



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Re(IN)novando la Estrategia de Marketing a través de  
Equipos Semiprofesionales Femeninos

**Informe sobre las necesidades de mejora de la  
formación de los directivos de equipos femeninos  
semiprofesionales en el ámbito de la gestión  
deportiva**



**Autores:**

Fundacion Universitaria San Antonio (España)  
NGO NEST Berlin (Alemania)  
MV International (Italia)  
Sassari Torres Femminile (Italia)  
Bulgarian Sports Development Association (Bulgaria)  
Rijeka's Sports Association (Croacia)

**Programa: Erasmus+**

**Acción clave: Deporte**

**Tipo de acción: Asociaciones de Colaboración**

**Referencia del proyecto: 612986-EPP-1-2019-1-DE-SPO-  
SCP**



---

## ÍNDICE

---

<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1 LOS SISTEMAS DEPORTIVOS NACIONALES Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS .....	7
1.2 MARKETING DEPORTIVO: ESTRATEGIAS Y CONTEXTUALIZACIÓN .....	30
1.3 LOS OBJETIVOS RINMSASFT: .....	69
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>70</b>
<b>2. RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
<b>3. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>148</b>
<b>3. REFERENCIAS.....</b>	<b>154</b>
<b>4. ANEXOS.....</b>	<b>163</b>





---

## RESUMEN

---

El proyecto Re(IN)novando la Estrategia de Marketing a través de Equipos Semiprofesionales Femeninos (RINMSASFT, por sus siglas en inglés) tiene como objetivo fortalecer las competencias de los directivos de equipos deportivos femeninos semiprofesionales a través de un proceso de perfeccionamiento de las estrategias de marketing, comunicación y visibilidad. El proyecto sigue la prioridad específica de las Asociaciones de Cooperación del proyecto Erasmus+ relacionada con la promoción y el apoyo a la buena gobernanza en el deporte, y se centra especialmente en la prioridad principal de fomentar y mejorar la igualdad de género en el deporte. El objetivo de RINMSASFT es abordar el reto que supone la consabida disparidad de patrocinio y financiación que existe entre los equipos deportivos masculinos y femeninos a nivel semiprofesional.

En este trabajo se presenta una investigación combinada entre distintos países con el objetivo de determinar las necesidades de formación de los directores de equipos femeninos semiprofesionales en el campo de la gestión deportiva, identificando las partes interesadas del sector, como los clubes deportivos femeninos, las federaciones nacionales de deporte femenino y los patrocinadores deportivos conocidos, así como las guías de buenas prácticas que existen sobre estrategias de marketing, comunicación y visibilidad. Es una comparativa internacional, con resultados de España, Italia, Alemania, Bulgaria y Croacia, que busca establecer el panorama actual de los perfiles profesionales de los directores de marketing en el ámbito del deporte. Los resultados de la investigación se someterán a una evaluación ponderada sobre la posible integración, mejora y modificación de las habilidades, conocimientos y métodos a la luz de las peculiaridades y necesidades de los equipos femeninos objetivo.

**Palabras clave:** Deporte femenino, mujer, dirección, deporte, marketing





---

## 1. INTRODUCCIÓN

---

### 1.1 LOS SISTEMAS DEPORTIVOS NACIONALES Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

El objetivo de esta sección es presentar los sistemas deportivos actuales de los países participantes (Bulgaria, Croacia, Italia, Alemania y España), así como las características principales de cada uno.

#### **Bulgaria**

El sector del deporte en la República de Bulgaria lo rige el Ministerio de Juventud y Deporte. No hay más organismos que abarquen todo el espectro del sector, si bien el Comité Olímpico Búlgaro tiene una gran influencia en el deporte de alto nivel. Las funciones principales del ministro de deportes son aplicar la política gubernamental, elaborar la *Estrategia nacional para el desarrollo de la actividad física, la educación física, el deporte y las actividades turístico-deportivas* y su respectivo Programa, así como facilitar los medios para promover las actividades deportivas prioritarias. La estructura del ministerio se divide en Administración General y Administración Especial. La primera incluye la Dirección de finanzas, la de funciones legales y administrativas, la de relaciones públicas y la de protocolo. La segunda incluye la Dirección de inversiones y licitaciones públicas, la de deporte para todos y deporte escolar, la de deporte de alto rendimiento, la de coordinación de la preparación deportiva, actividades juveniles, etc. Las funciones del Ministerio son observar las actividades de las organizaciones deportivas y su adhesión a la Ley de Educación Física y Deporte aprobada por la Asamblea Nacional. Expide licencias para los órganos de gobierno del deporte nacional y financia las federaciones y los clubes. Junto con el Comité Olímpico Búlgaro y las federaciones nacionales, financia la preparación de los deportistas búlgaros para los Juegos Olímpicos a través de los programas *Desarrollo del deporte de alto rendimiento, Preparación olímpica y Desarrollo de clubes deportivos*. Además, el ministerio oferta una serie de programas de financiación específica



que están abiertos a propuestas de proyectos de escuelas, clubes deportivos, federaciones y otras organizaciones, como *Desarrollo de la escuela para estudiantes, Deporte para niños en riesgo, Aprender a nadar, Los niños y los clubes deportivos, Desarrollo del deporte para personas con discapacidad, Desarrollo del deporte para todos, Deporte para niños en su tiempo libre.*

