales a las salas de conferencias de prensa o firmar autógrafos de las figuras a elección de los invitados).
- Capacitación a través de talleres, workshop y cursos con foco en la temática deportiva, organizados y patrocinados por la marca⁷.

13.2. CONSUMIDOR DEPORTIVO

Este tipo de consumidor está sujeto a variaciones del comportamiento de compra personal de productos o servicios del deporte; estas a su vez, derivan de la influencia de factores de orden interno (autoestima, prejuicios, percepción, y actitudes) o de orden externo (cultural, clase social).

La práctica deportiva hace referencia al deporte que un consumidor ejercita, posea esta un carácter competitivo o recreativo.

Tanto la práctica activa del deporte como las preferencias individuales están ligadas a la influencia social y del ambiente cultural que un consumidor percibe, consciente o no, para su ejercicio. El hecho de identificar deseos y necesidades de un deporte preferido y practicado por determinados consumidores es de singular importancia estratégica, ya que posibilita:

- Conocer las tendencias del consumo
- Predecir conductas actuales y potenciales de compra
- Definir productos que satisfagan la correcta necesidad del consumidor⁸

El producto deportivo es algo que tiene más en común con el ocio que con los productos tradicionales de consumo. Se trata más bien de un servicio: el consumidor deportivo busca espectáculo, diversión, pasión, sentimiento, que toda

⁷ Tomado del libro de marketing deportivo 2003 de Gerardo Molina y Francisco Aguiar

⁸ IBID, Molina

su dedicación emocional sea considerada. Pero Sandro Rosell sostenía que “en el marketing deportivo es muy difícil unificar los intereses comerciales con los intereses sentimentales”. (Gutiérrez, 2008)

También nos encontramos con el aficionado activo y el pasivo.

- El pasivo es aquel consumidor a quien le gusta la actividad deportiva, pero que lo hace ocasionalmente, y prefiere seguir a su equipo de fútbol mediante medios masivos como la televisión y la radio.
- El activo es aquel que aparte de practicar el deporte de su preferencia, es seguidor del equipo de fútbol y de sus deportistas ya sea por medios de comunicación o con su asistencia a los escenarios deportivos.

Por ser el fútbol un deporte que despierta grandes emociones dentro de sus hinchas o clientes es necesario que el equipo se pueda poner cada vez más cerca del consumidor final, por eso la creación de cuentas en internet de páginas, y de perfiles en redes sociales que permitan no solo al consumidor activo si no al pasivo interactuar ayudando a la creación de una comunidad entorno a la institución, permite conocer al hincha.

Igualmente las ventas de los productos y la asistencia a las distintas sedes a la institución varían y dependen del momento que este atravesando en la competencia el equipo profesional, según comentaba Álvaro Aguilar Gerente Deportivo del Deportivo Cali en la charla presentada en la Universidad ICESI.

14. MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de títulos en los últimos años - Desaprovechamiento de recursos - Falta de compromiso de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento de las continuas campañas de marketing de las empresas asociadas a los deportes - Interés en temas del cuidado de la salud y el cuerpo - Clientes fijos en constante apoyo al club - El buen momento de la selección nacional
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Único equipo en Colombia con tres sedes - Una de las mejores escuelas de formación - Estructura organizacional solida - Una marca con más de 100 años de existencia 	<ul style="list-style-type: none"> - La falta del rival de patio en la primera categoría - La violencia en los estadios

Tabla 1

14.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

OPORTUNIDADES			
FACTORES	peso	valor	Resultado
- <i>El crecimiento de las continuas campañas de marketing de las empresas asociadas a los deportes</i>	0,2	3	0,6
- <i>Interés en temas del cuidado de la salud y el cuerpo</i>	0,2	3	0,6
- <i>Clientes fijos en constante apoyo al club</i>	0,2	4	0,8
- <i>El buen momento de la selección nacional</i>	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
FACTORES			
- <i>La falta del rival de patio en la primera categoría</i>	0,1	2	0,2
- <i>La violencia en los estadios</i>	0,2	1	0,2
TOTAL	1		2,7

Tabla 2

EVALUACION

- 4. GRAN OPORTUNIDAD
- 3. OPORTUNIDAD MENOR
- 2. AMENAZA MENOR
- 1. GRAN AMENAZA

Se puede analizar con el siguiente resultado (2,7) que el mercado y sus factores externos muestran un entorno favorable, pues como lo planteábamos anteriormente este es un mercado aun en crecimiento en Colombia.

