AMKT Asociación de Marketing de España

COMPETENCIAS PROFESIONALES

EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

DICTAMEN DE EXPERTOS

Abril 2023

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

INTRODUCCIÓN

El sector deportivo cada vez despierta más interés, tanto a los aficionados como a los profesionales, sin descuidar, ni mucho menos, a los inversores. Es un sector creciente y cambiante, dinámico y divertido, innovador y clásico a la vez. Es un sector que mueve masas y tiene la capacidad de influenciar a una gran parte de la sociedad. El deporte, cada vez más, es industria (genera el 3,3 % del PIB en España), profesionalización, digitalización e innovación. En una época de cambio y crecimiento, existe espacio para la entrada de nuevo talento, que ayude a la creación de un sector más eficiente y que aporte valor a todos los *stakeholders* del ecosistema.

El Comité de Expertos de Marketing Deportivo de España (CEMDE) de la Asociación de Marketing de España (AMKT) tiene como objetivo aportar valor añadido al sector en forma de conocimiento, experiencias y *networking*. El CEMDE desea contribuir, como viene haciendo desde el año 2016, aportando valor a la industria focalizándose en los aspectos del marketing deportivo. El presente Dictamen de Expertos, elaborado por los miembros del CEMDE (que se listan en el anexo) tiene como objetivo identificar las principales áreas estratégicas de competencias profesionales en el marketing deportivo.

METODOLOGÍA

El Dictamen de Expertos ha sido elaborado a partir de dos tipos de información:

- Información primaria, a través de una encuesta con cuestionario *online* dirigido a los miembros del CEMDE–AMKT, enfocada en las competencias profesionales en el marketing deportivo.

- Información secundaria, identificando aquellos informes y referencias que complementaban los principales resultados de la encuesta.

El Dictamen se estructura en 5 secciones:

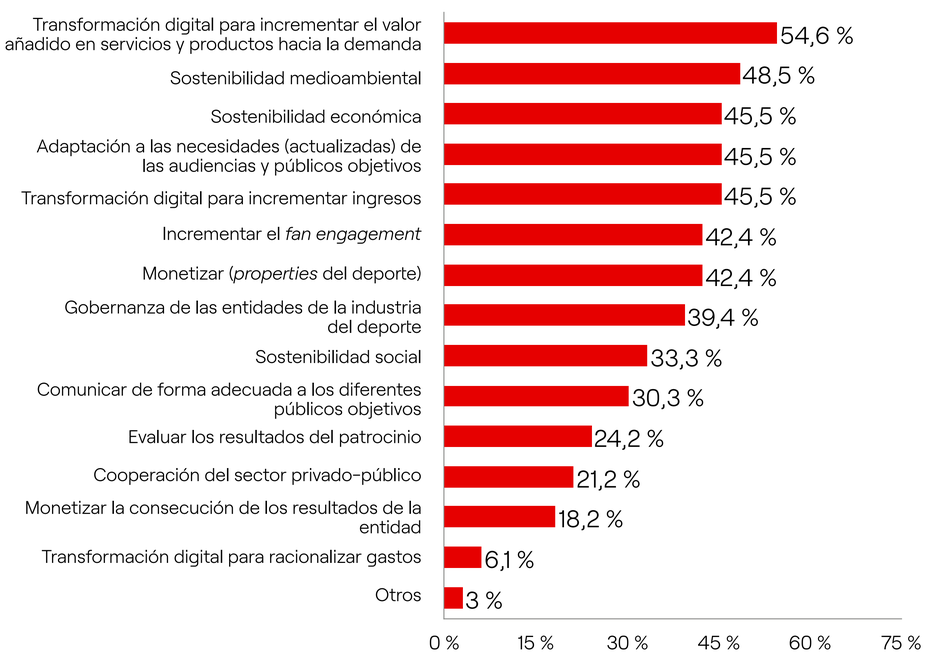
1. Retos de la industria
2. Retos para identificar talento
3. Competencias profesionales necesarias
4. Áreas del marketing preferenciales
5. Fuentes para la identificación de talento

AMKT Asociación de Marketing de España

RETOS DE LA INDUSTRIA

1. RETOS DE LA INDUSTRIA DEL DEPORTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MARKETING

En la última década, la industria del deporte ha experimentado cambios relevantes, que han impulsado el crecimiento del sector y, por ello, han crecido los retos que se deben abordar. Se preguntó a los miembros del CEMDE que indicaran los 5 retos más importantes que actualmente tiene la industria del deporte, desde un punto de vista de marketing.



Los últimos años han estado marcados por el rápido crecimiento de la innovación tecnológica y la constante aparición de avances digitales ha contribuido a desconcertar el panorama empresarial del deporte, alterando tanto las estructuras de gestión de las organizaciones como los comportamientos y necesidades de los consumidores.

Por un lado, la adopción de la tecnología digital en las organizaciones ha transformado sus modelos de negocio y sus procesos operativos. Por otro lado, el comportamiento de los consumidores está en una evolución constante y no siempre es fácil para las organizaciones tradicionales adaptarse a sus necesidades. Para abordar este reto, las últimas herramientas tecnológicas (como *blockchain*, la inteligencia artificial o el uso de datos) son cruciales para mantener el ritmo de desarrollo tan acelerado de la industria. Además, es importante matizar que todas las partes interesadas en el ecosistema deportivo deben estar involucradas en estos avances y aprovechar la transformación digital para destacar; desde los empleados y la empresa, hasta el consumidor final y los aficionados. En el marketing deportivo, la tecnología y la innovación presentan una serie de oportunidades creativas y operativas con potencial prácticamente ilimitado. Dicho esto, innovar sin *early adopters*, tanto internos como externos, arriesga a comprometer la rentabilidad a corto plazo. Innovar sin utilizar un proceso iterativo de diseño compromete la viabilidad de las organizaciones a medio y largo plazo.

Con el fin de aumentar la eficiencia operativa, la consultora Gartner sugiere que una organización primeramente debe entender cómo su marco digital beneficia la experiencia del empleado (EX), incluyendo la capacidad de la empresa para:

(1) Aprovechar los datos de los clientes para personalizar la experiencia del aficionado;
(2) Crear un entorno resolutivo, facilitando al empleado el uso y la extracción de los datos del aficionado; y
(3) Desmantelar los silos de datos disruptivos que desafían el flujo de información, y además tienen un coste para el negocio.

Adicionalmente, la consultora indica que las principales organizaciones adoptarán las denominadas soluciones de experiencia total (TX) para maximizar tanto la experiencia de usuario (UX) como la EX de su empresa en 2023, mientras que se prevé que, para 2026, seis de cada diez grandes empresas gestionarán ecosistemas centrados en la TX (N3XTSports, 2023).

Una vez más, se recalca la importancia de involucrar a todas las partes interesadas del ecosistema deportivo, con el fin de maximizar la experiencia holística y así aumentar la satisfacción. En varias ocasiones, mayor satisfacción conlleva mayor *fan engagement* y, consecuentemente, mayor monetización. Y, de forma general, la satisfacción beneficia las oportunidades de monetización, partiendo de niveles de *engagement* adecuados.

Acorde con las preocupaciones principales de nuestra sociedad, vemos como la sostenibilidad medioambiental ocupa, según los expertos del CEMDE, el segundo puesto de retos de la industria. La sostenibilidad medioambiental ya no es un «plus», una práctica que da valor añadido, sino un *must* absoluto. Y las empresas lo saben. Debido a su amplio alcance, el deporte puede –y debe– servir como una herramienta de transformación en la sociedad, contribuyendo de manera decisiva y proactiva al progreso de temas de sostenibilidad.

