

Artículo

Estrategias de Marketing de Clubes Deportivos

Sorayda Martínez-Monroy¹ y Alexander Zamora Velandia^{2,*}

¹ Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia.

² Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia.

* azamorav@udistrital.edu.co

Resumen: El presente artículo de investigación tiene el propósito de categorizar las estrategias de marketing implementadas por los clubes de diferentes disciplinas deportivas alrededor del mundo, para lo cual se hizo revisión de 41 documentos científicos que posteriormente fueron analizados y discutidos encontrando estrategias pertenecientes a las siguientes tres categorías: Marketing tradicional, marketing on-line y, endomarketing y marketing relacional. Se identificó enfoque especial en publicidad, particularmente con protagonismo de redes sociales.

Palabras Clave: marketing tradicional, online marketing, endomarketing y club deportivo.

1. Introducción

La industria deportiva ha experimentado un crecimiento exponencial década tras década. La cantidad de personas que lo practican, lo disfrutan y viven de él, cada vez son más, lo que permite la creación de segmentos de mercado especializados con carácter local, regional y global y adicionalmente, con cada generación aparecen nuevas disciplinas y tendencias deportivas que atienden necesidades y deseos particulares y, por tanto, surgen nuevos oferentes en la industria. En esa misma medida, la oferta educativa y laboral alrededor del deporte se ha convertido en una ventana para instituciones educativas, emprendedores y el mercado mismo.

Citación: Martínez-Monroy, S. & Zamora, A. (2023). Estrategias de Marketing de Clubes Deportivos. *Latin American Journal of Sport Management* **2023**, 7(1), 16-24.

En la medida que estos mercados avanzan, se hacen necesarias estructuras organizacionales que las representen tales como: confederaciones, federaciones, asociaciones, ligas y clubes deportivos alrededor de los cuales, se crean marcas que están obligadas a desarrollar estrategias de marketing encaminadas al progreso de estas organizaciones en un mundo competitivo y cambiante.

En este sentido, los equipos, deportistas, productos y servicios vinculantes, emplean como vehículo eventos, espectáculos y puestas en escena, que, de la mano de los medios de comunicación, son los encargados de mover pasiones e integrar, no solo a las comunidades sino a otros sectores de la economía que se unen a él, a través de figuras como comercialización, patrocinio, mecenazgo, auspicio y, en el caso de entidades estatales, mediante subvenciones.

Siendo el Estado, el primer responsable de la salud pública, diseña y crea programas de prevención de salud y bienestar atados a actividad física, recreación y deporte. Así, las políticas públicas favorecen y a la vez condicionan la sustentabilidad de los planes y programas con estos propósitos.

El presente estudio documental recoge información científica en torno a estrategias de marketing aplicadas por los diferentes clubes: clubes de alta competición, clubes de competición moderada y clubes de carácter instruccional/recreativo. Como estrategia, se entiende el plan que permite alcanzar el objetivo, es decir, son las decisiones que se toman con base en el



Copyright: © 2023 por los autores. Presentado para su posible publicación en acceso abierto.

conocimiento, siguiendo a Tzu (2005), conocerse a sí mismo y al enemigo permite no correr ningún peligro. Constantemente, estos clubes se ven en la necesidad de implementar estrategias de mercadeo para crecer, destacarse o sobrevivir en un mercado con grandes oportunidades, pero también muy competido.

De esta manera surge la pregunta que da lugar al presente artículo de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de marketing implementadas por los clubes deportivos de alta competición, clubes de competición moderada e instruccional/recreativo, de diferentes disciplinas alrededor del mundo?

Para abordar este interrogante, se llevó a cabo la selección de 41 documentos científicos que incluyeran en su título o palabras clave los constructos club deportivo y estrategias de marketing, los cuales se revisaron y se extrajo de su articulación los aportes más significativos para construcción y discusión del presente artículo.

Como resultado de este procedimiento se clasificaron las estrategias elegidas en tres modalidades a saber: Marketing tradicional, marketing on-line y, marketing relacional y endomarketing. El mayor componente de los artículos revisados bajo el título de marketing hace referencia a la publicidad y patrocinio con especial énfasis en redes sociales. Sin embargo, se encontraron aspectos clave propios del marketing deportivo tales como: *Lovemark*, *fan avidity*, *top of heart*, *personal branding* y *naming right*, quedaron por abordar temas muy ligados al marketing de clubes deportivos como es el caso de marketing emocional, auspicio, mecenazgo y subvención en deporte.

2. Metodología

Se realizó revisión documental con el empleo de las bases de datos Scopus, Science Direct, Francis & Taylor, Ebsco y Google Académico. Se seleccionaron los artículos publicados entre los años 2017 y 2023, en cuyos títulos o palabras clave contemplan los siguientes constructos juntos: Marketing y Club deportivo. De esta manera se seleccionaron los artículos que aplicaron los patrones de búsqueda establecidos obedeciendo los criterios de inclusión, para un total de 47% de documentos en inglés, 49% de artículos en español y 4% en portugués, procedentes de diferentes partes del mundo.

