



**LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS OLÍMPICAS EN COLOMBIA:  
EXPERIENCIAS DE MERCADEO QUE PROMUEVAN LA FIDELIZACIÓN Y  
EL VALOR DE MARCA**

**JUAN PABLO HERNÁNDEZ TORO  
DANIEL LONDOÑO LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
PEREIRA  
2020**

**LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS OLÍMPICAS EN COLOMBIA:  
EXPERIENCIAS DE MERCADEO QUE PROMUEVAN LA FIDELIZACIÓN Y  
EL VALOR DE MARCA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Administración (MBA)**

**JUAN PABLO HERNÁNDEZ TORO<sup>1</sup>  
DANIEL LONDOÑO LÓPEZ<sup>2</sup>**

**Asesora temática: Adriana Marcela Saldarriaga Sierra, M. I.  
Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
PEREIRA  
2020**

---

<sup>1</sup> [jphernandeztoro@gmail.com](mailto:jphernandeztoro@gmail.com)

<sup>2</sup> [daniellondo17@gmail.com](mailto:daniellondo17@gmail.com)

## AGRADECIMIENTOS

*Queremos agradecer a nuestras familias por el apoyo y la paciencia durante el tiempo de la realización de esta investigación; también, queremos hacer partícipes y reconocer el valioso aporte realizado por nuestras tutoras, la magíster Adriana Marcela Saldarriaga Sierra y a la magíster Beatriz Amparo Uribe Ochoa*

## DEDICATORIA

*Dedicamos este trabajo a  
nuestras familias, a los  
compañeros de estudio y a los  
docentes por su valioso aporte  
durante este tiempo, lo que  
nos permitió llegar a buen fin  
con nuestro proyecto*

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
1. SITUACIÓN DE ESTUDIO.....	11
1.1. Planteamiento del problema .....	11
1.2. Pregunta de investigación .....	22
2. OBJETIVOS .....	23
2.1. Objetivo general .....	23
2.2. Objetivos específicos.....	23
3. JUSTIFICACIÓN .....	24
4. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....	27
4.1. Mercadeo.....	27
4.1.1. Mercadeo deportivo .....	30
4.1.2. Mercadeo experiencial .....	34
4.1.3. Mercadeo digital.....	36
4.2. Publicidad .....	38
4.2.1. Publicidad ATL .....	39
4.2.2. Publicidad BTL .....	40
4.3. Eventos.....	41
4.4. Valor de marca .....	43
4.4.1. Posicionamiento de marca.....	45
4.4.2. Fidelización .....	46
5. METODOLOGÍA .....	47
5.1. Enfoque y tipo de investigación .....	47
5.2. Universo .....	49
5.3. Muestra.....	49
5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	50
5.5. <i>Benchmark</i> o marco de referencia competitivo (MRC).....	52
5.6. Enfoque y tipo de investigación del <i>benchmark</i> .....	53
5.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	53

6.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
6.1.	RESULTADO 1: la industria deportiva .....	54
6.1.1.	Resultados de las entrevistas .....	54
6.2.	Estado actual de la industria deportiva.....	75
6.3.	RESULTADO 2: oportunidades comerciales y de mercadeo nacionales e internacionales .....	80
6.3.1.	Oportunidades identificadas a partir de referencias internacionales.....	80
6.3.2.	Oportunidades identificadas en el fútbol.....	86
6.3.3.	Oportunidades identificadas en las organizaciones de mercadeo deportivo en Colombia.....	87
6.3.4.	Oportunidades identificadas en dos casos de éxito.....	90
6.4.	RESULTADO 3: experiencias estratégicas de fidelización para las organizaciones olímpicas colombianas .....	92
6.5.	RESULTADO 4: experiencias estratégicas que promueven el valor de marcas olímpicas colombianas.....	100
7.	CONCLUSIONES .....	109
8.	RECOMENDACIONES .....	115
	REFERENCIAS .....	116
	ANEXO .....	125

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general plantear, para las organizaciones deportivas olímpicas en Colombia, experiencias de mercadeo que promuevan la fidelización y el valor de marca. El enfoque de investigación fue cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, con entrevistas en profundidad como instrumento de recolección de datos aplicado a una población integrada por diez dirigentes deportivos.

Los resultados evidenciaron las falencias existentes entre el deber ser empresarial y el manejo autoritario o “presidencialista” que se les da a las organizaciones deportivas olímpicas, en las que su representante legal posee funciones multipropósito, poco estratégicas y efectivas. Así mismo, se evidenció el poco uso y relevancia que posee el mercadeo en la estrategia organizacional, lo que implica que se pierda una gran oportunidad de dinamizar la economía de dichas entidades y del país. Así, se concluye que es necesario propulsar estrategias de mercadeo que sean experienciales y que, por lo tanto, generen valor de marca, el subsecuente posicionamiento y una fidelización del cliente.

**Palabras clave:** eventos, fidelización, mercadeo, mercadeo deportivo, mercadeo experiencial, mercadeo digital, posicionamiento de marca, publicidad, publicidad ATL, publicidad BTL, valor de marca.

## **ABSTRACT**

*This research work had as a general objective to propose, for Olympic sports organizations in Colombia, marketing experiences that promote brand loyalty and value. The research approach was qualitative, exploratory-descriptive, with in-depth interviews as a data collection instrument applied to a population made up of ten sports leaders.*

*The results evidenced the flaws between the duty to be business and the authoritarian or “presidentialist” management given to Olympic sports organizations, in which their legal representative has multipurpose functions, not very strategic and effective. Likewise, the little use and relevance of marketing in the organizational strategy was evidenced, which implies that a great opportunity to boost the economy of these entities and the country is lost. Thus, it is concluded that it is necessary to propel marketing strategies that are experiential and, therefore, generate brand value, subsequent positioning and customer loyalty.*

**Key words:** *events, loyalty, marketing, sports marketing, experiential marketing, digital marketing, brand positioning, advertising, ATL advertising, BTL advertising, brand value.*

## INTRODUCCIÓN

Los contextos sociales actuales están marcados por la globalización; por tanto, todo lo social, lo cultural, lo histórico, lo político, lo económico y lo ecológico están cada vez más inmersos y compenetrados unos en relación con otros, tanto, que quedan fusionados en forma sólida. Por ello, no se puede escindir uno de otro, puesto que se aglomeran y se amalgaman en una suerte de ente palpitante que lo abarca todo y lo engulle todo, de tal manera que, si se habla del estado social, se debe tocar, sin la menor duda, lo cultural, lo histórico, lo político, lo económico y lo ecológico; y si, por el contrario, se trata el tema político, no se puede soslayar lo social, lo cultural, lo histórico, lo político, lo económico y lo ecológico, y así sucesivamente en una continua banda de Möbius.

Las sociedades actuales, en este sentido, abogan por lo que se ha denominado la aldea global, acepción que se adhiere a la óptica que suscita leer a Sánchez y Elguea (1992) cuando dicen: “El comercio internacional y la competencia comercial por nuevos mercados se han expandido enormemente durante las tres últimas décadas...y las relaciones económicas internacionales se volvieron más complejas e intrincadas que nunca” (p. 80). Fue así como en el presente texto se puso el acento en un hecho que se engloba en las visiones económicas actuales: el mercadeo deportivo.

El mercadeo tiene varias vías que conllevan el posicionamiento de marca; una de ellas es la publicidad, que ofrece, en términos de comunicación y creatividad, herramientas que contribuyen al crecimiento de la compañía desde perspectivas cualitativas y cuantitativas. Lo anterior ocurre en todos los escenarios empresariales y uno de ellos, que fue motivo del presente estudio, es la industria deportiva, sector que, a través de los años, se ha convertido en una plataforma de posicionamiento de marcas. En este sentido, la articulación

entre mercadeo y deporte, en un contexto estratégico, no está dado en Colombia, como sí sucede en Estados Unidos, Europa y Asia. A diferencia del fútbol y del ciclismo, existen otras disciplinas deportivas que no cuentan con recursos suficientes, como resultado de por no tener departamentos comerciales y de mercadeo que exploten el sector y hagan crecer la industria a partir de lo privado. Por lo anterior, se ha logrado identificar innumerables problemas en la industria deportiva local, todo a raíz de la carencia de conocimiento en temas relacionados con el mercadeo, y en este caso puntual, del deportivo.

En este orden de ideas, en el presente trabajo se tuvo como objetivo general plantear, para las organizaciones deportivas olímpicas en Colombia, experiencias de mercadeo que promuevan la fidelización y el valor de marca. De allí que la investigación se sustentó en un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, por lo que su instrumento de recolección de información fue la entrevista en profundidad, que se le aplicó a una población integrada por diez dirigentes deportivos en Colombia, lo que permitió llegar a unos resultados que dejaron ver que hay enormes falencias en las organizaciones deportivas olímpicas (en adelante ODO) en Colombia, lo que lleva a que se deje de lado una de las más importantes oportunidades de crecer en la economía. Así, en el estudio se concluyó que es fundamental incentivar prácticas publicitarias experienciales que generen valor de marca, el subsecuente posicionamiento y una fidelización del cliente hacia ella.

## **1. SITUACIÓN DE ESTUDIO**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad se ha dado un fenómeno que amalgama diversas miradas y múltiples perspectivas de lo humano y se habla de la globalización, que, como es de suponer, permea todos los contextos sociales (Cruz Soto, 1999; Machado Gomes y Puig, 2009), de tal suerte, que el deporte ha sido uno de los campos que ha sido estimulado en alto grado por la globalización: “Ubicar el desarrollo deportivo local y la competitividad territorial, implica reconocer la lógica del contexto del deporte en un mundo globalizado” (Gutiérrez, 2009, p. 43). Por lo mismo, en el deporte cobra relevancia un mundo cada vez más interconectado y con mayor circulación de información.

En tal sentido, Ratten y Ratten (2011) indican que los deportes son un producto globalizado en el que las personas pueden intervenir de manera directa o indirecta para obtener satisfacción, porque disfrutan al participar o simplemente con su observación de las diferentes modalidades que el deporte ofrece. Por lo tanto, el impacto de las marcas en esta plataforma tiene un amplio espectro toda vez que no solamente se puede cautivar un público en general, sino que también tiene la posibilidad de buscar referentes que ayudan al posicionamiento. De acuerdo con Ratten (2016), puede decirse que el mercadeo deportivo requiere la participación de diferentes áreas, sean ellas del sector privado o del público; lo que, en alguna medida, indica que el mercadeo deportivo es un factor significativo y determinante, que contribuye a la economía mundial mediante la vinculación de diferentes industrias y que se convirtió en un gran generador de ingresos, al igual que en una fuente de posicionamiento, liderazgo y diferenciación global.

Según Kotler y Keller (2006), “El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad” (p. 5). Una de las definiciones más cortas de mercadeo dice que el mercadeo consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable” (p. 5) y esto es lo que buscan las organizaciones: obtener beneficios y crear valor a través de la oferta de productos y servicios que satisfagan a secciones amplias de la sociedad. Por lo tanto, el mercadeo, sus estrategias y el posicionamiento de marca se convierten en actores fundamentales que inciden en la mente de las personas para que, cuando tomen una decisión, consideren los productos o los servicios de dicha marca para satisfacer su necesidad. En este sentido, en el mercadeo:

se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado...esta filosofía de negocio se fundamentará en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados (Monferrer Tirado, 2013, p. 16).

En la actualidad, de lo dicho se desprende existen diversos tipos de mercadeo que se han unido a los componentes tradicionales que los conocedores en la materia han trabajado a través de los años: a la mezcla de mercadeo o al mercadeo estratégico, que son la esencia misma de las marcas y de los departamentos de mercadeo de las organizaciones. Por ejemplo, se han sumado nuevas tendencias que han hecho parte de un mundo globalizado, en las que, con tan solo un clic o darles una mirada a los teléfonos inteligentes (*smartphones*), se tiene acceso a las marcas o a las campañas publicitaria de cualquier parte del mundo.

Por supuesto, las nuevas tendencias en mercadeo, en las últimas décadas, se han apoderado de las campañas publicitarias puesto que los creativos piensan más en estrategias digitales y de sensibilización que en pautar y atacar su blanco mediante los medios tradicionales debido, en gran parte, a la globalización y al avance de la tecnología y de los medios de comunicación. Así pues, el mercadeo 3.0, como lo denominaron Kotler, Kartajaya y Setiawan (2012), es una de las tendencias más importantes que las empresas y las marcas adoptan en la actualidad frente al mercado porque todo se sintetiza en el mercadeo experiencial y de sentidos, en los que se despiertan sentimientos diferentes en los consumidores, por medio de experiencias de marca articuladas con componentes tradicionales de comunicación.

En el mercadeo son varios los tipos de estrategias que pueden utilizarse, que se eligen de acuerdo con las necesidades y los objetivos de las marcas con el fin de impulsar mayores impactos. En este sentido, Vila-López y Rodríguez-Molina (2013) plantean que una de esas estrategias es la centrada en la experiencia del consumidor. Por eso, el mercadeo experiencial merece una revisión detallada desde el punto de vista estratégico para la organización y para la realización de eventos porque les brinda vivencias o experiencias a los clientes con el fin de que elijan el producto o el servicio guiados por los sentimientos o las emociones provocadas. En esta misma línea, Barrios (2012) afirma que los cinco principios que debe seguir una adecuada estrategia de mercadeo, basada en la experiencia, son: final fuerte, eliminar o reducir la mala experiencia lo antes posible, segmentar el placer combinado con la situación de incomodidad, construir compromiso a través de la elección y dar y mantener rituales a los clientes (fidelizar y entregar siempre un valor agregado). La utilización de estas herramientas tiene una única finalidad: generar una experiencia única para que, a través del tiempo, quede plasmada en la mente del cliente.

Por su parte, una de las principales funciones del mercadeo es el posicionamiento de marcas y el aumento de su recordación en un mercado específico (Coca Carasila, 2010). Así, existen sectores que sirven de plataformas para el impulso de las marcas y coadyuvan al logro del objetivo de ellas por medio de diferentes técnicas de mercadeo y de comunicación. Un ejemplo de ello se encuentra en la industria deportiva, escenario que se ha convertido en un atractivo importante para grandes marcas toda vez que, en el deporte, las marcas ven la oportunidad para lograr posicionamiento en el mercado y valor para la organización (Machado Gomes y Puig, 2009).

Lo anterior se evidencia en la evolución que ha tenido el deporte, influido por los avances tecnológicos y de comunicación. Así, las empresas han logrado llegar al consumidor final de manera mucho más fácil, efectiva y asertiva. En consecuencia, han hecho asequible la fidelización en el cliente y su crecimiento en el sector. Por tanto, cada vez son muchas más las marcas que se vinculan al deporte, situación que lo ha convertido en una de las plataformas más importantes para el posicionamiento de marca:

el deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales con mayor arraigo, capacidad de movilización y de convocatoria. Paralelamente, ha ido adquiriendo un creciente protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado de las sociedades modernas, como consecuencia de los productos accesorios que suministra, los capitales que mueven sus departamentos, las inversiones que reclaman sus instalaciones, los recursos de marketing y publicidad a los que dan lugar sus espectáculos y concentraciones de masas, la intensa presencia en la vida cotidiana de todos los ciudadanos a través de los medios de comunicación (Pedrosa Sanz y Salvador Insúa, 2003, p. 64).

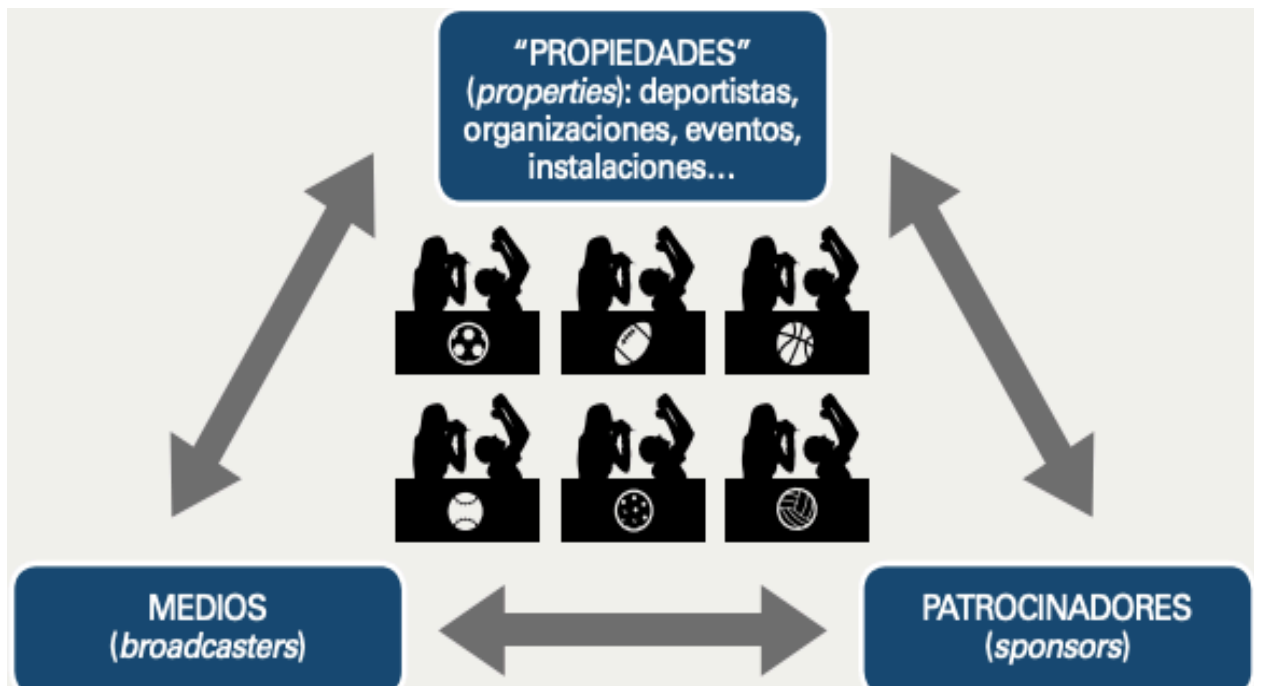
Concomitante con ello, la combinación entre deporte y marca se ha convertido en una plataforma generadora de riqueza para las compañías por cuanto

la recordación de marca produce niveles de retorno incalculables; es decir, que genera millones de dólares para la industria y para todos sus grupos de interés. De allí, que el deporte tenga un impacto enorme en la economía global (Pedrosa Sanz y Salvador Insúa, 2003); así el estimado del valor de la industria del deporte es de USD700.000 millones cada año, lo que es el 1% del producto interno bruto (PIB) mundial (La industria del deporte mundial genera 700.000 mil millones de dólares al año, 2017). Esta cifra, que podría no ser del todo precisa, muestra, de forma indiscutible, las dimensiones económicas y la importancia del deporte como dinamizador de todas las prácticas socioeconómicas globales.

En razón de ello, Richelieu (2016) dice que la globalización se ha convertido en una oportunidad para todas las empresas que buscan posicionamiento de marca y el subsecuente aumento de ingresos y generación de ganancias, de suerte que la visión del deporte ha llevado a crear una oportunidad para las empresas por medio de la participación en eventos deportivos o competencias, que pueden tener una duración desde unas cuantas horas hasta varios meses. De ahí que el impacto de cada uno de estos eventos varía de acuerdo con el público objetivo al que se quiera llegar y con la disponibilidad de recursos que se tenga. Un ejemplo de ello es el supertazón en los Estados Unidos. Este es un evento que tiene una duración de algunas horas, y, sin embargo, tiene un impacto de mercado enorme.

Por supuesto, eventos con duraciones más extensas, como la Copa Mundial de Fútbol o los Juegos Olímpicos, impactan gran parte del público en el contexto mundial y generan significativo posicionamiento de marcas. Por tanto, los eventos deportivos de períodos cortos o largos logran sus propósitos de posicionamiento de marca con estrategias de comunicación y de activación. En esta medida, la figura 1 muestra el triángulo de valor que indica cómo la relación entre propiedades, medios y patrocinadores incrementa las virtudes del sector.

**Figura 1. Los principales actores del mercado deportivo**



Fuente: Varela y Franch (2013, p. 8)

En el año 2018, el crecimiento en la industria fue significativo en el contexto mundial; según Gómez (2018) los ingresos de los 100 deportistas mejor pagados del mundo ascendieron a USD3.800 millones, lo que se logró, como ya se mencionó, por la interacción entre tecnologías de información y los usuarios que consumen todo lo relacionado con el deporte. En este orden de ideas, el alcance estratégico que las marcas disponen para ganar terreno en el mercado es cada vez mayor. De esta manera, consiguen retornos con mayores garantías y así ubican su marca en la mejor recordación del consumidor.

De acuerdo con Abosag, Roper y Hind (2012), las marcas en el mundo deportivo y los éxitos conseguidos por sus equipos tienen gran influencia en los fanáticos, que pueden tener actuaciones guiadas por los sentimientos que, en última instancia, tienen un impacto sobre las marcas. En torno a ello,

Gladden y Funk (2001) manifiestan que existe una estrecha relación entre las asociaciones de marca que, al final, son lo que tienen los consumidores en la mente y por lo que se pueden ver influenciados en el momento de tomar decisiones y conservar lealtad sobre ella. De allí que a partir de este concepto deben trabajar las organizaciones para lograr mejor posicionamiento y mayor recordación por parte de los clientes porque por medio de ambos impactos se genera el proceso de fidelización en las marcas.

Como se puede ver, el mercadeo deportivo es un campo amplio que abarca diferentes elementos, factores y fenómenos, entre ellos: las empresas, los eventos, los deportistas, los medios de comunicación y los equipos deportivos, etc., que hacen parte del universo de posibilidades que tienen las marcas para plantear estrategias de posicionamiento y generar, de esta forma, valor para las organizaciones. Por su parte, en la figura 2 se aprecia la clasificación de organizaciones que estaban vinculadas con el deporte en el año 2013.

**Figura 2. Las marcas deportivas más valiosas en 2013**



Fuente: Varela & Franch (2013, p. 9)

Como es de suponer, y con base en la anterior figura, la venta de derechos de televisión y la tecnología hacen parte de un mundo globalizado que transmite en la inmediatez lo que ocurre en las antípodas y hace sentir al

espectador como si estuviera, incluso, en un terreno de juego; en suma, esto hace parte de la globalización y, en esta medida, Fernández Sanz (2012) asevera lo que sigue:

“Deporte” y “medios de comunicación” –o “comunicación”, por extensión, si se quiere–...no parecen como muy religados entre sí, a la postre se vienen manifestando hoy día como términos que aluden a realidades cada vez más cercanas y hasta indisolubles (por no apelar al muy complejo *entertainment* norteamericano), que mantienen entre sí una relación simbiótica muy fuerte, diríase que indestructible. [comillas y cursiva en la fuente] (p. 11).

Esta situación, en palabras de Bradish, Stevens y Lathrop (2003), ha sido un factor determinante para el crecimiento de la industria deportiva, en la que se genera una expansión del mercado del producto y el reconocimiento de una marca global. No obstante, las empresas deben evaluar y, como consecuencia de ello, tomar decisiones que identifiquen las estrategias por implementar en su deseo de internacionalizarse, sin dejar a un lado la caracterización nacional o regional, en la que las campañas publicitarias deben tener diferentes enfoques de acuerdo con la diversidad cultural y los mercados objetivo y ahí se debe hacer hincapié en las virtudes que tiene la relación entre el mercadeo y el deporte y reconocerlas, al igual que las múltiples falencias que se encuentran en los contextos nacional o local, en los que la misma industria es la encargada de que el crecimiento no sea sostenible a partir de lo privado, sin contar que en las políticas públicas cada año la reducción presupuestal ataca, en forma directa, el desarrollo del sector.