La sostenibilidad ha sido una inquietud durante las últimas décadas, pero ha crecido de manera exponencial en los últimos años, debido a una necesidad propia de la humanidad. A medida que las empresas demuestran, cada vez más, que pueden lograr un rendimiento económico y financiero, al mismo tiempo que generan un impacto positivo en el mundo, existe una expectativa aún mayor para que las organizaciones deportivas utilicen su destacable influencia para crear un impacto positivo en tres áreas principales: personas, planeta y rentabilidad económica.

Cabe destacar que la sostenibilidad es tricéfala (medioambiental, social y económica), y así debería ser estudiada y promovida. Por eso, se tienen que tratar todos los ejes por igual y buscar el equilibrio rentable en todos sus sentidos. No obstante, en el sector del deporte, al triunvirato de la sostenibilidad se le debería añadir una cuarta dimensión: la «sostenibilidad deportiva», entendida como el marco de actuación basado en los valores propiamente del deporte y, así, mismo, en el fomento de la propia práctica (generando mayor bienestar e impulsando la salud). Vemos que los miembros del CEMDE mencionan la sostenibilidad económica casi a la par que la medioambiental como reto principal del marketing, y es que una no puede funcionar sin la otra (y lo mismo aplica a la sostenibilidad social). Al fin y al cabo, un club, una liga, o una federación, son una empresa, y deben ser gestionadas como tal. En referencia a los ejes de la sostenibilidad medioambiental y de la sostenibilidad social, es necesario recordar que el CEMDE–AMKT ya ha publicado sendos informes/dictámenes, en julio 2022 y febrero 2023, respectivamente, profundizando en dichos temas desde una perspectiva de marketing en la industria del deporte.

El 45,6 % de los expertos consultados consideran como uno de los principales retos de la industria es la adaptación a las necesidades (actualizadas) de las audiencias y públicos objetivos.

Otro de los retos principales es la adaptación a las nuevas audiencias y públicos objetivos y los cambios en los comportamientos y las necesidades de los consumidores. Los *fans*, las audiencias, los consumidores y otros *stakeholders* del ecosistema están cambiando el juego, y las empresas deben estar al día y a la altura si quieren seguir operando en un mercado económico saturado. El 2022 *Global Sports Marketing Report*, elaborado por Nielsen Sports, afirma que los consumidores buscan más que palabras y promesas de las empresas; el 55 % de los consumidores no están convencidos que las medidas adoptadas por marcas están contribuyendo al progreso real. Adicionalmente, el informe afirma que los cambios en consumidores están afectando los modelos de patrocinio, ya que el 81 % confía completa o parcialmente en marcas con patrocinio en eventos deportivos.

Estos cambios en los consumidores acentúan la importancia del patrocinio para las marcas y los efectos positivos de estar presentes en eventos deportivos. Sin embargo, no es suficiente abordar el patrocinio únicamente con visibilidad y presencia de imagen. Los consumidores buscan más y quieren ver acciones reales y medibles.

Es importante abordar de manera holística el patrocinio: desde el *story telling* (explicar lo que estás haciendo), a *story doing* (activar a través de proyectos), a *telling what you are doing* (difundir y comunicar aquello que se está haciendo, a través de contenido y campañas propias alrededor del patrocinio y activaciones). Es decir, las empresas están en pleno proceso de replanteamiento de su Propósito y se apoyan en la activación de sus patrocinios para desarrollar y visibilizar cada vez más los aspectos relacionados con la sostenibilidad social y medioambiental.

Finalmente, queremos destacar la necesidad –y el reto– que supone incrementar el *fan engagement*, aunque, en deporte, al haber pasión y sentimiento, quizás es el elemento más «fácil». En un mundo de multi-pantallas, rodeados por infinitas opciones de entretenimiento (deportivo, y no deportivo), es cada vez más difícil contar con la atención y la fidelización de los *fans*. Consecuentemente, las marcas deben situar a los consumidores en el centro de su estrategia, para poder maximizar el retorno. Existe una correlación directa entre incrementar el *fan engagement* e incrementar la monetización. Adicionalmente, es importante destacar la necesidad de apelar al *casual fan*, no solo al *avid fan*. Una manera de conseguir esto es a través de la personalización.

Debido a la popularidad del deporte y la vuelta a la normalidad después de dos años regidos por una pandemia, el 2022 devolvió la normalidad al sector. Con su retorno, las empresas han acogido los cambios y la demanda de los consumidores del mercado. El 2022 conllevó el auge de la «hiper-personalización» en el deporte, una tendencia que llegó para quedarse. La demanda del mercado, el desarrollo tecnológico y el comportamiento de los consumidores está causando una aceleración hacia una experiencia del aficionado cada vez más a la carta. Esto presenta una amplia gama de oportunidades para las empresas.

Un estudio de McKinsey & Co muestra una correlación directa entre personalización y monetización: una estrategia de personalización genera un aumento típico de los ingresos de entre el 10 % y el 15 % y de hasta el 25 % en el caso de las marcas *online* directas al consumidor. Según el estudio, el 71 % de los consumidores espera que las empresas ofrezcan interacciones personalizadas (SportBusiness, 2023).

Una vez más, volvemos a mencionar la importancia de la transformación digital, ya que es una herramienta de gran relevancia para incrementar el valor añadido a los *fans* y crear diferenciación e «hiperpersonalización».

Por ejemplo, durante la FIFA World Cup 2022, la plataforma Roblox utilizó datos y las capacidades de la inteligencia artificial para ofrecer a los aficionados una experiencia única e innovadora de contenido interactivo a través de visualizaciones virtuales en directo y posterior a los partidos. Los datos de seguimiento de los jugadores se procesaron para poder crear instantáneamente cientos de clips de momentos destacados para los más de 200 millones de usuarios de la plataforma, que acumularon millones de reproducciones en cuestión de días (SportBusiness, 2023).

Otro ejemplo es la NBA. El año pasado lanzó un nuevo sistema de miembros, diseñado para ofrecer contenidos exclusivos y personalizados a los aficionados en función de sus intereses individuales. NBA ID vincula la experiencia de los aficionados a todos los productos y derechos -incluida su aplicación, *NBA League Pass*- para ofrecer funciones personalizadas a los usuarios finales, como imágenes *behind the scenes* de sus equipos y jugadores favoritos, así como acceso a nuevas miniseries.

La industria del deporte se está profesionalizando, adaptando a las necesidades de los consumidores y a la revolución de la tecnología (como herramienta de utilidad, no como un fin en sí mismo). Sin embargo, para llevar a cabo todos estos procesos de transformación y mejora, se debe empezar por detectar, atraer y fidelizar al talento adecuado. El sector deportivo no es ajeno a la necesidad de mejorar las competencias de sus equipos, necesita talento y conocimiento para afrontar con éxito los nuevos retos.

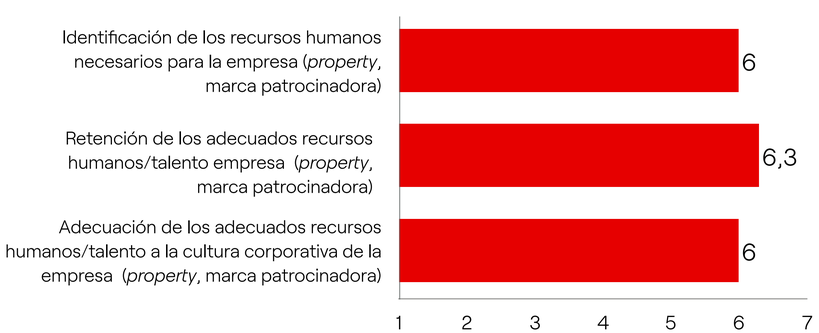
AMKT Asociación de Marketing de España

RETOS
PARA IDENTIFICAR
EL TALENTO

2. RETOS PARA IDENTIFICAR EL TALENTO. RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Las empresas están compuestas por talento humano y, consecuentemente, debería ser tratado como uno de los activos más relevantes e imprescindibles del sector. Sin embargo, identificar, reclutar y fidelizar (tal vez un vocablo más acertado que el de «retención») al mejor talento no siempre es una tarea fácil.