Se procedió a analizar las estrategias de marketing empleadas por los clubes deportivos mencionados en los documentos y de esa manera se clasificaron en tres categorías a saber: Marketing tradicional, marketing online y, Marketing relacional y endomarketing. Así, se seleccionaron las estrategias utilizadas por cada una de ellas, tomadas de diversas disciplinas deportivas.

3. Resultados

La industria deportiva a través de los últimos tiempos, ha evidenciado avances en las diferentes disciplinas deportivas, estos desarrollos que comprenden las áreas técnica, administrativa y comercial, han venido utilizando variadas herramientas de gestión que, aportan en la mejora de procesos para el logro del posicionamiento, tanto de los clubes como de las marcas aliadas a través de figuras como el patrocinio, mediante las cuales persiguen llegar a los diferentes públicos para exponer, no solo los beneficios de la práctica deportiva, sino los valores que esta ostenta, utilizando como vehículo los espectáculos deportivos, las competencias y otras actividades relacionadas de naturaleza pública.

En este mercado, unos de los actores destacados a nivel mundial son los clubes deportivos, los cuales se reconocen como entidades privadas que promueven la práctica deportiva de una o más disciplinas, en procura del bienestar de los deportistas. Estos, son definidos como "organismos de derecho privado constituidos por deportistas afiliados con el fin de fomentar la práctica de una modalidad deportiva o deporte, impulsar la recreación, el buen aprovechamiento del tiempo libre y promover programas sociales y de interés general". (Ministerio del Deporte - Colombia, 2010). Esto quiere decir que, los clubes son un servicio y siguiendo a Nogales (2006), por su naturaleza de servicio, deben gestionarse y organizarse como tal.

De acuerdo con lo señalado por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA, 2023), solo por ingresos provenientes por concepto de transferencia de jugadores de 183 nacionalidades se capturaron 6.500 millones de dólares en 2022. Además, para continuar ilustrando este hecho, Murillo (2023) señala que los ingresos ahora proceden de nuevas fuentes y destaca tres categorías: *matchday* (Ingresos por taquilla), *broadcast* (devengos por venta de derechos de transmisión y retransmisión), *merchandising* (ingresos por cuenta de artículos que hacen atractiva la marca del club). Lo anterior no es de extrañar, en tanto "la eficacia económica de una organización deportiva se convierte en una medida de su carácter moderno y valor de mercado" (Jedel & Burchard, 2018).

Entonces, "El benchmarking juega un papel importante dentro de los clubes de fútbol profesional, ya que lo utilizan para realizar un seguimiento de la institucionalización y para emular lo que están haciendo los clubes" (Navarro, 2020). Lo explica Navarro (2020), cuando menciona como actividad

frecuente el hecho de que los clubes constantemente estén dando una mirada a las prácticas de sus competidores y homólogos, así como lo adelantado por otras industrias para repetirlo en su entorno rápidamente. Sin embargo, no es un ejercicio que se haga de manera recurrente y programada, pero la explotación de estas prácticas sí lo es, debido a las tensiones propias del mercado.

Así, se resalta que “La comunicación integrada de marketing ya no es solo una ventaja; es una necesidad si un club deportivo quiere tener éxito” (Varmus & Kubina, 2015) y para ello es imprescindible que estas comunicaciones cuenten con desarrollos altamente creativos. Al respecto, Werner y Saffert (2013) plantean que gracias a la creatividad artística se logra alcanzar los objetivos deseados, llamando la atención y destacándose a través de: alta calidad de producción, diálogo inteligente y sonidos memorables de manera que, ante los ojos de los públicos sean vistos como obras de arte y no como elementos de venta descarados.

Por otra parte, más del 90% de los artículos analizados incluyen el término fanáticos o fans cuyo concepto es explicado por Waters et al. (2011) indicando que, fanáticos del deporte son quienes se involucran emocionalmente con el club o deportista; desarrollan sentimientos de camaradería con sus favoritos, los siguen, se actualizan y comparten sus experiencias en las redes sociales.

En esta vía, la expresión en inglés fan avidity hace referencia de acuerdo con DeSarbo (2015) a la avidez de los fanáticos que se define según el nivel de interés, participación, pasión y lealtad de un seguidor a una entidad deportiva en particular (deporte, liga, equipo y / o atleta). De hecho, los ávidos fanáticos de los deportes desarrollan una conexión emocional más fuerte con la entidad deportiva. Agrega también que, existen diferentes tipos de avidez de los fanáticos con distintas implicaciones de ingresos para las ligas y los equipos deportivos. Los fanáticos ávidos pueden estar muy interesados en seguir a un equipo, pero suelen manifestar ese interés de variadas maneras.

3.1. Uso del marketing tradicional por clubes deportivos

Dentro de los tipos de marketing deportivo, se destaca el Marketing de eventos y exhibiciones deportivas. Tal como lo manifiestan Sánchez y Barakas (2012), los eventos deportivos traen consigo aspectos tanto positivos como negativos para la población, los que más contribuyen a su desarrollo están en la generación temporal de ingresos y la reorganización de la infraestructura del territorio, ya que se puede mejorar el aspecto estético de la zona. Una vez transcurrido el evento, los escenarios deportivos pasan al servicio de la comunidad, estimulando la participación deportiva y práctica de vida saludable. Además, el gran flujo de capital en las primeras fases, genera una serie de estímulos al gasto ya que, se crean empleos directos y a su vez una cadena de consumos indirectos; por tal razón, los grandes eventos buscan un reconocimiento del orden internacional que generen flujo de visitantes e incrementen la rentabilidad del club y, simultáneamente se otorguen beneficios a la sociedad.

