MKT DEPORTE

Marzo, 2021

DICTAMEN DE EXPERTOS

«DESARROLLO DE LA MARCA EN EL DEPORTE»

Comité de Expertos de Marketing Deportivo (CEMDE)
Asociación de Marketing de España

MKT ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA

El Comité de Expertos de Marketing Deportivo (CEMDE) —ver sus miembros en el anexo— de la Asociación de Marketing de España ha elaborado el presente Dictamen para profundizar en la temática del desarrollo de las marcas en el ámbito del deporte, tanto desde el punto de vista de las marcas patrocinadoras como desde la perspectiva de las *properties* (clubes, federaciones, eventos, ligas, competiciones, deportistas, etc.).

Para la elaboración del presente informe, el grupo de trabajo 1 del CEMDE —ver en el recuadro a sus miembros— realizó varios *workshops* a partir de los cuales emanaron una serie de conclusiones y consideraciones que, juntamente con información secundaria cuidadosamente seleccionada, configuran el cuerpo y contenido del presente documento.

MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO 1 DEL CEMDE

Pau Serracanta – Dorna

Alejandro Merino – Consejo Superior de Deportes

Javier Fernández – Real Federación Española Balonmano

Agustín García y Carmen Muñoz – BSabadell (Sports & Entertainment)

Patricia Rodríguez – Granada CF

Carlos Cantó – SPSG Consulting

Fran Carrasco – Molca World

Ana Rossell – AR10

MARCO CONCEPTUAL

Estamos siendo testigos de una muy relevante evolución de las entidades deportivas, que han pasado de ser «equipos» a «clubes», convirtiéndose, hoy por hoy, en verdaderas «empresas» (ya sean clubes, ligas, eventos, federaciones, competiciones e, incluso, algunos deportistas de élite, etc.). En este escenario, el deporte, que representa el 3,3 % del PIB en España y el 2,12 % del PIB en la Unión Europea (antes del Brexit), sigue la constante senda de la profesionalización, observándose que el foco se mueve desde el *engagement* hacia la monetización, siempre que se cumpla la ecuación de que el público objetivo (aficionados, patrocinadores, *partners*, etc.) perciban un suficiente nivel de satisfacción.

Por otra parte, y tal vez acelerado el proceso en cierta forma por los efectos colaterales de la COVID-19, también se percibe una creciente importancia de la reputación de la marca, tanto para patrocinadores como para las propias *properties* de la industria del deporte.

En este contexto, la marca, como activo de la empresa, crece en importancia estratégica y en valor.

El desarrollo de la marca forma parte de la estrategia de la empresa, y tiene una intensa y continua relación con la cultura corporativa, su estructura organizativa y funcional, el desarrollo del talento en la empresa, etc.

Y este crecimiento no sólo se da en relación al patrocinio (como asociación entre una empresa patrocinadora y una *property* que, evidentemente, va más mucho más allá de la visibilidad de la marca y de asociación de «valores» -aspectos actualmente necesarios, con excepciones, pero en ningún caso suficientes), sino que también se expande (y de forma incremental en los últimos años), en el desarrollo de las marcas de las *properties* (clubes, federaciones, ligas, competiciones, eventos, deportistas, instalaciones deportivas, etc.).

Así pues, el valor de las marcas de la industria del deporte es significativa y aumenta, siendo las principales marcas más valorizadas las que se muestran en el cuadro que se adjunta:

BRAND VALUE IN THE SPORTS INDUSTRY

COMPANIES	EVENTS	ATHLETES	TEAM BRANDS
NIKE	SUPER BOWL	ROGER FEDERER	DALLAS COWBOYS
ESPN	SUMMER OLYMPIC GAMES	TIGER WOODS	NEW YORK YANKEES
ADIDAS	NCAA	CRISTIANO RONALDO	REAL MADRID
GATORADE	FIFA WORLD CUP	LEBRON JAMES	LOS ANGELES LAKERS
SKY SPORTS	COLLEGE FOOTBALL PLAYOFFS	LIONEL MESSI	GOLDEN STATE WARRIORS
PUMA	WRESTLEMANIA	STEPHEN CURRY	NEW YORK KNICKS
UNDER ARMOUR	UEFA CHAMPIONS LEAGUE	NEYMAR JR	LOS ANGELES DODGERS
UFC	KENTUCKY DERBY	PHIL MICKELSON	BOSTON RED SOX
YES	WINTER OLYMPIC GAMES	VIRAT KOHLI	CHICAGO CUBS
REEBOK	MLB WORLD SERIES	CONOR MCGREGOR	NEW ENGLAND PATRIOTS FCBARCELONA

(fuente: Forbes, 2019)

A nivel de España, la marca LaLiga figura en la posición octava en el ranking de valor de marca que elabora BrandFinance. Así mismo, la marca LaLiga figura en la posición duodécima del ranking BrandZ que elabora Kantar (cuyo pódium lo configuran, junto a Zara, dos marcas muy vinculadas al deporte como son Movistar y Santander).

Retomando la reflexión de la evolución del paradigma del *engagement* a la realidad de la monetización, el elemento clave de la ecuación es el grado de satisfacción. Y, en este contexto, el rol de la marca es fundamental. Atendiendo a una definición clásica de satisfacción como la diferencia entre expectativas (antes del consumo/uso) y las percepciones (después del consumo/uso), la satisfacción es positiva cuando las percepciones igualan o superan (ligeramente) las expectativas (en caso de superarlas ampliamente, simplemente el prestador del servicio o producto no está utilizando de forma eficiente los recursos, que por definición son escasos).

En el análisis de la satisfacción afloran dos modelos o aproximaciones fundamentales: por un lado, los «momentos de la verdad» asociados a la «Servucción» ; y, por el otro, el modelo de los *gaps* que, básicamente, permite identificar los aspectos que facilitan o provocan las «fugas» de satisfacción.

Posteriormente a este análisis conceptual, se detallará cómo y en qué facetas la marca es afectada e impactada por una serie de factores, tanto a nivel de las properties del deporte como a nivel de las marcas patrocinadoras.

El concepto de «Servucción» fue acuñado por los profesores Pierre Eiglier y Eric Langeard, de la Universidad de Aix-en-Provence (Francia), a finales de los años 80. Simplemente, el concepto describe los principales factores que configuran la producción de los servicios (por ejemplo, acudir a un evento deportivo como un partido de waterpolo o de baloncesto 3x3 o a una competición de surf).