Se les preguntó a los miembros del CEMDE que indicaran, en una escala de 1 (mínimo) hasta 7 (máximo), hasta qué punto son importantes los retos que se presentan acerca del talento/recursos humanos en la industria del deporte desde una perspectiva, básicamente, de marketing. Aunque los tres aspectos planteados son de elevada importancia, queremos poner especial énfasis en la importancia que los expertos del CEMDE atribuyen a la fidelización/retención de los adecuados recursos humanos y talento en la empresa (6,3/7).



El termino anglosajón *The Great Resignation* –La Gran Dimisión– es utilizado para describir la gran cantidad de trabajadores que han dimitido en los últimos dos años. Anthony Klotz, profesor asociado de *business* en la Universidad A&M de Texas, acuñó el término en mayo de 2021.

Klotz predijo una oleada masiva de dimisiones tras la pandemia, asegurando que «cuando hay incertidumbre, la gente tiende a quedarse quieta, así que hay dimisiones reprimidas que no se produjeron durante el año pasado. Las cifras se multiplican por las muchas epifanías relacionadas con la pandemia -sobre el tiempo en familia, el trabajo a distancia, los desplazamientos, los proyectos de pasión, la vida y la muerte y lo que todo ello significa- que pueden hacer que la gente dé la espalda a la rutina de oficina de 9 a 5» (Montañez, 2023). Sus predicciones resultaron ser ciertas.

Los periodos de incertidumbre y agitación suelen tener efectos colaterales en la sociedad. Durante la pandemia, el día a día de todo el mundo cambió. Hubo cierres, cuarentenas y acceso restringido a bienes, servicios y empleos. Empresas de los sectores de restauración, hostelero y de viajes suspendieron toda actividad y despidieron a parte de su plantilla. En otros sectores, los empleados trabajaron desde casa durante largos periodos de tiempo por primera vez en sus carreras. Semejante trastorno a escala mundial ha conllevado un periodo de introspección y reflexión, causando a muchos empleados replantearse su trabajo y su trayectoria profesional.

Empleados de múltiples sectores se dieron cuenta de que no estaban contentos con sus trabajos durante la pandemia. No estaban satisfechos con su entorno laboral, el sector en el que trabajaban o el equilibrio entre la vida laboral y familiar. La Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU. afirma que, entre abril de 2021 y abril de 2022, 71,6 millones de personas dejaron su trabajo en Estados Unidos. Esto supone una media de 3,98 millones de personas cada mes. El pico de renuncias tuvo lugar en noviembre de 2021, con un total de 4,5 millones de estadounidenses (Bloomberg, 2021).

Consecuentemente, las empresas han tenido que enfocarse en frenar los efectos de la «Gran Dimisión»; centrarse en fidelizar/retener talento y asegurarse que sus empleados están satisfechos laboralmente. Sin embargo, esta satisfacción no se debe centrar únicamente en las ganancias económicas del empleado, sino también en su bienestar, sentirse que está realizando trabajo de valor y que está creciendo laboralmente.

Esto es especialmente cierto para la generación Z, que está entrando en el mercado laboral en este periodo de transición. De hecho, nada «nuevo» en la pirámide de Maslow, adaptada al mundo laboral.

Internet está plagado de estereotipos sobre la pereza y las escasas ganas de trabajar de la Generación Z. Sin embargo, lo cierto es que este grupo simplemente está rechazando, de forma substancial, la cultura de «vivir para trabajar» que ha predominado durante mucho tiempo.

A causa de la pandemia, ahora se esperan aspectos del trabajo que en el pasado se consideraban «privilegios», como la flexibilidad del trabajo desde casa, y la posibilidad de tener un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Al haber entrado al mundo laboral en un tiempo de grandes cambios, los pertenecientes a la Generación Z han visto que esto es posible y ahora no están dispuestos a sacrificarlo. Sin embargo, esto no significa que no tengan las mismas ganas de trabajar que anteriores generaciones.

Un estudio de GWI, «*Gen Z Global Report 2022*», afirma que están dispuestos a esforzarse por la empresa adecuada y que están por delante de otras generaciones: se describen a sí mismos como ambiciosos, motivados y orientados a la carrera profesional (GWI, 2023).

Adicionalmente, el estudio de GWI confirma que la Generación Z busca el aprendizaje constante. Es un 35 % más propensa a querer tener oportunidades de aprendizaje que las generaciones anteriores. Asimismo, es un 37 % más propensa a querer tener la capacidad de orientar/formar a otros, y un 33 % más a querer oportunidades para trabajar con clientes.

Finalmente, otro aspecto para tener en cuenta es que 8 de cada 10 *Gen Z* aseguran que es importante para ellos realizar un trabajo significativo (GWI, 2023).

A medida que esta generación supere a los *Millenials* como la generación más numerosa y que más personas se incorporen al mercado laboral, las empresas tendrán que dar un paso al frente y escuchar sus necesidades.

Más allá de la Generación Z, los empleados de hoy en día (de todas las edades) se preocupan de forma relevante por obtener más conocimientos, aprendizaje y oportunidades de desarrollo. Consecuentemente, el nivel al que una empresa invierte en el desarrollo del talento desempeña un papel importante en la decisión de un empleado de permanecer o no en la empresa.

> Los expertos del CEMDE destacaron, en primer lugar, entre los retos desde los recursos humanos, la importancia de la fidelización y retención del talento en la empresa.

Un estudio realizado por HR Digest afirma que, en 2022, las empresas que invirtieron en el desarrollo de los empleados vieron un aumento del 58 % en la retención de estos y un aumento del 24 % en su productividad (Montañez, 2023).

Adicionalmente, cabe mencionar que una mayor fidelización/retención de talento mejora la eficacia, la producción y los logros generales de la empresa. Al implantar y practicar el desarrollo del talento, los empleados reconocerán mejor sus funciones y dispondrán de las habilidades y herramientas que necesitan. Consecuentemente, les ayudará a cometer menos errores. Finalmente, destacamos que una formación adecuada también aumenta el compromiso de los empleados y mejora su rendimiento general.

La identificación de los recursos humanos necesarios para la empresa también es un reto importante, según los miembros del CEMDE (6/7). Además, de su mano está el reto de la adecuación del talento a la cultura corporativa de la empresa –también de gran relevancia para los encuestados (6/7).

Encontrar el talento adecuado para satisfacer –e incluso superar- las necesidades funcionales de la empresa, y maximizar su retorno, no siempre es obvio. Además, el talento no debe poseer únicamente las *hard skills* necesarias, sino que debe adecuarse a la cultura corporativa de la empresa.

El éxito de cualquier empresa viene determinado en gran medida por la calidad del talento reclutado. Sin embargo, esto no siempre es una tarea fácil. Según una encuesta realizada entre los responsables de la adquisición de talentos, el 52 % indicó que la parte más difícil de la contratación era identificar a los candidatos adecuados entre un gran número de aspirantes (Ideal, 2022).

Para minimizar esta dificultad, es esencial un proceso de selección detallado y riguroso con el fin de minimizar el error de contratación. Cada vez más, las organizaciones se dan cuenta que el coste de tomar una mala decisión de contratación es inmenso, ya que no solo implica el coste de reiniciar todo el proceso de contratación, sino que en ocasiones puede conllevar gastos legales o dañar la reputación de la institución.

Los procesos de selección rigurosos y la evaluación científica del capital humano, se han convertido en uno de los mecanismos más importantes que las empresas de éxito están aprovechando para identificar a los mejores talentos -y así afinar su ventaja competitiva-, garantizando la contratación adecuada a la primera.

En segundo lugar, los expertos del CEMDE destacaron, como principales retos para los recursos humanos, la identificación del talento necesario para la empresa, y su adaptación a la cultura corporativa.