14.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

FORTALEZAS			
FACTORES	Peso	Valor	Resultado
- <i>Único equipo en Colombia con tres sedes</i>	0,2	3	0,6
- <i>Una de las mejores escuelas de formación</i>	0,2	4	0,8
- <i>Estructura organizacional solida</i>	0,1	3	0,3
- <i>Una marca con más de 100 años de existencia</i>	0,2	3	0,6
DEBILIDADES			
FACTORES			
- <i>Falta de títulos en los últimos años</i>	0,1	2	0,2
- <i>Desaprovechamiento de recursos</i>	0,1	1	0,1
- <i>Falta de compromiso de los socios</i>	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,6

Tabla 3

EVALUACION

- 4. GRAN FORTALEZA
- 3. FORTALEZA MENOR
- 2. DEBILIDAD MENOR
- 1. GRAN DEBILIDAD

Se puede analizar con este resultado (2,6) que la gestión interna se viene realizando de una manera adecuada pues el cambio de dirección del equipo a traído estrategias y estabilidad al equipo, por otra parte sigue siendo aún un valor bajo por lo que se puede mejorar en varios aspectos y ser más una institución más sólida.

15. ESTRATEGIA

Diversificación

Pretende crear una nueva actividad que sea sustituta de las actuales actividades de la empresa. es compatible si y solo si

- El sector no presenta crecimiento suficiente para su desarrollo y no hay más estrategias de especialización que se puedan desarrollar.
- La organización debe tomar una posición defensiva pues su posición competitiva no es la más óptima.
- La posición competitiva es fuerte lo cual la obliga a diversificarse sin que arriesgue su posición.

Los objetivos de la diversificación son: administrar un portafolio de actividades equilibrado desde el punto de vista del ciclo de la vida de los productos y su rentabilidad.

Las condiciones existentes para garantizar el éxito son: los diferentes productos deben permitir sinergias de tipo comercial que busca rentabilizar la imagen de la marca en condiciones que los productos sean compatibles; las técnicas para poder utilizar la misma cadena de producción, la de recursos humanos se permite la flexibilización, una cultura de cambios o un apolítica de formación, los financieros que busca resolver la solvencia en cuanto los bancos y el organizativo que pretende realizar estudios de marketing y de investigación y desarrollo. Las estrategias de diferenciación que tiene como objetivos reducir los riesgos de la especialización invirtiendo en la diversificación, y reaccionar a la demanda es decir darle el gusto de la elección, responder al envejecimiento acelerado de los productos.

A continuación presentamos uno de los casos más exitosos en Marketing Deportivo a Nivel Mundial, como lo es la gestión del equipo español Real Madrid, el cual nos permite analizar un claro ejemplo de gestión de marca.

15.1. CASO ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO DEPORTIVO REAL MADRID F.C.

Patrocinio

Los derechos que posee la marca fueron reagrupados elaborándose distintos paquetes de patrocinio para su comercialización. Patrocinador Principal, Colaborador, y Proveedor Oficial.

Publicidad

La publicidad está ligada a la ejecución de nuevos proyectos como:

- Revista
- CATV en zonas VIP del estadio
- Espacios publicitarios en la web
- Canal de televisión
- Paneles de prensa en el estadio
- Guía del partido

La creación de un menú variado abre las puertas para numerosas empresas que tienen inversiones en publicidad más modestos.

Derechos de Imagen

El Real Madrid comercializa su imagen bajo un esquema de Joint Venture con algunas de sus máximas estrellas.