No obstante, como enuncian Jinga y Jacobini (2021a), en un buen número de países europeos, el “deporte para todos” o “deportes recreativos” resulta prioridad de la política deportiva, empero, las diferencias son marcadas en el deporte privado con relación al público, ya que el segundo cuenta con financiación estatal local. En concordancia con I Calvet (2015), las subvenciones hacen referencia a una técnica de fomento de asuntos de interés general. Por este medio, el sector público apoya a los clubes locales con el fin de responder a necesidades sociales de personas y entidades jurídicas del mundo deportivo. Pese a ello, es importante reconocer que cuando los clubes no cuentan con ese apoyo de carácter social o gubernamental, se requiere gestionar otro tipo de acuerdos.

En sintonía con Jinga y Jacobini (2021b), la clave para despertar el interés de patrocinadores o recursos del Estado, está en hacer atractiva la marca, con diseños profesionalmente elaborados. Por ello, tal como lo señalan los autores mencionados, para el caso de Rumania, independientemente del tamaño del club, se requiere además de legalizar la organización, generar identidad de largo plazo tanto para los miembros y empleados como para el público en general.

Borrisser y Solanellas (2018), por su parte consideran que, aunque valiosa la figura del patrocinio tal como se conoce, esta ha evolucionado en las últimas décadas gracias a las acciones de los clubes que, guiados por sus necesidades, crean activos asociados que motivan mayor inversión en patrocinio”. Según Eshghi (2019), los resultados también muestran que los empresarios ven favorable la inversión en patrocinio deportivo cuando existe una congruencia funcional o geográfica entre el patrocinador y el patrocinado.

Otra estrategia que ha tomado fuerza en los últimos años es el *naming right*, definido por Cristina Mesa, socia del Departamento de Propiedad Industrial de Garrigues, en entrevista con Rodríguez (2022), como un subtipo de contrato de patrocinio contemplado por la Ley 140 de 1994, Ley General de Publicidad (artículo 22) donde, se otorga una contraprestación al titular del bien inmueble para que este difunda la marca o contenidos de una empresa determinada. El mismo diario, señala que, en el deporte, los derechos de marca se expanden más allá de la cultura, a los escenarios deportivos,

generando con ello un componente emocional destacado. Pese a que las barreras de entrada son mayores, si el 'naming' funciona, la acción de marketing puede convertirse en un éxito permanente." Al respecto, Borrisser y Solanellas (2018), indican que en España se han afianzado los *naming rights* especialmente en balonmano y baloncesto, confirmando el nombre de empresas a los clubes. Teniendo en cuenta la naturaleza de cada deporte se presentan diversificaciones, en relación con la exposición, las posibilidades de patrocinio y las marcas vinculantes.

Referente a derechos de uso de la imagen del club, en publicidad de la marca comercial, Valdés (2014) destaca que, en el mundo del deporte de hoy, son múltiples los factores de los que se busca rédito, aprovechando cada una de las actividades que los enmarca. Sin duda alguna, los deportistas de las diferentes disciplinas se convierten en ídolos y referentes para sus seguidores, lo que le da verdadero valor al uso de la imagen tanto del profesional como de los clubes y, naturalmente a las entidades gubernamentales u organizaciones comprometidas con la realización de estos eventos.

3.2. Marketing on-line

Para Seymour y Blakey (2020), el marketing deportivo en medios digitales es una modalidad reciente, ágil y de evolución muy rápida, que viene impactando con intensidad en la industria deportiva contemporánea y los soportes de los que se vale con mayor frecuencia son las páginas web, las redes sociales y como fruto de ello, se da lo que se ha denominado como *social listening*. Tal como se muestra a continuación:

3.2.1. Sitios Web

Si bien, VRIO, resulta ser una matriz interesante para desarrollar productos tangibles e intangibles que aseguren la generación de ventajas competitivas de largo plazo, esta herramienta fue empleada para identificar el valor generado por los clubes en sus sitios web. Para contextualizar al lector, VRIO es explicado por Sáez (2021) como un acrónimo desarrollado originalmente por Barney (1991) que, se compone de un marco de cuatro preguntas: Valor (¿El recurso es valioso para la organización y para el cliente?), Rareza (¿El recurso es poco o nada común y puede ser fuente de ventaja competitiva?), Imitabilidad (¿Resulta costoso imitar este producto o servicio? ¿El recurso cuenta con patente?) y organización (Además de explorar un recurso valioso, raro con escasa probabilidad de ser imitado, ¿la empresa posee procesos, organización y estructura para capitalizar sus capacidades y recursos? Si esto es así, la ventaja competitiva de la marca es sostenida).

Esta matriz, fue empleada por Bingley y Parker (2021) para examinar el valor que los clubes obtienen de los sitios web, concluyendo que, si bien, este es un recurso que está al alcance de todos, se requiere compromiso y capacitación para lograr extraer resultados óptimos de su utilización. Por otra parte, algunos clubes pudieron usar estos sitios web, pero con limitaciones mientras otros lo hicieron con gran destreza, pero sin avanzar más allá, lo que se vio reflejado en sitios web que involucraban muchas funciones del club, algunas de implementación sencilla y otras más complejas.

