


MARKETING APLICADO A LA GESTIÓN DEPORTIVA

INTRODUCCIÓN AL MARKETING EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

DR. XAVIER M. TRIADÓ IVERN

PROFESOR TITULAR DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. DIRECTOR DEL MASTER
EN GESTIÓN ECONÓMICA DE ENTIDADES DEPORTIVAS DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA



ÍNDICE	Ideas clave	3
	Introducción	4
1.	El marketing como filosofía	5
2.	Necesidad, deseo y demanda	6
3.	Diferencia entre bienes y servicios	7
4.	Marketing	8
	4.1. Concepto	8
	4.2. Funciones	9
	4.3. Las 7 P.....	9
	Concepciones erróneas más frecuentes.....	11
	Bibliografía	12

**IDEAS CLAVE**

- El concepto de marketing se basa en la idea de necesidad. Sobre esta idea se podrá identificar los deseos del mercado que, cuando se agrupan formando algún sistema, se los denomina *demanda*.
 - El marketing es una filosofía y una forma de pensar cuyo objetivo es detectar las necesidades del consumidor y del mercado con el fin de satisfacerlas de manera más eficiente que la competencia más directa.
 - Se denomina *bien* todo lo material que es apto para cubrir una necesidad. Un servicio es una acción realizada hacia un tercero que genera un valor para él. No se puede denominar a éste bien, pues es intangible e inmediato, pero sí que satisface una necesidad o un deseo.
 - Para elaborar un plan de marketing, será necesario estudiar los cuatro pilares sobre los que se apoya: producto, precio, comunicación y distribución.
-

**INTRODUCCIÓN**

Esta unidad persigue que los alumnos entiendan el concepto de marketing, en sentido completo, dándose cuenta de las interrelaciones con las diferentes demandas que pueden presentarse. No es posible establecer un plan de marketing efectivo si no se ha identificado las necesidades y los deseos de cada consumidor. Necesidad es una sensación de carencia de un bien. Deseo es la fuerza con la que uno cubre una necesidad. Son estos conceptos los que soportan la demanda.

La aplicación de estos conceptos en la gestión del deporte conlleva que el marketing deportivo necesite caracterizar y singularizar lo que se entiende por servicio. La intangibilidad, la inmediatez y las otras características cambian el concepto de bien y producto, para poderlos diferenciar y satisfacer al usuario. A los conceptos de producto, precio, comunicación y distribución, se les ha de unir el personal y los procesos de tangibilización y de distribución, para establecer un correcto plan de marketing.

1. EL MARKETING COMO FILOSOFÍA

El primer paso que se debería dar es definir qué se entiende por este concepto. Kotler (1995, p. 3), uno de los grandes gurús del marketing actual, lo define como sigue: «Se trata de una orientación –filosofía o sistema de pensamiento– de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo, y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia». Por lo tanto, el marketing debe satisfacer al consumidor y por ello hay que ser capaz de identificar las necesidades, los deseos y las posibles demandas de cada consumidor o grupo de consumidores.

De esta manera, ya se puede eliminar de la mente la idea de que el marketing es sólo vender o «colocar» un producto, al mismo tiempo que conviene evadir el concepto de que el marketing es anunciarse por televisión.

Sin embargo, esta unidad se centra en el marketing aplicado a entidades deportivas. Con frecuencia, al pensar en el deporte, se producen confusiones graves que no son frecuentes en otros campos. El motivo: la falta de distinción. Se habla indistintamente tanto de los pabellones deportivos municipales con su oferta de actividades, como de grandes clubes deportivos profesionales; tanto de los clubes y gimnasios privados, como de la venta de material deportivo. Es cierto que en todos ellos es posible aplicar conceptos y técnicas de marketing deportivo, pero es igualmente verdadero que esta intervención habría de realizarse de un modo diferente.

Conviene repetir por tanto que el primer paso para establecer un plan de marketing ha de ser la distinción entre posibles grupos y entre las posibles necesidades. En otras palabras: primero identificar y luego clasificar.