Ahora bien, en Colombia la relación entre las marcas y el deporte nació a mediados de los años cincuenta. En razón de ello, el fútbol y el ciclismo han sido las disciplinas deportivas más privilegiadas porque han contado con las empresas más representativas del país en el momento de tener patrocinio

para sus diferentes eventos; es menester recordar los equipos de ciclismo: Varta, Avianca, Café de Colombia y Coltejer, por mencionar solo algunos que han estado desde sus inicios con apoyo en el desarrollo de este deporte; para el caso puntual del fútbol, marcas como Bavaria, Mustang y Colseguros fueron las pioneras en utilizar el deporte para el posicionamiento de marca en aquellos años. A pesar de ello, la situación de Colombia dista, por mucho, a la de algunos países europeos o de la de Estados Unidos, lo que obliga a que se deba tener una perspectiva amplia de los diferentes contextos para entender la problemática del mercadeo deportivo en el territorio nacional. En primer lugar, no se pueden soslayar los componentes económicos del país puesto que tiene una economía que crece con lentitud y con dificultades sociopolíticas, que están asociadas con problemas con el narcotráfico, la pobreza, los bajos niveles de escolarización y el poco apoyo institucional que se le da al deporte.

Todo lo anterior implica que las organizaciones no entren, en forma decidida, al terreno del deporte en el momento de desarrollar campañas de posicionamiento de marca para invertir el poco presupuesto que tienen los departamentos comerciales y de mercadeo, con lo que se ve al deporte como un espacio más de los que hay en el país para pautar, pero no lo entienden como el más importante o, por lo menos, como uno de los que aporta mayores oportunidades según el impacto que puede generar, no solamente en lo mediático, sino también en el nivel de recordación de marca que puede aportar para el crecimiento de ella.

Otra situación que es necesario enmarcar y, a su vez, ponerle el acento como un factor importante en la evolución que ha tenido el deporte en Colombia, es el apoyo institucional, que es precario para tener fortalecido el sector a partir de lo económico y lo deportivo. Lo primero que hay que decir al respecto es que cada año el presupuesto para el deporte asignado por el Gobierno nacional ha disminuido frente a los años anteriores, pese a los buenos resultados que se han dado en eventos de ciclo olímpico (Por qué el deporte,

en un gran año, tendrá recorte del 12 % para 2020, 2019), con lo que se reduce, de manera evidente, la posibilidad de que más representantes colombianos asistan a competencias nacionales e internacionales.

Por último, pero no menos importante, está el hecho de que en el país, a través de la historia, el fútbol y el ciclismo han sido los deportes más representativos y que han tenido cobertura de los medios de comunicación y, por ende, mayor participación de las empresas más importantes del país, que han contribuido al crecimiento de las organizaciones que hacen parte del sector, no solamente en lo comercial, con lo que se incrementan ventas y se genera nivel de recordación, sino también en el marco deportivo, en el que las organizaciones que hacen parte del sistema nacional del deporte han podido, de a poco, obtener recursos para la financiación de sus programas y eventos, lo que ha generado crecimiento en el sector.

Por su parte, las entidades que regulan el deporte en Colombia son las llamadas organizaciones deportivas olímpicas (ODO), que son las que están vinculadas con el olimpismo y el sistema nacional del deporte y las que regulan, vigilan y normatizan el deporte en Colombia, léase federaciones, ligas o clubes deportivos (Camy y Robinson, 2008). Estas entidades son, según lo dicho por Mesa Callejas, Arboleda Sierra, Gaviria García y Guzmán Finol (2010), las encargadas de promover el deporte en el país, de interceder y solicitar, ante los máximos organismos deportivos en el contexto mundial, importantes justas deportivas para que se realicen en el país, y ahí se hacen tácitas las dificultades que tiene el crecimiento de la industria en Colombia.

Lo anterior es resultado directo, en primer lugar, del poco o nulo financiamiento que obtienen estas entidades por parte del Estado y, por otro, que es el foco de atención del presente estudio, dado por el empirismo y la informalidad organizacional que impera en el medio y que no permite que, ante la ausencia de recursos del sector público, se garanticen y se generen los recursos a través de estrategias diferenciadoras con el sector privado. Como es de

suponer con lo dicho, Colombia carece de infraestructura deportiva; por lo mismo, la generación de ingresos de las ODO, por parte de la venta de servicios, se ve disminuida en forma notable, hecho que genera la búsqueda de recursos por otros medios, a saber: la realización de eventos deportivos o la venta de espacios publicitarios.

De acuerdo con lo manifestado por Aguado, Osorio, Arbona y Peña-Vinces (2017), la realización de la IX edición de los Juegos Mundiales, que se llevaron a cabo en la ciudad de Santiago de Cali, tuvo una inversión en infraestructura por COP140.357 millones, lo que dejó en la ciudad un renovado complejo deportivo que han servido para que las federaciones, las ligas y los clubes generen valor para sus organizaciones a través de la utilización de los espacios deportivos. Lo anterior refleja la importancia de tener eventos de talla mundial en el país; sin mencionar la inversión en turismo y la dinámica económica que se obtiene por medio de este tipo de acontecimientos deportivos. Sin embargo, lo mencionado es efímero y pueden pasar años sin que se presenten eventos que tengan tanto eco en la industria deportiva nacional. Por tanto, las ODO deben pensar en prácticas que generen valor y que contribuyan al desarrollo de su deporte, pero no lo están haciendo.

Como ya se ha mencionado, a la informalidad de este tipo de organizaciones se suma que los mayores intereses y gustos de la comunidad en general están en el fútbol y en el ciclismo, por lo que no hay gestión comercial y mucho menos una concepción de la importancia del mercadeo en el deporte, hecho que, sin lugar a dudas, marca la diferencia en la industria. Por su parte, el mercadeo deportivo en Colombia lo llevan a cabo agencias de publicidad en general; de esta manera, los medios de comunicación solo transmiten dos deportes, el ciclismo y el fútbol y las entidades que tienen la obligación de desarrollar el deporte en el país no tienen la capacidad para crecer sin necesidad de los recursos del Estado.

Todo lo dicho, es producto de la poca información que poseen para hacer del mercadeo deportivo la herramienta principal de su plan estratégico para así lograr que crezca, no solamente la organización, sino también un sector que genera millones de dólares al año en el mundo. Esto se puede confirmar, según Merino Arribas y Repiso Caballero (2016), que mencionan que las agencias de publicidad colombianas tienen reconocimiento nacional e internacional en temas generales de publicidad, pero que algo equivalente no se tiene en el mercadeo deportivo, en el que carecen de profundidad y reconocimiento. Por todo lo anterior, emerge la siguiente pregunta que da vida a la presente investigación.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cuáles experiencias de mercadeo se pueden plantear para las organizaciones deportivas olímpicas en Colombia, de manera que promuevan la fidelización y el valor de marca?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

- ✓ Plantear, para las organizaciones deportivas olímpicas en Colombia, experiencias de mercadeo que promuevan la fidelización y el valor de marca.

### **2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Evaluar el estado actual de la industria deportiva en Colombia mediante la identificación del rol del mercadeo y la publicidad.
- ✓ Identificar oportunidades comerciales y de mercadeo que se llevan a cabo en la actualidad en los contextos nacional e internacional por parte de organizaciones de la industria deportiva.
- ✓ Proponer tres experiencias de fidelización para organizaciones deportivas olímpicas colombianas.
- ✓ Proponer tres experiencias de mercadeo que promuevan el valor de marca para las organizaciones olímpicas colombianas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El mercadeo es uno de los componentes más importantes en la gestión de cualquier empresa por cuanto es una herramienta que trabaja, de manera articulada y sistemática, con las demás áreas de la organización con el fin de generar valor para ella. En este orden de ideas, el mercadeo, en una organización deportiva olímpica, es el motor principal para su desarrollo debido a que en las sociedades actuales, un mundo globalizado e inundado de componentes tecnológicos y de comunicación, hace necesario que tenga mucho más valor el deporte. De allí que, si se sigue a Mesa Callejas et al. (2010), las disciplinas deportivas y sus deportistas se convierten en referentes para la sociedad en general y, a su vez, en plataformas para el posicionamiento de marcas de la industria:

el posicionamiento además de ser una de las acciones más difíciles en el marketing deportivo, es una de las más importantes. Las ideas de posicionamiento forman parte esencial de la marca de cualquier empresa, pero escoger una buena estrategia para esto no es algo que se tiene que hacer al asar [sic] (Ortega Vázquez y Proaño Coello, 2016, p. 22).

Lo anterior, en Colombia se da, en mayor medida, para el fútbol y algo para el ciclismo; lo cierto es que estas dos son las disciplinas deportivas que más mueven masa en el territorio nacional. Sin embargo, la ausencia de estrategias de mercadeo enfocadas hacia el deporte y el trabajo empírico que hacen las organizaciones deportivas olímpicas hacen que en el país el apoyo, por parte del sector privado hacia el deporte, sea escaso, en elevada proporción por la falta de credibilidad en proyectos de inversión comercial y publicitaria, lo que permite colegir que en Colombia el mercadeo deportivo carece de ideas, de estándares altos de servicio y de agencias que se especialicen en el deporte y que puedan transformar el valor de la publicidad

general, en publicidad con un sentido arraigado en la industria deportiva; por lo tanto, es aún incipiente, porque, según lo dice Gottfried Vélez (2011), “el mercadeo deportivo aún está en exploración” (p. 32).

En tal sentido, las empresas cada día son más exigentes para patrocinar algún proyecto; así, buscan ideas innovadoras, que generen tráfico, recordación y posicionamiento de su marca, por lo que miran con recelo las propuestas escuetas que aborden solamente componentes de gestión de marca y de su posicionamiento a través de la exposición de la identidad corporativa. Propuestas de este tipo llegan en forma constante a las empresas, pero, en realidad, son pocas las que cuentan con un valor agregado que motiven al director comercial de la compañía a la que se le solicita patrocinio para que sea seducido por el proyecto en su totalidad y no por la última página, en la que se encuentra el valor de la propuesta, sino que se interese en el análisis de ella de manera integral y que, en consecuencia, quede cautivado por los elementos diferenciadores que promueve. Estos elementos en el mundo del mercadeo se llaman mercadeo experiencial, mercadeo de experiencias o estrategias BTL (*below the line*). Son actividades fuera de lo tradicional y que contienen, en lo fundamental, activaciones de marca, además de todos los componentes de comunicación para que llegue al público objetivo.

Por último, en un país en el que los logros deportivos son también los de todos los colombianos, se requiere tanto más inversión como mejor visión, sobre todo, del sector privado. De allí la importancia de estructurar estrategias que articulen el mercadeo con el deporte y, también, de acompañar a organizaciones dueñas del deporte nacional, por lo que la pretensión es lograr que la industria del deporte en Colombia crezca, de modo tal que, en el mediano plazo, la nación esté en el radar de los países latinoamericanos con mayor participación de marcas y de eventos deportivos importantes.

Con todo lo dicho, surge la relevancia de esta investigación porque se puede observar que el mercadeo deportivo aún no tiene las bases sólidas en las organizaciones deportivas olímpicas en Colombia, que promuevan la fidelización y el valor de marca. Por tal motivo, este trabajo puede ser aprovechado, en primer lugar, por todas las empresas que busquen que su marca se posicione en los mercados local, nacional e internacional en un contexto de globalización. Más tarde, los diferentes estamentos deportivos también podrán beneficiarse de los resultados y de las conclusiones a las que se llegue por cuanto tendrán un horizonte más amplio y una mejor perspectiva de lo que se debe hacer para atraer el patrocinio de diferentes marcas. Asimismo, la Universidad EAFIT, en particular, y las instituciones de educación superior, en lo general, también se verán favorecidas, puesto que este trabajo puede ampliar el conocimiento que se tenga sobre el tema y abrir nuevas líneas de investigación para sus estudiantes de pregrado y posgrado que se interesen en el asunto al que aquí convoca.

## **4. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

El marco conceptual tiene una importancia marcada en el proceso para desarrollar la investigación; según indica Reidl-Martínez (2012), es el punto de partida para el investigador porque permite un análisis de la literatura sobre el tema por investigar. En este orden de ideas, el marco referencial se estructuró de forma tal que les dé acepciones a los términos claves que vertebran la investigación, a saber: mercadeo, mercadeo deportivo, mercadeo experiencial, mercadeo digital, publicidad, publicidad ATL, publicidad BTL, eventos, valor de marca, posicionamiento de marca y fidelización.

### **4.1. Mercadeo**

En una sociedad cada vez más interconectada, en la que los mercados globales se aglomeran y pugnan por abarcar un mayor número de clientes con el fin de desarrollarse y entramar sus discursos de mercadeo en un ambiente de consumo y de posibilidades de mercado amplias en el mundo, por lo que se vale de las emociones y de las representaciones sociales de sus consumidores para ejercer el poder y el liderazgo en el mercado que se gesta en su sector empresarial específico, de tal suerte que la globalización económica es, por supuesto, la interacción de los mercados de todo el mundo con diversas propuestas y puestas en marcha de productos, bienes y servicios, sin que en ella medien restricciones engorrosas (Cruz Soto, 1999).

Así, el mercadeo tiene una serie de ideas preconcebidas que no se ajustan a la realidad de dicho concepto, tal como lo menciona Monferrer Tirado (2013):

- Se piensa que el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o la comunicación y las ventas. Sin embargo, las ventas y la publicidad...no son más que dos de las diversas funciones sobre las que trabaja esta disciplina.

- Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales. Son muchas voces las que piensan que gran parte de sus decisiones de compra se producen debido a las influencias ejercidas por la propia empresa sobre ellos y, más concretamente, por sus responsables de marketing, aun cuando ellos no tenían ninguna intención previa de adquirir tal producto. Por contra, la realidad es que las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados aunque no haya todavía un producto que las cubra y que, de este modo, las haga manifiestas. A este respecto, la labor del agente de marketing será la de detectar estas necesidades reales del consumidor con tal de diseñar la oferta que mejor le satisfaga.
- Se mantiene que el marketing no es de aplicación para las pequeñas empresas. Sin embargo, el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño, su enfoque de negocio (desde los mercados de bienes de consumo a los mercados de bienes industriales, el sector servicios e, incluso, el ámbito no lucrativo) y su contexto nacional (p. 15)

Esto indica que, con respecto al mercadeo, se tienen diversas ideas que guardan relaciones entre sí, pero que no son la definición exacta, precisa y acorde con cada uno de los contextos en los que se desarrolla su campo porque solo conforman un pequeño espectro de él, por lo que se debe revisar la cantidad de beneficios que el mercadeo aporta en una organización, para así explotarla y aprovecharla como herramienta de éxito en los procesos que se pretenda desarrollar.

Con base en lo dicho, el mercadeo tiene diferentes definiciones y conceptos. De acuerdo con Monferrer Tirado (2013), se debe entender, en principio, como una filosofía de negocio que se centra en el cliente, de suerte que esté en el epicentro de la teoría y de la praxis misma del mercadeo, en las que se encuentra el interés, real y visible, por suministrar valor y satisfacer, de esa manera, a los mercados que le conciernen. Por lo tanto, y según

Monferrer (2013), es fundamental que la compañía sea capaz de identificar, en forma asertiva, las necesidades del cliente para luego planear, diseñar y desarrollar ofertas que se ajusten al contexto de su mercado.

Es decir, que las empresas deben identificar y analizar las necesidades de los mercados objetivo para convertirlas en oportunidades. Por lo mismo, el éxito de las estrategias de mercadeo se logra cuando se genera valor y satisfacción de los mercados. En este sentido, el mercadeo es esencial para las organizaciones. De ahí que Leventhal (2005) sostenga que las empresas deben invertir en las mejores estrategias de mercadeo que les permitan entender su mercado y conocer la competencia, por lo que se requiere optimizar las actividades que generen valor a los clientes y se deben articular todas las áreas de la compañía para que trabajen en busca de un mismo objetivo, de manera que se potencien las fortalezas y no se pierda de vista el horizonte de la mejora continua de las debilidades. Además, se debe tener en cuenta que cada vez los presupuestos son más reducidos y se tiene mayor competencia; en consecuencia, es allí cuando la generación de valor, en los clientes se convierte en un factor clave para el aumento de la rentabilidad.

De acuerdo con Kotler et al. (2012), se entiende el mercadeo como un proceso social y administrativo, por el que los individuos y los grupos consiguen satisfacer sus necesidades y también sus deseos mediante la creación y el intercambio de bienes, de productos y de valores con otros. Este concepto se confirma con lo que enuncia la American Marketing Association (citada en Jiménez Tenorio, 2009): “el marketing es un proceso de planear y ejecutar el concepto, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos de los individuos y las organizaciones” (p. 13).

Fuera de ello, también es de mencionar que, debido a que todos los días los contextos sociales son bombardeados con comerciales en diferentes medios,

como la televisión, los anuncios de periódico, las campañas de correo directo, las visitas de vendedores y los anuncios por internet, una gran cantidad de personas creen que el mercadeo se enfoca únicamente en vender y anunciar. No obstante, la venta y la publicidad son la punta del iceberg del mercadeo por cuanto, anunciar y vender, si bien son importantes, son solo dos de las muchas funciones de mercadeo. Con estas definiciones se puede decir que el mercadeo ha tenido una evolución grande y que cada día se hace presente en nuevos campos, en los que antes no tenía influencia alguna, pero que ha encontrado aplicaciones para el posicionamiento de marcas mediante un proceso de planeación de un plan estructurado de mercadeo.

Por tanto, la publicidad y el mercadeo, en general, son atendidos por las agencias dependiendo del sector, en la mayoría de ellas a través de un documento informativo específico, que es la manera como se aborda la problemática de determinado sector, con el fin de darle solución por medio de las virtudes que tienen los diferentes métodos de difusión. Por lo anterior, es el mercadeo deportivo, con sus diferentes actores, tales como el público, los medios de comunicación, las marcas, las empresas deportivas y los deportistas, el que se convierte, a diferencia de la publicidad general y de las estrategias tradicionales de mercadeo, en una plataforma que contiene diferentes vertientes para el posicionamiento de marcas en un mercado específico. Como menciona Lacasa Blay (2014), las empresas, en relación con su público objetivo, se perciben como marcas en un escenario diverso al que se despliega con los mensajes convencionales de la publicidad, sustentados en la propia predisposición positiva generada por el contexto deportivo.

#### **4.1.1. Mercadeo deportivo**

El mercadeo deportivo permite una relación íntima y simbiótica entre marca y consumidor, motivo por el que el relacionamiento con los clientes cada vez toma mayor fuerza y protagonismo para las compañías. Por supuesto, ellas

buscan relaciones profundas y duraderas, tal como lo indican Guadarrama Tavira y Rosales Estrada (2015): “Las empresas actuales buscan relacionarse con sus clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad generando impactos en la rentabilidad” (p. 307), de suerte que resulta más costoso para las empresas captar nuevos clientes que retener los existentes, por lo que, para alcanzar el objetivo de fidelización de los últimos hacia la marca, se debe lograr su satisfacción y consolidar su lealtad.

Por su parte, en Colombia, los pocos promotores de eventos se encargan de realizar, con las empresas patrocinantes, estrategias de 360° que abarquen todos los componentes de comunicación posibles, con el fin de lograr el retorno y posicionamiento de las marcas a través de los medios tradicionales, sin tener en cuenta los alternativos. A este respecto, Apolo Buenaño, Murillo Bustillos y García (2014) dicen que el problema de la comunicación es que se convierte en una enfermedad; empero, la marca y la organización tienen la capacidad de transformarla en la misma medicina, que toma forma y cuerpo en la publicidad, pero no la de tipo general, porque debe ser pensada desde la perspectiva del consumidor y de la manera adecuada para despertar sus sentidos, con el fin de lograr la mayor recordación posible, de modo que tenga el poder de informar, recordar y persuadir los atributos de la marca.

De acuerdo con Gil Lafuente (2010), que habla del deporte y su acogida en los medios de comunicación en España,

La gestión financiera y comercial de las actividades deportivas ha dado un giro espectacular en nuestro país como consecuencia del creciente interés de los medios de comunicación por conseguir incorporar en sus emisiones diarias aquellos eventos que gran parte del público demanda con fuerte asiduidad. A título meramente indicativo, podríamos hacer referencia a la cantidad de minutos que el deporte ocupa en los informativos de cualquier canal de televisión. Si echamos la vista atrás,

podremos recordar que hace sólo alguna década, el espacio deportivo ocupado en tal programación no superaba los pocos minutos, mientras que en la actualidad, éste se ha multiplicado espectacularmente en relación a la totalidad de noticias de carácter general. El motivo es claro: la gente busca en el deporte (sobre todo el fútbol, en nuestro país) el modo de abstraerse del siempre difícil y problemático día a día que ocupa sus vidas. Tal protagonismo, impulsado hábilmente por medios de comunicación para realimentar la atracción del interés popular, llevan a que se barajen cifras que alcanzan tales niveles que resultaría incoherente dejar en manos de la intuición decisiones deportivas que, a menudo, comportan pérdidas de decenas de millones de euros. Este mecanismo en forma de bucle tiene gran interés en elevar, hasta niveles a veces insospechados, la imagen del elemento central de este popular deporte: el futbolista, que en tiempo récord puede pasar del anonimato a ser protagonista o portada en la práctica totalidad de medios de comunicación (p. 16).

Si se tiene en cuenta lo anterior, es evidente la importancia que adquiere el deporte cada día como una de las vías más fuertes y pertinentes para el posicionamiento de las marcas y todo lo que representa como indicador de la economía de los países y el tiempo que ocupa en las transmisiones en los canales tradicionales como la televisión. De acuerdo con Grisales L. (s.f.), se debe decir que el mercadeo 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” (p. 45).

Así, el mercadeo deportivo ha logrado dos avances significativos: el primero tiene que ver con la comercialización de productos y servicios deportivos a quienes consumen deportes y el segundo se entiende en la comercialización,

que usa al deporte como un instrumento promocional para los productos de consumo e industriales y los servicios (Grisales L., s.f.). Ahora bien, Mullin (1985, citado en Grisales L., s.f.), precisa la acepción de cada una de las expresiones que convergen en la definición dada:

- Participantes Primarios son aquellos que juegan a ese deporte. Secundarios son los directivos, los árbitros y Terciarios alude a los periodistas y anunciantes.
- Espectadores Primarios son aquellos que presencian el evento en directo. Secundarios los que lo hacen a través de los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, etc.) y Terciarios, los que experimentan 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 mismos. Grisales (s.f., p. 45).

Lo anterior indica el amplio campo que tiene el deporte para intervenir, porque no solo se habla de las personas que lo practican sino que también se hace referencia a los espectadores. Entonces, y con base en ello, las marcas deben diseñar estrategias de acuerdo con los públicos objetivo y las diferentes formas como deben ser impactados, de tal suerte que los diplomados, especializaciones, maestrías y demás cursos relacionados con la academia del deporte, en especial del mercadeo y los patrocinios, cada vez generan mayor atracción para las universidades que ven, en este campo, un fuerte potencial por explorar y en el que cada día hay una mayor demanda, tal como lo indica Cruyff (s.f.), porque en su Johan Cruyff Institute se tiene como punto de partida para sus cursos la siguiente definición:

En mercados cada vez más competitivos, el marketing deportivo y el patrocinio se han convertido en áreas de alto impacto para el éxito empresarial. Como consecuencia, la formación de profesionales del sector está creciendo por la demanda de especialistas en todo el ciclo del marketing deportivo, tanto de las empresas, como de fundaciones, asociaciones, federaciones y organizaciones deportivas. El patrocinio deportivo cada día está ganando en importancia dentro de las estrategias de las empresas y un buen conocimiento del mismo permitirá potenciar el plan de marketing deportivo tanto del lado de la propiedad como del lado de las marcas.