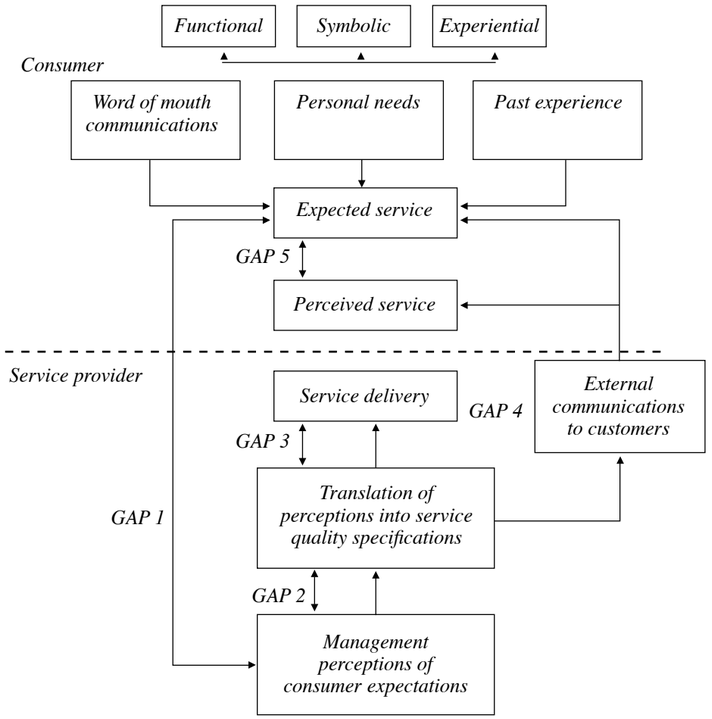
Cinco son los elementos a considerar:

- Las instalaciones físicas (por ejemplo, los estados, los pabellones, los circuitos, las playas, etc.).
- El personal en contacto (por ejemplo, las personas que atienden a los espectadores al llegar a un circuito en el que se celebra una carrera de MotoGP o a un pabellón de la NBA).
- Los procesos internos de la organización (por ejemplo, la calendarización de las aperturas de bares y restaurantes dentro de un estadio, la señalética en un recinto deportivo que acoge una final de una competición de la LVP, la mensualización de los servicios de información a los espectadores, etc.).
- El propio cliente/consumidor/usuario/aficionado (en el sentido de que sus necesidades (tanto funcionales como simbólicas y experienciales) son diferentes y, por ende, hay que adaptarse en cada caso y realizar ejercicios de segmentación agrupando individuos en base a sus similitudes.
- Los otros clientes/consumidores/usuarios/aficionados, que tienen un impacto en la satisfacción del cliente/usuario/consumidor/aficionado de referencia (por ejemplo, a nivel auditivo, espacial, etc.).

A nivel de marca, es interesante y recomendable analizar en qué «momentos de la verdad» de todo el journey (emulando a Christian Grönroos) de la experiencia deportiva (por ejemplo, asistir a un partido en el Abanca Riazor o en el Wanda Metropolitano o a un partido de la Selección Española de Fútbol), la marca genera un impacto o, por el contrario, es impactada por cada uno de los cinco factores analizados. Es precisamente en esos «momentos de la verdad» cuando se generan y desarrollan las expectativas (por ejemplo, a nivel comunicativo), así como las percepciones (por ejemplo, el estado de las instalaciones deportivas, la señalética, la atención al cliente/usuario/espectador por parte del personal de la *property*, etc.).

Por otra parte, es también recomendable e interesante utilizar el modelo de los *gaps* de Parasuraman, Zeithaml y Berry para analizar e identificar las «fugas» de satisfacción, y localizar las causas de la insatisfacción que afecta directamente a la experiencia del aficionado (o de otros *stakeholders* del ecosistema, como los patrocinadores) y, por ende, tiene un impacto negativo en la propensión a monetizar y también genera una disfuncionalidad en la marca.

Modelo de los *gaps* entre expectativas y percepciones antes y después de asistir a un evento



Fuente: adaptado por SPSG Consulting a partir de Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. The Journal of Marketing, 41-50

I

ELEMENTOS QUE CONFIGURAN E INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DE LAS MARCAS DE LAS *PROPERTIES* DEL DEPORTE

MKT DEPORTE

El Comité de Expertos de Marketing Deportivo presenta a continuación, de forma resumida, algunos de los elementos que influyen en la creación de las expectativas de las marcas en la industria del deporte, así como de posteriores percepciones de las mismas. El análisis se centra, principalmente, en las marcas de las *properties* (clubes, federaciones, entidades, ligas, competiciones, eventos, deportistas, etc.).

ELEMENTOS EN LA PERCEPCIÓN DE LAS MARCAS DE LAS *PROPERTIES*

1. Posicionamiento actual
2. Necesidades y preferencias del público objetivo
3. Comunicación (pre)
4. Experiencias pasadas
5. Elementos tangibles
6. Personal en contacto
7. Procesos y organización
8. Comunicación durante y después
9. Otros aficionados/públicos objetivo
10. *Licensing* y *merchandising*
11. Evolución de la identidad visual y auditiva de la *property*
12. Accesos al contenido audiovisual de carácter deportivo

1. Posicionamiento actual

Las *properties* «compiten» por la atención de sus públicos objetivo (aficionados, sí, pero también patrocinadores, medios de comunicación y otros *stakeholders* del ecosistema de la industria del deporte). Así pues, deben conceptualizar y estructurar adecuadamente su propuesta de posicionamiento, haciendo énfasis en los elementos de diferenciación (y no sólo a partir de la diferenciación, de obvia importancia sustancial, del deporte o actividad en sí.). ¿Cuáles son los atributos que diferencian a mi *property* de las otras? ¿En qué se diferencia el Real Madrid del Atlético de Madrid y del FC Barcelona? ¿En qué se diferencia la Real Federación Española de Natación de la Federación Española de Baloncesto –aparte del deporte–?. Una definición adecuada de la propuesta de posicionamiento ayuda al desarrollo de la marca.

Últimamente, y en ningún caso debería considerarse como una «moda» o algo pasajero, cada vez más y más properties (tanto clubes como competiciones y ligas, eventos, etc.) desarrollan proyectos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible contenidos en la Agenda 2030, y que refuerzan determinados atributos y parámetros de su propuesta de posicionamiento y de su marca (y no sólo a través de fundaciones o entidades similares, sino desde las propias entidades deportivas). Un ejemplo claro es el Real Betis Balompié, por ejemplo, y su proyecto *Forever Green*, o la Federación Española de Surfing y su proyecto *No Plastic Teams*.

Una definición adecuada de la propuesta de posicionamiento ayuda al desarrollo de la marca

2. Necesidades y preferencias del público objetivo

Evidentemente, esa propuesta de posicionamiento de la *property*, y que se articula en el concepto de la marca y su desarrollo, vendrá dado por las necesidades y las preferencias de los públicos objetivo que se determinen, además de estar alineado con (o, al menos, tener en cuenta) las tendencias, así como los propios movimientos de la competencia (es decir, las *properties* que básicamente se dirigen a los mismos públicos objetivo).

Un ejemplo cristalino, aunque para la mayoría de personas en España algo lejano, es la conceptualización del Cricket 20/20 (eventos de 2-3 horas) en contraposición con los tradicionales test de cricket (de una duración de 5 días), y el desarrollo de la liga (IPL) y su marca asociada en India (y, por extensión, en el mundo de la Commonwealth), dotándola de unos atributos claramente diferenciadores (apoyado en el mundo de las *celebrities* de Bollywood) cuyos resultados, claramente, han sido sustancialmente satisfactorios a todos los niveles.