En Bulgaria, como ya se ha mencionado, el principal marco legal para el funcionamiento de las organizaciones deportivas es la Ley de Educación Física y Deporte y el correspondiente Reglamento de Aplicación de la Ley de Educación Física y Deporte. Proporciona información específica sobre los tipos de organizaciones deportivas, su estructura, funciones y obligaciones. También se ocupa de las instalaciones deportivas y proporciona un marco para la explotación de las instalaciones de propiedad pública por parte de las organizaciones deportivas, así como de las instalaciones construidas por otras organizaciones en terrenos públicos. En el capítulo seis se establece el marco para la aplicación de la Política del Deporte de Alto Nivel, que incluye la regulación de los deportistas (aficionados y profesionales), delegando en las respectivas federaciones nacionales la determinación de los criterios del estatuto del deportista. Asimismo, tanto la formación, como la concesión de licencias y la cualificación de los responsables deportivos también son deberes de cada federación. El capítulo noveno de la Ley trata de los Recursos Humanos de la Pedagogía del Deporte y establece que todos los entrenadores y especialistas en pedagogía del deporte que hayan cursado una licenciatura en el campo del Deporte o de la Educación Física, o que se hayan cualificado en el campo profesional del Deporte, deben estar inscritos en el Registro Nacional de Especialistas en Pedagogía del Deporte y son los únicos que se pueden contratar de entrenadores o que pueden prestar servicios deportivos. El Reglamento 1/04.02.2019 del Ministerio de Juventud y Deporte establece más requisitos para obtener la cualificación de entrenador. Regula las profesiones de «instructor», «ayudante de entrenador», «entrenador», «entrenador principal» y «seleccionador». Los requisitos para las dos primeras son el bachillerato y formación profesional adicional, pero para las tres últimas





ocupaciones se necesita un grado universitario. Para ser entrenador principal y seleccionador se pide además experiencia. Sin embargo, existe la posibilidad de utilizar métodos alternativos de cualificación, tal y como se establece en el artículo 11 del reglamento, en el que se indica que la consecución de una cualificación reconocida internacionalmente en el respectivo deporte, que haya sido establecida por una organización deportiva internacional y que se utilice en al menos otros cinco países, junto con cierta experiencia como deportista, instructor o entrenador, puede permitir que se inscriba a la persona en el registro nacional de entrenadores. La *Clasificación nacional de las profesiones y actividades* proporciona información más detallada sobre los tipos de profesiones que se reconocen y el nivel de formación requerido. Además de la citada anteriormente, hay otras leyes importantes que afectan al sector del deporte, como la Ley de Entidades sin Ánimo de Lucro, la ley con la que operan la mayoría de las organizaciones deportivas; la Ley Comercial para las Organizaciones Privadas del Sector del Deporte; o el Código Laboral, que regula las interacciones entre empleadores y empleados.

En lo que respecta a la organización, el sector deportivo en Bulgaria se compone principalmente de tres grupos de organizaciones: las organizaciones e instituciones gubernamentales; las organizaciones públicas sin ánimo de lucro; y las organizaciones comerciales privadas. Hay algunas que gozan de un estatus especial por su importante papel en el sector, pero generalmente se registran como organizaciones sin ánimo de lucro. A nivel nacional, las organizaciones gubernamentales incluyen el ya mencionado Ministerio de Juventud y Deporte, cuyo papel y actividades ya se ha examinado. Otras organizaciones gubernamentales nacionales que afectan al sector del deporte en el poder ejecutivo son otros ministerios, como el Ministerio del Interior y el Ministerio de Defensa, responsables de la preparación deportiva aplicada de la policía, los militares y los bomberos. También apoyan la participación en el deporte y en las competiciones de estos profesionales. Lo mismo ocurre con el Ministerio de Trabajo y el deporte laboral. En las estructuras del poder legislativo, hay una comisión