Para finalizar este apartado, se puede realizar un primer ejercicio de reflexión. En su caso, como profesional e implicado en el mundo del deporte, ¿quiénes piensa usted que componen el grupo al que puede destinarse la actividad de marketing? Céntrese en su institución, confeccione una lista por grupos y distíngalos.

2. NECESIDAD, DESEO Y DEMANDA

El punto de arranque del marketing está en las necesidades y los deseos de las personas. Uno necesita bienes para sobrevivir, y éstos, los prioriza según sus necesidades y deseos, que entonces uno convierte en demandas. Por ello, es especialmente interesante identificar correctamente estos conceptos.

Se entiende por **necesidad** la identificación de una carencia de un bien básico o necesario. Por ejemplo, la carencia de comida o de agua es una necesidad.

En segundo lugar, se definirá el **deseo** como la manifestación de una necesidad. Por ejemplo, un niño puede diferenciar la sed de agua o la de un refresco de cola, al igual que un mayor puede preferir entre ciertos alimentos si la necesidad no es muy grande.

Por último, se entiende por **demanda** el deseo de ciertos productos específicos, presentados con habilidad comercial y como la mejor opción para cubrir una necesidad y satisfacer un deseo.

Ante estos conceptos, la pregunta que uno puede hacerse es: ¿el deporte es una necesidad, un deseo o una demanda? ¿Por qué existen centros deportivos? ¿En qué se basa la necesidad de practicar deporte? ¿Por qué elige la gente un centro concreto, o lo prefiere?

Habrá que detectar y analizar las necesidades, identificar los deseos y convertirlos en demanda. Ésa es la labor del marketing, lo que se podría llamar el *arte del marketing*.

Todas las actividades de un negocio deben estar orientadas hacia el consumidor. Tienen que conocer y satisfacer –en la medida de lo posible– las necesidades del cliente. Un programa de marketing debe iniciarse con una idea sobre un producto (ya sea un producto físico o un servicio) y no terminar hasta que las necesidades del cliente se satisfagan por completo.

Un resumen gráfico de lo expuesto hasta el momento puede encontrarse en la figura adjunta:

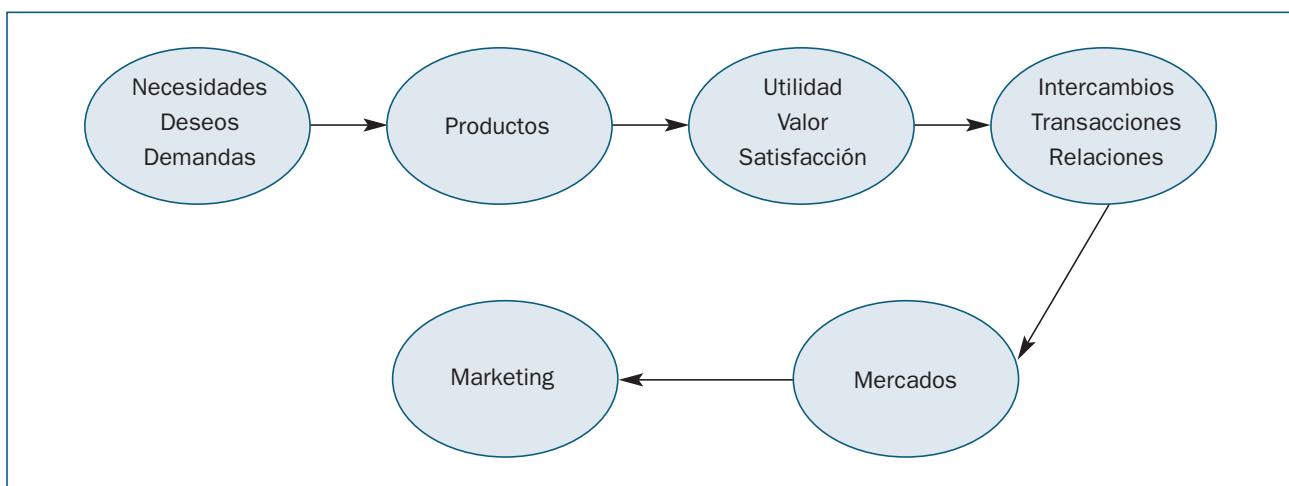


Figura 1. Relación entre necesidad, deseo y marketing.
Fuente: elaboración propia.