Por lo expuesto, el mercadeo deportivo es un buen sustento para las nuevas dinámicas socioeconómicas que se desarrollan en las sociedades globalizadas, globalizantes y globalizadoras; por supuesto, la educación superior no puede quedarse atrás de estos constructos epistémicos, que exigen cada vez más sujetos capacitados en esas nuevas realidades que afloran de la mano del mercado.

#### **4.1.2. Mercadeo experiencial**

El mercadeo experiencial tiene que ver con el involucramiento del cliente, consumidor deportivo, de los productos en toda una amalgama de sensaciones, experiencias, vivencias; en fin, algo cercano a permitirle al consumidor vivir un desempeño de la marca. En este orden de ideas, Barrios (2012) asevera que en el oído, el tacto, el gusto, la vista y el olfato, las emociones subjetivas que se entrelazan con la intersubjetividad dada por la interacción con un otro se estrechan en el mercadeo experiencial:

Desde el punto de vista del management, al reconocer que las experiencias no son simplemente etapas para el cliente, el profesional de marketing debe ser flexible y responder a las necesidades de los

clientes, de alguna manera reconociendo que el cliente es el árbitro final. El gerente debe desarrollar fuentes de valor que sus clientes puedan valorar de forma muy amplia, y hacer una propuesta de valor basada en ofrecer una combinación de valor sensorial, emocional, funcional o utilitaria, relacional, social, informativa y utópica, si bien es consciente de que la variedad es también una fuente de valor (p. 82).

En esta medida, el mercadeo experiencial va más allá del simple hecho de mostrar las bondades de un producto o de un servicio y se enclaustra en darle al cliente los motivos suficientes y necesarios para que se decante por la marca promocionada. De allí que el mercadeo experiencial abreva de la psicología, la sociología, el *neuromarketing*, la publicidad y la economía, entre otras fuentes, que la fortalecen y le dan sentido a la experiencia que tenga la población objetivo con respecto a la marca.

Sin lugar a dudas, el mercadeo ha evolucionado y ha dado, en los últimos años, un salto exponencial para que la marca esté más cerca del público. Todo ese trasegar ha estado de la mano de los avances tecnológicos, de la era digital, de la internet y de la cercanía que le dieron al mundo la hiperconectividad y la globalización. Por lo tanto, ahora es mucho más importante que la marca se quede plasmada en la mente del usuario, por lo que se busca que él viva todo un mundo de sensaciones que le puedan despertar la empresa y sus productos.

Porque, como bien lo mencionan Suárez del Villar y Salazar Caballero (2016), el mercado ha cambiado y con él la forma en que las personas consumen. Por tanto, el mercadeo experiencial persigue más que vender –por una sola vez– que haya una conexión sostenible y replicable a través del tiempo con la marca, lo que conduce a que los clientes sientan que son valorados y cuidados, dado que con ello, por supuesto, se afianza su lealtad. Asimismo, es de resaltar que el mercadeo experiencial no solo se entrama con las

emociones que se generan en el cliente, sino que las propulsas y las aprovecha como eje estratégico en el que tiene su génesis o se incrementa la identidad de la marca.

#### **4.1.3. Mercadeo digital**

Según lo mencionado por Selman (2017), el mercadeo digital podría definirse como el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web (el mundo en línea) y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario. De igual manera, y de acuerdo con Moschini (2012), las redes sociales están en boca de todos. *Facebook, Twitter, WhatsApp, LinkedIn, YouTube, Google+* y muchas otras plataformas no le quitan el sueño solo a la gente que las usa: las empresas trabajan de manera ardua por desarrollar estrategias eficientes y novedosas que les permitan incrementar su visibilidad, mejorar su imagen pública y optimizar su relación con los consumidores.

De ahí, que el mercadeo, en los medios sociales plantea nuevos desafíos para las marcas. Y no se hace referencia únicamente a cuestiones de carácter técnico por cuanto conocer y saber utilizar las plataformas en la web es solo uno de los puntos necesarios para tomar la delantera y, eventualmente, ganar, en el competitivo mundo del mercadeo en línea. Pero esto no es lo único que se requiere y ni siquiera es lo más importante. En un mercado dinámico, en el que el cambio es connatural, más que conocer las herramientas, lo imprescindible es entender la lógica de los nuevos procesos de interacción. Es una razón de más para comprender que se debe tomar conciencia de las disímiles dinámicas que han traído consigo los fuertes cambios en lo relativo al mercadeo y a las relaciones institucionales.

Es pues evidente que las sociedades actuales se mueven en torno a una nueva era, en la que el eje reside, más que nunca, en los consumidores, y en la que cualquier estrategia de posicionamiento debe tener en cuenta que no

solo han cambiado las herramientas, sino también las formas de utilizarlas. Por tanto, es urgente tomar en consideración que el mercadeo digital se encuentra en un auge, aupado por las redes sociales, que han impactado fuertemente en la población. Debido a ello, la utilización de estos medios en la actualidad se convierte en una vía de gran difusión y comercialización, lo que contribuye, en forma ineluctable, al posicionamiento de las marcas. Además, este medio permite un nivel de personalización y direccionamiento específico de la publicidad, que va asociado con la inteligencia artificial, que permite obtener dicho alto nivel de enfoque. No obstante, la era digital también tiene sus desventajas, entre las que destacan que si un cliente está inconforme o insatisfecho con la marca, en forma muy fácil y rápida puede acabar, en solo segundos, con la imagen de la empresa.

Con base en lo anterior, Salazar-Corrales, Paucar-Coque y Borja-Brazales (2017) afirman:

El marketing digital es un proceso que demanda compromiso, estrategia, planeamiento y lograr la correcta ejecución de todo lo que se planifique. Debe entenderse como un sistema integrado donde deben intervenir todas las áreas empresariales: el departamento administrativo, el de producción, el de mercadeo y ventas, entre otros. Para que se convierta en un proceso eficiente y que brinde buenos resultados hay que hacer dos cosas fundamentales: 1) Tener bien definida la estrategia que se aplicará. 2) Definir la acción que se pretende que realicen los clientes, consumidores o visitantes (p. 1171).

De lo expuesto se puede colegir que las empresas, antes que nada, deben tener identificado el mercado objetivo y, a partir de ello, definir las estrategias

más adecuadas que deben utilizar para impactar con eficiencia los clientes mediante una articulación de todas las áreas de la compañía.

## **4.2. Publicidad**

A partir de un concepto general, es necesario tratar la idea de publicidad, que se entiende como la forma de comunicación que utilizan las marcas para generar una imagen de recordación y posicionamiento frente a los clientes (Merino Arribas y Repiso Caballero, 2016). De allí que hablar sobre la publicidad es entender que se hace parte de la globalización; en este sentido, la publicidad se convierte en uno de los medios con mayor poder de persuasión sobre la amalgama de personas que se aglomeran en discursos mediáticos que les llegan de todas partes y en todos momentos, de tal suerte que no es un secreto que la persuasión se encuentra presente en la publicidad.

Por su parte, Suárez (2012) plantea que la publicidad se encuentra en un cambio constante puesto que no es la misma de hace algunos años; se ha transformado la forma de hacer y de entender la comunicación y, por consiguiente, se han modificado los medios utilizados para llevarla a cabo; en la actualidad existen más agencias encargadas de prestar el servicio de capacitación y formación en tareas publicitarias, lo que evidencia la diversificación que ha tenido. En este mismo sentido, Esteinou Madrid (2014) indica que “la publicidad se ha convertido en una dinámica simbólica indispensable para el funcionamiento sistémico de las sociedades industrializadas contemporáneas, particularmente en su dinámica de operación económica” (p. 285). Esto se evidencia en los canales masivos de difusión encargados de influir en los sentimientos de las personas para lograr de ellas el consumo de productos y en el modo cómo generan grandes cambios culturales.

Por su parte, es imperativo comprender, como menciona Díaz Chuquipiondo (2014), que en publicidad hay dos tipos de estrategias: 1. estrategias BTL (*below the line*: promoción), que complementan a las 2. estrategias ATL (*above the line*). Para ambas se expone a continuación una perspectiva teórica.

#### **4.2.1. Publicidad ATL**

Según lo mencionado por Ferrer Lorenzo y Medina Aguerrebere (2014), la publicidad tradicional o ATL (*above the line*) es aquella que acude a los medios tradicionales, a saber: la televisión, la radio, la prensa escrita, la publicidad exterior, internet, las revistas, etc. De esta forma, la publicidad ATL se refiere a los canales de comercialización tradicionales, que pugnan por alcanzar un público masivo con mensajes que refuerzan una marca, que comunican productos, que generan información o que inspiran una respuesta emocional. De allí que estas iniciativas actúan como los esfuerzos tradicionales de mercadeo directo: persiguen establecer relaciones específicas entre los vendedores y los consumidores individuales y ofrecen facilidad comparable en mensurabilidad.

De acuerdo con lo expuesto, la industria deportiva tiene una relación directa con las estrategias alternativas de comunicación y publicidad, como lo mencionan Lenderman y Sánchez (2008), al decir que las agencias de publicidad deben cambiar el paradigma de cautivar solo por los ojos, puesto que los contextos actuales exigen que las marcas se instalen en las mentes y en los corazones de los consumidores. Lo anterior implica que el mercadeo deportivo tome más relevancia y mucha más significancia en un mundo globalizado, al afirmar que, a través de sus partes interesadas, se convierte en un potencializador de marcas que posee más valores agregados que cualquier otra industria.

#### **4.2.2. Publicidad BTL**

BTL, la publicidad por debajo de la línea (a menudo referida como promoción *below the line*: mercadeo por debajo de la línea, mercadeo BTL o publicidad BTL) consiste en un conjunto específico y memorable de actividades publicitarias centradas en grupos particulares de consumidores. A menudo conocida como estrategias de mercadeo directo, la publicidad debajo de las estrategias de línea se centra más en las conversiones que en la construcción de la marca. Por tanto, las estrategias BTL son aquellas series de ideas y prácticas que están enmarcadas en canales de comunicación diferentes a los tradicionales, y que, por lo mismo, parten de un pensamiento estratégico en un mercado específico, por lo que surgen como actividades impactantes y creativas (Pensabene Martínez, 2015). De esta manera, en la actualidad las marcas tienen una relación más estrecha con el consumidor, con el fin de dejar un mensaje claro y directo en la mente del blanco.

En relación con este tipo de publicidad, la de tipo BTL a través de las promociones de ventas, Pensabene Martínez (2015) dice que son incentivos de corto plazo, en gran parte, dirigidos a los consumidores. Con la creciente presión sobre el equipo de mercadeo, para lograr los objetivos de comunicación de modo mucho más eficiente con un presupuesto limitado, ha habido la necesidad de encontrar nuevas formas que den rentabilidad de comunicarse con los mercados objetivos. Esto ha llevado a un cambio en la publicidad regular basada en los medios. Por tanto, el BTL utiliza métodos que rebasan los canales específicos convencionales que son habituales en la publicidad para promocionar productos, servicios, etc. y que pueden incluir actividades tales como correo directo, relaciones públicas y promociones de ventas, por medio de las cuales se acuerda una tarifa y se cobra por adelantado.

Otra cuestión interesante y en demasía efectiva del BTL es *Ssop intercept*; esto es, que personal de ventas capacitado se despliega en tiendas minoristas cerca del estante de la categoría de productos específicos. Este personal convence a los clientes que visitan dichas estanterías sobre los mejores aspectos de su marca en comparación con otras (Bonello, 2009), lo que es ideal para nuevos lanzamientos porque genera pruebas que sí resultan exitosas en ventas repetidas. Además, encima de la línea es mucho más eficaz cuando el grupo objetivo es muy grande y difícil de definir. Pero, si el grupo objetivo es limitado y específico, siempre es recomendable usar promociones debajo de la línea para alcanzar la eficiencia y la rentabilidad.

Como explica Salas (2018), acerca de la publicidad ATL y BTL y sus diferentes medios de transmisión, con lo expuesto no es posible determinar cuál es más importante o cuál debe ser la elegida por una compañía para la realización de sus campañas de posicionamiento de productos; en realidad se debe evaluar primero todo el público objetivo y, con posterioridad, definir el tipo de publicidad que se debe utilizar para generar mayor impacto. De esta forma, se pueden optimizar los recursos destinados y para tal fin se debe tener muy en cuenta que una representa los medios tradicionales y la otra las actividades irreverentes que llegan en forma directa a los clientes, por lo que una correcta selección permite ser mucho más efectivos.

### **4.3. Eventos**

Ahora bien, como es de suponer, y con todo lo dicho hasta aquí, surge un componente importante en la presente investigación, que entiende que es necesario que las organizaciones deportivas olímpicas trabajen en forma acertada las experiencias de mercadeo que promuevan la fidelización y el valor de marca por cuanto, sustentadas en los eventos, las empresas pueden aprovechar el mercadeo y de esta manera tener un contacto mucho más

cercano, más íntimo, con sus clientes. En este sentido, Jijena Sánchez (2014) manifiesta:

Evento es todo acontecimiento previamente organizado que reúne a un determinado número de personas en tiempo y lugar preestablecidos, que desarrollarán y compartirán una serie de actividades afines a un mismo objetivo para estímulo del comercio, la industria, el intercambio social y la cultura general (p. 27).

Como se puede observar, un evento posibilita que la empresa tenga y use los eventos como un insumo pertinente en la comunicación de mercadeo. Por tanto, gracias a los eventos se ha tenido un desarrollo importante en las últimas décadas porque se ha entendido que en los eventos se pueden dar cita grandes aglomeraciones de personas, que buscan, posiblemente, productos o servicios alineados con la compañía. De otra parte, es de mencionar que esta relación que se gesta en los eventos entre consumidor/marca pondera, en forma real, una aceptación por la empresa y por sus productos (Galmés Cerezo, 2010).

Los eventos, así, son una respuesta tangible, a la saturación de algunos medios tradicionales y convencionales puesto que se denota, en la actualidad, una pérdida de eficacia del mercadeo que aún no se ha adaptado a los nuevos paradigmas y que no ha tenido en cuenta las nuevas maneras que tienen los consumidores de relacionarse con las marcas. Esto, por supuesto, ha empujado a las compañías a explorar otros caminos, otros horizontes, otras perspectivas, que contribuyan a alcanzar sus objetivos empresariales y que, además, extiendan y solidifiquen lazos con sus usuarios. En este sentido, los eventos son una estrategia de mercadeo que logra impactos directos y tangenciales con su público objetivo.

Es con los eventos como la población, en general, busca experiencias únicas proyectadas por las marcas, de suerte que los clientes, en un evento, están prestos a interactuar entre ellos y con las marcas, a relacionarse, a sentir, a emocionarse, etc. Y todo esto se logra si se tiene una estrategia de mercadeo oportuna y adecuada, que no soslaye las dinámicas relacionales entre la marca y su público objetivo, la era digital, los BTL, etc., que mejoren la experiencia que se presenta en los eventos.

#### **4.4. Valor de marca**

En la actualidad, más que antes, las empresas buscan que sus marcas se valoricen ante la percepción de los clientes. De allí que se deba hablar del mismo como un indicador necesario e importante respecto de los propósitos, generales y específicos, del mercadeo. El valor de marca es intangible y se da gracias a las asociaciones que las personas tienen sobre los productos o los servicios; así mismo, persigue que la firma crezca en fidelización desde el punto de vista del cliente para que él vea en la marca, más que un producto o servicio por consumir, un aliado confiable y cercano. Por supuesto, las marcas son uno de los activos intangibles con los que cuenta una compañía (Aaker y Jacobson, 2001) y es una de sus más valiosas posesiones.

Las asociaciones que dan como resultado un valor de marca positivo o negativo son consecuencia de la experiencia de los usuarios, clientes o no, sobre el producto, el servicio o la organización (Aaker, 1996b).

Entender el papel que tiene el valor de la marca en las dinámicas del mercado global implica, desde una perspectiva general, que se tenga un conocimiento de los múltiples cambios paradigmáticos que ha sufrido la economía y desde una particular, a partir de las raíces que ha echado la empresa en el imaginario del cliente. Como se ha mencionado, lo que más le debe interesar a una compañía es mantener una relación cercana con su cliente:

Hoy día debe entenderse el valor de marca basado en el consumidor (*consumer brand equity*) como un constructo multidimensional conformado por varios componentes:

- 1) Notoriedad de marca
- 2) Calidad de marca percibida
- 3) Asociaciones de marca (positivas o negativas)
- 4) Fidelización de marca

(Aaker, 1996a, p. 8).

El valor de marca, al estar íntimamente ligado con la percepción del cliente, enmarcado desde el punto de vista subjetivo, le posibilita a la empresa elevar su nivel más allá de sus activos fijos. Una marca fuerte puede conducir a una percepción de calidad, asegurar una relación duradera con el consumidor, ayudar a diferenciar entre productos similares, facilitar el reconocimiento en un mercado saturado, manejar con mayor facilidad la estrategia de precios y, por ende, convertirse en una fuente de rentabilidad (Aaker, 1996b). Como bien lo escribe Roldán Olmedo (2010): “hoy es un símbolo con vida propia que se nutre de las percepciones de los consumidores, propia de una significancia en el mercado superior al producto o servicio que identifica” (p. 14).

Los clientes adquieren estructuras intangibles, movidos por sus propios sentimientos, sanciones y pensamiento relacionados con la marca. Por tanto, tiene fundamento en la percepción que tienen los consumidores hacia la marca que la compañía debe direccionar sus esfuerzos para solidificarla, afianzarla y posicionarla y, así, crear fidelización, que es el total de las diversas experiencias relacionales del público objetivo: “El éxito o fracaso de una marca dependerá de la experiencia que el consumidor obtenga de ella. De hecho la marca es una experiencia, es una promesa dirigida al consumidor y que debe ser cumplida” (Roldán Olmedo, 2010, p. 14). Construir una marca poderosa no

es una tarea fácil: es algo que puede llevar mucho tiempo, así como un esfuerzo dirigido y dedicado (Kotler, 2016).

#### **4.4.1. Posicionamiento de marca**

Como se ha mencionado, el valor de la marca se supedita a factores endógenos (percepciones de la marca que tiene el cliente, relación con el público objetivo, etc.) y exógenos (competencia, competitividad, precios, calidad, etc.) del mercado (González Hernández, Orozco Gómez y de la Paz Barrios, 2011). No obstante, todo ello se fundamenta en: posicionamiento de marca. El posicionamiento es el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores en relación con su competencia en un contexto de mercado determinado (Kotler, 2016). Es un elemento que se persigue como bien intangible en la empresa, dado que es la base que construye valor de marca.

El posicionamiento se logra gracias a la identidad propuesta, en el sentido estratégico, por la organización en su nicho de mercado. No obstante, para tener posicionamiento, mantenimiento, recordación y reconocimiento y, por consiguiente, que el público objetivo compre los productos y los servicios de la marca, es necesario que ella tenga, además, una inversión real, profunda y sostenida en sus productos y servicios, de modo que también genere vínculos de confianza con su cliente; en torno a esto, Valencia Pinzón (2017) explica lo siguiente: “El posicionamiento de marca es la pieza fundamental para que un producto o marca tenga éxito en el mercado, la marca en algunos casos es el activo más importante y de mayor valor de una organización” (p. 15).

Se denota, por lo mismo, que el posicionamiento es el pináculo deseado por las empresas para crear y sostener su relación con el consumidor. Un posicionamiento correcto, generado por tácticas enfocadas y estratégicas permite que el consumidor tenga unas asociaciones positivas y, por ende, exista valor de marca.

#### **4.4.2. Fidelización**

La fidelización es el acto y la consecuencia de fidelizar: “lograr que los clientes sean leales a una marca” (Kotler, 2016). Se construye gracias a la satisfacción positiva y al afecto que sienten los clientes hacia sus productos o servicios luego de adquirirlos y usarlos. La fidelización tiene como propósito generar una relación de largo plazo, es decir, que el cliente compre productos o servicios de manera periódica. Un cliente fidelizado es, por tanto, un comprador o usuario habitual.

Para que exista una fidelización asertiva se necesita que la relación entre marca y consumidor sea sinérgica y que sus lazos se solidifiquen. Así, la fidelización de la marca, tal como antes se mencionó, es sinónimo de la lealtad que tenga un cliente con ella, que, aún con más productos parecidos o con similares características (precios, calidad, etc.) en el mar del mercado global, el cliente se decante por esa marca y solo por ella:

La fidelidad o lealtad a la marca es un factor determinante de cómo se escoge entre las distintas opciones de consumo y se manifiestan las preferencias de los consumidores. Es, por lo tanto, un concepto que se relacionan con la actitud y el comportamiento (De Lucio y Valero, 2013, p. 3).

La fidelización del cliente hacia la marca se construye, desde el punto de vista estratégico, a través de tácticas de relacionamiento, reconocimiento y persuasión de recompra. Favorece que la organización aumente sus ingresos en forma significativa gracias al incremento de las ventas que generan, así mismo, crecimiento del negocio.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Enfoque y tipo de investigación**

La presente investigación se llevó a cabo según la metodología cualitativa, que se sustenta y se interesa por la visión de los sujetos más que por la cuantificación de esas visiones (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014), lo que permitió llegar de manera asequible, con coherencia y objetividad, al resultado del objetivo general propuesto: plantear, para las organizaciones deportivas olímpicas en Colombia, experiencias de mercadeo que promuevan la fidelización y el valor de marca.

De acuerdo con ello la investigación cualitativa entrega insumos al investigador acordes con lo que él se propone. Además, gracias al enfoque cualitativo, se puede tener una aproximación asertiva a los sujetos de estudio y a sus perspectivas subjetivas en torno a lo que se intentó dilucidar en el marco de la investigación. En razón de esto, el enfoque cualitativo no es taxativo sino todo lo contrario, puesto que sustenta sus presupuestos desde las perspectivas sobre la realidad social creada por los actores que confluyen en el campo investigado, sea el investigador o el sujeto investigado (Martínez Rodríguez, 2011).

En concomitancia, la metodología cualitativa, al interesarse de manera directa por la realidad creada y representada por los individuos, abre un abanico de posibilidades para que se haga asequible una aproximación a lo cognoscente y a lo por conocer. Al respecto, Martínez Rodríguez (2013) apunta que “su objeto es el desarrollo de conceptos que ayuden a comprender los fenómenos sociales en medios naturales dando la importancia necesaria a las intenciones, experiencias y opiniones de todos los participantes” (p. 5), que son fenómenos que obedecen a contextos sociales, culturales, económicos y políticos

específicos, en los que el ser humano es determinado y los determina en forma intrínseca e íntima con su propia vivencia como ser real, más aún si se habla de estadios que atañen a organizaciones deportivas olímpicas.

Por su parte, este proyecto se desarrolló con un alcance investigativo de tipo exploratorio-descriptivo, con el objetivo de identificar los factores que influyen en las estrategias y las experiencias de mercadeo en la industria deportiva. El estudio de tipo exploratorio examina un tema o problema de investigación poco estudiado y pretende indagar sobre los fenómenos desconocidos o temas desde nuevas perspectivas (Hernández Sampieri et al., 2014).

Así, Cerda Gutiérrez (2013) menciona que “una de las funciones principales del método descriptivo es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio” (p. 73), que hacen posible la aproximación a la subjetividad humana. En este orden de ideas, Hernández Sampieri et al. (2014) afirman, acerca de los métodos descriptivos, que

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 80).

En otras palabras, el tipo descriptivo se preocupa por aproximar al investigador a fenómenos susceptibles de estudio, sin que interfiera ni intervenga de modo alguno sobre dichos fenómenos en particular. Cortés Cortés e Iglesias León (2004) señalan:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (p. 20).

## **5.2. Universo**

El universo de la presente investigación estuvo compuesto, en lo primordial, por organizaciones deportivas olímpicas como:

- Federaciones deportivas.
- Ligas.
- Clubes deportivos.

Además, se tuvieron en cuenta:

- Clubes universitarios.
- Clubes sociales.
- Empresas patrocinadoras.