3. Comunicación (pre)

La comunicación que se diseña e implementa antes de los eventos, ligas, partidos, etc . como propuesta de valor incide e impacta claramente en la satisfacción final de la actividad y la experiencia y, por ende, en la propia marca.

Una sobre promesa de la propuesta de valor que posteriormente no se vea reflejada en la realidad conlleva a escenarios de insatisfacción, con lo cual se repercute negativamente en la imagen de la marca.

Por el contrario, una infra promesa de la propuesta de valor antes del evento, partido, competición, etc., conlleva una dificultad de venta, lo que puede incidir en una rentabilidad más reducida y la no-consecución de determinados objetivos empresariales.

La creación de expectativas es un proceso complejo que requiere de un equilibrio, pero siempre basado en realidades que se puedan implementar: en caso contrario, la insatisfacción puede aparecer e impactar de forma negativa en la percepción de la marca.

4. Experiencias pasadas

Las expectativas en relación con las marcas también se fundamentan en las experiencias pasadas del público objetivo con relación a la misma. Experiencias pasadas positivas facilitan que las expectativas también sean positivas, mientras que, si son negativas, la marca y, especialmente, la propuesta de valor *delivered* tiene que trabajar más para recuperar la posición de partida.

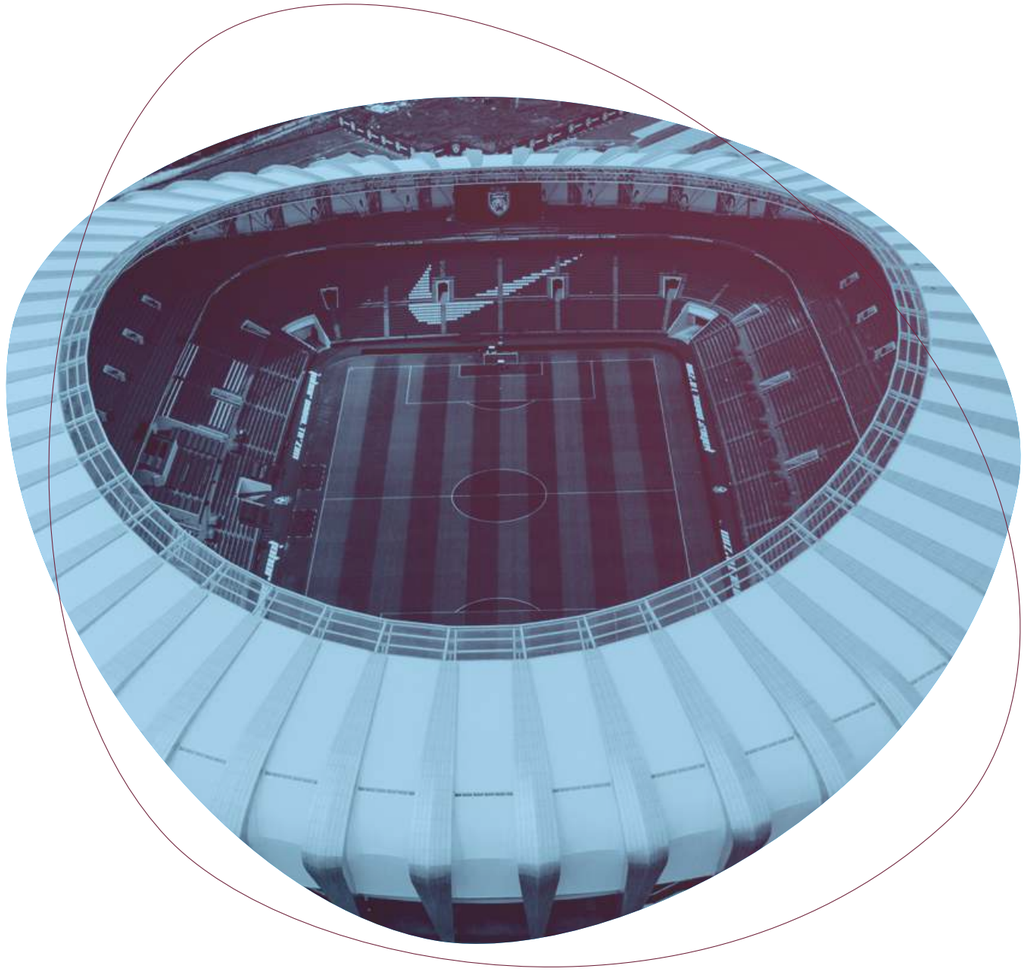
En procesos de mejora de instalaciones deportivas se juega con ventaja ya que, normalmente, los nuevos estadios, pabellones, etc. son mejores (más modernos, más tecnológicamente avanzados, más cómodos, con más servicios y equipamientos, etc.) que los anteriores. De esta manera, se perfila también como un óptimo momento para acometer otros cambios, puesto que la moral de los seguidores de ese club/evento está en niveles de positivismo (por ejemplo, un cambio o adaptación de la imagen corporativa visual, un cambio en la estructura organizativa, un incremento de precios, etc.).

5. Elementos tangibles

Como hemos comentado, los elementos tangibles (estadio, pabellones, circuitos, piscinas, instalaciones, etc.) configuran un escenario en el cual la marca es expuesta, tanto a nivel de expectativas como a nivel de percepciones. El elemento tangible también está impregnado de elementos más intangibles o complementarios, como el ambiente, la animación, los servicios de hospitalidad, los equipamientos de alimentación y bebida, las experiencias *money cannot buy* dentro de los recintos, etc.

En ligas y competiciones en las que compiten distintos clubes, es de substancial importancia que la propia marca de la liga/competición/evento esté presente en las instalaciones del club mientras que debe convivir (y, eventualmente, retroalimentarse en positivo) con la imagen y la marca del propio club.

En este sentido, la situación se complejiza cuando a algunos clubes se les impone (como es el caso de los Juegos Olímpicos y de la UEFA Champions League, por ejemplo) que las instalaciones respiren la imagen de marca de la competición/liga/evento durante la celebración de la actividad (*Blank stadium*), volviendo a la puesta en escena de los elementos tangibles originales (y normalmente relacionados con la tangibilización de los atributos de marca del club) una vez esa actividad cesa.