Para sacar el mejor provecho de este recurso, Maniega (s.f.) recomienda: que el diseño responda a los contenidos, que la navegabilidad sea clara de origen al destino, con lenguaje sencillo y el propósito de orientar al usuario, conservar unidad en el diseño de las páginas, impactar con el diseño de la página de inicio del sitio web presentando una visión general de lo que se ofrece al usuario y reducir el número de clics del internauta para obtener la información. Cuanto más rápido logre el usuario cumplir sus objetivos, su imagen sobre la marca va ser más positiva y tendrá una percepción más favorable sobre el entorno, si, al contrario, se incrementan los niveles de profundidad y se complejiza la estructura, se hará más difícil de entender por parte del usuario; cabe resaltar que el logo de la marca debe ser protagonista y el texto muy fácil de leer.

3.2.2. Redes sociales

Argumenta Cortés (2021) que, los efectos post pandemia han sido, por una parte, la virtualidad que llegó para quedarse y con ella la actividad física y el deporte que se han vuelto tendencia siendo las redes sociales, el medio más expedito y utilizado por un gran número de personas, además de muchas aplicaciones que son generadas por influenciadores deportivos a los que los fanáticos empezaron a seguir y continúan haciéndolo. Sin embargo, en los estudios hechos por Cano (2017) se encontró que, ni los mensajes publicitarios ni la participación de los patrocinadores influyen determinadamente en los contenidos compartidos por los fanáticos en las redes sociales que fueron analizadas.

De acuerdo con lo mencionado por Jedel y Burchard (2018b), el uso de las redes sociales rompe fronteras para aprovechar las posibilidades que brinda la exposición de marca en internet puesto que, permite llegar a un grupo objetivo muy amplio pero preciso, de manera muy fácil y rápida.

Luego, el club puede establecer vínculos de comunicación y comercialización más puntuales. Miranda (s.f.) argumenta que es pertinente atender al número de seguidores como indicador clave de la popularidad del club; sin embargo, la cantidad de interacciones por seguidor es una medida de engagement. Tahir et al. (2018) manifiesta que el grado de interactividad no es directamente proporcional a los resultados dentro de los torneos. De lo que se trata es de cimentar reputación en línea para una organización y de esta manera acercar a más personas a la red y a la marca.

Anatoliivna (2022) sugiere que, convertir a la marca en un signo de amor resulta clave para el desarrollo de las organizaciones, ya que, se obtiene un alto nivel de compromiso entre los clientes y cálidas conexiones que asocian marcas con consumidores. Por su parte, "La plataforma de Facebook permite a los fanáticos interactuar con el club y compartir sus sentimientos con otros fanáticos y con otros en su propia red" Annamalai et al. (2021).

Considerando lo anterior, Mc Carthy et al. (2022) revelan algunos aspectos fundamentales por los que los clubes deben manejar las redes sociales, indicando que la investigación en fanáticos ha demostrado la importancia de que estos usen las redes sociales para: (a) generar sentido de comunidad y pertenencia; (b) dar información y entretenimiento relacionados con su club apoyado; (c) forjar estima a través de su propia influencia entre la base de aficionados; (d) Fomentar conexión emocional y pasión por el club al que apoyan; y, (e) provocar reacciones positivas y negativas al contenido del club y del patrocinador.

3.2.3. Social listening en clubes deportivos

Según Sotelo, 2012, como citado en Romero et al. (2019) es tal el impacto del uso de las nuevas tecnologías asociadas a Internet que el mundo del deporte ha evolucionado en cuanto a visualización y magnificencia, lo que ha provocado mayor impacto y credibilidad a lo publicado por los mismos medios tradicionales de cara a lo divulgado por los medios oficiales. Esto lo explican Romero et al., (2019) cuando indican que el Real Madrid para 2018 no presentaba cambios significativos en cuanto a socios, pero los fans en la cuenta de Facebook oficial si superaba los 100 millones de personas.

También las grandes estrellas del deporte y no sólo las entidades deportivas o los clubes tienen presencia en Facebook, Instagram o Twitter, desde donde incluso ofrecen no sólo sus ruedas de prensa sino también aspectos del día a día en su vida profesional o personal. Los clubes ya no sólo están de forma testimonial o meramente informativa en las redes sociales, sino que forman parte de ellas y se han hecho necesarias alianzas entre los clubes y los deportistas fichados que más lejos llegan con su personal branding. (Romero et al., 2019a)

3.3. Endomarketing y Marketing Relacional

Endomarketing implica considerar en primer lugar a los miembros de la organización, en el caso de los clubes deportivos, se trata de entrenadores, personal administrativo, clientes y usuarios directos que son tenidos en cuenta como prioridad para enfocar sus esfuerzos, cautivarlos y crecer junto a ellos. Al respecto Jedel y Burchard (2018c) destacan la importancia de encontrar para los clubes, al personal ideal para el manejo de los diferentes repertorios de internet con los que cuente el club y así aprovechar la potencialidad de las tecnologías disponibles ya que "el marketing nos debe permitir un camino de feedback con el socio" (Nogales González, 2006a)