## **5.3. Muestra**

Se definió aplicar diez entrevistas en profundidad a personas del sector deportivo relacionadas con universo definido y antes mencionado. A cada entrevistado se le asignó una codificación de confidencialidad: con el fin de preservar el anonimato de los participantes.

La codificación se hizo de la siguiente manera:

**Tabla 1. Códigos de la muestra**

<b>PERSONA</b>	<b>CÓDIGO</b>
Entrevistado 1	E1
Entrevistado 2	E2
Entrevistado 3	E3
Entrevistado 4	E4
Entrevistado 5	E5
Entrevistado 6	E6
Entrevistado 7	E7
Entrevistado 8	E8
Entrevistado 9	E9
Entrevistado 10	E10

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta la distribución de la muestra según el universo definido:

**Tabla 2. Tipo de organización**

<b>Tipo de organización</b>	<b>Cantidad</b>
Empresa patrocinadora	1
Club deportivo	1
Federación deportiva	5
Liga deportiva	1
Universidad	1
Club social	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

#### **5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Tal como se ha mencionado, la recolección de datos se llevó a cabo a través de una entrevista estructurada de elaboración propia. La aplicación del

instrumento se desarrolló en forma personal, vía telefónica o vía correo electrónico, así:

**Tabla 3. Medios de entrevista**

<b>Medio de entrevista</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Personal</b>	<b>Llamada telefónica</b>
<b>Organización</b>			
Empresa patrocinadora			1
Club deportivo	1		
Federación deportiva	4		1
Liga deportiva		1	
Universidad		1	
Club social		1	

Fuente: elaboración propia

El instrumento comprende 16 preguntas (ver anexo 1), estructuradas en componentes específicos, así:

- Estructura del área comercial o de mercadeo de la organización.
- Proceso de auspiciantes.
- Plan comercial o de mercadeo para la financiación
  - Variables tenidas en cuenta para el plan
  - Socialización del plan
  - Valores agregados
  - Cómo financia
- Informes.
  - Variables
  - Importancia de medir el impacto
- Uso de agencias de publicidad o mercadeo.
- Publicidad ATL, BTL o digital.
  - Cuál es la más usada
  - Importancia
- Publicidad experiencial.
  - Impacto y medición.

- El deporte como vehículo de posicionamiento.
  - Contribución organizacional
- Percepción del mercadeo en la industria deportiva.
- Problemáticas del sector para lograr financiación.
- Concepto de mercadeo deportivo y ejecución.
  - Eventos ejecutados
- Percepción del nivel de gestión del deporte en Colombia.
- Percepción del liderazgo de los eventos.
  - Planeación y ejecución
- Percepción del mercadeo deportivo como generador de valor.
  - Aplicación en las organizaciones
  - Actualización en mercadeo deportivo

#### **5.5. *Benchmark* o marco de referencia competitivo (MRC)**

Así mismo, se realizó para la presente investigación una búsqueda de referencia que permitiera tener una mirada amplia del contexto internacional para, de esa forma, llevarlo al contexto nacional, con el fin de contrastarla con la información obtenida de las entrevistas y de agruparla para plantear estrategias de mercadeo que puedan ser utilizadas por las organizaciones deportivas olímpicas, como parte de su crecimiento sistemático, para que, de esa manera, contribuyan en el desarrollo de la industria deportiva nacional, por medio del fortalecimiento de un acertado y estratégico mercadeo deportivo. Por lo tanto, el desarrollo del proyecto se llevó a cabo a partir del estudio de la industria deportiva, con fundamento en una contextualización internacional (*benchmark*), en la que se llegó a un análisis profundo de la problemática que tiene el sector del mercadeo deportivo.

## **5.6. Enfoque y tipo de investigación del *benchmark***

Se hizo un tipo de investigación de escritorio, en la que se tomaron todas las referencias teóricas que han tratado el tema de las ODO en Colombia para crear experiencias de mercadeo que promuevan la fidelización y el valor de marca. De allí, al hacer el rastreo bibliográfico serio, objetivo y en profundidad, se pudo retraer este tipo de documentos pertinentes para lograr el propósito del estudio. Por lo mismo, es de tener en cuenta lo que mencionan Hernández Sampieri et al. (2014): “el investigador comienza a revisar bibliografía básica sobre su tema” (p. 29) No obstante, esta investigación de escritorio no se agotó con una primera aproximación al tema de estudio, sino que se ensanchó a medida que los investigadores se adentraron en su asunto.

## **5.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para hacer asequible este tipo de investigación de escritorio, fue importante tener en cuenta las técnicas de recolección de los documentos, que fueron bases de datos, a saber: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc), SciELO, Latindex, y los repositorios de universidades.

## **6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Después de realizar el proceso investigativo, de manera objetiva y comprometida, se analizaron los resultados recolectados para dar respuesta a los objetivos planteados.

A continuación se presenta una relación asertiva, crítica y propositiva de los hallazgos que se obtuvieron gracias a los instrumentos de recolección de datos.

### **6.1. RESULTADO 1: la industria deportiva**

#### **6.1.1. Resultados de las entrevistas**

##### **➤ Estructura de comercial o de mercadeo de la organización**

El 50 % de los entrevistados respondieron que en su estructura organizacional sí existe un departamento comercial o de mercadeo. De esta forma, la profundización de las respuestas afirmativas es la siguiente: los entrevistados E1 y E8 guardaron relación en una de sus respuestas, como bien lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 4. ¿En su estructura organizacional existe departamento comercial o de mercadeo? Sí**

E1: dividido por unidades de negocio
E1, E8: consecución de patrocinios para los eventos
E2: promoción de convenios y relaciones institucionales
E4: venta de acciones del club
E5: procesos de comercialización y comunicación de marca
E5: liderar plan estratégico de mercadeo
E8: ofrecer, cerrar el negocio, cobrar, todo el proceso de mercadeo, ventas y mantenimiento del cliente.
E8: sustentar comercialmente los proyectos
E10: actividad comercial tercerizada

Fuente: elaboración propia

Como se mencionó, estos sujetos de estudio indicaron que sí hay un área encargada del mercadeo en la empresa. Así, también se observó que dicha área, según información de las personas entrevistadas, está compuesta por personal operacional de publicidad, de ventas y de contabilidad, lo que permitió inferir que no hay un profesional de mercadeo estratégico que centralice todo el proceso.

Por otra parte, el otro 50 % restante respondió que en su estructura organizacional no existe un departamento o área comercial o de mercadeo. El 40 % de ellos no comentaron al respecto ni explicaron los motivos.

**Tabla 5. ¿En su estructura organizacional existe departamento comercial o de mercadeo? No**

E6: económicos
E9: no existe departamento comercial pero se tienen personas que lo hacen

Fuente: elaboración propia

➤ **Proceso de auspicios**

El proceso organizacional, para abordar posibles auspiciantes, no pudo identificarse con claridad porque frente a la pregunta: ¿cómo es el proceso organizacional para abordar posibles auspiciantes para sus programas o proyectos?, los entrevistados no supieron qué contestar o lo hicieron en forma vaga. Dos de los entrevistados mencionaron que en sus organizaciones no se ha creado un modelo de mercadeo y no existe un proceso organizacional para abordar posibles auspiciantes.

**Tabla 6. ¿En el proceso de financiación de sus programas o proyectos tiene un plan comercial o de mercadeo que ofrezca a sus clientes?**

---

E1: establecer costeo del proyecto

---

E1: determinar el valor de los participantes y del remanente de los patrocinadores para hacer viable el proyecto

---

E1: selección de principales empresas patrocinantes dando exclusividad en sectores específicos de la economía

---

E1: buscar apoyo del sector público como cofinanciador

---

E3: elaborar una propuesta comercial integral y ofrecer paquetes anuales de acuerdo a los proyectos

---

E4: presentar proyectos basados en el perfil de los atletas que puedan promocionar las marcas de los sponsor

---

E5: se elabora un plan de seguimiento y fidelización de clientes actuales

---

E8: el deporte tiene un alto componente estatal y los resultados de los deportistas dentro del ciclo olímpico influyen en la elaboración de proyectos

---

E9: visitas a empresas que hacen donaciones para mostrar la institución

---

E9: cláusula de exclusividad con empresas

---

E10: la empresa encargada de la comercialización de todo lo referente a la federación son los que se encargan de abordar los clientes y de elaborar las propuestas comerciales dependiendo de cada evento que tengamos

---

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, en torno a los procesos de financiación de los programas o proyectos, los sujetos entrevistados dijeron que cuentan con un plan comercial o de mercadeo para ofrecer a sus clientes servicios de publicidad. Por ejemplo, E1 dijo que se establecen los costos de los proyectos. Asimismo, E5 fue uno de los más organizados, pues expresó que se elabora un plan de seguimiento y fidelización de clientes actuales. En cambio, E10 deja todo en las manos de terceros; en este caso se trata de una federación

➤ **Plan comercial o de mercadeo para la financiación**

El 70% de los entrevistados respondieron que en la estructura organizacional sí tienen un plan comercial o de mercadeo que ofrecen a sus clientes y profundizaron en caso afirmativo lo siguiente (los entrevistados E1 y E3 guardaron relación en una de sus respuestas):

**Tabla 7. ¿Cómo es el mecanismo de socialización de dicho plan hacia sus clientes y quién lo realiza?**

E1, E3: exposición de marca a través de diferentes canales (digitales, redes sociales, material POP, comunicación impresa, información masiva a bases de datos de clientes)
E1: hacer estrategias en conjunto con las marcas para atacar el público potencial de cada una
E3: buscar que los clientes vinculen las marcas con experiencias positivas donde se tenga un contacto con la misma
E5: planes con lineamientos estándar pero también se customizan de acuerdo a las necesidades de las marcas
E5: desarrollar planes comerciales y de marketing que le permita a las empresas generar retorno de inversión
E5: mantener una comunicación permanente con los patrocinadores
E8: establecer objetivos con el área comercial de acuerdo al calendario de eventos
E9: visitar a los auspiciantes para ofrecerles servicios de asesoría en sus programas y así crear identidad de marca
E10: la empresa que realiza toda la función comercial de la federación, la que se encarga de realizar las propuestas y presentarlas a cada uno de los posibles auspiciantes

Fuente: elaboración propia

Con las anteriores respuestas se evidenció:

- Hay una fuerte tendencia hacia la publicidad BTL, como bien lo manifestaron E1 y E3.
- Los mecanismos que hay para las tácticas BTL están relacionadas con mercadeo digital.

De otra parte, el 30 % restante respondieron que en su estructura organizacional no tienen un plan comercial o de mercadeo que ofrecen a sus clientes.

### ➤ **Informes**

El 70 % de los entrevistados respondieron que suelen entregar informes cualitativos y cuantitativos a las empresas o las personas que apoyan sus programas o proyectos, en los que profundizaron, en caso afirmativo, lo siguiente (los entrevistados E1, E2 y E4 guardaron relación en una de sus respuestas, al igual que E3 y E8 frente a otra respuesta y E4, E5 y E8 acerca de otra):

**Tabla 8. ¿Suele entregar informes cualitativos y cuantitativos a las empresas o las personas que apoyan sus programas o proyectos?**

---

E1, E2, E4: impactos en cada uno de los canales de comunicación y el impacto directo

---

E3, E8: Se hace una retroalimentación pero creo que no se presenta al detalle con todos los intangibles

---

E4, E5, E8: *free press, branding*

---

E5: se realiza un informe de ROI midiendo los distintos canales en las diferentes competiciones

---

E5: se elaboran estudios de *tracking* de marca donde se analizan variables cuantitativas y cualitativas del comportamiento de las marcas como patrocinadoras

---

E8: se realiza un informe donde se retroalimenta desde el área técnica, el área de estadísticas, el área económica y financiera dependiendo del proyecto

---

E9: índices de participación y resultados de público

---

E10: damos a conocer todas las variables del proyecto realizado, no solamente desde el punto de vista deportivo, sino también desde el punto de vista comercial

---

Fuente: elaboración propia

Se puede ver en la tabla anterior que las variables que se tienen en cuenta para la elaboración de dichos informes fueron: gestión de marca, prensa independiente, informes sobre ROI y estudios de rastreo.

El 30 % restante respondieron que no suelen entregar informes cualitativos y cuantitativos a las empresas o las personas que apoyan sus programas o proyectos: no obstante, uno de ellos, E6, dijo que sí es importante que sus aliados comerciales conozcan el impacto que tuvo su marca en la ejecución del evento, por lo que este tipo de trabajo cobra mayor relevancia porque puede suceder que las organizaciones deportivas que no les rindan informes cualitativos y cuantitativos a las empresas o las personas que apoyan sus programas o proyectos, lo que se da, tal vez, por desconocimiento de este tipo de estrategias que se direccionan hacia los clientes.

➤ **Uso de agencias de publicidad o mercadeo**

En lo concerniente al uso de las agencias de publicidad, el 50 % de los entrevistados adujo que sí hacen uso de los servicios que presentan las agencias de publicidad o de mercadeo; no obstante, como se puede ver en la tabla 9, se utiliza este tipo de agencias solo para un fin en específico, lo que deja de lado un trabajo simbiótico entre la organización deportiva y la agencia.

**Tabla 9. ¿Ha hecho uso de los servicios de una agencia de publicidad o de mercadeo para alguno de sus programas o proyectos? Sí**

---

E5: se maneja agencia solo para programas o proyectos puntuales con acciones tácticas

---

E6: para las investigaciones se contrata los servicios de empresas de investigación de mercados

---

E8: para proyectos muy grandes y muy importantes, de gran impacto ante la comunidad

---

E9: para la construcción, elaboración de lo que son las cuñas radiales

---

E10: se maneja para toda el área comercial

Fuente: elaboración propia

Por su parte, respondió que no el otro 50 %; por ejemplo; en la tabla 10 se ve que E1 dijo que tiene su propia agencia de publicidad, lo que es sumamente imperativo para lograr los resultados esperados en el mercadeo deportivo.

**Tabla 10. ¿Ha hecho uso de los servicios de una agencia de publicidad o de mercadeo para alguno de sus programas o proyectos? No**

---

E1: hicimos uso de agencias de publicidad hasta vernos en la necesidad de crear nuestra propia agencia *inhouse*

---

E3: las experiencias con externos no han sido las mejores porque cada uno trabaja para tener un buen margen de rentabilidad

Fuente: elaboración propia

➤ **Publicidad ATL, BTL o digital**

El 80 % de los entrevistados respondieron que sí conocen la diferencia entre publicidad ATL, BTL y digital y profundizaron en caso afirmativo lo siguiente (los entrevistados E1 y E3 guardaron relación en tres de sus respuestas):

**Tabla 11. ¿Conoce la diferencia entre publicidad ATL, BTL y digital?**

E1, E3: la publicidad BTL es la mas irreverente y de contacto directo con el cliente
E1, E3: la publicidad ATL son los medios tradicionales
E1, E3: la digital son las plataformas
E1: utilizamos los tres medios de comunicación y en los eventos buscamos hacer cosas irreverentes para que las personas vivan experiencias positivas con las marcas
E3: medios digitales con comunidades especificas de acuerdo a los intereses
E4: siempre se debe buscar un complemento entre las tres
E5: la más utilizada siempre corresponderá al consumidor objetivo de la campaña y a los puntos de contacto que puedan llegar a impactar el mensaje que se busca entregar
E5: se deben tener claros los objetivos y retos para poder definir la estrategia a utilizar
E10: los medios digitales y los no tradicionales son los mas importantes hoy día, ese tipo de actividades y estrategias son las que quedan en la retina del asistente y ayudan mas a tener un <i>feedback</i> a la empresa que patrocina

Fuente: elaboración propia

En esta medida, se ve que, según las respuestas, los medios digitales son los más usados por esta población; E1 adujo que se sale del molde para usar eventos que rompan el paradigma para así dejar huella en sus clientes. También se infiere que estas organizaciones les dan importancia a las publicidades ATL, BTL y digital porque saben que son necesarias y esenciales en las dinámicas del mercado global. Por su parte, solo un 20 % respondieron que no conocen la diferencia entre publicidad ATL, BTL y digital, lo que demuestra la urgencia de este tipo de trabajos porque pueden acercar a las

personas, y mucho más a las organizaciones, con las mencionadas estrategias de mercadeo.

➤ **Publicidad experiencial**

En relación con la publicidad experiencial, el 80 % de los entrevistados respondieron que conocen acerca de ella y profundizaron lo siguiente:

**Tabla 12. ¿Conoce usted acerca de la publicidad experiencial?**

---

E1: buscamos siempre tratar de conectarnos mucho con la gente, de dar experiencias, dar sensaciones a la gente

---

E1: generar un contacto directo desde el momento de la inscripción al evento

---

E8: el vivir experiencias en el deporte se facilita mucho, se integran mucho más para que se tengan esas vivencias y experiencias mucho más físicas, mucho más reales, cuantificables, medibles y demostrables

---

E10: es aquella publicidad que basa su propuesta en experiencias para el público que asiste a un evento deportivo, ahí es donde realizan ferias, stands y actividades para que la gente quede enamorada no solo del evento sino también de la marca

---

Fuente: elaboración propia

De allí que, según lo dicho por los participantes en el estudio, se coincidió en que quienes saben de este tipo de publicidad entienden que se debe tener una relación simbiótica entre marca y consumidor porque le permite al último vivir la marca, hacerse parte de ella, sentirse parte de la marca.

El 20% restante respondieron que no conocen acerca de la publicidad experiencial, lo que significa que se deben hacer trabajos tendientes a llevarles a estas organizaciones, que dicen no conocer la publicidad experiencial, las referidas estrategias para que se den cuenta de sus bondades.

➤ **El deporte como vehículo de posicionamiento**

El 80 % de los entrevistados respondieron que sí han implementado en la empresa estrategias de publicidad experiencial para alguno de sus programas o proyectos y profundizaron en caso afirmativo lo siguiente:

**Tabla 13. ¿Se han implementado en la empresa estrategias de publicidad experiencial para alguno de sus programas o proyectos?**

---

E1: resultados inmensamente positivos

---

E3: la mayor gestión y responsabilidad es que los usuarios de los eventos tengan una experiencia muy positiva

---

E4: acercamiento y fortalecimiento de la empatía con el público

---

E5: logra generar impacto, valor y diferenciación con una reacción de sorpresa, emoción y orgullo de apalancar su marca

---

E8: ayuda a un buen amueblamiento de poder coger unas marcas, tenerlas integradas al proyecto y al evento de una manera física

---

E10: nosotros nos encargamos de darles el espacio y las garantías para que ellos puedan hacer sus cosas, ahí es donde ponen a funcionar su creatividad y terminan haciendo experiencias chéveres para los asistentes y eso llama mucho la atención, eso hace crecer de categoría el evento sin lugar a duda

---

Fuente: elaboración propia

De ello, es fundamental, entonces, entender que la publicidad experiencial contribuye, en forma directa, a la organización; por ejemplo, E5 dijo: “Logra generar impacto, valor y diferenciación con una reacción de sorpresa, emoción y orgullo de apalancar su marca”, en forma mancomunada, hacerle vivir una experiencia diferente al usuario con la marca, le permite crear y solidificar sus lazos de fidelidad. Así, el 20 % restante respondieron que no han implementado en la empresa estrategias de publicidad experiencial para alguno de sus programas o proyectos. Por lo tanto, es una función de las agencias de publicidad acercar a sus clientes con la marca para que las organizaciones sepan y conozcan los beneficios de este tipo de estrategias de mercadeo.

➤ **Percepción del mercadeo en la industria deportiva**

El 100 % de los entrevistados respondieron que sí creen que el deporte es un vehículo para el posicionamiento de marcas y profundizaron en caso afirmativo lo siguiente:

**Tabla. 14. ¿Cree usted que el deporte es un vehículo para el posicionamiento de marcas?**

---

E1: total, el deporte es el motor y la fuente

---

E2: el deporte es la bandera

---

E3: es innegable donde se da una unión entre marcas y evento

---

E5: en la actualidad las marcas cuentan con estudios y herramientas que les permite evaluar el posicionamiento de sus marcas atribuido por el patrocinio de una propiedad deportiva

---

E5: más allá de indicadores de *Top of Mind*, *Top of Heart*, *Awareness* y otras variables o KPI's, para las marcas es efectivo y valioso vincular su marca con una marca como la Selección Colombia que despierta pasión, emoción y vínculo de país

---

E8: el deporte es uno de los vehículos mas grandes para utilizar marcas, productos, eventos y proyectos, porque tiene la facilidad y la posibilidad de generar mucho público, reconocimiento y resultados

---

E9: el sector de la industria del deporte es el sector que mas multimillonarios produce al año en el mundo

---

E10: el deporte desde hace mucho rato ha ganado fuerza a nivel mundial y se ha convertido en un sector de la economía

---

Fuente: elaboración propia

Por supuesto, todos los entrevistados creyeron, en forma decidida, que el deporte es un vehículo para el posicionamiento de marcas puesto que se puede traer a colación lo que dijo E5: “Más allá de indicadores de *top of mind*, *top of heart*, *awareness* y otras variables o KPI's, para las marcas es efectivo y valioso vincular su marca con una marca como la Selección Colombia que despierta pasión, emoción y vinculo de país”, de suerte que el posicionamiento de marca se logra de la mano del mercadeo deportivo.

➤ **Problemáticas del sector para lograr financiación**

En torno a las problemáticas del sector para lograr la financiación, los sujetos de estudio coincidieron en que es preponderante encontrar las mejores estrategias para dar cumplimiento a los ejes misionales de la compañía y, además, que se deben direccionar los esfuerzos dirigidos a captar dineros del Estado y de las entidades privadas con el fin de consolidar marcas y afianzar la fidelidad con el cliente. No obstante, algo que resaltó fue la respuesta de E10, que afirmó que no se tienen planes comerciales, lo que es preocupante, mucho más si se tienen en cuenta las dinámicas socioeconómicas del mercado y las estrategias de mercadeo ligadas con ellas.

**Tabla 15. ¿Cuál cree usted que es el problema que afrontan las empresas dedicadas al deporte en el país, para lograr la financiación de programas y proyectos?**

---

E1: lo primero es tener proyectos confiables y que logren de alguna manera transmitir a las empresas o posibles financiadores los resultados que quieren obtener

---

E1: transmitir a las marcas los beneficios que les puede traer y el retorno de la inversión

---

E2: promoción del deporte no solo federado sino asociado porque es el que menos recursos tiene

---

E3: encontrar los nichos adecuados y encontrar el espacio donde empezar a tener experiencias exitosas

---

E4: hacer y promover deporte es muy costoso y más de alto rendimiento especialmente que es el que atrae espectadores, por eso es tan complicado conseguir patrocinadores

---

E5: si no hay audiencias, las marcas no van a ver interesante vincularse a un proyecto deportivo.

---

E5: lograr la difusión de algunos deportes y despertar el interés de medios que puedan transmitirlos

---

E6: la falta de beneficios en descuento de renta por parte del Estado para que sea atractivo y que no sea caritativo como lo es hoy en día

---

E7: el consumo deportivo se vuelva al fútbol

---

E8: la estructura económica del país que esta en un proceso de crecimiento de ingreso a la globalización y al desarrollo económico, nuestra economía es pequeña

---

E8: la industria del deporte también le ha faltado ser mas agresivos mostrando que el deporte o la industria del deporte es negocio.