parlamentaria que también se ocupa, además de los asuntos de la infancia y la juventud, del sector del deporte. Está formada por 19 diputados. Sus responsabilidades abarcan revisar y sugerir cambios en la Ley de Educación Física y Deporte que proporcionen un marco de interacción entre las entidades más claro y estructurado. No obstante, en el sistema judicial no existe ningún órgano especial para tratar los asuntos deportivos. Existe un Tribunal Arbitral del Deporte Búlgaro, pero forma parte de la estructura del Comité Olímpico Búlgaro. A nivel local, los municipios fomentan el deporte según las decisiones de sus consejos y gestionan y apoyan a los clubes locales, las instalaciones deportivas y las actividades para la población local. Dichas decisiones las aplican las direcciones locales para materia de deporte. Los municipios grandes tienen direcciones más enfocadas al deporte, normalmente ligado al turismo, la integración y la juventud; mientras que los más pequeños pueden tener solo un experto en la materia. Los ayuntamientos se encargan de apoyar a los clubes locales sin ánimo de lucro y gestionan las instalaciones deportivas locales. La mayoría de los deportes organizados están dominados por organizaciones sin ánimo de lucro. En la actualidad hay unos 5200 clubes deportivos sin ánimo de lucro, miembros de una de las más de 100 federaciones de diferentes deportes, que también están registradas como organismos públicos sin ánimo de lucro. Las entidades sin ánimo de lucro requieren al menos tres miembros que rijan la organización, pero los clubes del deporte organizado están registrados en su mayoría como entidades sin ánimo de lucro de utilidad pública, que requieren al menos siete miembros fundadores en términos de personas físicas. En general, los clubes constituyen los principales proveedores de deporte, tanto para los deportistas de élite como para los aficionados, y se observa una tendencia a decantarse por el deporte juvenil y el deporte para niños, ya que proporcionan un acceso más fácil a la financiación procedente de los fondos para formación frente a la limitada financiación pública y cargada de burocracia que ofrecen el ministerio y las federaciones. Para que una federación obtenga la licencia y pueda optar a la financiación pública tiene que contar con al menos siete miembros de



clubes deportivos en al menos tres de las provincias administrativas del país. Entre otros requisitos administrativos, también debe ser miembro de la federación internacional. Las federaciones se encargan principalmente de la administración de los deportistas inscritos, la organización de eventos, la gestión de las instalaciones, la formación y el apoyo de los funcionarios técnicos, etc. Finalmente, el sector privado es el más difícil de analizar. No hay información oficial sobre el número total de gimnasios y centros deportivos comerciales. Después de contactar con diferentes proveedores de productos nutricionales y equipos de fitness, estimamos una cantidad mínima de unos 600 centros y clubes de fitness comerciales. Esta cifra podría duplicarse si incluimos al sector sumergido y a otros proveedores de servicios deportivos que aparecen registrados como otros tipos de empresas, como pueden ser los proveedores de turismo y alojamiento, que a veces incluyen los servicios deportivos como un producto secundario. La mayoría se concentra en las ciudades más grandes y en los centros turísticos del país. No hay datos estadísticos sobre los miembros registrados de los clubes de deporte y gimnasios.

En cuanto a la financiación, en Bulgaria la principal fuente del deporte de alto nivel y el deporte para todos procede del Presupuesto Nacional y se distribuye a través del Ministerio de Juventud y Deporte. El presupuesto del Ministerio para 2018 fue de 75 732 000 BGN (38,69 millones de euros) y se nutre en gran medida de los ingresos del Totalizador Deportivo Búlgaro, que es el operador de lotería estatal. El deporte de alto rendimiento es el que ha recibido la mayor cantidad: el 67 % de todo el presupuesto. El deporte escolar y el deporte para todos se han financiado con el 22 % del presupuesto, es decir, 8 361 667 euros. Y solo se destinaron 1 682 048 euros para instalaciones deportivas. Sin embargo, de estos se han beneficiado principalmente las instalaciones que son propiedad del gobierno nacional. Para muchas organizaciones e instalaciones deportivas públicas, los gobiernos locales son la otra fuente principal de financiación. Cada municipio tiene su propio presupuesto para el fomento del deporte y el apoyo a las



instalaciones municipales. Sin embargo, el importe, el porcentaje y la estructura del gasto difieren entre los ayuntamientos, ya que los deciden ellos mismos. Las demás fuentes de financiación están reguladas en la Ley de Educación Física y Deporte, así como enumeradas en la Estrategia, e incluyen los fondos procedentes de actividades propias, como la participación en eventos, el traslado de atletas, la prestación de servicios deportivos, etc.; y la financiación a través del sector privado por patrocinio, derechos de publicidad, etc.

La actual Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Educación Física y el Deporte en la República de Bulgaria 2012-2022 la adoptó la Asamblea Nacional en noviembre de 2011. El principal objetivo estratégico del documento es el establecimiento de la educación física, el deporte y el turismo social como medios para mejorar la salud y las capacidades físicas de la población; la máxima participación de la población en el deporte organizado para todos los grupos sociales; y aumentar el prestigio deportivo del país a nivel mundial. La estrategia contempla dos objetivos secundarios: la modernización de la infraestructura deportiva y la mejora del Sistema Nacional de Educación Física y Deporte. En cuanto a la economía, la estrategia prevé que en 2022 el deporte represente el 0,5 % del PIB. Junto con la estrategia, en este momento está activo el Programa Nacional de Desarrollo de la Educación Física y el Deporte 2018-2020. Su misión es establecer y desarrollar un sistema funcional para la Educación Física y el Deporte en la República de Bulgaria con el fin de promover la actividad física, la participación y el turismo deportivo por parte de la población como un factor para lograr un efecto social significativo, a la vez que apoya el desarrollo del deporte de alto rendimiento y eleva el prestigio deportivo de la nación.