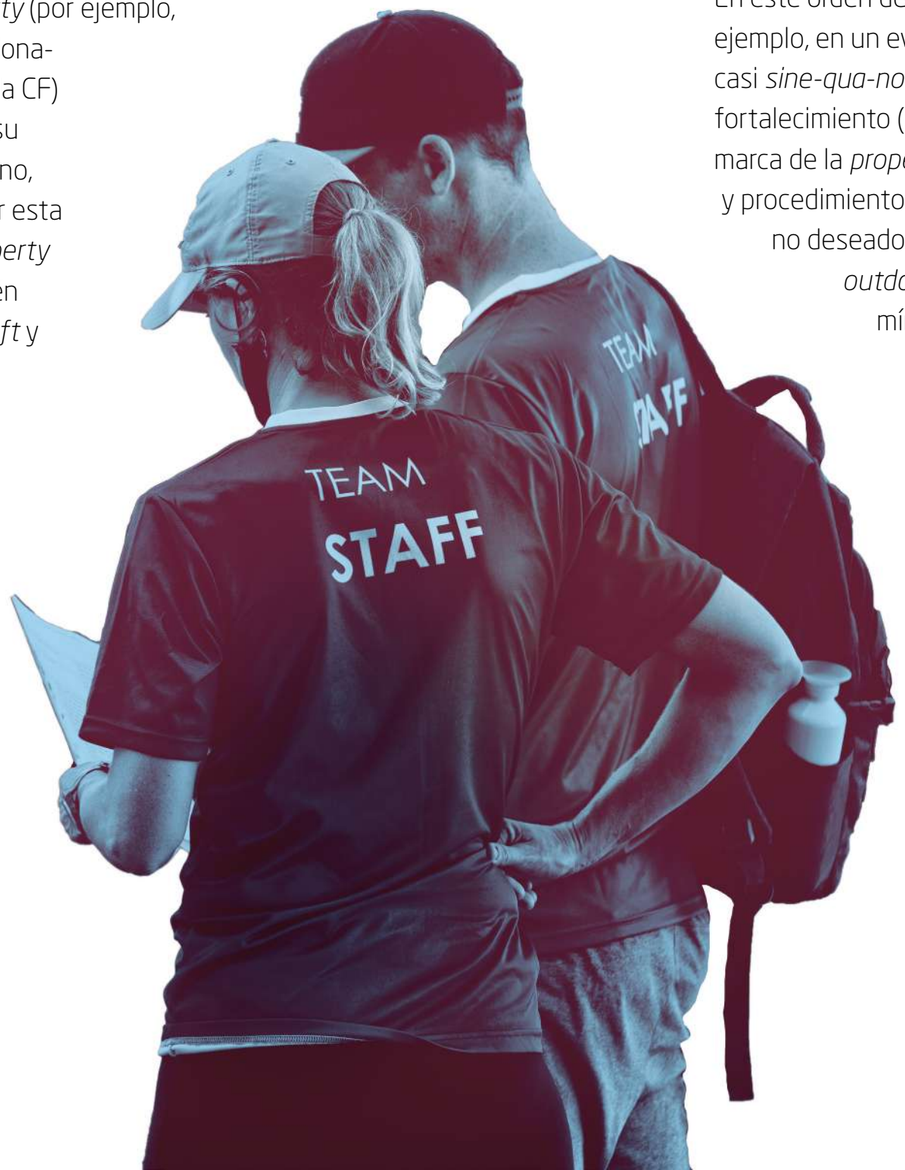


6. Personal en contacto

El personal en contacto con el público objetivo de la *property* (por ejemplo, durante la celebración de una carrera en el Circuit de Barcelona-Catalunya o durante el transcurso de un partido del Granada CF) también transmite los atributos de marca de la *property* y su imagen. No es sólo a nivel de uniformes (si fuera el caso) sino, especialmente, a nivel de atención y profesionalidad. Es por esta razón, que la formación de los recursos humanos de la *property* es de suma importancia, no sólo a nivel técnico sino también en el ámbito de competencias profesionales de carácter *soft* y gerencial.

7. Procesos y organización

Adicionalmente, el diseño de procesos y procedimientos es de muy elevada importancia, y su adecuada o inadecuada implementación impacta directamente en la imagen y marca de la *property*. El diseño debe ser conceptualizado desde el punto de vista de los públicos objetivo (tanto internos como externos), y deben estar estructurados y planificados, teniendo en cuenta aspectos como los recursos de personal necesarios, los recursos económicos, los calendarios de ejecución, los procedimientos requeridos, etc.



En este orden de aspectos, la existencia de manuales y protocolos (por ejemplo, en un evento de surf o en un partido de waterpolo) son condición casi *sine-qua-non* para el correcto desarrollo del mismo y, por ende, en el fortalecimiento (o impacto negativo en caso contrario) de la imagen de marca de la *property*. Cabe decir que todo manual o protocolo de procesos y procedimientos debería contar con un «Plan B», por si surgen elementos no deseados en la planificación inicial (lluvia en partidos de tenis en *outdoor*, lluvia con relámpagos en torneos de golf, falta de la mínima fuerza del viento en regatas de vela, etc.).

8. Comunicación (durante y después)

La comunicación durante y después de los eventos/partidos /carreras, etc. es uno de los elementos que normalmente más se trabaja cuando se desea impulsar la imagen de marca de una *property*. No obstante, los «momentos de la verdad» se establecen en un espacio temporal mucho más dilatado y amplio abarcando, de hecho, los 365 días de un año (o 366 si es bisiesto).

En este ámbito, las redes sociales ocupan un lugar de preponderancia. No obstante, hay que tener en cuenta que, al ser normalmente un canal gratuito y anónimo (con excepciones), puede que el análisis de su uso no plasme la realidad general sino sólo la realidad de los que se expresan en ese ámbito (normalmente, los dos extremos opuestos en una conversación).

9. Otros aficionados/públicos objetivo

De forma muy similar a lo que sucede con los patrocinadores de una *property* y su relación entre ellos, los aficionados de un evento/club/competición también interactúan entre ellos. Y en dichas interacciones se producen «momentos de la verdad» que impactan en las percepciones y, por ende, en la imagen de marca de la *property*. Es más, la existencia y participación (más o menos activa) de determinados colectivos configura y conforma parte de las expectativas y las percepciones (por ejemplo, la existencia de colectivos de aficionados con «rasgos de violencia» afecta negativamente a los clubes —aparte de las consideraciones de otra índole a nivel de seguridad y aspectos legales—).

Por el contrario, la existencia de otros elementos puede conllevar un cambio en la percepción de la marca.

Por ejemplo, la habilitación de partidos de fútbol de LaLiga Santander en horarios de mediodía y media tarde favorece que las familias (incluido el colectivo en edad infantil-juvenil) acudan en mayor número a los estadios; lo que impacta, de forma decidida, en la percepción de la imagen tanto del club en cuestión como de la competición (en este caso, LaLiga) a nivel de familiaridad, cercanía, *avid casual fan*, etc.

10. Licensing y merchandising

Las declinaciones de la marca pueden vehicularse a través de la existencia de acuerdo de *licensing* con otras empresas (con *cobranding* o sólo a nivel de producción) así como en el desarrollo del propio *merchandising* de la *property*.

En el primer caso, el del *licensing*, es de vital importancia que los acuerdos de colaboración en base a *licensing* tengan unos fundamentos sólidos, y que haya un alineamiento estratégico claro entre ambas partes: el licenciatario y el licenciado. Este alineamiento debe incluir no sólo aspectos económicos y financieros, sino también a nivel de imagen de marca, aplicación, etc.