3. DIFERENCIA ENTRE BIENES Y SERVICIOS

Los conceptos presentados anteriormente se sustentan sobre algo material, que se llama habitualmente *bien*. Se denomina **bien** todo lo material que es apto para cubrir una necesidad. Algunos son muy abundantes y tienen difícil apropiación. Se los denomina *bienes libres*. En cambio, hay otros a los que se llama **bienes económicos o privados**, que son susceptibles de ser privatizados y, por tanto, comercializados; es posible regular así quién los toma y quién no. Sobre ellos se justifica la disciplina del marketing. Como se puede deducir fácilmente, todos ellos son **bienes de consumo**, con capacidades de satisfacer una demanda.

Sin embargo, las entidades deportivas –de momento no se hará ninguna distinción en particular– más que fabricar un bien, prestan un servicio. Un **servicio** es una acción realizada hacia un tercero que genera un valor para él. No se puede denominarlo *bien*, pues es intangible e inmediato, pero sí que satisface una necesidad o un deseo.

Los conceptos de marketing que van a ser presentados a partir de este momento, y que se aplicará en el mundo real, son más propios del campo de los servicios que del de la producción de bienes. Por este motivo, se adjunta una figura en la que se pretende resumir las diferencias más importantes entre bien y servicio.

Bienes	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza tangible • Se transfiere la propiedad del producto a los compradores • Se pueden almacenar • Se producen, venden y consumen • Los productos se llevan hasta los clientes • Se pueden devolver si su uso no es satisfactorio • El cliente no suele participar en el control de calidad del producto • Facilidad de estandarizar la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza intangible • No hay transferencia de propiedad, sólo uso • No se pueden almacenar, son perecederos • Se venden primero y se producen y usan después • Los clientes van al lugar donde el servicio se presta • No se pueden devolver • La calidad del servicio depende, en parte, de la participación del cliente • Dificultad de estandarizar los servicios

Figura 2. Diferencias entre bienes y servicios.
Fuente: elaboración propia.

4. MARKETING

4.1. CONCEPTO

Llega el momento ahora de introducirse en el **concepto de marketing**. Una primera aproximación a él podría ser afirmando que es el conjunto de acciones que llevan a identificar las necesidades y los deseos de un mercado, que se pretende alcanzar, y satisfacerlos de forma más eficiente y efectiva que los competidores.

Se puede definirlo como «el arte de crear clientes satisfechos y de mantenerlos, mediante un conjunto de técnicas y experiencias sistematizadas de cómo el productor se relaciona con el mercado, obteniendo con ello un beneficio».

La pregunta se repite: ¿es marketing vender? En la respuesta no cabe duda: el marketing es satisfacer. Por tanto, uno no debe dejarse confundir con las respuestas que afirman que el marketing es «colocar» un producto o realizar una determinada campaña de publicidad.

No obstante, esta definición es genérica. ¿Cómo se aplica en el mundo del deporte?

Se podría afirmar con Mullin *et al.* (1993) que «el marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos a través de procesos de intercambio».

Por tanto, abarca **dos tipos de comercialización**:

1. La de productos y servicios deportivos directamente a los consumidores del deporte.
2. La de otros productos de consumo e industriales o servicios a través del uso de promociones deportivas.

Pensando en el deporte, se puede presentar **cuatro posibilidades del marketing deportivo**, para promover:

1. La participación en programas de actividad físico-deportiva.
2. La venta de otros productos a través del deporte.
3. La asistencia y atención prestadas a espectáculos y eventos deportivos.
4. La venta de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los espectadores y practicantes.

Esta precisión lleva de la mano al **concepto de producto**. Se trata de un conjunto de elementos que forman una unidad, tanto para quien lo produce como para quien lo compra. Se puede incidir sobre cada uno de esos elementos y cada uno de ellos añade un matiz al producto en sí.