Los objetivos operativos del programa son:

- El desarrollo del deporte juvenil y de la actividad física y el deporte en los sistemas de enseñanza preescolar, secundaria y superior;



- La creación de las Escuelas Deportivas de Secundaria como instituciones de preparación de la reserva deportiva de alto nivel;
- La asistencia científica y médica de los deportes;
- El desarrollo del deporte de alto rendimiento;
- El desarrollo del deporte para todos;
- La mejora de las instalaciones deportivas en las escuelas y de las instalaciones deportivas multifuncionales;
- Y la lucha contra el dopaje.

La importancia del sector del deporte también se ha reconocido en la Estrategia Nacional de Salud 2020, donde se cita el deporte como parte importante de una educación sana e integral de los niños, por sus efectos beneficiosos en la rehabilitación, y por su contribución a la prevención de enfermedades y a la mejora del bienestar de la población.

En cuanto a la participación en el deporte en Bulgaria, salvo por las encuestas de Eurostat, no existen estudios representativos que revelen la actividad física de la población búlgara. Según el Eurobarómetro especial 472 de 2017 sobre el deporte y la actividad física, el 68 % de los búlgaros no practica deporte ni hace ejercicio. Sin embargo, esta cifra es 10 puntos inferior a la del estudio de 2013 y se observa una tendencia positiva de participación en el deporte. De los que son activos, solo el 2 % practica regularmente, el 14 % declara hacer ejercicio con cierta regularidad, y el 15 % rara vez practica deporte y actividad física. Los datos sobre otras actividades físicas, como el ciclismo, el baile, la jardinería, etc., muestran que el 7 % de los búlgaros las practica con regularidad, el 20 % con cierta regularidad, el 26 % rara vez y el 45 % no las practica. Nuevamente, hay una tendencia positiva para la población activa, ya que se observa una caída de 6 puntos en este último grupo, pasando del 51 % en 2013 al 45 % en 2017. En cuanto a la regularidad, el 9 % de la población activa declara practicar de 4 a 7 días a la semana, y el 22 % de 1 a 3 días.



Los sujetos que han declarado ser muy activos en la última semana, informaron también de la duración de la actividad. La mayor parte de los encuestados, un 38 %, hizo ejercicio entre 31 y 60 minutos. En conjunto, el 51 % hizo ejercicio durante menos de una hora y el 45 % durante más de 60 minutos. El 4 % restante son personas que no hacen ejercicio (1 %) o que no responden. La mayoría de los encuestados de Bulgaria declararon que prefieren hacer ejercicio en casa (49 %). El segundo lugar, con un 26 %, lo ocupan las zonas al aire libre, como los parques. Otro 20 % practica en el trayecto entre casa, el trabajo o al ir a las tiendas, un 15 % en el trabajo y un 14 % en un gimnasio o centro de fitness. Solo el 4 % participa en centros deportivos y el 5 % en clubes deportivos. Los gimnasios y centros de fitness se sitúan como los preferidos por los búlgaros, con un 5 % de los encuestados. Los clubes deportivos tienen un 2 %, al igual que los clubes socioculturales, con el mismo porcentaje de sujetos como miembros. El 84 % restante declara no formar parte de ninguno y hacer ejercicio y practicar deporte de manera espontánea. Los clubes de salud y fitness presentan un aumento de 3 puntos desde el último Eurobarómetro Especial de 2013. En cuanto a la motivación, la mayoría de los encuestados búlgaros destacan los beneficios para la salud, con un 31 %. La siguiente posición, con un 24 %, es para la relajación; y para el 22 % es la mejora de la forma física y el control del peso. Las interacciones sociales, como conocer gente, una mejor integración social y conocer a gente de otras culturas, están en la parte más baja de la lista. Respecto a los obstáculos, el conjunto de los encuestados de la UE resalta la falta de tiempo, lo que es cierto para el 41 % de los encuestados búlgaros. Otro 28 % no tiene motivación ni intereses, y el 19 % no puede por enfermedad o discapacidad. En términos de acceso al deporte, solo el 30 % de los encuestados búlgaros afirman que la zona en la que viven ofrece muchas oportunidades para ser físicamente activos. Del mismo modo, solo el 33 % de los búlgaros considera suficientes las opciones que presentan los clubes deportivos locales para mantenerse activos. En cuanto a la evaluación de la normativa, el 44 % de los



encuestados considera que las autoridades locales no están haciendo lo suficiente para promover la actividad física entre la población.

En relación con el deporte profesional en Bulgaria, según la Ley de Educación Física y Deporte, un deportista profesional es aquel que tiene como profesión principal el entrenamiento y la competición y recibe una remuneración por su actividad. Este estatus profesional lo define el reglamento especial de cada federación. En la actualidad, los deportes con mayor número de deportistas profesionales son el fútbol, el voleibol y el baloncesto. A los deportistas que consiguen grandes logros en otros deportes, como la lucha libre, el boxeo o la gimnasia artística, también se los trata como profesionales y reciben apoyo del Estado. Son raros pero también existen casos de deportistas con un contrato civil o estatus semiprofesional en clubes sin ánimo de lucro de todos los deportes.