Los productos y servicios licenciados deben responder a criterios claros y fundamentarse en atributos compartidos. En cuanto a academias/campus/clinics de la *property* (de un deportista, de un club, de una competición, etc.) normalmente se establecen diversos niveles, partiendo de lo elemental como son los ámbitos puramente técnico-deportivos. No obstante, al tratarse de que a través del acuerdo de *licensing* el licenciado puede utilizar la marca de la *property*, es de vital importancia establecer un protocolo de uso muy conciso y, además, diseñar un proceso de monitorización (incluyendo manuales y protocolos de uso y de aprobaciones).

Los productos y servicios licenciados deben responder a criterios claros y fundamentarse en atributos compartidos

11. Evolución de la identidad visual y auditiva de la *property*

En sus más de 100 años de historia, la Juventus de Torino ha cambiado su identidad visual/logo en diez ocasiones, la última de las cuales fue en 2020 cuando se «retocó» ligeramente algunos de los elementos visuales del «revolucionario» logo del 2017. El Atlético de Madrid, así mismo, ha modificado su logo en doce ocasiones, siendo el cambio más reciente el de 2017. El FC Barcelona también ha cambiado diez veces de logo desde su creación, y el último intento de 2019 fue fallido (quizás más debido al proceso que no a la necesidad).

El logo y el nombre de las *properties* tiene una gran importancia (igual que el de cualquier empresa como Endesa, Iberdrola, Mahou San Miguel, BSabadell o Zurich, y no olvidemos que los clubes, las federaciones, los eventos, las ligas, las competiciones etc. son, básicamente, empresas). No obstante, es un elemento de singular sensibilidad, por el nivel de vinculación afectiva del deporte entre la población (y en especial entre los aficionados). No obstante, es preciso que las *properties* se adapten a los nuevas necesidades y preferencias de los públicos objetivo (aficionados, patrocinadores, medios, etc.).

A continuación, se presentan varios ejemplos de *properties* que han evolucionado tanto en el nombre como en su expresión más visual:

- Desde hace varios años, el Comité Paralímpico Español ha potenciado el uso de la marca «Paralímpicos» en su relación con los aficionados, la sociedad y los patrocinadores, reservando el nombre «Comité Paralímpico Español» para las relaciones y comunicación de carácter más institucional y la submarca «Plan ADOP» para la identificación de un instrumento de carácter fiscal.
- La Federación Española de Baloncesto decidió desdoblar su marca, reservando «FEB (Federación Española de Baloncesto)» para las relaciones y comunicación de carácter más institucional (además de su uso en situaciones puntuales), mientras que se creó la marca «Baloncêsto España» para su comunicación con los aficionados y el uso con los patrocinadores.
- El Consejo Superior de Deportes (CSD), consciente de la evolución habida en la industria del deporte en los últimos años, también ha adaptado su identidad visual corporativa a principios del año 2021.

Otro elemento que potencia la identidad corporativa es el uso de elementos auditivos. Los himnos de los clubes son un ejemplo claro de la importancia de este elemento, que también evoluciona. Así mismo, *properties* más neutras y menos emocionales como el Comité Olímpico Internacional (en su máxima expresión, durante los Juegos Olímpicos), o la UEFA Champions League (y recientemente, incluso LaLiga), utilizan los elementos auditivos/himnos para reforzar su imagen y los atributos que desprende.

Así mismo, existen *properties* que desarrollan un nickname a modo de segunda marca, como es el caso, por ejemplo, de las «Guerreras» y los «Hispanos» al referirse a las selecciones absolutas femenina y masculina, respectivamente, de balonmano, o a los «pericos» en referencia a los aficionados del RCD Espanyol de Barcelona.

Por otra parte, cuando una *property* decide firmar un acuerdo de patrocinio que incluye *Naming Rights*, se adentra en un espacio en el cual la vinculación de las marcas del patrocinador y la de la *property* son muy substanciales. En acuerdos de patrocinio, tres son los elementos clave:

1. La denominación
2. La señalización
3. La integración de la marca

El logo y el nombre de las properties es un elemento de singular sensibilidad, por el nivel de vinculación afectiva entre la población

12. Accesos al contenido audiovisual de carácter deportivo

El paradigma de acceso a contenido audiovisual de carácter deportivo ha cambiado sustancialmente en los últimos años. Y esta evolución, evidentemente, también afecta a la gestión de las marcas. El cambio se da en tres niveles:

1. El tamaño y tecnología de las pantallas: aspecto que implica una multiplicación de pantallas.

2. Las plataformas de acceso al contenido: han aparecido y/o se han fortalecido nuevas alternativas, como los PPV (siendo Movistar+ la plataforma líder en España), las OTT y las SVOD (*Streaming and Video On Demand*), las plataformas sociales, las empresas de *Daily Fantasy Sport* y de *Betting*, los *influencers* (entre ellos, numerosos deportistas), etc.

3. El formato del contenido: el partido/carrera/etc. sigue siendo el core pero se incrementa la importancia de otros formatos, atendiendo, también a un doble factor:

   a) El *span* de atención de los aficionados, que se reduce, con lo cual se prefieren formatos de duración corta.

   b) El interés de los públicos objetivo en una mayor diversidad de aspectos y temáticas, atendiendo a la creciente importancia de los *casual fans*.

Y todos estos aspectos deben ser tenidos en consideración por los responsables de las *properties* puesto que también impactan en la imagen de marca de la misma.

II
ELEMENTOS QUE CONFIGURAN E INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DE LAS MARCAS PATROCINADORAS EN DEPORTE

Al ser el patrocinio, básicamente, una asociación entre dos partes, una «misma moneda con dos caras» (marca patrocinadora y *property* patrocinada), es preciso también analizar el desarrollo de la marca desde este punto vista y considerar los distintos elementos de esta ecuación. Así pues, y después de haber enunciado algunos de los elementos más substantivos en el desarrollo de las marcas (tanto a nivel de expectativas como de percepciones), a continuación se comentan de forma somera algunos de los factores que influyen, o son impactados, en las marcas de los patrocinadores.

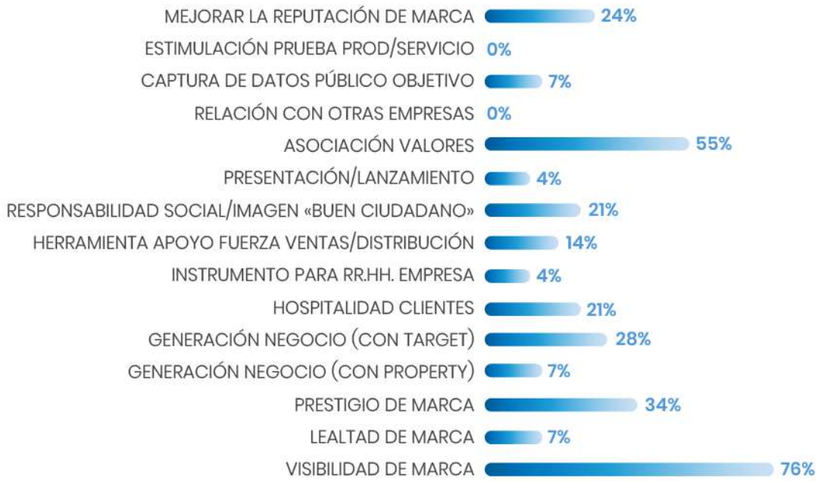
ELEMENTOS EN LA PERCEPCIÓN DE LAS MARCAS PATROCINADORAS