---

E8: el Estado tiene dificultades para cumplir la inversión no social y es muy egoísta en generar proyectos que permitan una mayor inversión en la industria del deporte

---

E9: el modelo de la ley 181 de 1981 es lo que mas daño le hace a nuestro país ya que es obsoleta y no cuenta con garantías que exige el mundo moderno

---

E10: seriedad y profesionalismo en los programas o proyectos que realizan

---

E10: no existen planes comerciales

Fuente: elaboración propia

### ➤ **Concepto de mercadeo deportivo y ejecución**

El 90% de los entrevistados respondieron que saben qué es el mercadeo deportivo y profundizaron en caso afirmativo lo siguiente:

**Tabla 16. ¿Sabe usted que es el mercadeo deportivo? ¿Conoce alguna empresa dedicada a esta práctica?**

---

E1: son unos aliados estratégicos que se encargan de hacer enlaces con las compañías y mostrar la importancia por ejemplo de que un personaje sea la imagen de una marca o campaña puntual

---

E2: son aquellos que tienen que ver con la promoción de eventos

---

E3, E5, E6, E10: entre las empresas dedicadas a la práctica del marketing deportivo se encuentran: Producciones Grand Slam, IMLA Sports, Soluciones deportivas, Go Sports, Aya Sports, The Coach, MDI, Creare, Fútbol Sites/Futbolete, Novo Fútbol, Mi sponsor, Baile deportivo, Grand Sport, Iflex

---

E8: en el atletismo no hemos podido captar una empresa que se responsabilice de esta área pero seguramente es porque no hemos sido lo suficientemente atractivos

---

E8: las empresas les interesan productos o proyectos puntuales pero no encargarse por ejemplo de todo el modelo de venta de servicios de marketing deportivo, proyectos, productos y eventos

---

E9: conozco algunas empresas de marketing deportivo pero pues en Estados Unidos, en España conozco muchas pero en Colombia se viene desarrollando un intento de marketing deportivo en Bogotá

---

Fuente: elaboración propia

De allí se puede deducir que los integrantes corporativos a los que se les hizo la entrevista tienen, en mayor o menor medida, claridad sobre este aspecto del mercadeo. Además, mencionaron algunas empresas que se dedican al mercadeo deportivo. Por su parte, solo un 10 % restante respondió que no saben que es el mercadeo deportivo.

### ➤ **Percepción del nivel de gestión del deporte en Colombia**

Se les inquirió a los entrevistados por la percepción que ellos tienen sobre del nivel de gestión del deporte en Colombia, a lo que respondieron con los siguientes comentarios positivos:

**Tabla 17. ¿Cómo evalúa usted el estado actual en términos de publicidad y mercadeo de la industria deportiva en Colombia? Comentarios positivos**

---

E1: es un tema que ha venido creciendo muy fuerte, cada vez las empresas se asesoran mucho más, ven el potencial que hay en los diferentes canales de comunicación, las redes sociales indiscutiblemente son un medio bastante fuerte y los influenciadores por lo que las marcas no son ajenas a esto

---

E3: es el momento de oro de la industria deportiva y el *marketing* deportivo en Colombia que debemos aprovechar como indicador de la economía

---

E5: ha despertado el interés de diferentes actores que no estaban presentes anteriormente en el mercado, como agencias de *marketing* Deportivo, proveedores y empresas especializadas en investigación de mercados en el deporte

---

E5: hay un incremento en la oferta de cursos, congresos, seminarios y diplomados especializados en temas que giran en torno a la industria deportiva

---

E8: la industria deportiva esta terminándose de construir porque somos un país en vía de desarrollo donde no valoramos suficientemente los beneficios que genera el deporte

Fuente: elaboración propia

De otra parte, también se expusieron algunos comentarios negativos, que se pueden ver en la tabla 18:

**Tabla 18. ¿Cómo evalúa usted el estado actual en términos de publicidad y mercadeo de la industria deportiva en Colombia? Comentarios negativos**

---

E2: todo está centrado en el deporte profesional

---

E4: es muy deficiente a nivel de promoción de deportistas y eventos deportivos

---

E8: hemos crecido pero todavía estamos muy lejos porque en los eventos los estadios están vacíos ya que nos falta mucho mercadeo, mucha publicidad y mucho reconocimiento de la industria deportiva

---

E9: es un nivel aceptable ya que no se maneja al nivel que se debe manejar y tenemos falencias en todo el desarrollo del *marketing* deportivo, sus bondades y sus diferentes canales de comunicación

---

E10: nos hemos preocupado por vender el deporte de una manera ética y profesional pero es posible que otros deportes lo hagan de una manera mas empírica y no busquen vender el deporte como es debido afectando claramente el crecimiento de este dentro del sector

Fuente: elaboración propia

Es una urgencia seguir trabajando, de manera asertiva y objetiva, con este tipo de temas, que engloban al mercadeo deportivo en la amalgama del mercado y la globalización.

## ➤ Percepción del liderazgo de los eventos

Por su parte, en referencia a la percepción que tienen los dirigentes sobre el liderazgo de los eventos, se debe decir que los entrevistados E3 y E10, como se ven en la tabla 19, guardaron relación en una de sus respuestas, al igual que los entrevistados E8 y E9.

### **Tabla 19. ¿Para usted, el manejo organizacional del deporte en Colombia es de carácter empírico o profesional?**

---

E1: desde lo público se han venido haciendo cosas interesantes, caso de ellos el tema del Ministerio del Deporte

---

E1: el deporte no es algo que se debe dejar solamente al Estado, también el tema privado debe aportar, es algo de parte y parte y más si lo llevamos a niveles inclusive ya de alto rendimiento profesionales

---

E3, E10: hay un *mix*, se ha ido profesionalizando, pero todavía nos falta, en muchas instituciones se presentan problemas donde el comité ejecutivo es juez y parte y no se desligan las funciones organizacionales de la práctica del deporte

---

E4: muy empírico, apenas ahora se está profesionalizando, ya existen carreras administrativas orientadas al deporte

---

E6: tiene las dos, las universidades preparan profesionales y estos deben recibir recursos por su actividad pero la realidad es que todos los dirigentes trabajan sin recibir pago y no todos son profesionales en el tema deportivo, por lo tanto es una contradicción del Estado en el deporte

---

E8, E9: es la contradicción más interesante que podemos encontrar porque nosotros en Colombia ofertamos especializaciones, doctorados, maestrías y licenciaturas en deporte para salir a administrar organismos deportivos *ad hoc*, es decir gratuitamente

---

E1: el fútbol y el ciclismo tienen más oportunidades pero es ahí donde desde lo público se debe aportar más porque resulta más difícil obtener financiación

---

E2: los deportistas en muchos casos se hacen de la nada y solamente vienen a obtener financiamiento y reconocimiento cuando alcanzan un máximo umbral deportivo

---

E8: falta un proceso de internacionalización y el inglés es fundamental

---

Fuente: elaboración propia

Lo anterior permite indicar que los dirigentes deportivos entienden que se debe profesionalizar la organización del deporte en Colombia y de allí se desprende que es un factor que propulsa dicho aspecto sería que en las universidades y en las restantes instituciones de educación superior se oferten programas

académicos, de pregrado y de posgrado, en las líneas amplias que abre la organización deportiva.

De otra parte, el 40 % de los entrevistados respondieron que creen que las organizaciones deportivas olímpicas y que deben ser las encargadas de la planeación y la ejecución de grandes eventos deportivos; al respecto profundizaron en caso afirmativo en lo siguiente:

**Tabla 20. ¿Cree usted que las organizaciones deportivas olímpicas deben ser las encargadas de la planeación y la ejecución de grandes eventos deportivos? Sí**

---

E1: debe ser un mix donde tendría realmente que ser realizado a través de privados bajo los avales o la supervisión de las federaciones o los entes encargados de cada disciplina, esta combinación permite la realización de grandes eventos deportivos

---

E5: son las que tienen las herramientas y conocen el ecosistema del deporte que representan, pero es necesario contar con el apoyo de la empresa privada, y en algunos casos, también el sector público

---

E10: las organizaciones deportivas olímpicas pueden realizar eventos siempre y cuando cuenten con la asesoría de una empresa dedicada al tema para que tengan un impacto importante frente a las marcas y el público en general

---

Fuente: elaboración propia

Por su parte, un 60 % de los entrevistados respondieron que no creen que las organizaciones deportivas olímpicas deben ser las encargadas de la planeación y la ejecución de grandes eventos deportivos y profundizaron en caso negativo lo siguiente:

**Tabla 21. ¿Cree usted que las organizaciones deportivas olímpicas deben ser las encargadas de la planeación y la ejecución de grandes eventos deportivos? No**

---

E2: la representación de los deportistas se resalta solamente en los departamentos grandes donde disponen de presupuestos para el deporte porque en los pequeños disponen de una mínima cuantía

---

E3: los clubes, las ligas y las federaciones deben enfocarse en masificar los deportes que lideran, en obtener altos resultados deportivos y deben darle a otros agentes, a las empresas la realización de eventos

---

E3: mientras no trabajemos en conjunto, en coordinación le va tocar a los clubes, ligas y federaciones hacer eventos pero si lo dejaran en manos de otros sería mucho más beneficioso y mucho mas importante para todos que cada uno se dedicara a lo que sabe hacer y lo hiciera bien

---

E9: tienen que ser los organismos deportivos idóneos que tengan la capacidad, la misión y la visión en sus planes de desarrollo plurianuales de desarrollar este tipo de actividades

Fuente: elaboración propia

➤ **Percepción del mercadeo deportivo como generador de valor**

Asimismo, en relación con la percepción que tienen sobre el mercadeo deportivo como generador de valor, un 90 % de los entrevistados respondieron que creen que sí creen que el mercadeo especializado en deporte genera valor a su compañía y profundizaron en caso afirmativo lo siguiente:

**Tabla 22. ¿Cree usted que el mercadeo especializado en deporte le genera valor a su compañía?**

---

E1: yo si soy partidario de los negocios especializados, somos convencidos del poder del *marketing* para la empresa, de lo que uno puede lograr, eso es completamente cuantificable, los números lo reflejan y le veo todo el valor agregado a este negocio

---

E3: nosotros tratamos de la mano del departamento de mercadeo ofrecer primero la parte previa ofertas que a los patrocinadores les atraigan para que pongan sus recursos en los eventos, que las experiencias que se hagan sean de alta calidad y que después el patrocinador vea un retorno

---

E4: lo hacemos a través de embajadores de marca y participación en eventos deportivos y publicitarios

---

E5: es importante mantenerse al tanto de las nuevas tendencias, entender las necesidades de los patrocinadores, *fans*, hinchas y demás *stakeholders*

---

E8: claro que sí, es un propósito permanente de seguir creciendo a través del *marketing* deportivo, 45 o más federaciones no tienen el *marketing* deportivo a la vanguardia precisamente porque la industria del deporte no se ha desarrollado en el país de tal manera que permita esa concreción entre generar iniciativas, proyectos de *marketing* deportivo

---

E9: total, el marketing deportivo te permite hacerte visible, visibilizar tus principios, tus valores, no solo tu marca o tu nombre sino que lo más importante es que tú empieces a representar un valor, una emoción, un sentimiento a tus usuarios para que empieces a permanecer en el tiempo

Fuente: elaboración propia

El 10% restante respondió que no cree que el mercadeo especializado en deporte genera valor a su compañía, pero no plantearon comentarios al respecto. Esto demuestra que aún se debe trabajar, con mayor ahínco, en propender por hacer del mercadeo deportivo un proceso frecuente y amigable en las ODO.

### ➤ **Comentarios generales**

Entre los comentarios obtenidos de parte de los entrevistados conviene resaltar los siguientes:

- Rigoberto Salazar Álvarez, de la Universidad del Quindío mencionó: “Más plata para el deporte, que es lo que más necesitamos”.
- José Miguel Tibaquira Giraldo, director de deportes del Club Campestre de Pereira, afirmó:

En esencia, es un ejercicio muy interesante que, desde una maestría en un área de administración, se esté revisando y haya personas que

quieran tocar esos temas y que quieran seguir aportando al desarrollo deportivo; porque, en esencia, lo que uno termina haciendo es el desarrollo deportivo, social y cultural del país. Entonces, hay que seguir trabajando en ese tema fuertemente.

- Luz Adriana Rodríguez, del Club Deportivo Ruedas de Oro–GW Shimano, manifestó:

Es importante que tengan en cuenta que en cada deporte existen especialistas en la organización de eventos y promoción de los mismos; normalmente son los clubes, ligas y federaciones que los realizan y se contratan operadores para algunos temas logísticos.

- William Peña, de la Federación Colombiana de Actividades Subacuáticas, indicó:

Si el Estado no brinda herramientas para lograr que las empresas se vinculen con el deporte, con descuentos y/o beneficios tributarios realmente atractivos, es muy difícil proyectar cada deporte. El reconocimiento económico a los órganos de administración, para que el deporte pueda crecer con políticas de formación en el deporte y marketing en el deporte para ser competitivos en el mundo. Hoy solo somos destellos de sentimiento de representar al país, así sea solo por amor y una deuda encima.

- Ramiro Varela Marmolejo, de la Federación Colombiana de Atletismo, señaló:

Agradecerles a ustedes, al magíster, por meterse en un proyecto tan interesante, que vale la pena que ustedes, el estudio final de este proyecto, lo conviertan en un modelo para poner en práctica en el país, sacarlo del ámbito académico y poderlo llevar a Bogotá, Medellín, Barranquilla y a Cali, estas ciudades como cuatro epicentros de la geografía nacional, de tal manera que marquen un esquema y un legado interesante para que el Gobierno y la industria del deporte asociado puedan pensar que, en la confusión de sus actividades y desarrollo del mundo moderno en los diferentes modelos tecnológicos

del desarrollo comercial de la industria del deporte, puede estar en gran parte la solución a la problemática del deporte colombiano. Cuando yo era niño, un partido de nacional de baloncesto totalmente lleno, las locuras en las vueltas a Colombia totalmente lleno, natación totalmente lleno, atletismo totalmente lleno, voleibol totalmente lleno en las cuatro principales ciudades de Colombia y hoy todos los deportes totalmente vacíos. Entonces, vale la pena y la única forma de poder lograr eso es a través del instrumento que ustedes hoy ponen a discusión del deporte asociado, en el caso nuestro para que entre todos ayudemos a entrar en procesos de *marketing* de nuestro deporte, mucho más agresivos desde el punto de vista comercial, de rentabilidad social y de rentabilidad económica.

- William Cano Gil, director ejecutivo de la Liga Risaraldense de Gimnasia, expresó:

Los felicito, porque este tipo de investigaciones, este tipo de trabajos, este tipo de procesos desde la academia son muy importantes que se discutan en salones de clase, que la gente los comprenda y los entienda, y que ojalá lo publiquen, que ojalá lo envíen para nosotros replicarlo, porque es muy importante que personas como ustedes y en la universidad, hoy que ustedes están desarrollando su trabajo en la EAFIT, nos preocupemos por desarrollar una industria que es supremamente rentable, es una industria que involucra todos los renglones de la economía desde la arquitectura, la construcción, la ciencia, la salud, la medicina; y podamos desarrollarnos como país, porque tenemos grandes héroes que son nuestros deportistas, son los héroes silenciosos que trabajan día a día esperando que nosotros los adultos, nosotros los profesionales, tomemos decisiones adecuadas en beneficio del desarrollo de sus vidas y de sus resultados deportivos.

Como se puede colegir de los comentarios finales que aportaron los dirigentes, emergió la urgencia que se tiene en el gremio deportivo por lograr articular el

mercadeo deportivo con la vida social de todos los colombianos para, de esta forma, propulsar una industria que es sumamente rentable, y que, por lo mismo, puede incentivar las dinámicas económicas del país. En este orden de ideas, estos comentarios exhortan a que se lleven a cabo otros trabajos, como el que se hizo en la presente investigación, porque tienen en cuenta un renglón que puede aportar a todas las esferas nacionales (sociales, culturales, políticas, económicas y ecológicas).

## **6.2. Estado actual de la industria deportiva**

Conocer la naturaleza comercial y de mercadeo a partir de los enfoques de los entrevistados permitió que los investigadores de este trabajo se plantearan cuestiones concernientes a la verdadera evolución del deporte en Colombia, a sus posibles causas y al papel que juegan los actores fundamentales del manejo deportivo con el fin de saber si se tiene o no el rumbo correcto e, incluso, para lograr postular si el futuro podrá ser promisorio o si, por el contrario, vendrán tiempos de crisis en el deporte nacional.

A continuación se presentan algunos hallazgos que posibilitaron esbozar el estado actual de la industria deportiva en Colombia:

### **a) Estructura organizacional estándar y poco robusta que limita el desarrollo de un mercadeo planificado y estratégico**

En este sentido, la estructura organizacional de las ODO (organizaciones deportivas olímpicas) colombianas, en su gran mayoría, comprende, como lo indica la legislación, de un comité ejecutivo u órgano de administración, que, ante los entes locales, departamentales y nacionales, es el encargado de velar por el bienestar empresarial y debe seguir al pie de la letra lo que indica la ley del deporte, no solamente desde el punto de vista deportivo, sino también administrativo y financiero, y es allí hay puntos por destacar en dichas

empresas dado que, en su gran mayoría, tienen un adecuado manejo organizacional, todo conforme con la normatividad, Sin embargo, su estructura es muy simple, porque muchas de ellas tienen poco personal, solo un par de líneas por debajo del comité ejecutivo, de modo que el último debería estar impartiendo directrices para la ejecución por parte de una gerencia, pero ocurre al contrario: en muchos de estos casos es el comité el que no solamente direcciona, sino que también ejecuta.

**b) Gestión administrativa basada en líderes “toderos”, lo que no permite un alcance óptimo en procesos como el mercadeo**

Con claridad este aspecto es una falencia que tienen algunas ODO puesto que, al no poseer una estructura organizacional nítida y precisa, su manejo empresarial se convierte en un manejo presidencialista, en el que todo gira en torno al presidente del comité ejecutivo, quien, en la mayoría de los casos, es no solamente el que direcciona, sino también el que ejecuta todo lo administrativo, lo financiero y lo comercial, situación que es un problema por cuanto no puede ser juez y parte. De ahí que un presidente debe entregar resultados ante la asamblea y se supone que direcciona, pero lo observado mostró otra cosa: no solamente planifica, también que presenta informes y busca los recursos para financiar sus programas o proyectos y, a su vez, los ejecuta. En principio, se podría decir que es una posición interesante y valorable el hecho de que se “trabaje” de esa manera, siempre haciéndole frente a todo lo que pasa en la organización. No obstante, se infiere que es una muestra clara del empirismo que reina en el sector deportivo del país, en el que por norma los dividendos de las entidades, sin ánimo de lucro, deben ser reinvertidos y en efecto se reinvierten, pero sin generar crecimiento y sin lograr evolucionar como empresa.

Si se examina este panorama, en el que la estructura organizacional de muchas de las ODO en Colombia es precaria, sus proyectos o programas,

desde el punto de vista comercial, carecen de sustento teórico o profesional porque la persona que los lleva a cabo no posee las competencias epistémicas y metodológicas necesarias para hacerlos, de modo que se hace tácito que existe un vacío importante que da pie para un estancamiento en el sector. Esto se evidencia en que no tienen conocimientos comerciales y de mercadeo para la elaboración y la puesta en marcha de sus proyectos, y peor aún, no buscan cambiar la situación porque se encuentran en zonas de confort, que lo único que a lo que conducen es a que el deporte que manejan pierda credibilidad, pues las marcas apoyarán una vez, pero no dos, por la falta de compromiso y objetividad, no solo en la ejecución sino también en la planeación y la reducida retroalimentación que puede tener un evento que no genere el retorno esperado.

**c) Las ODO no cuentan con una estructura organizacional real, lo que lleva a que sus procesos sean discontinuos o a que se fracturen**

Como se ha mencionado, existen falencias desde el punto de vista organizacional; algunas de las empresas dedicadas al deporte, que hicieron parte de este estudio tienen departamentos comerciales, pero en la gran mayoría se logró identificar que el presidente es un supernumerario que abarca un sinnúmero de funciones en la organización, una de ellas, la que fue objeto de la investigación, es la labor comercial y de mercadeo, cuyo fin es financiar su empresa; muchas veces se alcanza el objetivo, pero sin darse cuenta de que es una manera reactiva y poco estratégica porque se vive del momento y no del largo plazo, con lo que se incurre en un problema que le representará a la empresa, en un futuro no muy lejano, dificultades con sus posibles auspiciantes y, además, puede desencadenar la pérdida de credibilidad del deporte desde la perspectiva comercial y de mercadeo.

En términos generales, es un común denominador en las empresas dedicadas al deporte en el país que carezcan de un departamento comercial

independiente que, además de seguir lineamientos estratégicos del órgano de administración, debe encargarse de convertir el deporte en un vehículo para el posicionamiento de marcas y de generar recursos a través de la pauta, la venta de servicios deportivos y las donaciones que se pueden realizar de acuerdo con el marco de la ley. Por lo tanto, las estrategias comerciales y de mercadeo adolecen del sustento que podrían aportar en los sentidos cualitativo y cuantitativo a la organización, hecho que genera que se deban replantear, con el propósito de dar respuesta a los objetivos propuestos, las estrategias de mercadeo para las ODO en Colombia, que promuevan experiencias generadoras de valor y fidelización en las marcas.

**d) No se cuenta con los escenarios deportivos acordes para llevar a cabo eventos de gran envergadura**

Asimismo, entre las varias problemáticas que atraviesa el deporte colombiano está la carencia de escenarios deportivos, lo que imposibilita que las entidades adscritas al sistema nacional del deporte puedan obtener recursos mediante la venta de servicios deportivos, con lo que se limita, con claridad, su posibilidad de inversión, crecimiento y reinversión de utilidades, como lo marca la ley. Por lo tanto, la venta de publicidad se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos de las ODO, que la llevan a cabo como fuente de financiación de sus programas o proyectos y, para las que tienen la posibilidad de vender pauta en escenarios, algunos espacios en las instalaciones se convierten en herramientas para conseguir sustento económico que impulse su crecimiento.

De igual forma, al tener pocas bases comerciales por la imposibilidad de contar con departamentos de mercadeo o con personas que se encarguen de esta labor con el *know how* correspondiente, se puede deducir, de acuerdo con la investigación, que el conocimiento y la puesta en marcha de estrategias publicitarias ATL, BTL o digital son pocos o nulos en la gran mayoría de las

organizaciones objeto de estudio; más allá de contenidos visuales tradicionales y posaleatorios en redes sociales, la comunicación carece de conocimiento y estrategia que impulse y fortalezca la industria deportiva.

**e) Desconocimiento en el momento de usar los medios digitales de comunicación**

Aunado a lo anterior, se observó que los grandes eventos deportivos se mueven a través de la publicidad BTL; así, las experiencias que crean las marcas por medio del deporte son las que más generan recordación, por parte de los clientes y, por sentido lógico, un retorno para el que está realizando la inversión. Empero, estos medios no tradicionales de comunicación y de generar publicidad son los menos utilizados por las organizaciones deportivas olímpicas en el momento de ofrecerles, a sus posibles auspiciantes, la posibilidad de participar en algún evento deportivo o en determinado programa de su portafolio de servicios, lo que se debe tomar como referencia en la aplicación del instrumento de estudio puesto que, a falta de conocimiento de lo comercial de las personas encargadas de dichas organizaciones, muchas de ellas no comprenden los alcances de este tipo de publicidad, su importancia, los componentes de innovación que traen consigo y la posibilidad de generar máxima recordación en sus clientes para así tener la posibilidad de generar credibilidad desde el punto de vista comercial y conseguir más auspiciantes que generen caja y crecimiento.