Consultoras como McKinsey han creado soluciones como *Talent Match*. Al adoptar un enfoque metódico, visual y basado en datos para tomar decisiones de capital humano a gran escala, tienen como objetivos elegir el talento óptimo para cada empresa. Este enfoque ahorra tiempo y simplifica el proceso.

Utilizar una combinación de ciencia del comportamiento y la última tecnología digital garantizará una campaña de reclutamiento y selección eficaz y eficiente, y ayudará a identificar y contratar a los talentos más adecuados.

Las empresas están formadas por personas y, a pesar de que la tecnología está creciendo y el ser humano se está viendo reemplazado en algunas ocasiones por maquinaría de alta gama (que son conceptualizadas, diseñadas y producidas por seres humanos con ayuda de la tecnología), debemos tener muy presente la importancia del talento humano.

Las empresas están formadas por personas que crean productos o prestan servicios a personas. Por eso, es imprescindible para las empresas cuidar –de principio a fin– el talento humano.

Igual de importante es llevar a cabo un proceso de selección estratégico, como lo es utilizar recursos para asegurar la fidelización/retención de ese talento.

No cabe duda de que la tecnología está conllevando grandes avances para la humanidad, pero no debemos olvidar las competencias profesionales que ofrece únicamente el ser humano. Un activo que debe valorarse y cuidarse.

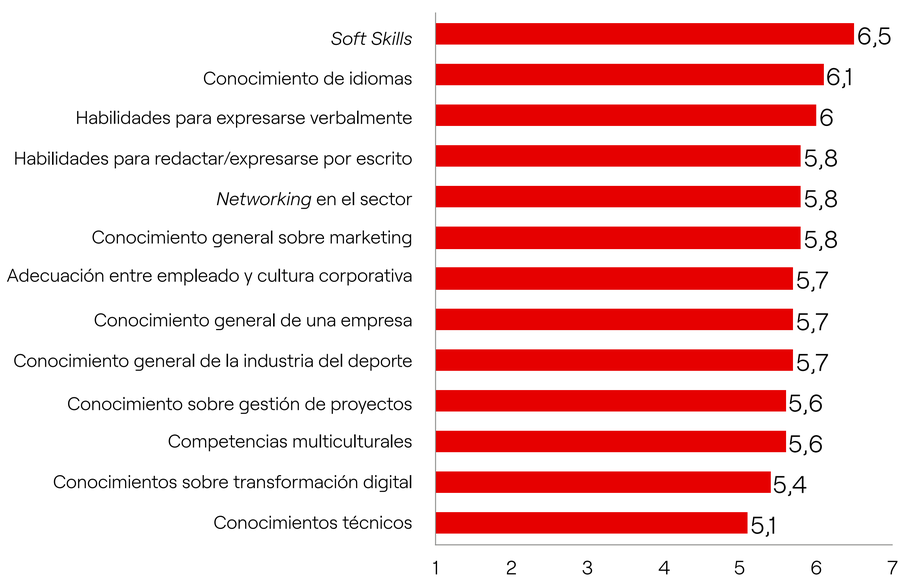
AMKT Asociación de Marketing de España

COMPE-TENCIAS

PROFESIONALES

3. COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE (ENFOQUE DE MARKETING)

Se les preguntó a los miembros del CEMDE que indicasen, en una escala de 1 (mínimo) hasta 7 (máximo), el grado de importancia de cada una de las siguientes competencias profesionales que las personas que trabajan o desean trabajar en la industria del deporte (clubes, federaciones, ligas, competiciones, eventos, agencias de comunicación especializada, consultoras, etc.), deberían poseer para desarrollar de manera eficiente sus tareas.



Las *hard skills* –o habilidades duras– son habilidades técnicas o académicas, reproducibles y medibles, como saber utilizar un programa específico, hablar idiomas o saberse la teoría de cómo hacer un plan de marketing.

Por otro lado, las *soft skills* –habilidades blandas– son aquellas aptitudes sociales, emocionales, resolutivas y de comportamiento que permiten desenvolverse mejor y obtener mejores resultados en cualquier situación.

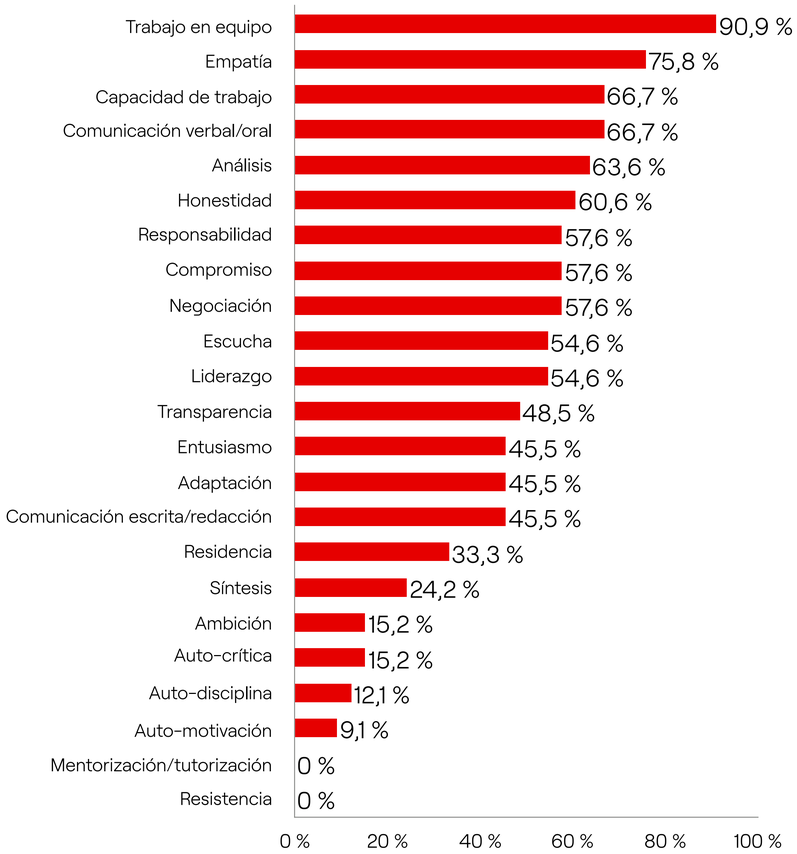
Las *soft skills* no son objetivamente medibles, ni se aprenden de manera académica, pero son imprescindibles para poder desarrollarse profesionalmente. Algunos ejemplos de *soft skills* incluyen la empatía, el liderazgo, saber comunicarse de forma eficaz con un cliente y hablar en público.

Soft Skills

Los expertos del CEMDE aseguran que las *soft skills* tienen una muy relevante y destacable importancia (6,4/7) en cuanto a competencias profesionales que deben poseer los trabajadores (de todos los niveles) para desarrollarse de manera eficiente en sus tareas. Consecuentemente, más allá de trabajar las *hard skills* y realizar cursos y programas que enseñen a los empleados aprendizajes técnicos, también es importante (seguramente, incluso más importante) realizar formaciones para fomentar y mejorar las *soft* skills, hecho que, hoy en día, varias empresas ya están llevando a cabo. Uno de los talleres que más se imparten son los conocidos *team building activities*, ya que trabajar en equipo es una de las claves más importantes del éxito.

Dentro del ámbito de las *soft skills*, se les preguntó a los miembros del CEMDE que indicasen cuáles son las más importantes para trabajar actualmente en la industria del deporte, y no es ninguna sorpresa que «trabajo en equipo» resultase ser la aptitud más significativa.

El trabajo en equipo y la honestidad –mencionado como sexta *soft skill* más importante- van de la mano. Es muy difícil tener una sin la otra. Expertos aseguran que la honestidad y comunicación abierta son el principal facilitador de la creación de equipos eficaces. Además, en la creación de trabajo en equipos fructíferos deben estar presentes otras *soft skills* como la transparencia, adaptación y escucha (la empatía será mencionada más adelante).