1. La marca y los objetivos de patrocinio de las empresas/productos/servicios
2. Posicionamiento actual y propuesta de posicionamiento
3. Tipología de activos y derechos de patrocinio
4. La activación del patrocinio
5. Comunicación del patrocinio
6. El «porfolio» de patrocinadores
7. *Composite* logo
8. Riesgos que afectan a la marca

1. La marca y los objetivos de patrocinio de las empresas/productos/servicios

No obstante, antes de empezar, es preciso calibrar la importancia de la marca (especialmente la del patrocinador) en la asociación marca patrocinadora *property*. Según el último «Barómetro Patrocinio Deportivo 2020» elaborado por SPSG Consulting, entre los objetivos que exponen los patrocinadores para invertir en patrocinio destacan, de forma cristalina, varios relacionados con la marca de la empresa o producto/servicio:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MEJORAR LA REPUTACIÓN DE MARCA	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	23 %	32 %
ESTIMULACIÓN PRUEBA PROD/SERVICIO	12 %	4 %	0 %	0 %	4 %	6 %
CAPTURA DE DATOS PÚBLICO OBJETIVO	0 %	12 %	0 %	0 %	4 %	3 %
RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %
ASOCIACIÓN VALORES	40 %	52 %	59 %	63 %	65 %	65 %
PRESENTACIÓN/LANZAMIENTO	4 %	4 %	0 %	4 %	4 %	3 %
RESPONSABILIDAD SOCIAL/IMAGEN «BUEN CIUDADANO»	20 %	12 %	7 %	17 %	12 %	18 %
HERRAMIENTA APOYO FUERZA VENTAS/DISTRIBUCIÓN	8 %	16 %	15 %	4 %	12 %	9 %
INSTRUMENTO PARA RR.HH. EMPRESA	0 %	8 %	0 %	4 %	4 %	3 %
HOSPITALIDAD CLIENTES	24 %	12 %	30 %	8 %	8 %	17 %
GENERACIÓN NEGOCIO (CON TARGET)	44 %	32 %	22 %	33 %	19 %	32 %
GENERACIÓN NEGOCIO (CON PROPERTY)	24 %	20 %	11 %	4 %	23 %	12 %
PRESTIGIO DE MARCA	32 %	24 %	48 %	71 %	46 %	26 %
LEALTAD DE MARCA	20 %	16 %	22 %	25 %	15 %	9 %
VISIBILIDAD DE MARCA	72 %	76 %	81 %	63 %	62 %	62 %



Nota: al considerarse una pregunta multi-respuesta, la suma de los porcentajes supera el 100 %

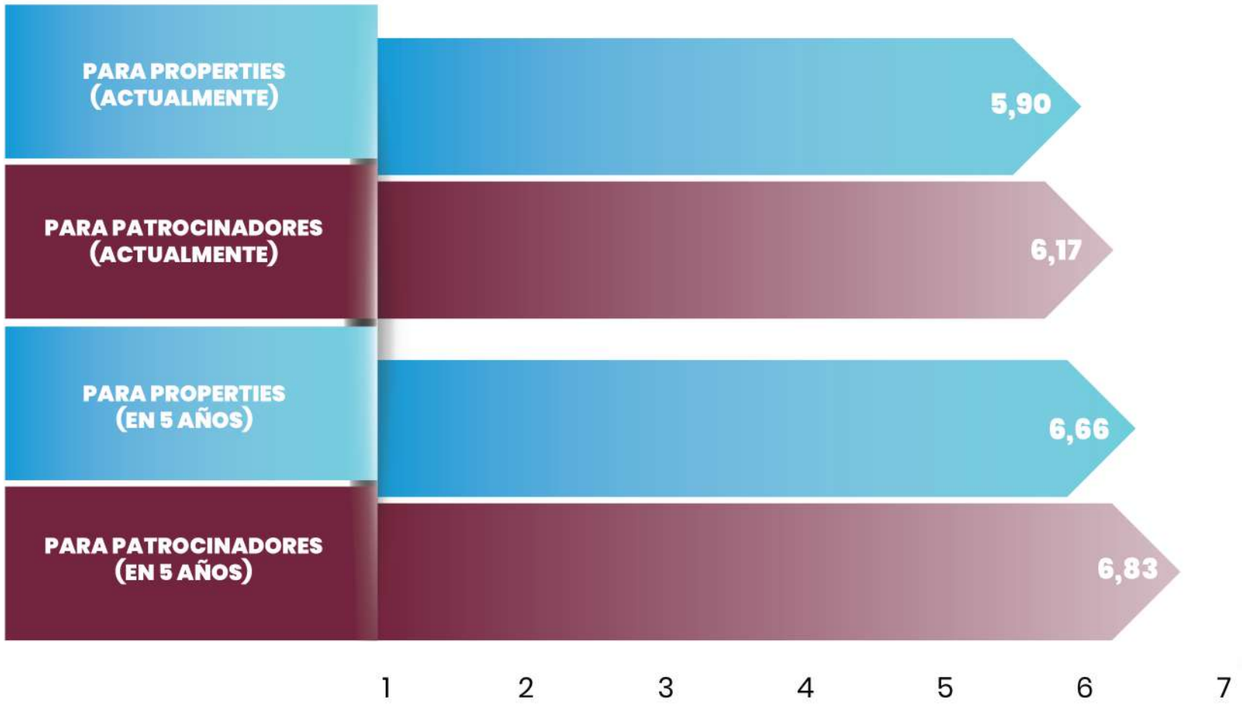
La visibilidad de marca se configura como el primer objetivo a conseguir, entendiéndose como un elemento «higiénico», un elemento necesario pero no suficiente en estos tiempos actuales y futuros. Así mismo, destacan dos elementos muy relacionados con el desarrollo de la marca: el prestigio a la marca que le corresponde por su asociación con la *property* patrocinada (34 % en diciembre 2020), y el aporte a la reputación de la marca a partir de la asociación con la property patrocinada y, especialmente, a través de la activación del patrocinio.

En este sentido, e íntimamente ligado a la responsabilidad social e imagen de «buen ciudadano», es interesante de resaltar los resultados del informe que el Comité de Expertos de Marketing Deportivo (CEMDE) de la Asociación de Marketing de España elaboró en otoño/invierno de 2020 para profundizar en el conocimiento y perspectivas de futuro del llamado «Marketing deportivo con sentido social».

El «Marketing deportivo con sentido social» se viene aplicando desde hace años. No obstante, y coincidiendo con los efectos colaterales de la COVID-19, se ha visto impulsado, tanto por parte de las *properties* deportivas (federaciones, clubes, ligas, competiciones, deportistas, eventos, etc.) como desde las marcas patrocinadoras. Así lo atestigua el «Informe sobre los efectos de la COVID-19» en Marketing Deportivo elaborado por CEMDE en junio/julio de 2020.