Distribución y Merchandising

Se presenta un incremento del 85% de ingresos que está constituido por la nueva tienda de exposición de trofeos, que además de permitir ver los triunfos alcanzados por el Real deja ver el campo de juego, al igual que por las tiendas, oficiales de venta de productos del club. Por ejemplo la venta de camisetas se incrementó por la llegada de Zidane con una venta aprox. de 2.000 con un precio de 70 dólares en tan solo tres días. Pretende que para el 2004 llegue una marca nueva de productos llamada Hala Madrid siendo una gama de productos más económicos que los que fabrica Adidas y que a su vez es una herramienta para combatir la piratería.

Realmadrid.com

Con un número aproximado de 12 millones de internautas quienes consultaron 120 millones de páginas en el sitio pretende garantizar que el valor de la marca se determina por el tamaño de la audiencia, creando una estrategia de fidelidad con el carnet del club con un target de aprox. 300.000 mil personas, el sitio arroja unos ingresos de 490.000 euros con unidades de negocio como los carnets madridistas el servicio de alertas vía celular y aprox. 380.000 mil mensajes a celulares. Se pretende hacer una comunicación entre el club y los internautas permanentes capaz de generar un vínculo con cada uno de ellos, además de expandir en Asia, América y países bajos entre 70 millones de aficionados, posibles clientes de algún tipo de producto con el real Madrid. Se buscan aliados para difundir y rentabilizar la marca que garanticen un soporte técnico para acceder a determinados mercados a cambio de compartir la marca Real Madrid.

Televisión

Cuenta con 50.000 abonados llega a países como Arabia Saudita, Yemen, Omán, Emiratos Árabes Irak, Líbano, Palestina, Egipto, Túnez entre otros alcanza una suma total de ingresos de 2.8 millones de euros con un incremento anual aprox. de 16%. Con una estrategia de cooperación se busca fomentar el crecimiento de la publicidad del canal y además ser el más importante medio de comunicación con los aficionados planeando llegar a Asia, África y Usa.

Explotación de las Instalaciones

Brindar las instalaciones del estadio a espectáculos musicales, entretenimiento en general y adecuar para ello la remodelación de bares, construcción de sitios de comida rápida y un exclusivo restaurante del Real Madrid.

Acciones Filantrópicas

Se incursiono en Latinoamérica con la cesión de su imagen de marca para impulsar programas sociales en zonas de bajos recursos, tiene como objetivo brindar apoyo para la escolaridad en los niños y además llevar un complemento alimenticio para los deportistas. Realizando estudios de planeación estratégica se puede adelantar una estrategia de sensibilización, de hábitos y preferencias, globalizada que garantice el éxito en el largo plazo

pretendiendo llegar a hacer convenios institucionales con gobiernos e instituciones para el acceso a la variada línea de productos que impulsa la marca deportiva, es decir llegar a nuevos nichos de mercado y de consumo.

Convenios

Pretendiendo desarrollar su mercado en Brasil que cuenta con 800 Clubes de fútbol y 16.000 deportistas en actividad, pretende hacer la campaña Haz un gol de letras campaña contra el analfabetismo que en el 2002 alcanzaba los 18 millones de brasileros, en coordinación con el ministerio de educación del Brasil. En la argentina apoyaron la obra del padre Mario que pretende la formación de jóvenes de jóvenes de los barrios más bajos a través del fomento de la práctica deportiva además de acciones de apoyo para que terminen sus estudios.

En conclusión el departamento de investigación de mercados del Real Madrid ha basado su estrategia en tres puntos: estudios de mercado previos al lanzamiento de nuevos productos y servicios; estudios de mercado y el carnet de simpatizante del club, los cuales deben ofrecer la información necesaria para perfeccionar los productos y servicios de la institución; y el carnet de simpatizante y estudios de mercado como herramienta de sostenimiento entre el seguidor y el club.

Basándonos en nuestro análisis situacional del mercado y el análisis actual de la estrategia de marketing del Deportivo Cali hemos pasado a definir unas posibles acciones encaminadas a lograr los siguientes objetivos.