Marketing y producto son **dos conceptos inseparables**. Hasta principios del siglo xx la tendencia era fabricar un buen producto desde el punto de vista técnico, y descubrir la mejor manera de colocarlo en el mercado. Gracias a la flexibilidad productiva actual, y a los medios de información y de control, esta tendencia ha cambiado sustancialmente. En la actualidad las empresas intentan descubrir cuál es el perfil de la demanda y elaborar el producto que cubra el espacio para el que ya existe un deseo de compra o de uso. ¿Cómo conseguir esto?

4.2. FUNCIONES

Si se ha entendido correctamente las definiciones anteriores, se comprenderá que el marketing es un proceso que implica a todos los que forman parte y están implicados en un negocio ya sea buscando beneficio o por otros motivos más altruistas.

El marketing no sólo tiene la función de vender, que la tiene (se la denominará **función 0: incremento del volumen de ventas**), sino que se complementa con otras. Las principales son las enumeradas a continuación:

1. **Análisis de mercado:** identificar las necesidades de los usuarios y del mercado en general.
2. **Optimización del mercado:** satisfacer las necesidades mejor y a menor coste que la competencia.
3. **Establecimiento de canales de comunicación:** mejorar la información entre el proveedor y el consumidor.
4. **Desarrollo de un plan de marketing:** transformar la información en un plan efectivo de producción y distribución.
5. **Fomento de la aparición de nuevas ofertas e incremento del mercado:** fomentar la aparición de nuevos productos más acordes con las necesidades de los demandantes.

La idea clave que se debe interiorizar es que el marketing no tiene una función interesada de vender a toda costa. Si sólo se detuviera en ésta, se acabaría por quemar el mercado y abonarlo para que apareciesen nuevos oferentes que entendieran bien las funciones del marketing y se llevaran a los clientes.

4.3. LAS 7 P

Para terminar esta unidad, conviene introducir unos últimos conceptos. Se trata de los pilares básicos de toda **política de marketing** y que es conocida como **las 4 P**. Éstas corresponden a:

1. *Product* o **producto:** aquello que se hace o se distribuye.
2. *Price* o **precio:** la cantidad de dinero a la cual un consumidor estaría dispuesto a renunciar por obtener un bien o un servicio.

3. *Promotion* o **comunicación**: entendida como el esfuerzo que uno realiza por dar a conocer sus productos y a su entidad, diferenciándolos del resto de oferentes.
4. *Place* o **distribución**: el conjunto de consumidores a quienes llega el producto y la manera diversa como acceden al mismo.

Como ya se ha señalado en esta unidad, el **producto deportivo** tiene un fuerte componente de servicio. Por ello, Zeithaml y Bitner (2000) añaden **tres nuevos elementos**, fundamentales para quienes desarrollan su actividad en este sector:


1. *Personal* o **personal**: elemento fundamental en cualquier empresa de servicios, puesto que su intangibilidad hace que el factor diferenciador esté en manos del personal. Cualquier profesor, o profesional, que atiende la recepción puede eliminar la labor positiva de otros, o al revés.
2. *Process* o **procesos internos de servicio**: entendidos como el conjunto de etapas que componen un servicio, desde la facilidad de acceso al centro hasta que se está disfrutando del servicio adquirido, pasando por el acondicionamiento de vestuarios, esperas en las duchas, etcétera.
3. *Physical evidence* o **tangibilidad**: en este apartado, el responsable de marketing deberá intentar tangibilizar el servicio mediante determinadas acciones. Un ejemplo podría ser la venta o distribución de camisetas de la entidad u otra idea similar.

Conviene detenerse en **dos puntos**:

- a) **El producto**. Tal y como se definió en el apartado 4.1., el producto está formado por la suma de múltiples elementos y características. La habilidad del responsable de marketing será diferenciar cada una de ellas, con la finalidad de añadirles valor y, por tanto, mejorar la globalidad del producto. Es recomendable tener en cuenta que, en el sector servicios, los productos se identificarán en gran medida con la imagen de la entidad.
- b) **El proceso**. Junto con el producto, conviene detenerse en el análisis de procesos, desde el punto de vista de marketing. Es decir, cómo se aprovecha todas las oportunidades que se tiene para satisfacer al cliente desde que entra en la entidad deportiva –pasando por recepción– hasta que se despide al abandonar la misma. Será necesario analizar cómo se le facilita que cubra sus necesidades y deseos. En definitiva, aprovechar todas las oportunidades de satisfacerlo.