Y en el Informe «Marketing con sentido social: retos y tendencias en el marco del deporte» elaborado por CEMDE en otoño de 2020, se destaca el hecho del incremento de la importancia en los próximos años del marketing deportivo «con sentido social», tanto para las marcas patrocinadoras como para las *properties*.

IMPORTANCIA REPUTACIÓN MARCA EN MARKETING DEPORTIVO



2. Posicionamiento actual y propuesta de posicionamiento

La asociación de la marca del patrocinador con una *property* afecta, de forma directa, al posicionamiento del patrocinador. Además, puede formar parte de los atributos que se destacan en la comunicación de la propuesta de posicionamiento de la marca. Por ende, determinadas marcas aprovechan su estrategia de patrocinio para, precisamente, reforzar un eventual cambio o evolución en su propuesta de posicionamiento, apoyándose en los atributos de marca asociados a la *property* (o *properties*) que se patrocinan.

Por otra parte, al ser el patrocinio una actividad con dos fases distintas (pero indisolubles) de inversión (inversión en derechos de patrocinio y, posteriormente, inversión en activación del patrocinio), también se aprovecha la activación del patrocinio para reforzar la transmisión de atributos de marca y, por ende, fortalecer la propuesta de posicionamiento.

3. Tipología de activos y derechos de patrocinio

El hecho de decidir qué activos de patrocinio se incluyen en los acuerdos con las properties y, especialmente, cuáles y cómo se activan estos activos no es una cuestión baladí. Existen casos de empresas que, a pesar de tener los derechos de patrocinio de relevantes properties (atletas, ligas, federaciones, eventos, etc.), no los activan 360º precisamente para no fortalecer determinados atributos de la marca de las *properties* patrocinadas y, por ende, no potenciar algunos atributos que no figuran de forma prioritaria en su propuesta de posicionamiento. Este hecho acostumbra a suceder cuando una empresa adquiere otra y, en consecuencia, «hereda» los contratos de patrocinio. En la fase de integración de

ambas empresas (compradora y comprada) puede darse el caso de que algunos activos de patrocinio dejen de activarse para no incidir de forma negativa en la plasmación de la propuesta de patrocinio de la empresa compradora, precisamente por el hecho de que los atributos de marca de la *property* que se «hereda» no se alinean con la propuesta de posicionamiento de la empresa adquiriente.

4. La activación del patrocinio

Adicionalmente, y tal como se ha comentado anteriormente, la activación del patrocinio permite aprovechar la potencialidad de la inversión en derechos. Esta activación constituye una ocasión única para la marca de poner en valor la propia reputación de la empresa, más allá de la asociación con la propiedad patrocinada. Puesto que la activación depende, en gran medida, únicamente de la propia marca (y no tanto de la *property* patrocinada, aunque sí es cierto que una coordinación y un alineamiento estratégico facilita y potencia de forma exponencial los resultados para ambas «caras de la misma moneda»), es aquí donde la marca puede desarrollar en positivo sus atributos de marca y, entre otros objetivos, por ejemplo, desarrollar de forma positiva su reputación.

En este ámbito, cada vez son más los casos de activación de patrocinio con un claro «sentido social» y que positivizan de manera substancial la reputación de la marca patrocinadora. Algunos casos son paradigmáticos, entre ellos el de Allianz en su activación del Allianz Riviera en Niza (con la activación en los hospitales para niños con problemas de movilidad); el de Rio Tinto en los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y su actividad con Imperial College (y el apoyo a la tecnología e innovación relacionada con los deportes paralímpicos); el de Samsung y el sensor aplicado al gorro de natación para invidentes (en su relación también con el Comité Paralímpico Español); el de Movistar y su proyecto «Megacracks»; el de Santander y su proyecto *Fieeld* (un dispositivo capaz de hacer sentir la pasión del futbol entre el colectivo con limitaciones visuales); el de CaixaBank y el llamado «Programa de Voluntarios FEB-CaixaBank», proyecto que se desarrolla desde 2014; los proyectos de apoyo al deporte base de Bankia; los proyectos de Mahou San Miguel de apoyo al canal Horeca en estos tiempos de dificultades, etc.. Todos ellos, claros ejemplos de activaciones que impactan en positivo en una mejor reputación de marca en base a unos determinados atributos de marca y valores asociados a la organización.

La activación del patrocinio permite aprovechar la potencialidad de la inversión en derechos

5. Comunicación del patrocinio

Evidentemente, la transmisión de atributos de marca entre patrocinador y patrocinado, así como la propia activación del patrocinio por parte de la empresa patrocinadora, deben de comunicarse. Y tal requisito (con el fin de aprovechar más y mejor la inversión realizada) es preciso que se lleve a cabo por ambas caras de la misma moneda: es decir, tanto por parte de la marca patrocinadora como de la *property* patrocinada (idealmente, de forma coordinada). Adicionalmente, y en ambos casos, a través de la implementación de una estrategia de comunicación que incluya tanto los canales propios (*owned*: cuentas propias en plataformas sociales, *newsletters*, web, *app*, etc.), pagados (*paid*: anuncios en distintas plataformas, uso de activos de *branding* de los acuerdos de patrocinio de la propia *property* patrocinada, etc.) y ganados (*earned*: a través de acciones de relaciones públicas, etc.).

6. El «porfolio» de patrocinadores

El patrocinio permite y facilita la transmisión de los atributos de marca entre patrocinador y patrocinado, de forma bidireccional. No obstante, y de forma adicional, existe otro plano en el cual también se da una transmisión de atributos de marca de la empresa que patrocina. Normalmente, las *properties* tienen un elenco o portfolio de patrocinadores quienes, en consecuencia, también están relacionados entre sí. Es decir, cuando una marca decide patrocinar se asocia, automáticamente, a dos tipologías de entidades:

1. La *property* que patrocina

2. Los otros patrocinadores de la misma *property*

En este sentido, las marcas patrocinadoras deben analizar los atributos de marca y la reputación de marca de los otros patrocinadores de la *property* y en qué medida suman o restan a su estrategia de propuesta de valor.

Existen, de forma genérica, algunos *clusters* de marcas que, básicamente, comparten una serie de atributos de marca: Starbucks + Apple; Oakley + GoPro + RedBull; por citar dos ejemplos.

Así pues, los patrocinadores deberían analizar con qué otras marcas se asocian cuando patrocinan una *property*, y no sólo tener en cuenta a los competidores del mismo sector de actividad. No obstante, esta necesaria reflexión debe tener en cuenta también el carácter dinámico del porfolio de patrocinadores de la *property*, que puede evolucionar y, en consecuencia, impactar en un futuro en la «transmisión» directa o indirecta en los atributos de marca del patrocinador al modificarse el porfolio de patrocinadores de la *property*.