- a. Lograr la fidelidad del hincha y pasar de seguidor a cliente efectivo
- b. Definir nuevas líneas de negocio con la utilización de la marca
- c. Definir una estructura funcional para el correcto funcionamiento de la estrategia de marketing

15.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Fundaremos la estrategia en tres bases, social, mercadeo-económica, y deportiva, con el propósito de acercarnos a la consecución de los objetivos propuestos.

Destacando las fortalezas del equipo nos encontramos las tres sedes en infraestructura (Estadio, Club social, Sede Administrativa), y ser reconocidos como una de las mejores escuelas en formación de jugadores del país, esto nos permite tener una base a un futuro y la explotación de marca en las sedes, igualmente es de importancia el rendimiento del equipo profesional como evento multiplicador en ventas y fidelización, para esto la contratación de buenos jugadores de la escena nacional permitirán otra fuente de ingresos por marketing por manejo de imagen, además de mejorar la participación en la liga profesional.

Por otra parte su estrategia social debe de ir enfocada a mantener la transparencia de su gestión como ya lo ha venido demostrando, su comunicación debe de mostrar una imagen del club pacífico y preocupado por la sociedad de Cali ya sea basándose en apoyo a distintas fundaciones o a proyectos junto con el gobierno o la alcaldía local, igualmente el tema de la violencia en los estadios es factor primordial para empezar a combatir y mostrar una alternativa distinta de futbol en paz.

Como ya lo mencionábamos el volver el hincha fiel en consumidor amerita una estrategia de valor de marca, esta debe de empezar por la construcción de un manual del correcto uso y comunicación, pues uno de los más grandes activos de los equipos de futbol es su marca, la cual para el Cali ya tiene 100 años desde su fundación a acompañada de varios campeonatos y logros, esto permitirá una alineación con la diversificación del club en el mensaje que se pretende llevar. Para su explotación basándonos en el entorno actual de la ciudad tendremos en cuenta los siguientes aspectos:

- La realización y consecución de patrocinadores que permitan y aporten transferencia de valor al equipo.
- Llegar a las distintas familias del valle mediante programas sociales patrocinados por la marca Deportivo Cali
- Uso de las nuevas tecnologías (Smart phone, redes sociales)
- Contratación de buenos jugadores a nivel nacional que permitan realizar campañas de marketing asociadas a su imagen
- Rediseño del carnet del Hincha del Cali, pues este debe de brindar información que permita desarrollar nuevos productos y cumplir con la fidelización a la institución, además que el aficionado reciba beneficios por su suscripción, como por ejemplo obtener suscripción gratuita a la revista.
- Programa de licencias.

15.2.1. Explotación de Marca y Sedes

Actualmente el Deportivo Cali es uno de los clubes que mayor teleaudiencia convoca a la hora de sus juegos, lo cual hace que sea atractivo para los canales de televisión, esto permite que la institución sea una de las que mayores beneficiarias por la venta de derechos de transmisión, por lo que aquí planteamos un rediseño de explotación de los partidos del Club.

1. Dejar la tercerización de la venta de vallas y exposición de marca dentro del estadio, permitiendo un mayor ingreso.
2. La realización de las acciones pertinentes para la utilización de su propia sede o estadio, esta infraestructura ya tiene bastante tiempo sin ser la sede oficial del equipo por lo que se está dejando de percibir un ingreso extra.
3. La instalación de diferentes dispositivos de publicidad en el estadio como pantallas, o en las sillas.
4. La construcción de bares y restaurantes dentro del complejo para la zona VIP, y de palcos
5. La armonización de las barras incluyéndolos en un programa que despierte el sentir por el juego en paz y el espectáculo deportivo.
6. La realización de diversos espectáculos a parte de los deportivos.

Para las otras sedes se debe de incentivar la utilización de sus servicios por parte de la comunidad, independientemente que sean o no hinchas del equipo.