**f) No aprovechamiento, de forma asertiva, del deporte como un vehículo de posicionamiento de marca**

Por último, todas las organizaciones objeto de estudio comprenden que el deporte es un vehículo para el posicionamiento de marcas, que es una vía para que muchas empresas puedan pautar, lograr una postura ideal en el mercado e, incluso, obtener beneficios tributarios de acuerdo con la

normatividad vigente en el país. Sin embargo, en este sentido se hace evidente que se deben hacer cuestionamientos importantes frente al porqué no aprovechar el deporte que administran para vincular marcas que puedan fidelizar para que, a su vez, se logre la financiación y así crecer el sector. Las respuestas son varias y hay un común denominador entre todas e, incluso, un poco ambiguas, porque se adujo falta de recursos y de escenarios para la venta, no solo de servicios deportivos sino también de publicidad; no obstante, a su vez, no se hace mucho para vender el deporte y obtener financiación, no se lleva un manejo empresarial en la organización y, al no generar recursos, se vive solamente del escaso presupuesto que otorga el Estado. Ante esto, las ODO deben ser más abiertas a generar su propio sustento y a buscar las herramientas de financiación de sus programas y proyectos. De esta manera, podrán crecer como organizaciones, siempre y cuando se maneje el deporte como empresa, porque se debe tomar como referencia que es un sector aún empírico en su manejo administrativo.

### **6.3. RESULTADO 2: oportunidades comerciales y de mercadeo nacionales e internacionales**

#### **6.3.1. Oportunidades identificadas a partir de referencias internacionales**

En el mundo existen grandes agencias de mercadeo especializadas en la industria deportiva, que planean, desarrollan y realizan grandes eventos en el contexto internacional para las marcas más posicionadas.

Se mencionan a continuación las diez agencias de mercadeo deportivo más importantes del mundo, con base en el tamaño de la empresa, la presencia en varios países, el trabajo con reconocidas marcas globales y la presencia en

los eventos deportivos más significativos. La información se obtuvo de Mora (2016) y se resume en el siguiente cuadro:

**Tabla 23. Agencias de mercadeo deportivo más importantes del mundo.**

<b>NOMBRE</b>	<b>PAÍS</b>	<b>DEPORTES EN LOS QUE HA HECHO ACTIVACIONES</b>
CSM SPORT & ENTERTAINMENT	Inglaterra	JJOO Rio 2016, Fútbol, F1, Indycar Series, Rugby 7s, Mundial de Rugby 2015, equitación
GMR MARKETING	Estados Unidos	F1, Mundial Brasil 2014, Vela, Superbowl L, WTA, Sochi 2014, golf, US Open
HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT	Francia	NFL, Tour Mundial Copa del Mundo de la FIFA, JJOO Sochi 2014, F1, JJOO Londres 2012
IMG	Estados Unidos	Fútbol, golf, cricket, patinaje en hielo, motor, JJOO, Mundial de Rugby 2019, tenis
INFRONT SPORTS & MEDIA	Suiza	Fútbol, deportes de invierno ( <i>luge</i> , esquí, <i>curling</i> , <i>hockey</i> ), deportes de verano (balonmano, rugby, baloncesto, ciclismo, golf, equitación) y deportes de resistencia (triatlón, biatlón, maratón, 10K)
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT	Francia	Fútbol, Eurocopa Francia 2016, JJOO, tenis, golf, <i>rugby</i> , <i>cricket</i> , esquí, balonmano, baloncesto, motor, gimnasios
MKTG	Estados Unidos	Fútbol, baloncesto, <i>rugby</i> , balonmano, maratón de Pittsburgh, motor, fútbol americano, deportes olímpicos
OCTAGON	Estados Unidos	NCAA, Mundial de Rugby, Mundial Brasil 2014, JJOO Rio 2016

YOU SPORTS	FIRST	España	Fútbol, baloncesto, tenis, juegos paralímpicos Rio 2016, <i>hockey</i>
WWP		Austria	Fútbol, F1, esquí (distintas modalidades)

Fuente: elaboración propia

**IMG:** es una agencia de mercadeo fundada en el año 1960, como empresa dedicada al mercadeo deportivo. En sus inicios se dedicó al golf y sus fundadores realizaron varios eventos deportivos, con el fin de darle un giro importante la manera en la que se llevaban a cabo los eventos deportivos en su momento. Con el pasar de los años IMG agregó servicios a su estrategia de mercadeo: la representación de artistas, la producción de grandes eventos deportivos y de moda, la adquisición de academias deportivas y las alianzas estratégicas con empresas de sectores que representan el núcleo del negocio.

En 2016, IMG, que es una de las empresas de mercadeo deportivo más importantes del mundo, fue adquirida por una de las más grandes compañías de eventos y de representación de artistas, WME, un conglomerado empresarial que produce eventos como la NFL, la NHL y la UFC en Estados Unidos, lo que le dio a IMG una posición privilegiada porque tuvo a la mano la producción de eventos deportivos de alto nivel, con lo que se convirtió, en sí misma, en una plataforma para que tanto los deportistas universitarios como los que son parte de sus tantas academias alrededor del mundo, puedan dar el salto al profesionalismo para así no solo contribuir a formación deportiva sino también tener un negocio redondo, en el que se hace el evento y, además, se garantiza la participación de sus deportistas. A continuación se relacionan algunas de las empresas que hacen parte de WME como conglomerado empresarial:

- WME: agencia de talentos
- Dixon Talent: representación de artistas
- IMG Worldwide: deporte, mercadeo, moda y entretenimiento.
- The Wall Group: representación de diseñadores y estilistas

Además, los siguientes son algunos de los eventos deportivos producidos por el grupo:

- UFC: artes marciales mixtas
- Professional Bull Riders: rodeo
- Euroleague de basquetbol
- Miami Open: tenis
- Eleague: videojuegos

**OCTAGON:** es una empresa de mercadeo deportivo fundada en Estados Unidos en el año 1997, en la que se fusionaron unas agencias (IPG, APA y Advantage International) que ya tenían experiencia en la industria deportiva, pero sobre todo en publicidad, mercadeo y representación de atletas. Se compone de dos divisiones, que son atletas y personalidades, y el mercadeo, que se encarga de las divisiones deportivas, los patrocinios corporativos y la gestión de eventos. Entre las marcas representadas están: BMW, Bank of America, Budweiser, Delta, PlayStation, JBL, Expedia, MasterCard, Doosan, Cisco y AB InBev. La empresa gestiona más de 13.400 eventos por año por medio de sus oficinas en 22 países diferentes. Su posicionamiento de marca se llama “What’s next?”, que refleja qué es la agencia hoy y hacia dónde se dirige en el futuro. Entre los eventos más importantes se destacan NCAA, Mundial de Rugby, Mundial Brasil 2014 y JJOO Rio 2016 y la compañía considera que el mundo del deporte y el entretenimiento siempre está lleno de posibilidades potenciales e infinitas.

**HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT:** es una multinacional francesa con origen en el año 1835 en París, lo que la convierte en uno de los grupos de comunicaciones globales más grandes del mundo; emplea 20.000 personas en más de 100 países, que se encargan de hacer que las marcas sean significativas por medio de la publicidad y las relaciones públicas. En este grupo, que incluye dos divisiones operativas, se encuentra Havas Sports & Entertainment, que tiene en su portafolio de clientes a marcas como Delta Air

Lines, PUMA, The Coca-Cola Company, TracFone Wireless, Under Armour, Novartis y TAG Heuer; por ejemplo: Coca-Cola ha sido un cliente por 22 años y uno de los eventos que realiza la multinacional con la marca es la gira de la Copa Mundial de la FIFA en seis continentes, con una duración de tres meses. Además, entre otras participaciones en eventos deportivos importantes se encuentran NFL, JJOO Sochi 2014, F1 y JJOO Londres 2012, en los que tienen un historial comprobado de superar los límites, generar conversaciones y hacer que los momentos sean más significativos. En Colombia dispone de oficinas en Bogotá, que se encargan de conectar las marcas con las pasiones de los consumidores y de brindarles asesoramiento y soporte estratégico para la implementación de una comunicación adecuada para llegar a los consumidores. Parte de lo que hace en el mercadeo deportivo es la implementación de métricas, ROI, negociación de patrocinios y activaciones.

**CSM SPORT & ENTERTAINMENT:** es una agencia global integrada de experiencia en mercadeo y marca que trabaja en deportes, entretenimiento, medios, innovación, impacto social y más con la mira de buscar atracción de audiencias, construcción de marca, creación de valor, impacto, gestión de atletas, gestión de marca, redes sociales y creación de experiencias en vivo con un enfoque global de presencia en 18 países. En el portafolio de clientes se destacan Mazda, Diet Coke, Verizon, Amazon prime video, Ben & Jerry's, Johnnie Walker, Adidas, Audi, UBS, HSBC, Longines, Unilever, Diageo, Samsung y Subway, que participan en eventos importantes como JJOO Rio 2016, Fútbol, F1, Indycar Series, Rugby 7s, Mundial de Rugby 2015, Equitación. CSM forma parte de un grupo de servicios de mercadeo llamado CHIME, que fue fundado en 1989 y que es el responsable de deporte y entretenimiento.

**GMR MARKETING:** es una agencia de publicidad de mercadeo de compromiso, un patrocinador global innovador y un líder experimental que conecta a las marcas y sus consumidores a través de pasiones compartidas.

Fue fundada en 1979 y cuenta con instalaciones calificadas como uno de los mejores lugares para trabajar, por sus comodidades para empleados y clientes de la oficina. Así, ofrece experiencias inolvidables que conectan a los fanáticos, influyen en los consumidores y avivan las pasiones, con el fin de acercar a las personas con las marcas que aman en más de 70 países, con cubrimiento en todos los continentes por medio 26 oficinas en 14 países, con un pensamiento de que “generar amor por la marca es crucial para el éxito y la supervivencia de nuestras organizaciones”, lo que se gana mediante la construcción de conexiones significativas y memorables con personas con sentido humano. De esta forma, está en los escenarios más grandes del mundo (14 juegos olímpicos, nueve copas mundiales de la FIFA y 28 supertazones) y también se destacan otros deportes en los que se han hecho activaciones: F1, vela, WTA, golf y US Open con marcas importantes, entre las que se destacan Nissan, 3M, Visa, Miller, Ferrari, Hershey, P&G, Xbox, Hewlett-Packard y Bacardí.

Las compañías que son referentes mundiales en mercadeo deportivo tienen en común dos características que hacen que marquen diferencia frente a empresas en países en vías de desarrollo o a organizaciones que tienen como núcleo de negocio el mercadeo deportivo, esto es, el poder de las comunicaciones y sus departamentos creativos; estas dos características articuladas son las que aportan valor a dichas organizaciones y hacen que se generen las siguientes oportunidades:

- La primera oportunidad importante es la manera con la que planifican y ejecutan eventos deportivos, puesto que no solamente realizan la producción, sino que también diseñan las experiencias para la gran mayoría de sus auspiciantes y la razón por la que esto ocurre es porque, aparte de ser empresas de mercadeo deportivo, son agencias de publicidad, y de esta manera garantizan que todo lo que se va a generar alrededor de su evento deportivo respire la misma esencia, lo que garantiza en esta forma el éxito, no

solamente del evento deportivo, sino también de las empresas que están generando creatividad, dado que todo está alineado para que se genere un retorno de inversión garantizado.

- La segunda oportunidad, que con claridad marca la diferencia frente a otras organizaciones, es la diversidad en el alcance de sus servicios; si bien su frente principal es el deporte, estas empresas aprovechan, como antes se mencionó, las comunicaciones y la creatividad para ampliar el espectro de lo que realizan, puesto que no solamente planifican y ejecutan eventos deportivos de alto impacto, sino que también representan deportistas y los convierten en influenciadores por medio del manejo de su imagen y la consecución de patrocinadores; incluso, muchas de las empresas que patrocinan sus eventos y a las que se les genera creatividad son las organizaciones que patrocinan a los deportistas que representan.

### **6.3.2. Oportunidades identificadas en el fútbol**

Para hablar de un deporte en específico, quizás el que más espectadores tiene en el mundo y, por ende, el mayor generador de beneficios para las marcas, es el fútbol. Acerca de este deporte, Rivera Camino y Molero Ayala (2012) aseveran que el fútbol supera las fronteras de la práctica deportiva y adopta diversas dimensiones: espectáculo, deporte, negocio, objeto de culto, movilización de sociedades, etc. De esta forma, el mercadeo ayuda a que los clubes gestionen las relaciones con todos sus mercados de manera duradera, para garantizar su continuidad, así como el fútbol, no solo como deporte, sino también como espectáculo. En la actualidad, la visión de éxito de los clubes de fútbol más grandes del mundo está compuesta por dos objetivos igualmente necesarios: 1. los logros deportivos y 2. la rentabilidad comercial. Por ambos motivos el deporte toma mayor fuerza cada día como un componente de interés para todas las marcas que buscan promocionar y posicionar sus productos en un mercado mundial que es cambiante y cada día más exigente.

El fútbol es, sin duda, el deporte o uno de los deportes más atractivos para las marcas en el mundo puesto que no se puede discutir la gran fanaticada que tiene, que comienza por personas que lo practican y llega hasta las que son solamente fieles seguidores, de modo que los clubes deportivos se convirtieron en grandes empresas, que son vehículos para el posicionamiento de marcas, que es algo que va más allá de un éxito deportivo en el que se busca también alcanzar rentabilidades económicas. Los logros deportivos aumentan la cantidad de seguidores o hinchas del equipo pero esto puede ser algo pasajero; por el contrario, si los clubes se preocupan por involucrar a los hinchas con experiencias positivas, crean un lazo mucho más fuerte, que va a ser independiente de los éxitos deportivos. Un ejemplo son clubes como el Real Madrid o el Barcelona en España, que tienen una experiencia en sus estadios para que las personas hagan un recorrido por las instalaciones, el museo y el campo de juego, con lo que buscan que se enamoren, no solamente del club sino de la marca, y que finaliza con una visita a la tienda del equipo, en la que les ofrecen una gran cantidad de recuerdos que identifican la marca. Esto significa que el fútbol no es un simple espectáculo para los fanáticos porque hay otras cosas que los clubes pueden hacer, con las que donde involucran a individuos que pueden ser hasta apáticos con el deporte pero apasionados, por ejemplo, de la arquitectura, para los que visitar estos templos (estadios) se convierte en un atractivo indispensable y en una fuente generadora de ingresos para los clubes.

### **6.3.3. Oportunidades identificadas en las organizaciones de mercadeo deportivo en Colombia**

Como antes se mencionó, en las consultas realizadas se halló que en Colombia no se dispone de un número significativo de agencias de mercadeo deportivo, pero se pueden mencionar las siguientes como las más destacadas en el país:

**Tabla 24. Agencias de mercadeo deportivo en Colombia**

<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN ELECTRÓNICA</b>
IMLA DE COLOMBIA S. A. S.	<a href="http://www.imla.com.co">www.imla.com.co</a>
IFLEX	<a href="http://www.ideasflexibles.com">www.ideasflexibles.com</a>
PRODUCCIONES GRAND SPORTS	<a href="http://www.produccionesgrandslam.com">www.produccionesgrandslam.com</a>

Fuente: elaboración propia

**IMLA DE COLOMBIA S. A. S.:** fue fundada por Manuel Maté, que en los años noventa se desempeñó como gerente de mercadeo de Bavaria y fue la persona que apoyó la realización de los primeros eventos internacionales de tenis en el país, organizados por el empresario Ernesto Gamboa. Los Club Colombia Open se convirtieron, sin lugar a duda, en un referente para la realización de eventos deportivos importantes diferentes al fútbol; incluso, jugadores de la talla de Thomas Muster o Marcelo Ríos estuvieron disputando dichos evento. Así, IMLA, a través de los últimos 20 años, se ha encargado de diseñar y producir los eventos más importantes de tenis y motociclismo en Colombia, ha trabajado como BTL deportiva de marcas como Claro, Seguros del Estado, Bancolombia y Petrobras, solo por mencionar algunas.

**IDEAS FLEXIBLES S. A. S. (IFLEX):** IFLEX es una empresa BTL que cuenta con una trayectoria de más de diez años en el país y se ha caracterizado por su planeación y su producción de eventos deportivos de alto impacto. Tenis, fútbol, karts, polo y automovilismo son algunos de los deportes que han sido protagonistas en el portafolio de esta empresa. Además, IFLEX también ofrece los servicios de su conocimiento y su creatividad como agencia BTL, en la que diseña experiencias para compañías importantes del país, sin embargo, el mercadeo deportivo es su principal fuente en su portafolio de servicios.

**PRODUCCIONES GRAND SPORT:** esta empresa, que hasta hace poco se llamaba Producciones Gran Slam, es una empresa de mercadeo deportivo

fundada en el año 2003 y se dedica, en lo primordial, a la planeación y producción de eventos deportivos. Durante más de diez años fue el principal promotor de tenis en Colombia y era la compañía que realizaba mayor cantidad de eventos de dicho deporte en el territorio nacional; a su vez, vio en las exhibiciones la oportunidad de poder vincular empresas a cada uno de los deportes que producía para, al mismo tiempo, incitar a su práctica a partir de la presencia de grandes estrellas del deporte mundial que podían acercar a los espectadores. Esta empresa hoy día es la encargada de comercializar el portafolio de servicios de la Federación Colombiana de Tenis y del Comité Olímpico Colombiano; además, produce la Copa WTA de Tenis de Bogotá, que es el torneo de tenis femenino más grande de Suramérica.

Las compañías de mercadeo deportivo en el país por lo general se enfocan en gran medida a un solo deporte, algunas de ellas al fútbol, otras al ciclismo, al tenis o a deportes de motor, lo que deja disciplinas importantes sin la oportunidad de figurar en otros escenarios. Lo anterior ocurre por la afinidad que los dueños de las compañías tienen con determinado deporte; por lo tanto, el círculo se vuelve cerrado, porque las empresas que patrocinan son las mismas siempre y, por lo tanto, hay oportunidades que se pueden explorar en beneficio del deporte colombiano.

- Se debe pensar más en proyectos de largo plazo, que involucren a empresas que sientan que van a obtener resultados importantes, no solamente en cuanto a recordación de marca, sino también un retorno en su inversión, lo que no se refleja puesto que en Colombia las empresas han sido más reactivas y operativas que estratégicas y ejecutivas en el momento de llevar a cabo eventos deportivos; por lo tanto, una oportunidad importante es poder planificar, de manera articulada con las marcas, proyectos de largo plazo con variables que pueda generar fidelización y valor de marca.

- Tener la posibilidad de ofrecer servicios de mercadeo deportivo a deportes que hasta el momento no han sido explorados es una oportunidad importante en el crecimiento de la industria; deportes como baloncesto o los de contacto, por mencionar algunos, no han sido posicionados frente a marcas que podrían tener su blanco en este mercado.

#### **6.3.4. Oportunidades identificadas en dos casos de éxito**

##### **➤ Caso de éxito 1: Águila**

La marca Águila es patrocinadora oficial de la Selección Colombia. En el año 2013 presentó la campaña “La primera vez de un hincha en el Metropolitano”, en la que, a través de su agencia MullenLowe SSP3, se dio a la tarea de buscar hinchas que nunca hubieran asistido al estadio Metropolitano a ver a la selección Colombia y que tuvieran ese sueño, con lo que se pretendía, más que un caso de éxito, hacer toda una experiencia y que los hinchas vivieran la mejor fiesta de su vida.

##### **Oportunidad: el cliente como eje de una experiencia vivencial**

Este es un claro ejemplo de un mercadeo experiencial asertivo. Cuando se unen la creatividad, una marca reconocida, la pasión por el fútbol y la estrategia de mercadeo, se logran grandes avances de percepción y compromiso de los clientes como soporte para aumentar el valor nacional e internacional de marca. El hincha vive algo inolvidable y sus clientes, asistentes o no al estadio, comparten la emoción con él y así se identifican con la marca.

➤ **Caso de ÉXITO 2: GO.RIGO.GO**

Un caso que se debe resaltar es el del ciclista Rigoberto Urán, con su marca GoRigoGo, que le ha permitido convertirse en un exitoso empresario, con una línea de ropa deportiva enfocada hacia el ciclismo; este proyecto se inició en el año 2014, después de una iniciativa de su esposa, en la que el punto de partida fue una calavera. “Mijos, todos somos iguales. Lo único que nos diferencia es la piel que nos cubre. Por eso lo importante es tu ser”, dijo Urán cuando le preguntaron por qué había iniciado su marca con esta figura icónica y cuál era el propósito (Rigo también es exitoso como empresario, 2017). Un punto de este ciclista que ha sido característico desde sus inicios es que, en algunas ocasiones, hace entregas a domicilio en forma personal en bicicleta en las casas en las que se hacen las compras en la tienda virtual. Desde el año 2018 incursionó en un nuevo evento, con el fin de buscar posicionamiento de marca al diseñar una travesía ciclística denominada el Giro de Rigo, que contó con un gran número de participantes, lo que impulsó su continuación en 2019.

Oportunidad: **artículos complementarios con los que el cliente exprese su estilo de vida**

El aprovechamiento de la imagen deportiva de una persona emblemática del ciclismo nacional e internacional y el crecimiento de la afición por de dicho deporte, tanto en el ámbito competitivo como en el aficionado, han ayudado al éxito de esta marca, que inició con una línea de negocio en ropa deportiva para la práctica del ciclismo y más tarde incursionó en la organización de un evento que ha sido el punto más alto en la contribución del posicionamiento de la marca puesto que desde el momento de la inscripción de los participantes en el evento comienza la interacción con la marca porque se recibe un obsequio con el que se les agradece por la participación y se resalta la importancia de hacer parte del evento; con posterioridad, durante la realización del evento las marcas patrocinantes tienen la oportunidad de interactuar en

forma directa con los participantes; un ejemplo es Gatorade, que es uno de los encargados de la hidratación y durante todo el recorrido de la carrera tiene diferentes puntos en los que proporciona la hidratación a los participantes, los enamora de su marca y promociona sus productos. El vínculo de las marcas en la realización de eventos deportivos es un gran espacio en el que se permiten la interacción con el blanco y la vivencia de experiencias que llevan su posicionamiento.

#### **6.4. RESULTADO 3: experiencias estratégicas de fidelización para las organizaciones olímpicas colombianas**

El objetivo de una estrategia de fidelización es mantener activos los clientes o usuarios de un producto o servicio con el fin de generar un vínculo fuerte que favorezca la recompra de su parte y, por ende, el aumento de ventas de la organización. Al considerar la investigación y las oportunidades identificadas, a continuación se presentan tres propuestas estratégicas de experiencias de fidelización de marca.

##### **❖ EXPERIENCIA 1: tu ídolo eres tú**

###### **CONCEPTO:**

El deporte se practica por salud o por gusto, pero también por influencia de deportistas que, tarde o temprano, llegan a ser ídolos de niños y adultos. Los deportistas se han convertido en superhéroes, en motivación y en guías para tener un estilo de vida; por lo tanto, a través de la fuerza que ejercen los atletas sobre la personalidad de las personas, qué mejor vínculo entre marca y deporte que emular al deportista preferido a través de su apariencia, lo que condujo a la iniciativa “Tu ídolo eres tú”.

IDEA:

- ¿Qué es lo que se va a hacer?

En determinado evento deportivo se va a instalar, por medio del principal auspiciante, un espacio en el que se dispondrá de una peluquería para que los niños y los jóvenes puedan hacerse el corte de pelo de su deportista preferido.

- ¿Cómo se va a hacer?

A través de propuestas comerciales se invitará al patrocinador a que participe por medio de un despliegue de actividades en eventos en los que podrá tener una presencia de marca importante; también habrá espacios para el diseño de creatividad y experiencias de marca, en los que en esta ocasión se habilitará una peluquería para que los niños y los jóvenes asistentes puedan hacerse el corte de pelo de su deportista preferido, experiencia que tendrá como nombre “Tu ídolo eres tú”.

a) Gestión de marca en piezas de comunicación y espacios del evento:

- o Ubicación de banderines.
- o Ubicación de *dummy*.
- o Identidad corporativa en afiches, volantes y material POP.

b) Disposición de espacios para la creatividad y las experiencias de marca.