Por último, en lo que respecta a las instalaciones deportivas en Bulgaria, en el Registro de Instalaciones Deportivas del Ministerio de Juventud y Deporte hay 1000 instalaciones diferentes registradas. Sin embargo, esta información solo puede servir de aproximación, ya que el registro no está completo e incluye edificios administrativos. Existen tres tipos principales de propietarios de las instalaciones deportivas en Bulgaria. Las instalaciones deportivas nacionales son propiedad del Estado y están gestionadas por dos entidades comerciales de propiedad gubernamental: la Compañía Nacional de Base Deportiva y la Compañía Académica 2011. La mayoría de las instalaciones deportivas son propiedad de los municipios y se explotan mediante acuerdos de concesión o se alquilan a clubes deportivos locales para que las gestionen. Algunos municipios más grandes han creado entidades comerciales para controlar algunas de sus instalaciones deportivas, como la empresa Sportna Sofia 2000, que es propiedad del municipio de Sofía y gestiona las instalaciones deportivas de los parques públicos y las zonas de recreo de la capital. Como herencia del gobierno socialista anterior a 1989, casi todas las ciudades y pueblos grandes de Bulgaria cuentan con estadio, pero la mayoría de ellos no se cuidan y muchos están inutilizados y son





peligrosos. También hay una serie de instalaciones de propiedad privada, que consisten principalmente en salas de fitness, piscinas y campos de fútbol y de tenis que se alquilan a equipos de aficionados y deportistas para el deporte recreativo. Sin embargo, solo se encuentran en las grandes ciudades, donde pueden atraer a más clientes.

## **Croacia**

En Croacia el deporte se ha venido considerando una competición de habilidades y destrezas físicas entre personas, pero hoy en día juega un papel mucho más amplio y complejo que antes, ya que se ha convertido en una forma de vida y en cultura cotidiana, en una fuente de energía positiva, una forma de actividad económica social. Al fin y al cabo, el deporte se ha convertido en un negocio. Asimismo, el deporte supone importantes implicaciones para la sociedad en su conjunto, y es inconcebible dirigir una organización deportiva hoy en día sin conocer la economía del deporte, la gestión y el marketing. En una situación en la que la mayoría de las organizaciones deportivas de Croacia se financian con el presupuesto del Estado, con una cantidad insuficiente para el funcionamiento diario, es inevitable que cualquier organización deportiva que quiera prosperar se vea obligada a limitar su actividad a su nivel de ingresos. Los directores de organizaciones deportivas en Croacia, por regla general, no han sido educados formalmente para gestionar procesos empresariales específicos del deporte. El objetivo de todas las organizaciones, incluidas las deportivas, es operar con éxito y rentabilidad para que los resultados económicos superen la inversión. Entonces, es evidente que sin esta formación en procesos específicos del deporte es imposible alcanzar el éxito a largo plazo, tal y como demuestra el estado actual del deporte croata. En tiempos de recesión mundial y local, muchos clubes carecen de liquidez. Cuando se cierran negocios y la gente pierde su empleo, es difícil esperar más apoyo por parte de la economía. Asimismo, las empresas públicas, mecenas indiscutibles del deporte croata, ya no están en condiciones de financiar generosamente las organizaciones deportivas debido a las grandes pérdidas que arrastran.





Para poder explicar cuál es el proceso de gestión y qué supone la organización del trabajo, es necesario definir en primer lugar el sistema en el que se desarrollan estos procesos que llamamos organizaciones. En este sentido, el término «organización» significa «asociación consciente de personas con el objetivo de utilizar los medios adecuados para completar determinadas tareas con el menor esfuerzo posible en cualquier ámbito de la vida social» (Sikavica & Novak, 1999, p.13). En el deporte tomamos esta palabra en el sentido más amplio. Por otro lado, las organizaciones deportivas existen para «producir productos y servicios que no pueden producir los individuos por sí mismos» (Covell et al., 2002, p.5). Bajo estas organizaciones, en el sentido de la Ley del Deporte (Boletín Oficial de la República de Croacia, 71/06), en el ámbito del deporte las personas jurídicas son, a saber, asociaciones, empresas e instituciones.

El deporte moderno puede definirse de diferentes maneras. De entre las muchas definiciones, la del Consejo Internacional para la Ciencia del Deporte y la Educación Física (ICSSPE, por sus siglas en inglés) parece aceptable. Dice que el deporte es «cualquier actividad física que tiene el sentido de juego y la capacidad de competir con uno mismo o con otros». Si se trata de una competición con más gente, debe respetarse un espíritu caballeresco. «No es deporte si no hay juego limpio» (Bartoluci & Škorić, 2009, 15). Sin embargo, el deporte contemporáneo abarca una dimensión aún más amplia, como se indica en numerosos ámbitos deportivos.