15.2.2. Negocios asociados a la Marca

1. Como lo mencionábamos una de las figuras de mercadeo a destacar utilizadas por el Real Madrid es la venta de derechos de imagen de sus jugadores, en Colombia esto sucede solo con los jugadores de la selección nacional, siendo este un campo aun no explorado y encontrándose con figuras dentro de la liga nacional que podrían ser imagen de una campaña publicitaria, para esto se debe de realizar inversión en la adquisición de derechos de jugadores que aporten al equipo pero que tengan un futuro para el correcto manejo de imagen.
2. Una correcta selección de los patrocinadores, una debida construcción del portafolio, diseño de la políticas de comunicación, que permitan al equipo y empresa la formación de un correcto mensaje para la inserción en nuevos mercados, estos patrocinadores deben ser el Oficial, el colaborador, y el de toda la indumentaria, este último se encargara de abarcar todas las categorías junto con la indumentaria.

3. Nuevas Tecnologías, para esto entraremos al mercado de desarrollo de aplicaciones para Smartphones, juegos relacionados con el club y la liga, y de información, también se puede realizar una red de mensajes en el cual se informe a los asociados e hinchas del club los eventos y sucesos que se estén presentando durante la semana.
4. El rediseño del carnet del Cali pues actualmente solo se estas trabajando para el socio, pero este debería de estar disponible para toda la afición y su adquisición debe de ser de forma gratuita, en este se obtendrán gustos de preferencias, datos de la persona, que permitan junto con las investigaciones de mercados el diseño de nuevos productos, también la fidelidad del hincha obsequiando descuentos y obteniendo preferencias en la adquisición de las entradas al estadio, por otra parte los datos de este carnet deben estar en constante actualización, por lo que se deben de establecer mecanismos que permitan este paso.

Este carnet debería también servir a la inscripción de la revista del Deportivo Cali, la cual se debe de realizar su distribución y obtención de forma gratuita permitiendo llegar a una cantidad mayor de hinchas y haciéndola atractiva a la inversión de las empresas.

5. La tienda verde y blanca, se debe rediseñar donde la principal o master debe de contar con puntos de encuentro de la afición con el ídolo, se debe de poder adquirir el carnet de hincha, se debe de brindar una experiencia distinta dentro del punto de venta, la línea de productos se debe de ampliar teniendo en cuenta la creciente moda del cuidado de la salud y la belleza, permitiendo ampliar el target de público que visite la tienda, por otro lado el no solo tener productos del equipo si no de la categoría de la salud, la belleza y el deporte , se podría pensar en una extensión o sublicencia para la distribución del producto.

También se puede pensar en una segunda marca de camisetas creada por la institución que ayude a combatir la piratería, y se acerque a un público de bajo nivel adquisitivo.

15.2.3. Como medir la inversión.

El ROI de una campaña de mercadeo deportivo se podría medir desde una amplia gama de perspectivas: aumento de ventas, impacto mediático, cubrimiento en medios o los beneficios de asociar su marca al apoyo de deportes”, argumenta Carlos Alberto Zumaeta, gerente de LiveSportsLtda.⁹

Variables para determinar la valoración de un patrocinio deportivo

- a. Capacidad de atracción del evento deportivo.
- b. Costo del patrocinio.
- c. Cobertura y difusión de medios que tiene el evento. Grado de visibilidad.
- d. Audiencia esperada y alcanzada.
- e. Costo por impacto

⁹ Daniel Fernando Polania. Una pasión a mercadear, en: M2M, Santiago de Cali, 20 de mayo, Disponible en internet: <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=3547>.

16. CONCLUSIONES

Con el estudio de este trabajo y del sector deportivo, aprendí a identificar los posibles escenarios de participación, la manera de como los factores externos terminan condicionando a una empresa en sus decisiones, igualmente se evidencio el atraso en el tema de marketing deportivo que presenta Colombia y la mayoría de instituciones pertenecientes a la liga profesional de futbol, aclarando que se está comenzando a explorar este campo, las distintas alternativas y formas de obtener beneficios.

Queda claro que el Deportivo Cali es uno de los equipos de futbol que está trabajando en seguir las tendencias deportivas a nivel mundial, presentando una clara estrategia de financiación con sus más de 2000 socios y una estrategia de marketing, que si bien tiene puntos y oportunidades por como está planteado el mercado, trabaja en mantener sus hinchas o seguidores.