Entender el conjunto del marketing es comprender cada uno de esos puntos y la interrelación entre todos esos siete pilares. El marketing, como se ha recalcado desde el principio, es una filosofía que lleva a entender las necesidades del mercado al que uno se dispone a atender. No es vender, es satisfacer. Por ese motivo, es necesario analizar cada uno de los puntos presentados y buscar cómo mejorar el nivel de satisfacción.

Llegados a este punto, usted debería estar pensando en un conjunto de necesidades de sus usuarios, para convertirlos en oportunidades y en nuevos productos. Es aconsejable que los enumere en una lista y las enmarque dentro de un plan, de modo que cada una de ellas pueda ser priorizada. De esta manera, se le podrá asignar los recursos necesarios. Así, el marketing ayuda a mejorar día a día las entidades, instalaciones o empresas.



**CONCEPCIONES
ERRÓNEAS
MÁS
FRECUENTES**

Incorrecto: el marketing es igual a la promoción de las ventas.

Correcto: el primer error que hay que evitar es confundir el marketing con la promoción de ventas. El marketing tiene cuatro variables para conseguir sus objetivos y la promoción no es más que la parte de una de ellas, la comunicación (las otras son producto, precio y distribución).

Incorrecto: el marketing busca resultados a corto plazo.

Correcto: tener una visión a corto plazo del marketing, buscando resultados inmediatos a problemas inmediatos es erróneo y el error está en despreciar la función analítica e investigadora del marketing.

Incorrecto: las estrategias de marketing son acciones aisladas en diferentes momentos del tiempo.

Correcto: no hay que olvidar que toda acción de marketing debe ser acorde con un plan. Sin un plan de marketing previo las acciones pierden su eficacia y pueden tener efectos contraproducentes entre ellas.

Incorrecto: llevar a cabo campañas de marketing sin analizar las necesidades y los deseos de los consumidores u usuarios.

Correcto: detenerse a analizar los conceptos de necesidad y de deseo que manifiesta una demanda y, por tanto, sin ese análisis se pierde eficacia en la comercialización y en el desarrollo de nuevos productos.

**BIBLIOGRAFÍA**

KOTLER, P. (1995) *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.

MULLIN, B.J.; HARDY, S.; SUTTON, W.A. (1993) *Sport Marketing*. Illinois: Human Kinetic Publishers.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. (2000) *Services Marketing; Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2ª edición.

Lecturas recomendadas

CAMPOS LÓPEZ, C. (1997) *Marketing y patrocinio deportivo*. Barcelona: Ed. Gestió i Promoció Editorial (GPE).

Libro centrado en el marketing y el patrocinio deportivo, quizás más en este último aspecto, pero con una buena introducción sobre el marketing deportivo.

SCHLESINGER, L.A.; HESKETT, J.L. (1992) «La empresa de servicio orientada al servicio», *Harvard-Deusto Business Review*. Vol. 49, páginas 42-55.

Artículo más generalista y no centrado en el ámbito deportivo, pero que aclara conceptos importantes como servicios, y muestra cómo se debe orientar, desde su punto de vista, el marketing de una empresa de servicios, como es el caso de las deportivas.

TRIADÓ IVERN, X.M. (1997) *El Marketing en la Gestión Deportiva*. Barcelona: Ed. Gestió i Promoció Editorial (GPE).

Libro acerca del marketing deportivo en que el autor realiza una extensa revisión de los aspectos fundamentales de la gestión deportiva y, evidentemente, se centra en el marketing. Obra básica que permite al lector tener una primera idea de todo lo relacionado con el marketing deportivo.

– (1999) «El deporte como producto», *III Jornadas de Gestión y Deporte. Instalaciones Deportivas*. Vol. 21, núm. 99, páginas 28-35.

Artículo que recoge los puntos básicos de cómo el deporte puede ser considerado una de las variables más importantes del marketing: como un producto.