En Croacia se acepta la clasificación del ámbito deportivo según la Ley del Deporte (Boletín Oficial de la República de Croacia 60/92; 25/93; 11/94; 71/06), que incluye la cultura física y de la salud, el deporte de competición, el deporte para todos, la cinesiterapia y el deporte de las personas con discapacidad.

Cada área de actividades deportivas cuenta con una estructura organizativa específica, así como con una dirección independiente que organiza y gestiona una organización deportiva. En casi todos los ámbitos del



deporte, se le llama sistema lineal de organización y administración (Sikavica y Novak, 1999). Un ejemplo de este sistema se puede ver también en la organización general del deporte croata (Figura 1).

### Figura 1

#### *Organización del deporte croata*



*Nota.* Elaborado según Bartoluci y Škorić (2009, p.72)

El sistema lineal de la organización funciona desde el escalón más alto hasta el más bajo. En la cúspide de la pirámide se encuentra el Comité Olímpico Croata (en croata: Hrvatski Olimpijski Odbor - HOO) como organismo central de organización y gobierno, y está obligado a distribuir las federaciones deportivas nacionales, las federaciones y las asociaciones deportivas de ciudades y municipios en un sistema vertical. Este sistema de organización incluye todos los ámbitos del deporte, ya sea de forma obligatoria o voluntaria, excepto los de la cultura física y de la salud que participan en la organización de la educación. Sin embargo, algunos segmentos de este ámbito también se incluyen en la organización de HOO, como las sociedades deportivas escolares y los deportes escolares. El sistema de gestión lineal de una



organización deportiva o club se implementa según un patrón similar. Las decisiones se toman e implementan de arriba abajo, siguiendo una línea que va desde los altos cargos hasta los organizadores y responsables de una organización deportiva.

En cuanto a la estructura deportiva y los niveles de administración en Croacia, lo primero es mencionar lo que esta implica: «el proceso de trabajar con otros y ayudarlos a lograr los objetivos de la organización en un entorno cambiante con el uso eficaz y eficiente de recursos limitados». Esta definición hace hincapié en varias características importantes de la gestión, como el trabajo colaborativo y la ayuda a los demás, los objetivos de la empresa, la eficiencia frente a la eficacia, los recursos limitados y un entorno cambiante (Buble, 2006, pp.3-4). Dependiendo del tipo de estructura organizativa, pero también del grado de centralización o descentralización de la empresa, o de la «profundidad» o «altura» de la organización (Sikavica y Novak, 1999), esta se aplica en varios niveles. En general se habla de tres niveles de gestión: el nivel más alto de administración (Top Level Management), el nivel medio (Middle Level Management) y el primer nivel (First Level Management), es decir, los altos y medios directivos y personal gerente (Sikavica & Bahtijarević-Siber, 2004). El personal encargado en cada uno de estos niveles desempeña todas las funciones de gestión, pero no en todos los niveles se ve representado por igual.

La gestión deportiva es «el proceso de organización o gestión de un deporte o de una organización deportiva para lograr objetivos deportivos y de otro tipo con el uso racional de recursos limitados» (Bartoluci, 2002, citado en Bartoluci, 2003, p.154). En otras palabras, la administración concentra los recursos, las personas, el dinero, y los equipos necesarios para hacer que los trabajadores y su trabajo sean más productivos». La dirección establece las tareas y organiza el trabajo que debe realizarse. Proporciona las habilidades y la coordinación necesarias para trabajar en equipo en el núcleo de una organización deportiva. En última instancia, dirige y da un sentido que permite conectar a diferentes personas en un todo productivo (Covell et al., 2002, p.6). La base de la gestión deportiva es la consecución de objetivos deportivos



(resultados), pero también de objetivos empresariales: generación de ingresos, cobertura de todos los gastos, inversiones, contratación de jugadores, entrenadores, etc. (Bartoluci, 2003). Para poder llevar a cabo este proceso en las organizaciones deportivas, también se necesitan ejecutivos o gestores que pueden definirse como «organizadores, gestores de una organización empresarial deportiva orientada a la consecución de determinados resultados deportivos y empresariales» (Bartoluci, 2003, p.155).

Dado el amplio abanico que abarca el deporte como actividad en Croacia, los gestores deportivos pueden ser muy diferentes, y lo más frecuente es que aparezcan como: director general o director, director deportivo, director de diferentes secciones de una organización deportiva, director de equipo nacional, director de escuela deportiva, secretario, secretario de empresa, entrenador-gestor, o funcionarios del deporte (Bartoluci & Škorić, 2009). El éxito de las organizaciones deportivas, es decir, la consecución de los objetivos fijados, depende de estos, pero también del trabajo conjunto de todos los demás empleados. Las condiciones de trabajo en el deporte que encontramos hoy en día son muy diferentes a las que regían hace 50 años. Las organizaciones deportivas que han seguido el desarrollo de la industria del deporte han aumentado y han afectado eficiente y positivamente a todas las áreas del deporte. El principal compromiso que deben adoptar las organizaciones deportivas es estar al tanto de los cambios globales y disponer de las condiciones adecuadas para que los deportistas puedan alcanzar su máximo potencial. En Croacia, la financiación de las organizaciones deportivas se lleva a cabo principalmente por medios presupuestarios, es decir, a través de los impuestos de los ciudadanos y, precisamente por este tipo de financiación, las organizaciones deportivas de Croacia tienen la responsabilidad y el deber de mejorar constantemente su actividad para lograr una relación óptima entre los recursos invertidos y los objetivos alcanzados.