Por otra parte aprendí el tipo de negociación de las instituciones deportivas con sus clientes en este caso los patrocinadores y el consumidor deportivo, para los cuales las empresas del futbol deben de saber elegir sus patrocinadores pues estos deben de brindar valor agregado a la marca y facilitar la llegada a nuevos mercados, pues esta relación es una Join Venture en busca de cubrir las necesidades del cliente construir una imagen y aprovechar la pasión del seguidor, también el hecho de que las empresas no solo se deben de dejar llevar por el factor económico, sino el hecho de como la institución le puede servir al patrocinador siempre y cuando vaya de la mano con la estrategia de posicionamiento de la marca.

Los hinchas juegan un papel dentro de este escenario, no solo como el seguidor de sus figuras deportivas o de la pasión que despierta el club en él, sino como un mercado potencial, pues ellos pasan a formar nuestros consumidores deportivos, de ahí que los clubes realicen distintas campañas basadas en sus necesidades y en los diversos factores que influyen para volverse en clientes efectivos, factores como el sí practica el deporte o no, si lo sigue de cerca o se entera por comentarios, si es radio oyente o busca todo en televisión, de acuerdo a esto y distintos análisis resaltamos la importancia de acercarse y conocer cada día más al hincha o seguidor mediante distintas estrategias como lo puede ser el rediseño del carnet, el cual nos de datos precisos de los gustos y expectativas de la persona.

La Diversificación como estrategia para los clubes deportivos es opcional y depende su aplicación de la especialización que tenga la empresa, actualmente

encontramos equipos en el rentado nacional que siguen dependiendo única y exclusivamente de vender el espacio en su camiseta, la taquilla, venta de jugadores, y de ceder los derechos por transmisión en Tv de sus juegos, el Deportivo Cali cuenta con una marca establecida y con un recorrido de 100 años, la cual permite la diversificación de negocios derivados para posicionar la marca, siendo esta una opción para la obtención de nuevos ingresos, como el caso de éxito que destacamos del Real Madrid F.C. donde gran parte de sus ingresos dependen de las actividades relacionadas con el mercadeo.

Por otra parte y gracias al análisis situacional realizado encontramos tres puntos de partida que son identificados como oportunidades para definir la estrategia propuesta, estos son la parte social con apoyo a nivel nacional y distintas actividades que se encuentre realizando la gobernación o alcaldía local, pues se reconoce que el club cuenta con una de las mejores escuelas de formación a nivel nacional siendo observado constantemente por instituciones a nivel mundial, la parte mercadeo- económica con el aprovechamiento de la marca activo principal de las instituciones deportivas, y deportiva con la consecución de jugadores estrella a nivel nacional que permitan la realización de campañas apoyadas en su imagen, y ayuden a la consecución de buenos resultados para el equipo profesional, pues como lo mencionamos este es un mercado que despierta pasión y los logros impulsan y mejoran la rentabilidad en los distintos negocios asociados al equipo.

Por ultimo podemos definir el Marketing Deportivo como una estrategia integral que permite reunir distintos factores para analizar y proyectar las distintas necesidades del consumidor deportivo, convirtiéndose en una alternativa distinta para la financiación de los equipos profesionales de futbol.

17. BIBLIOGRAFIA

- Bernardo, Mullin. Marketing Deportivo. 1985 Madrid: Paidotribo
- Daniel Fernando Polania. Una pasión a mercadear, en: M2M, Santiago de Cali, 20 de mayo, Disponible en internet: <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=3547>
- D'Alessandro, David. Guerra de Marcas. 2001 Bogota, Edit. Norma.
- GUTIERREZ, Nelson, Marketing Deportivo, Trabajo para optar al título Administrador de Empresas, Bogotá D.C. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, 2008: consulta septiembre 2012, disponible en : <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/833/1/79717184.pdf>
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary: Marketing Para Latino America, 11 ed. Mexico: Pearson 2007.
- Molina, Gerardo. Aguiar, Francisco, Marketing deportivo, 2003 Argentina Edit. Norma
- Walkers, Mullins, Larreche, Boyd: Marketing Estrategico, 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill 2004.