Es esencial que los compañeros se sientan seguros y cómodos compartiendo opiniones sinceras sobre problemas o cuestiones con los demás miembros del equipo (del mismo nivel, o de rango superior o inferior).

Es igual de importante que las personas escuchen activamente a los demás y les hagan partícipes de las acciones y decisiones del equipo. No obstante, también es cierto que el liderazgo es situacional y que el trabajo en equipo, que es fundamental como concepto, debe adaptarse a las situaciones concretas y no convertirse, por rutina, en un sistema asambleario (concepto que es diferente al de «trabajo en equipo», en el cual se definen roles específicos relacionados con objetivos comunes y particulares y se establecen dinámicas de gobernanza y funcionamiento).

Cabe destacar que el poder de un equipo aumenta exponencialmente con su diversidad y con un espíritu de mente abierta. Cuando varios miembros de una organización proceden de distintos entornos, ya sean culturales, de edad, de género, de habilidades y talentos, de educación, o incluso de sus funciones en la empresa, las diversas perspectivas permiten aprovechar sus experiencias para la resolución de problemas y la creatividad de ideación.

Otro componente clave del éxito de un equipo es la capacidad de las personas para llevar su propio peso en el grupo de trabajo. Si un solo miembro no cumple sus compromisos y promesas, todo el grupo tendrá problemas.

Aunque sean dos de las *soft skills* menos valoradas por los miembros del CEMDE, no se deben menospreciar la autodisciplina y la auto-motivación. Estas habilidades son importantes para que el equipo pueda seguir adelante y coordinar sus esfuerzos con mayor eficiencia.

Adicionalmente, estas dos habilidades son paralelas a la tercera *soft skill* más considerada –capacidad de trabajo-. Al fin y al cabo, las empresas quieren constatar que sus empleados están llegando a los objetivos y realizando las tareas que se les atribuyen. Para eso es importante que los empleados sean responsables, así como conscientes –y consecuentes– de sus funciones dentro de la organización.

La segunda *soft skill* más importante, según el resultado de la encuesta, es la empatía; atributo de cuya importancia nunca se hablará o se insistirá lo suficiente (así como las habilidades socioemocionales). Los equipos emocionalmente inteligentes tienen una ventaja competitiva y los expertos aseguran que la empatía es una de las habilidades más importantes para contratar (McKinsey &Company, 2021).

Preocuparse por cómo se sienten los compañeros de equipo y los clientes y poder percibir sus sentimientos y pensamientos es una habilidad que, en varias ocasiones, aumenta la productividad y los ingresos. Adicionalmente, la empatía y la inteligencia emocional requieren autoconciencia y permiten escuchar mejor, lo que conlleva una mejor comunicación.

Finalmente, matizamos el valor de la adaptabilidad y la resiliencia. A medida que los avances tecnológicos suceden con mayor rapidez, es fundamental contratar personas con capacidad de adaptación y resiliencia. Se necesitan personas de mentalidad abierta, con la capacidad de adaptarse naturalmente a distintas situaciones, saber gestionar la incertidumbre y asumir diferentes responsabilidades según sea necesario.

Los expertos del CEMDE aseguran que las *soft skills* tienen una muy relevante y destacable importancia (6,5/7) en las competencias profesionales de los trabajadores.

No cabe duda de que las *soft skills* son competencias profesionales imprescindibles para desarrollarse en el mundo profesional y muchas de ellas están correlacionadas. Sin embargo, para asegurar el éxito, estas deben ir acompañadas de las mencionadas *hard skills*; los aspectos técnicos y académicos, como el conocimiento de idiomas, las habilidades de verbalización y redacción, y la gestión de proyectos.

Conocimiento de idiomas

En un mundo globalizado, donde cada vez hay menos fronteras y los negocios se fusionan entre continentes y países, la comunicación es clave. A pesar de que el inglés –y el español a gran escala internacional– es un idioma hablado globalmente, no siempre es seguro que sea conocido por ambas partes.

Hace un par de décadas, hablar inglés era un valor añadido –una habilidad que destacaba en el CV. Sin embargo, hoy en día, es un *must* en el mundo empresarial (y especialmente en el sector deportivo). Aun así, y a pesar de que el francés y el inglés son dos lenguas impartidas en los colegios españoles, no destacamos como sociedad conocedora de idiomas. De hecho, un estudio realizado en 2022 asegura que únicamente el 22 % de los españoles reconocen dominar el inglés (El Economista, 2022).

El mapa elaborado por el experto lingüista Jabuk Marian, el cual plasma los porcentajes de personas que son capaces de mantener una conversación en inglés, por país en Europa, concluye que España es el penúltimo en la región (Marian, 2022).

En un sector como el deportivo, que está cada vez más internacionalizado, más profesionalizado, y en el cuál están entrando fondos de inversión de Estados Unidos y del Medio Oriente, es esencial que el talento humano tenga conocimiento de idiomas (¡en plural, como mínimo!).

Habilidades para expresarse verbalmente y por escrito

Igual que lo hacen los miembros del CEMDE, se le debería atribuir notoriedad e importancia a la comunicación escrita y a la redacción. En la era de la inmediatez y las redes sociales, la sociedad –especialmente las generaciones más jóvenes– están perdiendo la práctica de escribir. Además, el hecho de que surjan nuevas tecnologías como el reconocido ChatGPT no aminora este problema.

Se debe seguir dando importancia a la capacidad de escribir y redactar en todas sus formas: formal, informal, con un cliente, etc. No hay duda de que los avances en la tecnología ocurren con intenciones de progreso «en positivo», pero tenemos que asegurarnos que estos no minimicen las capacidades y aptitudes del ser humano. Al fin y al cabo, gran parte del trabajo diario constituye en escribir *e-mails* a clientes, redactar propuestas, elaborar informes detallados, así como plasmar ideas y conceptos de manera clara y concisa, entre otros.

Gestión de proyectos

Finalmente, destacamos la importancia del conocimiento sobre gestión de proyectos (con una relevancia de 5,6/7 para los miembros del CEMDE).

Una persona con habilidades de gestión de proyectos aúna una serie de *hard skills* y *soft skills* que, en conjunto, producen este perfil de alto valor. Saber gestionar proyectos es esencial en el sector deportivo –y en el mundo empresarial en general. Es un rol que engloba holísticamente los proyectos y supervisa su cumplimentación de principio a fin.

La gestión de proyectos abarca todas las etapas de estos: entender los objetivos del proyecto y alinearlos adecuadamente con la estrategia, crear el plan estratégico, elaborar el presupuesto, calcular el ROI, cumplimiento de calendarios y *timelines,* organización y supervisión de los *timelines,* etc.

Sin una gestión de proyectos correcta, los equipos y los clientes se exponen a una gestión caótica, con objetivos poco claros, falta de recursos, una planificación escasamente realista o proyectos que superan el presupuesto y se entregan con retraso, por nombrar algunos de los riesgos.

Para evitar esto, las empresas deben contratar talento con capacidad de gestión y organización, para asegurarse de que aquello que se está desarrollando aporta valor.