Cuando se trata de la organización del deporte en Croacia, es necesario explicar primero su estructura para entenderla mejor. El deporte en Croacia consiste en (Bartoluci & Škorić, 2009, p.72):



- La cultura física y de la salud de los niños y los jóvenes;
- Los deportes de competición;
- La recreación deportiva de los ciudadanos;
- Y la cinesiterapia y el deporte para personas con discapacidad.

La cultura física y de la salud de los niños y los jóvenes comprende las actividades deportivas y recreativas de niños de edad preescolar, primaria y secundaria. En el papel de gestores de la cultura física y de la salud se encuentran los directores de colegio, los maestros y los profesores de quinesiología. El deporte de competición es el sistema más numeroso y complejo de actividades deportivas en Croacia. Incluye a deportistas, clubes, sociedades y asociaciones en distintas fases de la competición. En Croacia, el máximo organismo deportivo nacional es el Comité Olímpico Croata, dentro del cual hay federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas comunitarias y asociaciones municipales y de la ciudad de Zagreb, así como otras asociaciones y organizaciones que tienen como objetivo promover el deporte en Croacia. En este país operan 7185 clubes deportivos, entre los que se encuentran los olímpicos y no olímpicos y los clubes del Comité Paralímpico Croata y de la Asociación Deportiva de Sordos de Croacia, 164 asociaciones de la Asociación Deportiva y Recreativa Croata y 39 asociaciones de la Federación Deportiva Académica Croata y de la Federación del Deporte Escolar Croata. (Programa Nacional de Deportes 2019 - 2026; República de Croacia - Oficina Nacional Central de Deportes). El papel de la dirección es específico en ciertos tipos de deportes, federaciones y asociaciones deportivas, pero existen ciertas características comunes en cuanto a los órganos de gobierno. El órgano de gobierno de todas las organizaciones deportivas es una asamblea compuesta por representantes elegidos de los miembros. La Asamblea gestiona las federaciones deportivas nacionales y municipales, a través de la comunidad de asociaciones deportivas y municipales y las asociaciones de ciudades. Las autoridades de gestión se componen de consejos de administración, consejos de supervisión, consejos de dirección, etc. Los deportes de organización están a cargo de gestores de perfil especial que se diferencian por el tipo de deporte, los *rankings* de las



competiciones, etc. En el deporte croata, el papel de los gestores lo desempeñan expertos de todos los perfiles de manera profesional o voluntaria. La recreación deportiva y la cinesiterapia a través del deporte para personas con discapacidad tiene una estructura organizativa similar a la del deporte de competición. Se organizan a nivel nacional, de condado, de ciudad y municipal. Los programas se aplican en acuerdos, asociaciones y sociedades. Son los secretarios, los organizadores, o los directivos profesionales o amateur los que desempeñan el papel de gestores en estas organizaciones.

Por último, en lo que respecta a los gestores del deporte croata, los empleados de las organizaciones deportivas croatas son «la mayoría de las veces gestores procedentes de la política, las actividades económicas y similares que no suelen estar cualificados para dirigir el deporte» (Bartoluci & Škorić, 2009, p.127). En el deporte croata, a diferencia de los países de Europa Occidental, el entrenador suele desempeñar un papel de gestor. La principal razón por la que los directivos del deporte croata proceden de otros ámbitos y profesiones es la falta de un sistema adecuado de formación y educación para estos directivos. La función de gestor la suelen desempeñar los presidentes de los clubes, las federaciones, los directores de los clubes, el presidente de la junta directiva, etc. Sus funciones incluyen gestionar la organización deportiva, recaudar fondos, realizar las transacciones financieras del club, contratar y despedir a los jugadores y entrenadores, etc. El mayor inconveniente de estos perfiles de gestores es la falta de experiencia en el ámbito del deporte en el que operan. Al final se necesita partir de personas formadas para conseguir un gestor experto en deporte de calidad, y no se puede esperar ningún progreso en el deporte croata si no se establece un sistema de educación de calidad para los gestores deportivos. En Croacia, la Facultad de Quinesiología de Zagreb cuenta con un módulo optativo de gestión deportiva, así como la Escuela Superior de Formación de Gestores Deportivos de Split, y también las Escuelas de Negocios privadas de Zagreb han puesto en marcha este programa. Según una investigación realizada por los secretarios generales de las comunidades deportivas de Croacia (Papic, 2008), resulta que un secretario general típico tiene un título universitario tras el cual no siguió formándose. Los resultados revelan que solo el