- o En un espacio se instalarán puestos para que varios peluqueros puedan realizarles a los jóvenes asistentes cortes de pelo similares a los de sus deportistas famosos. La experiencia contará con un mostrador en la entrada en el que los que quieran participar solicitarán su turno y, al salir, podrán en una cabina tomarse una fotografía instantánea, que en el momento de

imprimirse tendrá el diseño de lámina de álbum con el nombre de su deportista preferido.

- ¿Cuál es su alcance?

El alcance que tendrá la experiencia será tan grande como lo sea la dimensión del evento en el que se vaya a realizar dicho proyecto; sin embargo, niños y jóvenes serán el blanco del ejercicio que se llevará a cabo.

- ¿Cuál es su estrategia de comunicación?

El plan de medios que se debe desplegar en la experiencia, tanto a través de medios de comunicación propios del evento como por medio de lo que generará el auspiciante, abarca un completo despliegue de prensa independiente en todas las plataformas informativas, con el fin de generar un posicionamiento de marca. La etiqueta *#TuidoloeresTú* será la vía para generar, a través de redes sociales, interacciones importantes que posicionen la marca y el evento deportivo puesto que el firme objetivo de la estrategia es fidelizar al cliente y generar recompra de bienes o servicios.

- ¿Cuál es el resultado esperado?

Se espera que la marca se convierta, a través del deporte y, en especial, de la experiencia en la recordación máxima del consumidor; también que se logren fidelizar muchos usuarios de los servicios deportivos y se pueda afianzar una relación comercial entre marca y empresa en la que, por medio de dicha experiencia, se genere un beneficio mutuo.

## ❖ EXPERIENCIA 2: ¡Tú siempre ganas!

### CONCEPTO:

Las marcas siempre deben crear cercanía y empatía con las personas para lograr que las sientan como suyas; el concepto de gratis siempre resulta atractivo para captar la atención de la gente, por lo que resulta una alternativa en la comunicación del lanzamiento de un producto o de un evento con una marca con el fin de transmitir mensajes de manera directa y contundente al blanco, por lo que se diseñó un dispensador de obsequios en el que las personas interactúan con la marca al tiempo que ganan.

### IDEA:

- ¿Qué es lo que se va a hacer?

En la realización de un evento deportivo se ubica algo similar a los dispensadores de chicles de bolitas, a los que se les inserta una moneda pero con un tamaño mucho mayor que, en este caso, va tener en su contenido diferentes obsequios de la marca que se esté impulsando y que pueden ir desde cosas pequeñas, como llaveros, hasta gorras, camisetas, balones y artículos representativos de la marca.

- ¿Cómo se va a hacer?

Todo comienza con un aviso de oferta gratis para captar la atención de las personas puesto que se está en una cultura en la que los individuos se ven atraídos solo con ver esta palabra y porque se quiere evidenciar que hay algo que se está regalando: al tener la afluencia deseada de público se estimula a las personas a interactuar con la máquina en las que ellas en este caso no deben ingresar monedas para obtener premios sino concursar con las demás

personas presentes por medio de respuestas a preguntas acerca del evento o del deporte que se esté presentando para más tarde oprimir un botón y obtener un obsequio del dispensador; dicho regalo debe ir acompañado de una posterior foto con la marca y una publicidad en redes sociales acompañado con la etiqueta creado para la campaña que se está llevando a cabo: *#TuSiempreGanas*.

- ¿Cuál es su alcance?

El alcance en este caso está definido por las personas que se hagan presentes en el evento porque son las que van a tener la interacción directa y van a vivir la experiencia con la marca; en un segundo plano quedan las personas que visualizan la campaña en las redes sociales con la etiqueta mencionada, por lo que el impacto generado con la campaña va a ser alto y llegará así a un blanco mayor interesado en el evento y en la marca.

- ¿Cuál es su estrategia de comunicación?

La comunicación principal se hace por medio de redes sociales con la utilización de la etiqueta mencionada para mostrar las fotos de la experiencia y, como complemento de este espacio ocupado por la marca en el evento, se dispondrá de vallas, pendones y *dummies* que van a estar visibles en diferentes espacios para aumentar la recordación de la marca.

- ¿Cuál es el resultado esperado?

Se espera que la marca genere una recordación en las personas y que el deporte contribuya como vehículo de posicionamiento con el que se origine una retribución de ganancia en las dos vías, tanto de los organizadores del evento como de la marca como tal, con el fin de iniciar una relación comercial fuerte y duradera en el tiempo.

### ❖ EXPERIENCIA 3: ¡Tú eres el futuro!

#### CONCEPTO:

La importancia de un evento o una marca se debe resaltar en forma permanente y no hay nada mejor que la interacción de un niño para ello porque representa la espontaneidad, genera recordación y se asegura un cliente que va a perdurar durante el tiempo. Por medio de una campaña en la que interactúan una copa y un niño se pretende comunicar un mensaje en el que se muestre la importancia de la marca en la realización de un evento.

#### IDEA:

- ¿Qué es lo que se va a hacer?

En un evento deportivo se va a instalar en la entrada un estand con una copa como elemento insignia del evento, se le va a colocar un aviso publicitario en el que se anuncia que la persona que logre alzar la copa va a obtener un premio para de esta forma atraer la atención de todas asistentes al evento para que interactúen con la marca.

- ¿Cómo se va a hacer?

El estand con la copa va estar controlado mediante dispositivos electrónicos y solamente cuando lo intente un niño se va a despegar de su base y va a poder ser levantada, pero las personas por sí solas van a saber esto únicamente cuando que el experimento pase y un niño haga el intento; en el que esto pase va a llegar un gran grupo de la marca que aplaude y con la compañía de músicos con el fin de enaltecer al niño para crearle un gran significado con la marca y más tarde se reparten obsequios relacionados con ella.

- ¿Cuál es su alcance?

El alcance está dado por la magnitud del evento y la cantidad de personas asistentes; de igual manera, se hace con un niño puesto que al final esta experiencia de recordación creada a temprana edad va a ser un impacto para toda la vida; así mismo, esta felicidad se transmite a su familia y a las personas asistentes, lo que crea una buena imagen de marca.

- ¿Cuál es su estrategia de comunicación?

El plan de medios debe estar acompañado, en lo fundamental, de la difusión en redes sociales, en canales tradicionales y en los medios relacionados en forma directa con el evento; la presencia de la marca comienza con la publicidad previa a la realización del evento, se fortalece en la entrada con el stand al ingresar y continúa con la presencia de vallas y *dummies* en diversos espacios del evento.

- ¿Cuál es el resultado esperado?

El resultado esperado está dado sobre todo por el impacto que se genera en los niños y la recordación de por vida que se crea en ellos por ser un proceso espontáneo en el que se recrea la importancia de que esta generación es el futuro y que ellos van a ser los consumidores de la marca.

Las siguientes tácticas se pueden articular con las experiencias de fidelización anteriormente mencionadas:

- ❖ **Desarrollar el perfil del usuario (*buyer person*).** Esto permitirá tener claro cuál es el blanco para la marca y la organización. Debe definirse a través de un estudio de mercado, con variables que deben ser tangibles y medibles,

de tal modo que se articulen, de manera transversal, con los lineamientos de la entidad. Así se logra conocer el perfil del usuario, lo que permitirá estructurar, en el sentido comercial, un correcto diseño del portafolio de servicios a partir del concepto de marca en cuanto a su armonía y, en el administrativo, el alcance que puede tener el producto que se ofrece.

❖ **Crear perfiles de redes sociales que sean fáciles de encontrar por parte de los usuarios y establecer periodicidad de pautas. Se debe mantener actividad periódica y constante.** El primer paso es pensar en nombres cortos y ponerse en el lugar del usuario que buscaría, a través de las redes sociales, la organización; para ello, se deben establecer nombres cortos y abreviados al tomar como referencia que las ODO tienen nombres largos; el siguiente paso después de crear las redes sociales es dar pie a un calendario de contenido mensual, que debe estar ligado con los servicios ofrecidos y con el calendario de actividades de la entidad. Por último, se debe cumplir dicho calendario mediante posespejo en las redes sociales creadas.

❖ **Crear página web.** La mayoría de las ODO no tienen página web; se entiende que ha de ser una página funcional y que desde el punto de vista estético esté acorde con lo que se busca, a través de este medio, por lo que se requiere una inversión importante, que no solamente consta de su creación sino también de su mantenimiento. Para ello, se cree que si no se puede destinar presupuesto para su elaboración, a través de una agencia de diseño o publicidad, se debe realizar de manera gratuita mediante plataformas como *Canvas* o *Wix*.

❖ **Sistema CRM.** Contar con un sistema CRM permitirá gestionar tres áreas básicas en las ODO: la gestión comercial, el mercadeo y el servicio de posventa, todo en función de mejorar la atención y la relación con el usuario en medio de la prestación de los servicios deportivos.

❖ **Cliente fiel.** Sistema de puntos adquiridos por la compra de servicios en la ODO y por la compra de bienes o servicios en los aliados comerciales, que pueden ser redimidos en servicios deportivos. Los clientes se pueden convertir en VIP por sus compras, por el uso de servicios recurrentes y por la interacción con la marca, aspectos en los que su opinión es importante para la mejora constante de los servicios.

#### **6.5. RESULTADO 4: experiencias estratégicas que promueven el valor de marcas olímpicas colombianas**

El valor de marca se da por las percepciones positivas del cliente. Si se consideran la investigación y las oportunidades identificadas, a continuación se presentan tres propuestas estratégicas para aumentar el valor de marca.

##### ❖ **EXPERIENCIA 1: Formemos campeones**

CONCEPTO:

Todo niño es un deportista en formación y el deporte es la oportunidad de alejar a la niñez y la juventud de caminos oscuros en los que se puede sucumbir y nunca salir. La responsabilidad de formar pequeños deportistas es de todos porque en cada chico hay un campeón en potencia, por lo que todos tienen la responsabilidad de formar campeones.

IDEA:

- ¿Qué es lo que se va a hacer?

Se van a vincular, a través de empresas, niños y jóvenes de poblaciones vulnerables a la práctica del deporte.

- ¿Cómo se va a hacer?

La organización deportiva olímpica tiene un portafolio de servicios deportivos que ofrece a la comunidad en general en sus espacios; ahora, lo que se va a hacer es ofrecer el mismo portafolio de servicios a determinadas empresas que apadrinarán jóvenes y niños de escasos recursos para que practiquen determinado deporte. Las propuestas irán dirigidas a organizaciones que asumirán el valor de las mensualidades de personas de escasos recursos que no tengan cómo cancelar dicho costo y que tendrán los mismos beneficios de los usuarios que pagan sus servicios; la marca, aparte de poder mostrar resultados en sus programas de responsabilidad social empresarial, obtendrá beneficios de posicionamiento de marca como los siguientes:

- a) Gestión de marca en piezas de comunicación y en espacios deportivos:
  - o Ubicación de identidad corporativa en los uniformes de todos los deportistas, sin discriminar a los que hacen parte del programa.
  - o Ubicación de vallas y pendones en la sede deportiva.
  - o Ubicación de identidad corporativa en la página web y en las redes sociales de la organización deportiva.

- ¿Cuál es su alcance?

Su alcance será población de escasos recursos y su oferta dependerá de su capacidad instalada.

- ¿Cuál es su estrategia de comunicación?

Por ser una estrategia con componentes de responsabilidad social corporativa por parte del posible auspiciante y si se toma como referencia que puede tener un alto impacto y alcance, se deben apalancar las comunicaciones propias de

la organización deportiva olímpica con las de la empresa que patrocina, siempre para mostrar el impacto de la estrategia en relación con el alcance que está teniendo y en todos los casos con un mensaje claro frente a la importancia de formar campeones. Las redes sociales y el mercadeo digital deben formar parte fundamental de la estrategia de comunicación de la estrategia.

- ¿Cuál es el resultado esperado?

De la estrategia se espera que las organizaciones deportivas olímpicas puedan aumentar sus ingresos a través de la venta de servicios deportivos así como también que muchos jóvenes y niños de poblaciones vulnerables puedan tener la posibilidad de la práctica de un deporte en espacios sanos y profesionales. Por último, la estrategia genera un valor de marca para el auspiciante por su compromiso con la sociedad en general y conseguirá una visión distinta por parte de su blanco por su responsabilidad social empresarial.

## ❖ EXPERIENCIA 2: **Todos suman e importan**

### CONCEPTO:

Los clientes son la razón de ser de cualquier organización y es un deber primordial mantenerlos pero, a su vez, es un proceso que cada vez es más complicado y requiere mayor atención, cuidado y creación de estrategias, por lo que se plantea un programa de mantenimiento de clientes en el que ellos tienen una serie de beneficios que deben ser transmitidos porque motivan para la consecución de nuevos clientes.

### IDEA:

- ¿Qué es lo que se va a hacer?

Se pretende crear un plan de fidelización de clientes en el que las personas adquieren una membresía que les permite obtener beneficios para el ingreso a los diferentes eventos deportivos, acceso a los escenarios para la práctica de los diferentes deportes y derecho a asesorías de entrenamiento personalizadas a cargo de personas expertas en el tema; de igual manera, en una alianza entre las organizaciones deportivas olímpicas y las marcas vinculadas con ellas se pueden establecer convenios que otorguen descuentos por la preferencia en el uso de dichas marcas.

- ¿Cómo se va a hacer?

Se deben suscribir, ante todo, los convenios comerciales entre las organizaciones deportivas olímpicas y las marcas en los que se describan los beneficios (descuentos) que se van a otorgar a los clientes que adquieran las membresías; más tarde se debe plantear un cronograma de los eventos que se tiene presupuestado realizar en el año para que la propuesta sea atractiva y las personas vean en la membresía los beneficios que van a obtener y de acuerdo con esto se define el valor que se va a cobrar.

- ¿Cuál es su alcance?

El alcance se debe enfocar, en lo fundamental, hacia las personas que tienen gran afición por la práctica del deporte o por asistir a eventos deportivos.

- ¿Cuál es su estrategia de comunicación?

La estrategia de comunicación es en dos vías; la primera es con las empresas con las que se deben suscribir los convenios empresariales como marcas patrocinadoras y la segunda es la comunicación que se debe hacer para la consecución de personas que adquieran la membresía; la comunicación debe ser muy personalizada y directa hacia el blanco.

- ¿Cuál es el resultado esperado?

Está dado por el aumento de ingresos para las organizaciones deportivas olímpicas por el pago de las membresías, la utilización de los escenarios deportivos, la asistencia asegurada de los eventos y las relaciones comerciales que se concretan con las marcas.

### ❖ EXPERIENCIA 3: **Deport-ECO**

#### CONCEPTO:

Cada vez se tiene mayor conciencia de la importancia del medio ambiente en la sociedad y la relevancia que debe tener esto en las vidas de todos se debe transmitir a niños y jóvenes para que sepan que su descendencia puede encontrar un mundo mejor si se cuida el entorno. De acuerdo con lo anterior, se quiere que una marca sea la encargada para que a través del deporte se pueda contribuir al medio ambiente: Deport-ECO es la posibilidad de obtener valor de marca a través de la siembra de árboles en medio de un evento deportivo.

#### IDEA:

- ¿Qué es lo que se va a hacer?

Deport-ECO es una actividad en la que determinada empresa patrocinará un evento deportivo que tendrá como principal fin la siembra de árboles en la ciudad.

- ¿Cómo se va a hacer?

Deport-ECO no solamente será una actividad, sino que será una marca que se les ofrecerá a determinadas empresas para que se vinculen a un evento deportivo en el que su principal factor será la contribución al medio ambiente por medio de la siembra de árboles. Dependiendo de la cantidad de inscritos, cada persona que participe en el evento tendrá derecho a sembrar un árbol que la organización le entregará como parte de su inscripción. Los árboles se sembrarán en su totalidad en diferentes zonas de la ciudad con la supervisión de la organización del evento, el auspiciante y las corporaciones ambientales y de esta manera la empresa que patrocina tiene la posibilidad de apoyar el deporte, contribuir al medio ambiente y generar valor de marca en un mercado específico.

- ¿Cuál es su alcance?

Su alcance será la población a la que vaya dirigido el evento; con independencia del deporte asignado, cada persona que participe en la edición del proyecto tendrá que sembrar un árbol.

- ¿Cuál es su estrategia de comunicación?

Por ser una estrategia con componentes de responsabilidad social corporativa por parte del posible auspiciante y si se toma como referencia que puede tener impacto y alcance altos, se deben apalancar las comunicaciones propias de la organización deportiva olímpica con las de la empresa que patrocina, siempre con el fin de mostrar el impacto de la estrategia en relación con el alcance que está teniendo y en todos los casos para dejar un mensaje claro frente a la importancia de fomentar el cuidado del medio ambiente. Las redes sociales y el mercadeo digital deben formar parte fundamental de la estrategia de comunicación de la experiencia.

- ¿Cuál es el resultado esperado?

El resultado esperado por la implementación de la estrategia está ligado con dos factores importantes; el primero de ellos es generar valor de marca a la empresa que patrocina por la relevancia de apoyar el medio ambiente puesto que, aparte del posicionamiento que genera a través de sus estrategias publicitarias tradicionales, el factor ambiental transforma la manera en la que se patrocinan proyectos. El segundo es la importancia de hacer eventos con sentido ecológico, lo que es importante tanto para la organización deportiva olímpica como para la empresa que patrocina porque se están conjugando dos características importantes que deben generar consciencia en la sociedad: el deporte y el medio ambiente.

Las siguientes tácticas se pueden articular con las experiencias de valor de marca antes mencionadas:

❖ **Definir estrategias SEO y SEM para la organización.** La posibilidad de que el usuario encuentre, a través de palabras clave, la organización permitirá que esta estrategia se articule con las de fidelización para así captar seguidores orgánicos para las ODO. Por lo tanto, realizar inversión en SEO (*search engine optimization*) y SEM (*search engine marketing*) y acudir a técnicas para mejorar el posicionamiento, sin lugar a duda, le dará valor a la marca.

❖ **Utilizar publicidad BTL.** Acudir a este recurso innovador generará efectividad en el crecimiento organizacional y dará valor para la entidad. Los medios publicitarios no tradicionales permiten quedar con mayor facilidad en la retina del consumidor. Para ello, las ODO pueden generar diversas actividades que permitan aumentar su valor de marca; la primera de ellas es a través de inversión publicitaria; la segunda, mediante su recurso humano, la posibilidad de generar exhibiciones y acercar sus deportistas a los usuarios en diferentes plataformas, permitirá brindar espacios en los que se generen recursos y, además, llamar la atención de marcas para posibles pautas. Por

último, para los eventos deportivos utilizar la gestión de marca (documento de identidad corporativo), la creatividad (vender creatividad para sus espectadores) y las comunicaciones tradicionales y no tradicionales generará el impacto deseado en la ejecución de proyectos.

❖ **Multiplataforma.** El alcance que tienen las ODO es muy grande y su influencia aún más porque el deporte es una actividad con una cantidad inestimable de adeptos, que depende de la capacidad de convocatoria, a través de los valores agregados que la entidad ofrezca para tener una cantidad significativa de usuarios. La multiplataforma permite llegar a todos los rincones en los que pueda existir un cliente potencial mediante venta de servicios en puntos físicos o acercamiento digital por medio de página web, canal de *YouTube* o una *app*. Por lo tanto, una ODO se puede convertir en multiplataforma de la siguiente manera:

1. Venta de servicios en sus instalaciones, para lo que es necesario tener la infraestructura adecuada y el personal idóneo para prestar el mejor servicio.
2. Asesoría técnica personalizada a través del diseño de una aplicación que le permita al usuario, por medio de dicha herramienta tecnológica, lograr el primer acercamiento del servicio que va a usar, en la que no solo tendrá la información comercial a la mano, sino que también podrá suministrar información técnico-deportiva útil para los metodólogos o entrenadores que tendrá al momento de usar los servicios deportivos.
3. Crear canal de *YouTube*, que tendrá dos componentes: comunicación de hechos relevantes deportivos y consejos práctico-teóricos desde el punto de vista atlético, en el que se suministrará capacitación a través de un profesional de buenas prácticas deportivas con el fin de fomentar los servicios que se ofrecen y así generar compromiso entre la organización y el cliente.

❖ **Carnetización.** Es un medio de fidelizar al usuario y de generar ingresos para la organización, si las ODO hacen gestión comercial de dicho carné, con la mira de buscar empresas que puedan otorgar beneficios en su

portafolio a los usuarios de la liga, la federación o el club, lo que se convertiría en un valor agregado para las instituciones en el momento de captar nuevos usuarios puesto que a través de afiliaciones generarían ingresos y les estarían brindando la posibilidad a sus usuarios de obtener beneficios de aliados comerciales.

## 7. CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones dan respuesta al objetivo general planteado en el presente estudio, con base en los conceptos presentados en el marco conceptual, en los hallazgos encontrados en los resultados antes presentados y en las propuestas de experiencias que también se expusieron.

### **Experiencias de mercadeo que promuevan la fidelización y el valor de marca para las organizaciones deportivas olímpicas en Colombia:**

I. Las experiencias de fidelización de marca permiten generar una relación directa entre marca, empresa y usuario; en el caso puntual de las organizaciones deportivas olímpicas, los autores están convencidos de la importancia que tiene que ellas puedan darles espacios a las empresas patrocinantes para que generen creatividad, lo que permitirá que los eventos tengan un impacto superior, que el usuario pueda interactuar con su marca en un escenario diferente y que la marca pueda conseguir un posicionamiento en dicho mercado para lograr de esta manera una triangulación entre las partes que aportarán crecimiento en el sector.

II. Las experiencias de valor de marca están enfocadas a generar una percepción positiva de ella, por lo que los autores creen que dichas experiencias pueden tener una orientación hacia la responsabilidad social corporativa de la empresa que patrocina. Si la organización deportiva olímpica enfoca parte de su sentido comercial a hacer que su posible auspiciante apoye proyectos de carácter social pero con estrategias de mercadeo y con contenido en comunicaciones, habrá una sinergia que le permitirá crecer, en el sentido organizacional, y el vínculo podrá fortalecerse de tal manera que el sector será el más beneficiado.

III. Las organizaciones deportivas olímpicas deben encaminar su función comercial y de mercadeo a que a través de su deporte se puedan generar experiencias de fidelización o de marca, ya sea por medio de la planificación y la realización de un evento deportivo o mediante la venta de sus servicios, puesto que poder generar estos espacios conllevará que las marcas puedan creer que están obteniendo beneficios de posicionamiento, que no están haciendo un favor o mucho menos desperdiciando su recurso, de tal modo que las organizaciones deportivas olímpicas podrán obtener credibilidad en su deporte y en lo que ofrecen y el usuario tendrá la posibilidad de encontrar una oferta seria, con respaldo comercial al igual que un evento con componentes diferenciadores que enaltecerán el sector deportivo.

IV. El deporte en Colombia está pasando por uno de sus mejores momentos y de allí que sobresalga al conseguir triunfos históricos en todos los eventos del ciclo olímpico y ni hablar de deportes privados de categoría mundial, en los que con claridad el fútbol y el ciclismo les dan las mayores alegrías a los colombianos. Sin embargo, tras haber tenido contacto con diferentes organizaciones, se hace tácito que existe un embudo muy angosto y que para el deportista de base no hay un sustento económico que contribuya a su crecimiento formativo y profesional y esto ocurre porque las entidades que manejan el deporte están supeditadas a lo que el Gobierno nacional asigne en el presupuesto en recursos para deportistas y algunos programas, recursos que nunca alcanzas y que no son suficientes para alcanzar sus objetivos.