Así mismo, Cano (2017a) señala que estratégicamente los clubes le otorgan gran importancia a las comunicaciones con stakeholders, públicos internos y externos y especial privilegio a los medios de comunicación. Por su parte, Vanegas (2021) hace énfasis en la relevancia que tiene fomentar cultura deportiva más allá de los socios, para hacer que los hinchas asistan a todos los partidos en los que el club participe. Presenta entonces como ejemplo la estrategia "Familia Monumental" del Barcelona Sporting Club Stadium en Guayaquil, una campaña educativa para desincentivar los actos violentos en el estadio, precios congelados durante toda la temporada, rutas de buses hacia y desde el estadio en día de partido; infraestructura del estadio, inclusión deportiva otorgando lugares especiales, entre otras. Esta campaña de marketing relacional presenta logo y slogan particular.

Miranda et al. (2021) por su parte, indica que, las campañas de marketing se deben encaminar a fortalecer las asociaciones conexas con el estadio, los atributos organizacionales, el engagement de fanáticos, las interacciones sociales y los logros recientes e históricos de los equipos, a razón de su relevancia para la construcción de una marca potente, lo que concuerda con Rayne (2020) quien enfatiza que, las organizaciones generan gran impacto en los grupos de interés mediante el uso de la imagen del equipo unida a eventos que reflejen el manejo adecuado de la RS, con el fin de procurar el fomento de valores y el respeto de equipos y ligas deportivas por los derechos de las personas.

En la industria deportiva, la Responsabilidad Social Empresarial RSE juega un papel altamente significativo por lo que representa para las comunidades, entonces, los clubes deben implementar

estrategias encaminadas a mejorar la vida de las personas y enviar mensajes que provoquen a su vez comportamientos positivos en sus receptores. "Hace falta generar cultura al interior de las organizaciones para que estructuren su organigrama de tal manera que tengan programas o estrategias en pro de la RS" (Fonseca & Bernate 2022).

Visto así, "comprender las dimensiones (asociaciones, notoriedad, internalización, etc.) que forman parte del desarrollo de una marca fuerte debe ayudar al proceso de toma de decisiones (...) sabiendo que la valoración de este activo debe considerar la planificación a largo plazo" (Miranda, et al., 2021a).

Una estrategia que también cobra protagonismo alrededor de los clubes, consiste en otorgarle valor a los fanáticos e involucrarlos en la toma de decisiones. Un claro ejemplo de esto es el programa de lealtad de la franquicia de Seattle MLS compartido por Manning (2015) que hace concesiones a los fanáticos, los cuales pueden acceder a descuentos especiales, puntos, experiencias relacionadas con cercanía a los jugadores, acceso preferencial a los partidos, entre otros beneficios.

4. Discusión

Alrededor del mundo, el número de clubes deportivos presenta un crecimiento importante, ya que más allá de lo deportivo, estos se han convertido en plataforma de importantes transacciones de dinero. Por ello, cada vez sorprende más la manera en que estos clubes llevan a cabo acciones para cumplir con sus estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, alianzas estratégicas, diversificación y otras, para aprovechar las oportunidades y minimizar riesgos.

Es de anotar que, los artículos analizados que en su título o palabras clave contienen los términos marketing y club deportivo simultáneamente, se concentran en la publicidad, más que en otros aspectos de la mezcla de mercadeo y, en cuanto a la esta, la mirada se enfoca en los medios utilizados, sus ventajas y sus métricas, pero, escasamente atienden temas tan relevantes como la creatividad siendo esta la que atrae, diferencia y engancha.

A diferencia de estrategias de marketing de otras industrias, en el deporte sobresalen aquellas que aprovechan la figura de fan avidity de la que hace énfasis DeSarbo (2015), ya que está visto que la avidez del fanático y sus manifestaciones aspiracionales difieren según el deporte, por lo que los especialistas en marketing de todas las disciplinas deben tomar conciencia de esta complejidad en sus esfuerzos de segmentación, orientación y posicionamiento.

4.1. Marketing tradicional

Para llevar a cabo las estrategias de marketing tradicional, los clubes regularmente requieren del aval de una entidad que tal como lo explica IDRD (2023), garantice el fomento, protección, asesoría, promoción y respaldo, que haga que la entidad deportiva responda pedagógica y técnicamente a la comunidad que atiende. De igual manera, acuden al apoyo de empresas privadas o entidades públicas mediante las figuras conocidas como patrocinio, auspicio, subvención o mecenazgo.

En los casos en los que no se dé la subvención, se llevan a cabo acuerdos de patrocinio en los que se transa el respaldo financiero por imagen positiva de la marca patrocinadora, acuerdos no atados a los resultados de la temporada, sino a los seguidores fieles del equipo, lo que resulta más rentable para las empresas comerciales.

Otra figura que no es nueva pero que ha crecido en implementación en las últimas décadas es el Naming right. Borrisser y Solanellas (2018), señalan que esta figura se ha venido afianzando con el tiempo en España. Esta estrategia que da el nombre de una marca a un escenario deportivo ya es común en Estados Unidos y Europa. Entonces, los Clubes han descubierto que esta modalidad no solo ofrece ingresos en el corto plazo, sino que ofrece impacto de mayor magnitud y efectividad.