AMKT Asociación de Marketing de España

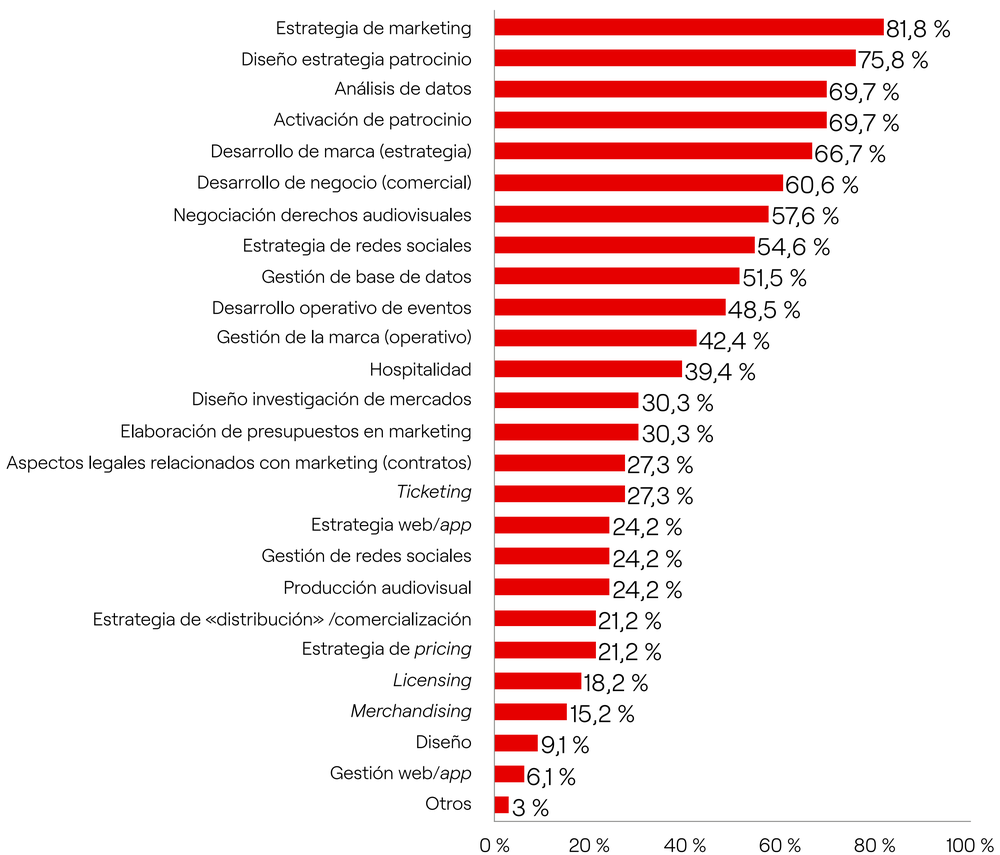
ÁREAS DEL MARKETING PREFEREN-CIALES

4. INDUSTRIA DEL DEPORTE Y MARKETING. ÁREAS PREFERENCIALES

El mundo del marketing engloba una gran diversidad de funciones y áreas, especialmente en el sector deportivo. Con su profesionalización, hemos visto cómo han ido surgiendo una gran cantidad de áreas que anteriormente no estaban tan presentes.

Con el fin de entender mejor cuáles son estas tendencias, se les preguntó a los miembros del CEMDE que eligiesen, de la lista que se les presenta, las 10 funciones/áreas relacionadas con el marketing que son más importantes para trabajar en la industria del deporte actualmente, desde un punto de vista de marketing. En primer lugar –y debido a todo lo que engloba– los miembros seleccionaron «estrategia de marketing» como el área más importante. Este aspecto es un ejemplo clave de *hard skills*, aquellas que se aprenden de manera académica y que, en este caso, es imprescindible para trabajar en el mundo del marketing. La estrategia de marketing define el «cómo» se van a alcanzar los objetivos de la empresa y es una herramienta para coordinar los distintos aspectos implicados en un proyecto, desde la propuesta de posicionamiento, los elementos de exclusividad, hasta los elementos financieros.

Basándose en los recursos disponibles de una empresa, la estrategia de marketing (que no deja de ser el proceso de identificación y satisfacción de necesidades, y preferencias, de una forma rentable para todas las partes) se desarrolla con el fin de incrementar las ventas y obtener ventajas y diferenciación respecto a la competencia.



La estrategia de marketing, la cual parte de la base de los objetivos de negocio, debe desarrollar el plan de acción alrededor del conocido acrónimo «SMART». Los objetivos de toda estrategia de marketing deben ser *Specific* (específicos), *Measurable* (medibles), *Attainable* (alcanzables), *Relevant* (relevantes) y *Time-Bound* (con fecha límite).

Otro aspecto clave de la estrategia de marketing son «las 4 Ps del Marketing», que describe cuatro aspectos esenciales para la empresa: el Producto (o servicio), el Precio, la Promoción y el Punto de venta (o distribución). A las famosas 4 Ps, se le debe añadir, sin duda, y más en deporte, la «S» de Servucción, concepto acuñado por Pierre Eiglier y Eric Langeard en 1987. El concepto de «servucción» (producción de los servicios) tiene un campo de aplicación muy relevante en el sector del deporte y se basa, esencialmente, en la identificación de los cinco factores que influyen en las percepciones por parte de los consumidores/usuarios/aficionados (por ejemplo, las personas que asisten a un partido de baloncesto, fútbol o waterpolo) y que, cuando se comparan con los factores que ayudan a conformar las expectativas (utilizando, por ejemplo, el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry), se traduce en un mejor entendimiento de las aportaciones (o fugas) de satisfacción de los aficionados. En consecuencia, un mejor entendimiento de cómo aumentar la monetización del *engagement*.

Además, antes de llevar a cabo el proyecto, se debe haber realizado un análisis exhaustivo de diversos aspectos (externo, interno, de competidores, segmentación de consumidores, entre otros).

Todos los aspectos mencionados son algunos de los fundamentales para llevar a cabo una estrategia de marketing y el talento de la empresa debe tener un alto conocimiento de ello. Las estrategias de marketing engloban todos los aspectos de un proyecto y diseñar una correcta elaboración de ésta determina, en gran parte, el éxito o el fracaso.

La activación de patrocinio es cada vez más importante, tanto para las marcas como para las *properties*, y esto lo vemos reflejado en las respuestas de los miembros del CEMDE (diseño de estrategia de patrocinio es la segunda área más importante para ellos). La activación de patrocinio es mucho más que una campaña de marketing y va mucho más allá de la visibilidad de marca. Aunque la visibilidad es un elemento de alta importancia –y así lo indican los resultados del XIV Barómetro de Patrocinio Deportivo (Edición 2022), elaborado por SPSG Consulting-, también destacan los objetivos de prestigio de marca, asociación de valores, y mejorar la reputación de marca. Una manera efectiva de conseguir esto es a través de la activación.

Las activaciones con sentido social, incluyendo temas de sostenibilidad, inclusión, empleabilidad o hábitos saludables, tienen gran relevancia y seguirán teniéndola. Hemos visto que los consumidores desean marcas que añadan valor a la sociedad y esto está condicionando las activaciones. Consecuentemente, las *properties* están perfeccionando sus áreas y programas de patrocinio, añadiendo a sus activos transversales activos de tipo «vertical» que permitan a las marcas diferenciarse mediante la creación de proyectos e iniciativas que generen legado.

En el XIV Barómetro de Patrocinio Deportivo (Edición 2022) los patrocinadores indicaron que el segundo elemento más importante para desarrollar una relación efectiva entre patrocinador-*property* es la generación de ideas de activación. El primer elemento es el *reporting*.

El *reporting* –mediante el análisis de datos– es un elemento que debe evolucionar e inculcarse en el mundo del *sport business*. Con su entrada en la industria, los fondos de inversión demandan mayor profesionalización y medición mucho más allá del ROI. A pesar de su evolución en los últimos años, es importante que siga avanzando, para adaptarse a los cambios que están sucediendo a nivel de audiencia, plataformas y contenidos. Por eso, el análisis holístico y cohesivo de datos es esencial y un área que los expertos mencionan como tercera más relevante. Vivimos en el área de *big data* y tenemos acceso a grandes conjuntos de datos. Es importante saber distinguir entre las bases de datos cuál es la información relevante y de valor añadido. Lo importante, al final, es la información y el conocimiento que nos permitirá tomar mejores decisiones, no los datos por sí mismos (de gran relevancia como «materia prima»).