Por otro lado, las *properties*, en sus programas de patrocinio, deberían establecer con qué tipología de marcas deberían asociarse o con cuáles no (ejercicio, en la práctica y en la realidad de la dinámica empresarial, tan necesario como difícil de implementar). Así, por ejemplo, la Federación Española de Surfing, y alineado con su estrategia de sostenibilidad medioambiental (que se articula, por ejemplo, en proyectos concretos como el de «No Plastic Team») decidió no formalizar una relación de patrocinio con una marca a causa de la excesiva presencia de plástico en los productos de la marca. Este hecho, sin duda, refuerza una determinada propuesta de posicionamiento.

7. Composite logo

Una de las tangibilizaciones de la asociación entre el patrocinador y la *property* es el llamado «composite logo» (aunque, en la realidad, un número escaso de *properties* —al menos a nivel nacional— dispone de esta modalidad). El «composite logo» permite, de una forma estructurada y homogénea, plasmar visualmente la asociación de marcas, habilitando a la *property* una «protección» adicional del uso de su propia identidad visual que pueda utilizar la marca patrocinadora. En el «composite logo», de hecho, se tangibilizan dos elementos:

- La identidad visual
- La identificación de la asociación; es decir, el *tag-line*. A veces, las properties utilizan categorizaciones generalistas (ejemplo: socio, socio-patrocinador, etc.), mientras que en otras ocasiones se hace mención a la categoría de producto/servicio (ej.: «la cerveza de xxx»; «el seguro de XXX»; etc.).

8. Riesgos que afectan a la marca

Al ser los acuerdos de patrocinio, normalmente —y es la situación más que deseable— de carácter plurianual, es posible que en ese periodo de tiempo acontezcan situaciones imprevistas (aunque deberían ser contempladas en los contratos de patrocinio) que afecten a una de las dos partes (marca y/o propiedad patrocinada) y que influya, de alguna manera, en la reputación de ambas partes, o a una de las dos, impactando, por ende, en la relación de las marcas. Entre estos escenarios cabe destacar:

• Incidente que sucede a la marca, y cómo afecta a la propiedad patrocinada (como el caso de la bancarrota de Enron y los Houston Astros, equipo del cual Enron daba nombre a su estadio).

• Incidentes de conocidos atletas y *celebrities* (Tiger Woods, Kate Moss, etc.), y cómo su comportamiento fuera de los escenarios puramente deportivos ha condicionado su reputación como personajes conocidos, afectando a la reputación de la empresa asociada (aunque vemos cómo, en numerosos casos, al cabo de cierto tiempo, el patrocinador vuelve a asociarse con la celebridad si ésta reconduce adecuadamente la situación).

• Incidentes de *ambush marketing*, en el cual la marca patrocinada ve «usurpada» su asociación con la propiedad patrocinada por un tercero. En este caso, la reputación de la propiedad patrocinada se ve afectada (por no haber sido capaz de defender y proteger adecuadamente los derechos de las marcas patrocinadas) y, eventualmente, la marca patrocinadora también puede verse afectada. En este ámbito, es recomendable leer el libro «Olympic Turnaround» («Oro Olímpico» en su versión en español) escrito por el anterior Director de Marketing del Comité Olímpico Internacional, Michael Payne, en el que explica y ejemplifica con casos concretos cómo desde el IOC intentan proteger a sus patrocinadores y las medidas que se ponen en práctica para protegerles de cara a actividades de ambush por parte de otras marcas en su intento de apropiarse de la asociación con la *property*.

Es posible que acontezcan situaciones imprevistas que afecten a marca y/o propiedad patrocinada, y que influya en la reputación de ambas partes, o a una de las dos

En definitiva, la creación de valor a través de la marca, y su posterior gestión, es un ejercicio totalmente necesario a la par que complejo. No obstante, la industria del deporte y sus empresas están en la senda de la mejora en relación con las marcas, fortaleciendo su presencia y su valor.

MKT DEPORTE

MIEMBROS DEL COMITÉ DE EXPERTOS DE MARKETING DEPORTIVO (CEMDE)

MIEMBROS PERMANENTES

Enrique Arribas
Presidente en la Asociación de Marketing de España y director de Marketing Corporativo y Marca en Grupo Santander

María Sánchez del Corral
CEO en Sowhat Team y vicepresidente en la Asociación de Marketing de España

Carlos Cantó
Vocal en la Asociación de Marketing de España y CEO en SPSG Consulting

Victor Conde
Director general
Asociación de Marketing de España

MIEMBROS NO PERMANENTES

Ana Argote
Directora de Patrocinios en Mahou-San Miguel

Silvia Bajo
Directora Corporativa de Marca en Bankia

María Barberá
Head of Marketing and Sales en Conmebol/FC Diez Media

Pablo Bellido
South Europe Leader en Nielsen Sports

Francisco Blázquez
Presidente de la Real Federación Española de Balonmano

Alfredo Bustillo
Director del Área de Patrocinios en CaixaBank

Ona Carbonell
Deportista de élite (natación sincronizada) y emprendedora

Fernando Carpena
Presidente de la Real Federación Española Natación

Fran Carrasco
CEO de *Molca WorldF*

Iris Córdoba
Directora general de GSIC *powered by Microsoft*

José Mª Duran
CEO de RCDE Espanyol de Barcelona

Rafael Fernández de Alarcón
Director de Marca, Patrocinios y Medios en Telefónica

Mª Carmen Fernández
Directora de Innovación y Desarrollo de Negocio en MEDIAPRO

Sergio Friede
Senior Manager, CRM & Customer Activation en la NBA

Jorge Garbajosa
Presidente de la Federación Española Baloncesto

Rodrigo Garza
CEO de *Fund Sport Business*

Susana Gaytán
Directora adjunta Marketing, Comunicación y Patrocinios en el Comité Paralímpico Español

Enrique Geijo
Director de Patrocinios en Grupo Santander

Marc Gené
Piloto Fórmula 1

Laia Gilibets
Directora de Comunicación y *Partnerships* en Pau Gasol Inc

Luís Gómez
Asesor sénior de presidencia en Iberdrola y miembro de CADE-ADESP

Silvia Heras
Directora de *Customer Office en Zurich*

José Hidalgo
Presidente de ADESP

Ignacio Jiménez Soler
Director general de Comunicación en Endesa

Julián Lafuente
Director de Comunicación en Fundación Trinidad Alfonso

Francisco Lettieri
Director comercial en Circuit de Barcelona-Catalunya

Isabel Mateos
Directora de Sport Marketing en *Madison Experience Marketing*

Oscar Mayo
Director de Marketing y Desarrollo Internacional en LaLiga

Alejandro Merino
Director de Relaciones Externas y Protocolo en el Consejo Superior de Deportes

Carmen Muñoz
Directora del Segmento *Sports & Entertainment* y del EAFs en Banco Sabadell

Manuel Parga
Director de Marketing en el Comité Olímpico Español

Rubén Rivera
Director de Marketing en la Real Federación Española Futbol

Patricia Rodríguez
Consejera de Granada CF

Ana Rossell
CEO A10

Pau Serracanta
Director general comercial en Dorna Sports

MKT DEPORTE

ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA

Asociación de Marketing de España
Calle Carranza, 25 1º dcha.
28004 Madrid

www.asociacionmkt.es