V. El deporte en Colombia tiene ambigüedades y en algunos casos se habla de profesionalización de este. No obstante, en otras ocasiones se hace patente que el empirismo abunda y la informalidad lo posee, como en el caso puntual de las ODO. En apartados anteriores se hizo mención acerca de ello, porque el comité ejecutivo, en general, y, en especial, el presidente de la organización, es la persona encargada de todo lo que pasa en los aspectos

deportivo y administrativo en la empresa; a su vez, en la aplicación del instrumento se evidenció que al preguntar si el manejo del deporte en el país es empírico o profesional, se encontró que el deporte se ha profesionalizado poco a poco. Empero, en dicha formalidad no se ha hecho énfasis en el manejo empresarial que debe tener, visto desde lo administrativo, lo empresarial y el mercadeo, puesto que para pertenecer al órgano de administración de una entidad que haga parte del sistema nacional del deporte se debe ser profesional en cualquier área o hacer un curso de administración deportiva aprobado por el Ministerio del Deporte, con lo que se adquiere un cargo *ad hoc* y se gobierna por cuatro años, en la mayoría de los casos simplemente administrando recursos públicos o, como se dice en el medio de manera coloquial, “administrando pobreza”.

VI. El deporte es uno de los pocos escenarios en los que se pueden reunir todos los públicos objetivos y con ellos una cantidad enorme de necesidades latentes disponibles para que las marcas, junto con el trabajo de las organizaciones encargadas de administrar el deporte o de terceros que tengan el conocimiento, encuentren la mejor forma para impactarlo en sentido positivo. De acuerdo con lo anterior y con lo encontrado en el estudio realizado, existen oportunidades comerciales en el sector que se pueden aprovechar para hacer crecer el deporte en Colombia. No obstante, la falta de credibilidad de los proyectos, el empirismo y la informalidad en una amplia parte del deporte generan que las marcas no crean en el deporte asociado y para ello se encuentran a la mano oportunidades que se pueden explotar a través de las siguientes estrategias:

- Asesorías generales: asesorías y estructuración empresarial de la organización deportiva olímpica, con el propósito de dejar una hoja de ruta que involucre un plan estratégico de mediano y largo plazo con componentes administrativos, financieros, comerciales y deportivos.

- Asesorías comerciales: planeación y ejecución de planes comerciales y de mercadeo que involucren tres componentes básicos y vitales para su adecuada implementación:
  - Creatividad.
  - Comunicación.
  - Gestión de marca.
- Venta de pauta y de proyectos: las empresas que manejan el deporte en Colombia necesitan recursos; para ello, si no se cuenta con un departamento comercial en la organización, se debe contratar un tercero, ya sea persona natural o jurídica, que, a través de correctos lineamientos comerciales, obtenga recursos de posibles patrocinantes que puedan financiar el funcionamiento ordinario o proyectos especiales que estén en el calendario de actividades.
- Acercamiento empresarial: propiciar el acercamiento entre las ODO y empresas que tengan en su blanco el público beneficiado de dicha plataforma deportiva, con el fin de conseguir correspondencia entre ambas partes para así conseguir financiación, donaciones y vinculación por parte de la empresa privada a posibles proyectos que tengan las ODO.

VII. Las ODO colombianas deben pensar en su formalización, lo conllevará que su estructura organizacional sea más sólida y que su función diaria cuente con más credibilidad; como antes se mencionó, se deben establecer estrategias de mercadeo que contribuyan al crecimiento organizacional y, por ende, al del sector; las estrategias propuestas son las siguientes:

- Desarrollar el perfil del usuario que hay en la organización.
- Crear perfiles de redes sociales que sean fáciles de encontrar por parte de los usuarios y establecer periodicidad de pautas. Se debe mantener actividad periódica y constante.
- Crear página web.
- Definir estrategias SEO y SEM para la organización.
- Llevar a cabo *benchmarking* del sector.

- Planificar contenidos en diferentes canales de comunicación.
- Utilizar publicidad ATL, BTL y digital.
- Para los eventos deportivos utilizar la gestión de marca (documento de identidad corporativo), la creatividad (vender creatividad para sus espectadores) y las comunicaciones tradicionales y no tradicionales para causar el impacto deseado en la ejecución de proyectos.

## VIII. Formato de propuesta comercial

### 1. Quiénes somos:

En esta sección se debe mencionar en forma breve la naturaleza de la entidad deportiva y su alcance desde el punto de vista deportivo.

### 2. Qué hacemos:

Dar a conocer el portafolio de servicios por medio del enunciado de los alcances cualitativos y cuantitativos. Los servicios deportivos, los eventos y las demás actividades que se lleven a cabo deben estar enmarcadas en este segmento.

### 3. Nuestra propuesta:

Debe tener un párrafo introductorio mediante el que se ponga en contexto al posible auspiciante de qué es lo que se va a realizar, ya sea un evento deportivo o si es su portafolio de servicios.

- a. Deportistas esperados.
- b. Fecha y lugar.
- c. Plan de medios: se debe hacer hincapié en el alcance, en términos de comunicaciones, que tiene el evento: si tendrá oficina de prensa, si habrá difusión a través de redes sociales corporativas o si se crearán para el evento; también si habrá convenios con medios de comunicación y si habrá alguna transmisión vía medios tradicionales o a través de medios alternativos.

4. Propuesta comercial:
  - a. Gestión de marca en piezas de comunicación y espacios del evento (vallas, pendones y *dummies*)
  - b. Disposición de espacios para la creatividad y experiencias de marca (estands y experiencias de marca)
  - c. Piezas de comunicación exclusivas en etapas de difusión a través de publicidad (vallas exteriores, centros comerciales, etc.).
5. Valor comercial:

Se debe establecer el valor de la propuesta.

## **8. RECOMENDACIONES**

Las ODO colombianas deben aprovechar el momento que está viviendo el deporte en el país, en el que sus deportistas están siendo reconocidos en el contexto internacional, para la búsqueda de recursos con la empresa privada mediante la formulación de un plan de mercadeo y así no depender solamente de los recursos otorgados en el presupuesto nacional para cada rama deportiva. Estas organizaciones también deben implementar las estrategias antes mencionadas porque de esta forma conseguirán financiación para sus programas y proyectos, generarán confianza en las marcas y crearán un abanico de oportunidades para una participación en posteriores eventos asociado con la retroalimentación y el posicionamiento de marca obtenido.

Asimismo, las personas que se encuentran vinculadas en la industria deportiva deben acudir a las ofertas educativas que las universidades en Colombia por cuanto ellas han adicionado ofertas académicas en sus programas para continuar con la profesionalización del sector y poder manejar las ODO como un negocio que impulsa la economía del país. De igual modo, la Universidad EAFIT, en los programas vinculados de la Escuela de Administración, debería ampliar las líneas de investigación asociadas con la industria deportiva porque es un sector con un alto crecimiento mundial y nacional en el que se presentan grandes oportunidades de negocio para las empresas en el proceso de posicionamiento y fidelización de las marcas.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996a). Construir marcas poderosas. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (1996b). El éxito de tu producto está en la marca. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (2001). The value relevance of brand attitude in hightechnology markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 485-494. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1558613?seq=1>
- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46, 1233-1251. doi: 10.1108/03090561211247810
- Aguado, L. F., Osorio, A. M., Arbona, A., y Peña-Vinces, J. C. (2017). Efectos de la realización de un megaevento deportivo sobre una economía local. El caso de los Juegos Mundiales 2013 Cali. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(43), 131-153. doi: 10.1108/JEFAS-01-2017-0012
- Apolo Buenaño, D., Murillo Bustillos, H., y García, G. (2014). *Comunicación 360. Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Universidad Técnica Equinoccial, Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Recuperado de [https://www.academia.edu/9388509/Comunicaci%C3%B3n\\_360\\_herramientas\\_para\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_comunicaci%C3%B3n\\_interna\\_e\\_identidad](https://www.academia.edu/9388509/Comunicaci%C3%B3n_360_herramientas_para_la_gesti%C3%B3n_de_comunicaci%C3%B3n_interna_e_identidad)
- Barrios, M. (2012). Marketing de la experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business*, 7, 67-89. Recuperado de [https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2012/PBR7/PBR\\_04MarceloBarrios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf)
- Bonello, M. L. (2010). Eye to eye. Innovando en contacto real con marca (Una nueva técnica publicitaria no tradicional) (trabajo de grado,

- Licenciatura Publicidad, Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Buenos Aires). Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=790&titulo\\_proyectos=Eye%20to%20Eye.%20Innovando%20en%20contacto%20real%20con%20marcas](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=790&titulo_proyectos=Eye%20to%20Eye.%20Innovando%20en%20contacto%20real%20con%20marcas)
- Bradish, C. L., Stevens, J. A. & Lathrop, A. H. (2003). National versus regional sports marketing: an interpretation of 'think globally, act locally'. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 5(3), 37-53. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/293022441\\_National\\_Versus\\_Regional\\_Sports\\_Marketing\\_An\\_Interpretation\\_of\\_Think\\_Globally\\_Act\\_Locally](https://www.researchgate.net/publication/293022441_National_Versus_Regional_Sports_Marketing_An_Interpretation_of_Think_Globally_Act_Locally)
- Camy, J., y Robinson, L. (2008). *Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas*. Champaign, IL: Human Kinetics. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/investigacion/mod/resource/view.php?id=13738&lang=en>
- Cerda Gutiérrez, H. (2013). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: El Búho.
- Coca Carasila, A. M. (2010). Neuromarketing: las emociones y el comportamiento de compra. *Perspectivas*, 25, 9-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454003.pdf>
- Cortés Cortés, M. E., e Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmen. Recuperado de [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Cruyff, J. (s.f.). *Marketing deportivo y patrocinio. Másters, posgrados y cursos*. Barcelona: Johan Cruyff Institute. Recuperado de [https://johancruyffinstitute.com/pdf/catalogo/JCI\\_Marketing-Deportivo.pdf](https://johancruyffinstitute.com/pdf/catalogo/JCI_Marketing-Deportivo.pdf)

- Cruz Soto, L. A. (1999). Hacia un concepto de globalización. *Contaduría y administración*, 195, 31-48. Recuperado de [www.ejournal.unam.mx › rca › RCA19504](http://www.ejournal.unam.mx/rca/RCA19504)
- De Lucio, J., y Valero, J. (2013). *La fidelidad de los consumidores a la marca*. Madrid: Asociación Nacional para la Defensa de la Marca, Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Oficina de Patentes y Marcas. Recuperado de [https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos\\_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2013\\_04\\_23\\_La\\_fidelidad\\_de\\_los\\_consumidores\\_a\\_la\\_marca.pdf](https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2013_04_23_La_fidelidad_de_los_consumidores_a_la_marca.pdf)
- Díaz Chuquiopando, R. (2014). *Cómo elaborar un plan de marketing. Planificando tu éxito*. Lima: Macro EIRL. Recuperado de [https://ebooks.arnoa.com/media/eb\\_0104/samples/9786123041182cap1-02.pdf](https://ebooks.arnoa.com/media/eb_0104/samples/9786123041182cap1-02.pdf)
- Esteinou Madrid, J. (2014). La publicidad y la transformación cultural del país. *Argumentos*, 27(76), 285-295. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57952014000300014](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952014000300014)
- Fernández Sanz, J. J. (2012). Deporte, comunicación... y globalización. *Historia y Comunicación Social*, 17, 11-17. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/40814/39121/>
- Ferrer Lorenzo, I., y Medina Aguerrebere, P. (2014). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499696393.pdf>
- Galmés Cerezo, M. A. (2010). *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial* (disertación doctoral, Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Málaga). Recuperado de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q2RG9b\\_P](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q2RG9b_P)

H7cJ:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis%3Fcodigo%3D24195+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=co&client=firefox-b-d>

- Gil Lafuente, J. (2010). *Marketing, finanzas y gestión del deporte*. Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Recuperado de [https://www.academia.edu/38964671/Marketing\\_Finanzas\\_y\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_Deporte](https://www.academia.edu/38964671/Marketing_Finanzas_y_Gesti%C3%B3n_del_Deporte)
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54-81. doi: 10.1108/IJSMS-03-01-2001-B006
- Gómez, F. (2018, 9 de junio). Mayweather, Messi y Ronaldo son los deportistas mejor pagados del mundo en 2018. *Forbes*. Recuperado de <https://forbes.es/listas/43669/mayweather-messi-y-ronaldo-son-los-deportistas-mejor-pagados-del-mundo-en-2018/>
- González Hernández, E. M., Orozco Gómez, M. M., y De la Paz Barrios, A. (2011). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. *Contaduría y Administración*, 235, 217-239. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422011000300011](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000300011)
- Gottfried Vélez, J. (2011). *Nuevas tendencias y avances en el marketing deportivo en Colombia* (trabajo de grado, Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Economía, Bogotá). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3467/2/GottfriedVelezJohan2011.pdf>
- Grisales L., J. E. (s.f.). Marketing deportivo. *MKT. Mundo del Marketing*, 5, 43-53. Recuperado de

<http://www.escolme.edu.co/docomunica/publicaciones/mkt/mkt05/pdf/mktdeportivo2.pdf>

- Guadarrama Tavira, E., y Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Gutiérrez, J. F. (2009). Desarrollo deportivo local. En R. Arboleda (coord.), *Globalización, deporte y desarrollo local* (pp. 41-50). Medellín: Funámbulos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Jijena Sánchez, R. (2014). *Como organizar eventos con éxito*, 2ª ed. Buenos Aires: Ugerman.
- Jiménez Tenorio, D. A. (2009). *La conservación de nuestro planeta a través de la mercadotecnia* (trabajo de grado, Licenciatura en Mercadotecnia, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas, Cholula, México. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/jimenez\\_t\\_da/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/jimenez_t_da/)
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. Madrid: LID.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*, 12ª ed. Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*, 15ª ed. Ciudad de México: Pearson.
- Lacasa Blay, A. S. (2014). 'Sportainment': llevando el marketing deportivo al siguiente nivel. *Harvard Deusto Business Review*, 235, 64-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4731322>
- La industria del deporte mundial genera 700.000 mil millones de dólares al año (2017, 15 de agosto). *Diario del Norte*. Recuperado de

- <http://www.diarionorte.com/article/155908/la-industria-del-deporte-mundial-genera-700000-mil-millones-de-dolares-al-ano>
- Lenderman, M., y Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.
- Leventhal, R. C. (2005). The importance of marketing. *Strategic Direction*, 21(6), 3-4. doi:10.1108/02580540510594084
- Machado Gomes, R., y Puig, N. (2009). El deporte, entre lo local y lo global: ¿una mirada europea? *Apunts. Educació Física i Esports*, 97, 3-6. Recuperado de <https://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1378>
- Martínez Rodríguez, J. (2011). *Métodos de investigación cualitativa. Silogismo. Más que Conceptos*, 8(1). Recuperado de: <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>
- Merino Arribas, A., y Repiso Caballero, R. (2016). Las agencias colombianas de publicidad como agentes del marketing nacional e internacional. *Anagramas*, 14(28), 51-66. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/anqr/v14n28/v14n28a03.pdf>
- Mesa Callejas, R. J., Arboleda Sierra, R. Gaviria García, N., y Guzmán Finol, K. (2010). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/257-estado.pdf>
- Mora, A. F. (2016). *Las 10 agencias de marketing deportivo más Importantes del mundo*. AF Mora. Recuperado de: <https://afmora.wordpress.com/2016/12/05/agencias-de-marketing-deportivo/>
- Moschini, S. (2012). *Claves del marketing digital*. Barcelona: La Vanguardia.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

- Ortega Vázquez, X., y Proaño Coello, J. A. (2016). *Elaboración de un modelo de valor de marca en el Club Deportivo Cuenca* (trabajo de grado, Ingeniería de Marketing, Universidad del Azuay, Cuenca). Recuperado de [space.uazuay.edu.ec/handle/datos/5512](http://space.uazuay.edu.ec/handle/datos/5512)
- Pedrosa Sanz, R., y Salvador Insúa, J. A. (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *Revista Asturiana de Economía*, 26, 61-84. Recuperado de <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/26/P61-84.pdf>
- Pensabene Martínez, M. A. (2015). *Diferentes herramientas del BTL y aplicación de casos en publicidad* (trabajo de grado, Licenciatura en Diseño Gráfico, Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/03/05/Pensabene-Maria-Investigacion.pdf>
- Por qué el deporte, en un gran año, tendrá recorte del 12 % para 2020 (2019, 31 de julio). El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/deportes/otros-deportes/recorte-en-presupuesto-para-nuevo-ministerio-del-deporte-en-colombia-en-2020-395162>
- Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing: suggestions for marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 162-168. doi: 10.1108/MIP-07-2015-0131
- Ratten, V., & Ratten, H. (2011). International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614-620. doi: 10.1108/08858621111179886
- Reidl-Martínez, L. M. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación en Educación Médica*, 1(3), 146-151. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v1n3/v1n3a7.pdf>
- Richelieu, A. (2016). Sport teams' brands going international: the 'Integrated Marketing strategy on the Internationalisation in sport' (IMsIs). *Journal of Brand Strategy*, 5(2), 218-231. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/301292506\\_Sport\\_teams'\\_brands\\_going\\_international\\_The\\_'Integrated\\_Marketing\\_Strategy\\_on\\_the\\_Internationalization\\_in\\_Sport'](https://www.researchgate.net/publication/301292506_Sport_teams'_brands_going_international_The_'Integrated_Marketing_Strategy_on_the_Internationalization_in_Sport')

Rigo también es exitoso como empresario (2017, 20 de julio). *El Espectador*.

Recuperado de: <https://www.elespectador.com/deportes/ciclismo/rigo-tambien-es-exitoso-como-empresario-articulo-704184>

Rivera Camino, J., y Molero Ayala, V. M. (2012). *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*. Madrid: ESIC.

Roldán Olmedo, S. (2010). *Brand equity. El valor de la marca en épocas de crisis económica* (trabajo de grado, Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, Buenos Aires). Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/catalogo\\_investigacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=1029](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_investigacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1029)

Salas, E. (2018). La línea en la publicidad. Una revisión sobre la división del ATL y BTL. *Observatorio de Economía Latinoamericana*, agosto. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/publicidad-atl-btl.html>

Salazar-Corrales, A. M., Paucar-Coque, L. M. y Borja-Brazales, Y. P. (2017). *El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161-1171. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6325485.pdf>

Sánchez, L., y Elguea, J. (1992). Orden global y seguridad internacional: conjeturas y refutaciones. *Estudios*, (27), 78-91. doi: 0.5347/01856383.0027.000170782

Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Menlo Park, CA: Ibukku.

Suárez, B. (2012). La publicidad, el lenguaje del consumo. Redefinición y prospectiva. *Cuadernos*, 39, 29-38. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=346&id\\_articulo=7821](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=346&id_articulo=7821)

Suárez del Villar, S., y Salazar Caballero, B. (2016). El marketing experiencial como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa de

las empresas del sector comercial colombiano. *Dictamen Libre*, 19, 97-109. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6104141.pdf>

Valencia Pinzón, M. A. (2017). *Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra* (trabajo de grado, Maestría en Mercadeo, Universidad de Manizales, Manizales). Recuperado de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3218/TRABAJO%20DE%20GRADO%20-%20MANUEL%20VALENCIA%202017%20v\\_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3218/TRABAJO%20DE%20GRADO%20-%20MANUEL%20VALENCIA%202017%20v_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Varela, A., y Franch, J. (2013). La gestión de las marcas en el deporte. *Harvard Deusto Business Review*, 235, 6-18. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/la-gestion-de-las-marcas-en-el-deporte>

Vila-López, N., & Rodríguez-Molina, M. M. (2013). Event-brand transfer in an entertainment service: experiential marketing. *Industrial Management & Data Systems*, 113, 712-731. doi: 10.1108/02635571311324160

## **ANEXO**

### **Anexo. Instrumento de la entrevista:**

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Empresa:

Número de años de trayectoria en la industria deportiva:

La información contenida en el presente documento será utilizada en forma exclusiva con fines académicos en un proyecto de investigación tiene como fin plantear estrategias de mercadeo para las organizaciones deportivas olímpicas en Colombia, que promuevan experiencias generadoras de valor y fidelización en las marcas.

1. ¿En su estructura organizacional existe departamento comercial o de mercadeo? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

En caso afirmativo: ¿cómo está(n) compuesto(s) dicho(s) departamento(s)?

¿Cuántas personas los) conforman?

¿Cuáles son sus principales funciones?

En caso negativo: ¿cuál es la principal razón para no tener departamento comercial y de mercadeo en su organización?

2. ¿Cómo es el proceso organizacional para abordar posibles auspiciadores para sus programas o proyectos?

3. ¿En el proceso de financiación de sus programas o proyectos tiene un plan comercial o de mercadeo que ofrezca a sus clientes? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

Por favor: cuénteme, en caso afirmativo: ¿cuáles fueron las variables que tuvo en cuenta en el momento de elaborar dicho plan?

¿Cómo es el mecanismo de socialización de dicho plan hacia sus clientes y quién lo realiza?

Por favor: cuénteme, en caso negativo, ¿cuáles valores agregados les ofrece a sus potenciales clientes para su participación en un programa o un evento como tal?

¿Cómo financia sus proyectos o programas?

4. ¿Suele entregar informes cualitativos y cuantitativos a las empresas o las personas que apoyan sus programas o proyectos? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

En caso afirmativo: ¿cuáles variables tiene en cuenta para la elaboración de dichos informes (gestión de marca, tráfico de personas, impacto mediático, prensa independiente, etc.), qué es lo que comunica y quién lo realiza?

En caso negativo: ¿cree usted que para sus aliados comerciales es importante conocer el impacto que tuvo su marca en la ejecución del evento?

5. ¿Ha hecho uso de los servicios de una agencia de publicidad o de mercadeo para alguno de sus programas o proyectos?

6. ¿Conoce la diferencia entre publicidad ATL, BTL y digital? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

En caso afirmativo: ¿cuál cree usted que es más importante en la planificación y posterior ejecución de un evento deportivo? y ¿cuál es la más utilizada por usted?

En caso negativo: ¿considera usted importante profundizar con su equipo de trabajo en estos temas con el fin de generar un impacto diferenciador ante sus posibles aliados comerciales?

7. ¿Conoce usted acerca de la publicidad experiencial? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

**8.** ¿Se han implementado en la empresa estrategias de publicidad experiencial para alguno de sus programas o proyectos? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

En caso afirmativo: ¿cuáles fueron los resultados cualitativos obtenidos?

¿Cuál fue la reacción de los asistentes al ver sus experiencias?

En caso negativo: ¿cuál es la principal razón por la que no se han realizado experiencias comerciales y de mercadeo en sus eventos o programas?

**9.** ¿Cree usted que el deporte es un vehículo para el posicionamiento de marcas? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

En caso afirmativo: ¿ha posicionado o contribuido al posicionamiento de alguna en el deporte que usted representa?

**10.** ¿Cómo evalúa usted el estado actual, en términos de publicidad y mercadeo, de la industria deportiva en Colombia?

**11.** ¿Cuál cree usted que es el problema que afrontan las empresas dedicadas al deporte en el país para lograr la financiación de programas y proyectos?

**12.** ¿Sabe usted que es el mercadeo deportivo? ¿Conoce alguna empresa dedicada a esta práctica?

SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

En caso afirmativo: ¿cuál(es)? y ¿cuáles eventos importantes ha(n) realizado?

**13.** Para usted, ¿el manejo organizacional del deporte en Colombia es de carácter empírico o profesional?

**14.** ¿Cree usted que las organizaciones deportivas olímpicas deben ser las encargadas de la planeación y la ejecución de grandes eventos deportivos?  
SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

En caso afirmativo: ¿por qué? ¿Considera que tienen las suficientes herramientas para la planificación y la posterior ejecución de grandes eventos deportivos?

En caso negativo: ¿quiénes deberían hacerse cargo de esta práctica? y ¿por qué?

**15.** ¿Cree usted que el mercadeo especializado en deporte le genera valor a su compañía? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

En caso afirmativo: ¿de cuál manera contribuye el mercadeo deportivo en su compañía y cómo se mantiene a la vanguardia al respecto?

**16.** Comentarios generales:

---

---

---

---