4.2. Marketing on-line

Así como lo postulan Vargas, et al (2020) analizar en estos tiempos las redes sociales significa contar con un valioso insumo por medio del cual, los gestores deportivos con mayor precisión pueden comprender el comportamiento de su público objetivo y su relación con compra, consumo y uso de las marcas asociadas a los diferentes clubes. principalmente los fanáticos.

En este sentido, gracias a las reacciones suscitadas por Twitter, se dan acercamientos pertinentes con los seguidores y fanáticos. A partir de esto, se deduce que el consumidor deportivo debe ser analizado ya que de esta manera se pueden tomar decisiones publicitarias y otras relacionadas con temas promocionales, de taquilla y de plaza, por parte de los clubes deportivos; al mismo tiempo aprovechar que inspirados por información obtenida en la red social, la ideación de estrategias creativas concuerdan con las necesidades, expectativas, características y peculiaridades que posee la red

de consumidores de marcas deportivas. Los soportes de este medio que se destacan en este estudio son los sitios web y las redes sociales y como consecuencia de ellos el *social listening*.

4.2.1. Sitios web

Vale la pena indicar que aun cuando contar con un sitio web no es asunto complicado, su manejo si implica una gran responsabilidad y compromiso con la reputación de la marca y con la permanencia de sus públicos en cuanto a consulta e interactividad con la misma.

4.2.2. Redes sociales

Se consigue interacción con el cliente en la que este comparte gustos, pensamientos y deseos. En cualquier caso, entre más interactividad perciba el cliente en las redes sociales estas lucen más atractivas para fans, usuarios y demás públicos. Argumenta Ballesteros Herencia (2021) que, la cantidad de interacciones se relaciona con el tamaño del club y su intensidad determina el grado de engagement.

En lo relativo al deporte, el nivel de interactividad se da de acuerdo con el papel que juegue el participante. Este rol será pasivo si se limita a consumir contenido, será de involucrado si comenta, comparte o califica y, de prosumidor, si se involucra, co-crea, reseña, aporta o usa hashtags. Así, el uso estratégico de las redes en el marco del plan de medios utilizado para mantener informados a sus seguidores, se ha convertido en la oportunidad de los clubes deportivos de cualquier disciplina para generar lovemark.

Por su parte, la elección que haga el club de las redes sociales, debe estar encaminada a los usos y gratificaciones que los usuarios y consumidores persiguen de estos sitios. Para ello, es relevante considerar aspectos como remuneración, información, entretenimiento y socialización de la red. También es preciso resaltar la importancia de los contenidos en cuanto a su tipo, frecuencia, estimulación que despierta, la riqueza del mensaje y su impacto.

4.2.3. Social listening en clubes deportivos

Define Barazarte (2021) el Social Listening como la técnica que hace posible saber lo que se dice de una marca en redes sociales a través de herramientas monitorizadas. Se trata de evaluar la efectividad de lo que se menciona de la marca y el impacto que generan esas conversaciones para el posicionamiento de marca, así como de los competidores. Al respecto, Romero et al. (2019) refiere que las celebridades deportivas suelen tener mayor impacto que los clubes de los que hacen parte pero que a su vez la marca personal del atleta impacta en el club.

4.3. Endomarketing y marketing relacional

Por una parte, se entiende por endomarketing, todas aquellas estrategias de mercadeo dirigidas a los miembros de la organización, estas actividades se constituyen en acciones motivacionales que redundan en cautivar a los trabajadores y convertirlos en embajadores naturales de la marca con conocimiento y argumentos que la respaldan.

Por otra parte, en la industria deportiva, la Responsabilidad Social Empresarial RSE juega un papel altamente significativo por lo que representa para las comunidades, entonces, los clubes deben implementar estrategias encaminadas a mejorar la vida de las personas y enviar mensajes que provoquen a su vez comportamientos positivos en sus receptores.

Una estrategia que también cobra protagonismo alrededor de los clubes, consiste en otorgarle valor a los fanáticos e involucrarlos en la toma de decisiones. Un claro ejemplo de esto es el programa de lealtad de la franquicia de Seattle MLS compartido por Manning (2015) que hace concesiones a los fanáticos.

5. Conclusión

Las estrategias de marketing implementadas por los clubes deportivos que más se mencionan en los artículos consultados, están relacionados con la presencia de clubes de diferentes disciplinas deportivas en las redes sociales con principal acento en Facebook e Instagram. Se hace alusión a la importancia que estas revisten en el reconocimiento de este tipo de organizaciones.

Otras estrategias destacables están relacionadas con prácticas de endomarketing y marketing relacional, dada la relevancia de fidelizar a los fanáticos que independiente de los resultados obtenidos durante las temporadas, mantienen vivos a los clubes y hacen posible que contratos con los patrocinadores permanezcan; la concienciación de estas organizaciones deportivas por mantener

comunicación constante con socios, sus deportistas y demás personal vinculado al club, no solo por su conexión natural sino por el efecto multiplicador que estos generan. En esta misma vía, estrategias ligadas con los medios de comunicación y otros stakeholders deben estar a la orden del día.