En este apartado, vemos cómo las *hard skills* son imprescindibles para poder trabajar en la industria del *sport business*. Es un sector muy atractivo y capta mucho el interés, pero ser un apasionado del deporte no es suficiente. Se debe tener un fuerte conocimiento de gestión empresarial para poder gestionar eficientemente las *properties* (clubs, federaciones, ligas) como lo que son: una empresa (con sus singularidades como sector y a nivel individual).

AMKT Asociación de Marketing de España

FUENTES
DE IDENTIFICACIÓN
DEL TALENTO

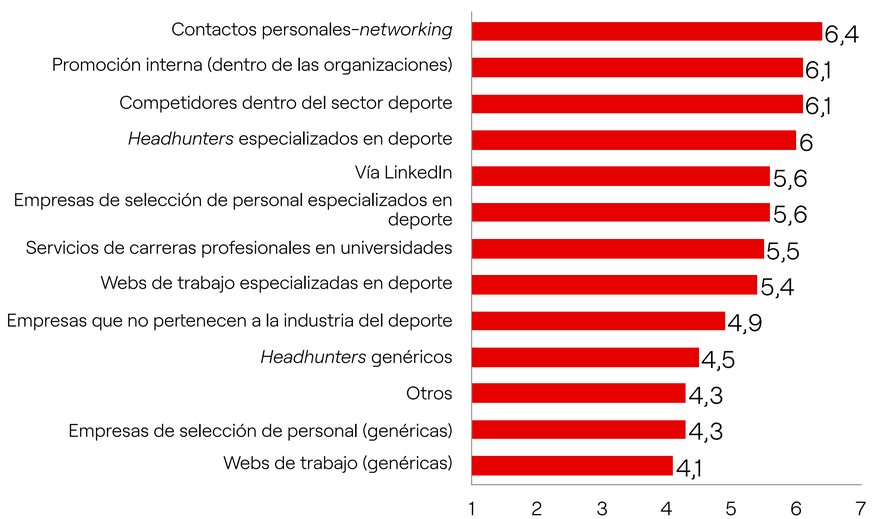
5. FUENTES DE IDENTIFICACIÓN DE TALENTO EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

El empleo en el sector deportivo arrancó el 2023 en alza. En el último trimestre del 2022, las actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento, contaban con 248 400 empleados, lo que supone un 10,9 % más que en el mismo periodo del año pasado, según los resultados de la Encuesta de Población Activa (EPA), publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (Palco23, 2023).

Esta cifra representa un incremento de 24 500 personas en términos absolutos. También representa la cifra más alta de la historia a cierre de año desde que empezó a contabilizarse la serie en 2008. Adicionalmente, cabe destacar que el número de empleados en la industria deportiva se ha incrementado un 21,4 % respecto al mismo periodo de 2020 y un 8,5 % frente al mismo periodo de 2019 (Palco23, 2023).

No hay duda de que el sector deportivo sigue en auge y que, gracias a su profesionalización, cada vez es una industria más atractiva. Aun así, debido a que es una industria «nueva» y muy de nicho, existe una incógnita sobre cuál es la manera más viable para entrar en ella. Sin embargo, la entrada de fondos de inversión está permitiendo la acogida de personas ajenas al sector, pero con las competencias profesionales que se requieren y con conocimiento del ecosistema de la industria del deporte. Adicionalmente, los integrantes del sector son conscientes del incremento de popularidad de la industria, así como la necesidad que ésta tiene de acoger talento nuevo y poderoso –capacitado para afrontar con éxito todos los cambios que está experimentando–. Consecuentemente, varios profesionales de la industria ya están abordando estas cuestiones y cada vez hay más recursos para facilitar su conocimiento y crear más oportunidades para acceder a la misma.

Para entender mejor esta cuestión, se les preguntó a los miembros del CEMDE que citasen, en una escala de 1 (mínimo) hasta 7 (máximo), el grado de importancia de cada una de las siguientes fuentes de identificación y atracción de talento que trabajan o desean trabajar en la industria del deporte.



FUENTES DE IDENTIFICACIÓN DE TALENTO

Los expertos del CEMDE opinan que la fuente de identificación más destacable para entrar a trabajar en la industria del deporte (o desarrollarse en la misma) es a través de contactos personales y con personas de la industria.

Para eso, y especialmente teniendo en cuenta los recién graduados, es una adecuada opción acudir a eventos de *sports business*, como las jornadas que realiza la Asociación de Marketing de España para el Comité de Marketing Deportivo, el Barómetro de Patrocinio Deportivo que organiza SPSG Consulting, el *World Football Summit*, charlas impartidas por Universidades con programas deportivos, como el IE, ESADE, LaLiga Business School, u organizadas por medios y entidades como Palco23, 2Playbook, Agencia EFE, Expansión-Marca, etc.

Estos eventos no solo sirven para aprender más acerca de la industria deportiva, sino que es un momento clave para poder acercarse a expertos del sector, presentarse, empezar una conversación y aumentar las oportunidades de entrar en el sector.

Una vez dentro del sector deportivo, es «fácil» permanecer en él y hay una gran variedad de oportunidades. Al fin y al cabo, es un sector con una red de contactos estrecha y existen numerosas sinergias entre deportes y *properties*.

Adicionalmente, debido a que es un sector relativamente «nuevo» (hace escasas décadas que se está profesionalizando) la promoción interna es una manera relevante de destacar en el sector. Tener experiencia en la industria es una ventaja competitiva en comparación con otros postulantes que no la tengan (en este punto, las opciones de las «prácticas» es muy valorada, así como el «voluntariado», como es el caso, por ejemplo, del Programa de Voluntarios FEB-CaixaBank, así como procesos más amplios como el desarrollado hace varios años por La Liga en colaboración con Santander–LaLiga Global Network) y, si la relación empleado-empresa es fructífera, la promoción interna es la opción óptima para seguir creciendo en la industria.

En esta misma escala, se encuentra la opción de desarrollarse profesionalmente en competidores del sector, ya que comparten conocimiento del ecosistema. El movimiento hacia –o dentro de- la industria deportiva es cada vez más masivo y grandes mentes han sabido aprovechar este hueco que anteriormente existía en el mercado.

Destacamos el notable crecimiento en los últimos años del ecosistema de selección de personas especializadas en el deporte (entre ellos *headhunters* especializados en deporte, empresas de selección de personal, webs de trabajo, plataformas, *apps*...). Estos *players* están creando oportunidades y ofreciendo soluciones tanto al personal que busca oportunidades, como para las empresas que están en pleno crecimiento y necesitan empleados. Algunos ejemplos de *recruiters* y plataformas son: Sportalent, Board & Leaders, Page Executive, Impulsyn, GlobalSports, Nolan Talents, Odgers & Berndston, SRI, Eghon Zender, Seeliger y Conde, así como *headhunters* de nivel mundial, como Russell Reynolds, Heidrick Struggles, Korn Ferry, Spencer Stuart, Boyden, entre otros.

El *networking*, la promoción interna, y la captación desde competidores del sector, son las tres fuentes más importantes de identificación y atracción de talento.

Finalmente, también destacamos el incremento en la importancia que las universidades le están otorgando a la industria deportiva. Hace una década, apenas existían carreras o másteres específicos de *sports business* y, actualmente, son uno de los estudios más demandados. En los últimos 5 años, hemos experimentado el auge de grados y postgrados que han incorporado asignaturas relacionadas con la industria o que han creado un programa exclusivo para ello.

Universidades españolas prestigiosas de *Business,* como IE, ESADE, o IESE, tienen diversas asignaturas relacionadas con el *sport business*. Adicionalmente, hemos visto como notorias instituciones –como la Escuela Universitaria Real Madrid, ESIC, ISDE o LaLiga Business School– han aumentado el número de oferta en cuanto a los estudios relacionados con *sport business*. A nivel mundial, la tendencia es la misma, y se destacan, entre otros, ejemplos de programas de Sport Business en Columbia, Georgetown, INSEAD o la propia FIFA.