6. Reflexiones finales

En los artículos revisados no se destacan estrategias relacionadas con producto-servicio, relaciones públicas ni promoción de ventas, las cuales cuentan con evidencia empírica que demuestran su aplicación. Tampoco se encontró que los desarrollos BTL fueran referenciados en los estudios analizados.

Si bien el presente artículo destaca las investigaciones abordadas a cerca de las estrategias de marketing implementadas por clubes deportivos alrededor del mundo, y este puede ofrecer a los directivos de estas organizaciones un abanico de alternativas que les permita tomar las decisiones que mejor se adapten a su tamaño y condiciones, también se abren oportunidades para investigar sobre los temas mencionados que aún no han sido abordados.

Los gestores de los clubes deportivos están llamados a conocer con el máximo detalle su segmento de mercado actual y la dimensión y características de sus potenciales clientes y usuarios, identificar su competencia directa e indirecta (que en muchos casos no son organizaciones deportivas), estar al tanto de las condiciones y características de sus socios y stakeholders para lograr cohesionar los objetivos de imagen y rentabilidad con cada uno de sus públicos.

El concepto de Lovemark, propuesto por Kevin Roberts CEO de la agencia Saatchi & Saatchi no se destaca en la literatura revisada, siendo un constructo tan afín al marketing deportivo. Un deporte de preferencia, un equipo favorito, un deportista predilecto, una marca deportiva única, porque se comparten valores y creencias. ¡Eso es lovemark! Los gestores no lo ignoran y los aficionados, clientes y usuarios de los clubes, tampoco.

A pesar que, Internet móvil es usado también, especialmente por los clubes pequeños como herramienta de microsegmentación que, por vía WhatsApp, o WeChat, les envía a sus cliente y usuarios actuales mensajes publicitarios que tienen como fin informar, educar, convencer y recordar, a estos sistemas de mensajería no se les da la importancia que se le otorga a las redes sociales. Es de resaltar que este soporte de comunicación usado con fines publicitarios es directo y altamente efectivo. Zhang, Fernández Muñoz, y Hänninen (2019) destacan los siguientes tipos de publicidad que se emplean aquí: Publicidad a través del Estado (para todos), publicidad en grupos de interés, anuncios en formato de texto, foto y video. WeChat presenta más opciones publicitarias.

Por otra parte, el marketing experiencial, a pesar de ser ampliamente empleado como estrategia de marketing en los grandes clubes deportivo, este no se refleja en la literatura revisada aun cuando permanentemente se indica que el marketing deportivo mueve pasiones.

Financiación: "Esta investigación no recibió financiación externa"

Referencias Bibliográficas

- Anatoliivna, S. A. (2022). Creative marketing as a mean for increasing company's competitiveness. *Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference "Science and Education in Progress"* (pág. 2022). Dublin: InterConf.
- Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Pathak, A. A., & Venugopal, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Ballesteros Herencia, C. (2021). La interacción con las redes sociales de los clubes españoles de fútbol. *Revista científica en el ámbito de la comunicación aplicada*, 11-33.
- Ballesteros-Herencia, C. (s.f.). Ballesteros-Herencia, C. A. (2021). La interacción.
- Barazarte, S. (1 de 08 de 2021). *Social Listening: qué es y qué beneficios aporta a una empresa*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/social-listening-redes-sociales/>
- Bingley B. , S., & Parker, C. (2021). The value of local sporting club's websites. *Information & Management*.
- Borrisser Roldán, J., & Solanellas Donato, F. (2018). Estudio comparativo del patrocinio de equipos profesionales en España. El caso del fútbol, baloncesto, balonmano y hockey. *Retos*, 205-211.

- Cano Tenorio, R. (2017). Técnicas de marketing de los clubes de fútbol de élite en las redes sociales. *Retos*, 43-58.
- Cortés, L. C. (2021). El deporte en el siglo XXI: Nuevos hábitos gracias a las redes sociales. *Revista ComHumanitas*, 1 - 10.
- DeSarbo, W. (2015). Measuring fan avidity can help marketers narrow their focus. *SportsBusiness Journal*, 13.
- Eshghi, K. (2019). Are sports sponsorship announcements good news for shareholders? A meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 268-292.
- FIFA. (26 de 01 de 2023). *fifa.com*. Obtenido de www.fifa.com/es/legal/media-releases/la-fifa-publica-el-global-transfer-report-2022-que-refleja-cifras-historicas
- Fonseca, I., & Bernate, J. (2022). Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte. Una revisión sistemática. *Retos*, 106-115.
- Higueras Medina, L., Riesco, R. G., & Crespo Tejeiro, N. (2021). Marketing Experiencial, Sensorial y Olfativo: Una revisión de la literatura. *aDResearch ESIC*, 66-85.
- I Calvet, J. A. (2015). Apunts Educación Física y Deportes. *Las subvenciones de la administración local en materia de deporte en Cataluña*. , 58-66. .
- IDRD. (2023). <https://www.idrd.gov.co>. Obtenido de [idrd.gov.co](https://www.idrd.gov.co): <https://www.idrd.gov.co/deportes/programas-deportivos/escuelas-avaladas#:~:text=El%20Aval%20Deportivo%20es%20el,al%20deporte%20formativo%20y%20Fo>
- Jedel, J., & Burchard, M. (2018). The desired directions of the development of marketing strategies adopted by the Ekstraklasa clubs on the basis of a comparative analysis of the revenue structure of the leading Ekstraklasa and Premier League clubs in 2016 and 2017. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 189-201.
- Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E., & López-Cortés, Á. (2019). Marketing sensorial: El concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia*, 121-141.
- Luzuriaga, S. (2019). Análisis de estrategias de marketing a través de los canales de comunicación de las marcas deportivas ecuatorianas Club Deportivo Técnico Universitario y Club Deportivo Cuenca. *Cuadernos de FÚTBOL*.
- Maniega, D. (s.f.). *Aplicación de criterios de usabilidad en sitios web: consejos y pautas para una correcta interpretación*. Obtenido de http://eprints.rclis.org/8476/1/criterios_usabilidad_dmaniega.pdf
- Manning, D. (2015). Reinicio: Relanzamiento de Chivas USA en 2018 Major League Soccer como el club de fútbol de los Ángeles. *In Sport Management*, 31-41.
- McCarthy, J., Rowley, J., & Keegan, B. (2022). Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer & Society*, 513-528.
- Ministerio del Deporte - Colombia. (25 de 06 de 2010). *mindeporte.gov.co*. Obtenido de <https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=37492>
- Miranda Peña, A. (s.f.). Las redes sociales un área de oportunidad en el fútbol. s.f. Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México.
- Miranda, Y., Barros Filho, M. A., M. de Queiroz Pedrosa, C. A., Rodrigues, S., & Sarmiento, J. P. (2021). O valor da marca das equipes esportivas profissionais na perspectiva do consumidor: Uma revisão integrativa. *Movimento Revista de Educacao física da UFRGS*.

- Murillo, C. (7 de marzo de 2023). El negocio del fútbol sigue in crescendo. Barcelona.
- Navarro, J. (2020). Sponsorship sales is not only a Sport, but an institucional business as Well: evidence from two professional Football clubs in latin-america. *Estudios de Administración*, 82-100.
- Nogales González, J. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos. E-balonmano.com. *Revista de ciencias del deporte*, 45-52.
- Rayne D., L. C. (2020). Productive partnerships? Driving consumer awareness to action in CRS partnerships. *Journal of Busines Research*, 49-57.
- Rodríguez, D. (30 de octubre de 2022). El fenómeno de "naming rights" que incluye a marcas como Spotify y Kodak. *La República*.
- Romero Ramos, N. Q. (2019). empleo del social listening para el análisis del impacto del branding personal de las estrellas del deporte. *Journal of Physical Education and Human Movement*, 31-45.
- Romero Ramos, N., Quintero, M., Hernández Rivas, M., & Lobach, Y. (2019). Empleo del social listening para el análisis del impacto del branding personal de las estrellas del deporte. *Joournal of Physical Education and Human Movement*, 31-45.
- Sáez Hurtado, J. (17 de junio de 2021). *iebschool.com*. Obtenido de <https://www.iebschool.com:https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>
- San Lucas Vanegas, R. (2021). De espectadores al estadio Barcelona Sporting Club de Guayaquil: Diseño de Marketing: diseño de marketing. *Revista Universidad y Sociedad*, 437-445.
- Sánchez, P., & Barakas, A. (2012). Los eventos deportivos como generadores de impacto económico: factores clave y medición. *Webs. Uvigo. Es.*, 111-124.
- Seymour, A. &. (2020). *Digital sport marketing: Concepts, cases and conversations*. En *Digital Sport Marketing: Concepts, Cases and Conversations*. <https://doi.org/10.4324/9781315204079>. London : Routledge.
- Tahir M., N., Guru, P., & Pushp P., P. (2018). Sports clubs' use of social media to increase spectator interest. *International Journal of Information Management*, 188-195.
- Tzu, S. (2005). *El Arte de la Guerra*. Madrid- España: Editorial Biblioteca Nueva.
- Valdés Escalona, J. (2014). Los derechos de imagen de los deportistas profesionales. *Legal today*.
- Vargas Arboleda, S., Gómez Jaramillo, L. M., Rojas Cifuentes, A., & Patiño Vanegas, J. (2020). Marketing digital en fútbol: Una revisión de literatura y agenda investigativa. *INGENIERÍA: Ciencia Tecnología e Innovación*, 152-169.
- Varmus, M., & Kubina, M. (2015). Innovative Aproachers to Creation of Marketing Communications for Sports Clubs. *Procedia Economiscs and Finance*, 12-16.
- Waters, R. D. (2011). Using stewardship to cultivate fandom online: Comparing how national football league teams use their web sites and Facebook to engage their fans. *International Journal of Sport Communication*, 163-177.
- Werner , R., & Saffert, P. (2013). Creativity in advertising: When it works and when it doesn't. *Harvard Business Review.*, 91(6), 106-111.
- Zhang, J., Fernández Muñoz, C., & Hänninen, L. (2019). Oportunidade y Retos para la comunicación integrada y comercial en redes sociales de mensajería: Los casos de Whatsapp y Wechat. En S. Liberal Ormaechea, & L. Mañas Viniegra, *Las Redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva* (págs. 439-451). Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.I.