Mayor profesionalización en una industria requiere mayor talento, para así seguir creciendo de manera fructífera y eficiente. Con la vista en el futuro, es una señal positiva que sigan creciendo –y mejorando- las oportunidades de educación académica dentro del *sport business*.

La industria del deporte está en auge, está viviendo un momento de aceleración, cambios, innovaciones tecnológicas y retos en adaptarse a los hábitos cambiantes de los consumidores y los aficionados. Gracias a la entrada de capital, mayoritariamente proveniente de fondos de inversión, están surgiendo más oportunidades. Consecuentemente, todo este flujo de inversión conlleva mayor profesionalización y tratar al deporte como lo que es: una industria formada por empresas/entidades/organizaciones.

Dejando de lado la pasión y emoción, características inherentes al deporte –y que han dominado la industria durante muchos años- no debemos olvidar que no hay progreso si no se genera valor y riqueza. La sostenibilidad económica y una buena gobernanza deben ser los objetivos principales para los integrantes de la industria deportiva, y esto se consigue a través de talento formado –tanto en *soft skills* como en *hard skills*.

AMKT Asociación de Marketing de España

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA Y CEMDE

BIBLIOGRAFÍA

N3XT Sports. (2023). *2023 Digital Trends Report*. https://www.n3xtsports.com/report-2023-digital-trends-in-the-sport-industry/

SportBusiness. (2023, Enero). Why 2023 is the year of hyper-personalisation in fan engagement. *SportBusiness*. https://www.sportbusiness.com/2023/01/why-2023-is-the-year-of-hyper-personalisation-in-fan-engagement/.

Bloomberg. (2021, Mayo). How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom. *Bloomberg*. https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic?leadSource=uverify%20wall.

GWI. (2023). *Gen Z in 2023*. https://www.gwi.com/reports/generation-z

Montañez, R. (2023, Enero). How Four Top Sectors Are Following And Breaking The Rules Of Employee Engagement. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2023/01/30/how-four-top-sectors-are-following-and-breaking-the-rules-of-employee-engagement/?sh=3caf7ba81343.

Ideal. (2022). A Definitive Guide For HR Professionals. https://ideal.com/ai-recruiting/.

McKinsey & Company. (2021). *What matters most? Five priorities for CEOs in the next normal*. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-five-priorities-for-ceos-in-the-next-normal

El Economista. (2022). Así hablamos inglés en España: penúltimos de la UE. *El Economista*. https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/11887121/07/22/Asi-hablamos-ingles-en-Espana-penultimos-de-la-UE.html.

Marian, J. (2022). Map of the percentage of people speaking English in the EU by country. https://jakubmarian.com/map-of-the-percentage-of-people-speaking-english-in-the-eu-by-country/

Palco23.. (2023, Enero). El empleo en el deporte se dispara un 10,9% en 2022 y cierra el año con 248.400 profesionales. *Palco23*. https://www.palco23.com/entorno/el-empleo-en-el-deporte-se-dispara-un-109-en-2022-y-cierra-el-ano-con-248400-profesionales.

Hetler, A. (2023, Marzo). The Great Resignation: Everything you need to know. *TechTarget*. https://www.techtarget.com/whatis/feature/The-Great-Resignation-Everything-you-need-to-know#:~:text=Some%20employees%20who%20resigned%20during,coined%20as%20the%20Great%20Regret.

COMITÉ DE MARKETING DEPORTIVO

Responsable del Comité

- Carlos Cantó, vocal de la **Asociación de Marketing de España** y CEO de **SPSG Consulting**

Miembros del Comité

- Antoni Alegre, subdirector general del **RCD Espanyol de Barcelona**
- Ramón Amich, director de **Nielsen Sports España**
- Ana Argote, directora de Patrocinios de **Mahou-San Miguel**
- Enrique Arribas, presidente en la **Asociación de Marketing de España**, y secretario técnico **RAE (Real Academia Española)**
- Inmaculada Benito, directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte – **CEOE**
- Francisco Blázquez, presidente de la **Real Federación Española de Balonmano**
- Alfredo Bustillo, director del Área de Patrocinios de **CaixaBank**
- José Manuel Calderón, *Special Assistant Executive Director* de **NBPA (National Basketball Players Association)**
- Ona Carbonell, deportista de élite (natación sincronizada) y emprendedora
- Fernando Carpena, presidente de la **Real Federación Española Natación**
- Fran Carrasco, CEO-fundador de **Molca World**
- Víctor Conde, director general de la **Asociación de Marketing de España**
- Iris Córdoba, directora general de **GSIC powered by Microsoft**
- M.ª del Mar de Ros, ex-CEO de **Spain SailGP Team** y experta en deportes de vela
- Íñigo Entrala, *Digital Marketing-Manager* en *Sports & Partnerships Leader* de **Kyndryl** España y Portugal
- Rafael Fernández de Alarcón, director global de Marketing de **Telefónica**
- M.ª Carmen Fernández, directora de Innovación de **MediaPro**
- Sergio Friede, *Head of Marketing & Growth – Europe and Middle East* de **NBA**
- Jorge Garbajosa, presidente de la **Federación Española Baloncesto**
- Rodrigo Garza, CEO de **Fund Sport Business**
- Marc Gasol, presidente de **Básquet Girona**
- Susana Gaytán, directora adjunta en las áreas de Marketing, Comunicación y Patrocinios del **Comité Paralímpico Español**
- Enrique Geijo, director de Patrocinios de **Grupo Santander**
- Laia Gilibets, directora de Comunicación y *Partnerships* de **Pau Gasol Inc.**
- Esteban Granero, CEO de **Olocip**
- David Guerra, presidente ejecutivo del **Real Sporting de Gijón**
- Luís Gómez, asesor sénior de presidencia de Iberdrola y miembro de **CADE-ADESP**
- José Hidalgo, presidente de **ADESP**
- Judith Hidalgo, directora de **Andorra Business**
- Ignacio Jiménez Soler, director general de Comunicación de **Endesa**
- Miguel Jiménez, *Partner* de **PKF Attest**
- Antonio Lacasa, CEO de **Global Sportainment**
- Francisco Lettieri, director comercial de **Circuit de Barcelona-Catalunya**
- Óscar Mayo, director general ejecutivo de **LaLiga**
- Alejandro Merino, director de Relaciones Externas y Protocolo del **Consejo Superior de Deportes**
- Ben Miller, *Chief Advisor* de **Common Goal**
- Juan Ángel Méndez, responsable de Marketing Deportivo de **Madison MK**
- Manuel Parga, director de Marketing del **Comité Olímpico Español**
- Sara Pastor, *Sales Director* de **Twitch**
- Roser Queraltó, directora de Negocio de **EuroLeague Basketball**
- Rubén Rivera, director de Marketing de la **Real Federación Española de Futbol**
- Patricia Rodríguez, *Managing Director* de **More Than Theory**
- Emma Ruíz de Azcárate, directora de Clientes y Marketing de **Pelayo Seguros**
- Marc Saurina, *Global Commercial Partnerships* de **Dorna Sports**
- Pau Serracanta, *Founding Partner* de **North Shore Investments**
- María Sánchez del Corral, vicepresidenta de la **Asociación de Marketing de España** y CEO en **Sowhat Team**
- Ignacio Valenzuela, director de Marketing de **Cetursa/Sierra Nevada**
- Theresa Zabell, presidenta de la **Fundación Ecomar** y doble campeona olímpica

AMKT Asociación de Marketing de España

Comité de Expertos de Marketing Deportivo (CEMDE)
www.asociacionmkt.es

Síguenos en nuestras RRSS

@Asociación de Marketing de España - AMKT

@asociaciónmkt

@asociaciónmkt