18 % de los encuestados tenía algún tipo de formación en gestión, en su mayoría los que se graduaron de los estudios universitarios de cuatro años, donde cursaron asignaturas de gestión en uno o dos semestres, y el 90 % de los encuestados fueron educados en el sistema educativo anterior a 1991. Las organizaciones deportivas de Croacia se financian en su mayoría con el presupuesto del Estado. El dinero que se obtiene puede no ser suficiente para una organización deportiva cuyos requisitos son elevados, especialmente si se trata de deporte de alto nivel. Los deportes modernos exigen cada vez más conocimientos y habilidades por parte de los gestores deportivos. Toda organización deportiva que quiera crecer debe diseñar su negocio en base a sus ingresos. Si definimos la gestión deportiva como «el proceso de organización y gestión de un deporte o de una organización deportiva para lograr objetivos deportivos y de otro tipo con el uso racional de recursos limitados» (Bartoluci 2002 citado en Bartoluci & Skorić, 2009, p.75), entonces debemos contar con gestores que sean capaces de recaudar fondos para el trabajo de calidad y el desarrollo del club a través de diversas actividades.

## **Italia**

En Italia, el número total de deportistas acreditados oficialmente por las Federaciones Nacionales y por las Disciplinas Deportivas Asociadas llegó en 2017 a 4 millones y 703 mil. Es el punto más alto alcanzado nunca. La participación femenina se sitúa en torno al 28,2 %, mientras que la de los menores de 18 años es del 56,7 %. Hay más de un millón de operadores deportivos y 63.517 clubes deportivos afiliados ([www.coni.it](http://www.coni.it)).

Estas son algunas cifras que ilustran la situación actual de Italia en el ámbito deportivo.

La industria del deporte está creciendo y cambiando, adaptándose a la nueva realidad social en la web y, en particular, en el fenómeno del marketing de los medios sociales, donde las comunidades virtuales se convierten en canales muy importantes de comunicación e instrumentos de marketing. Cada vez hay menos gente interesada en los medios deportivos más tradicionales.





En la perspectiva del marketing, el deporte es algo muy complejo de estudiar y analizar en su contexto. El conocimiento del mercado de referencia debe trasladarse a los resultados obtenidos mediante la aplicación de una serie de experiencias sobre el terreno. En un entorno cada vez más competitivo, la diferenciación se convierte en un imperativo para sobrevivir y obtener ventajas competitivas. Hoy en día, los consumidores e inversores del deporte ya no buscan una oportunidad de compra rentable y agradable, sino también una experiencia diferente para compartir en la comunidad motivada por los valores del deporte.

El desarrollo de la industria del deporte avanza con públicos siempre nuevos (desde los bebés hasta la cuarta edad), aplicaciones (en particular con la salud como objetivo), áreas geográficas y tecnologías (por ejemplo, el *big data* y las redes sociales), para constituir uno de los sectores industriales más importantes en cuanto a contribución y empleo.

El constante crecimiento del deporte, también desde el punto de vista económico, empuja siempre a nuevos jugadores (incluidos los extranjeros) a enfrentarse al entorno competitivo mundial, aumentando sus dificultades. A esta intensa competencia solo se puede responder aumentando proporcionalmente la capacidad de gestión entendida a 360 grados (desde el comercio de deportistas hasta los patrocinios, derechos de imagen y transmisión, *merchandising* y licencias, gestión inmobiliaria y de infraestructuras, turismo, escuelas deportivas, etc.). Cuestiones como la gestión de marcas y eventos, la gestión de las relaciones con los clientes, el comarketing, el marketing patrimonial y otros aspectos forman parte cada vez más de una verdadera profesionalidad de la gestión deportiva.

## **Alemania**

En Alemania, los clubes deportivos sin ánimo de lucro desempeñan un importante papel en la oferta deportiva de la población. En total hay más de 90 000 clubes deportivos con más de 27 millones de socios (Confederación Deportiva Olímpica Alemana, 2010). Lo que implica que aproximadamente uno





de cada tres alemanes es miembro de un club deportivo, si bien la cifra real es probablemente menor, ya que algunas personas son miembros de varios clubes deportivos. A pesar de esta popularidad, los clubes deportivos se enfrentan a muchos retos financieros en el entorno económico actual.

Los resultados de una encuesta realizada a clubes deportivos revelan que la situación económica en Alemania es problemática para muchos clubes, ya que el 3,6 % de los clubes tiene graves problemas (Breuer & Wicker, 2009).

Hay varias razones por las que los clubes deportivos alemanes pueden tener problemas financieros. Una de ellas es la disminución de las subvenciones públicas. Los clubes deportivos sin ánimo de lucro reciben diferentes tipos de subvenciones públicas, como por ejemplo las subvenciones directas, las desgravaciones fiscales o el uso de instalaciones deportivas públicas a cambio de una cuota mínima o nula (Horch, 1992). En Alemania, el sector del deporte voluntario (por ejemplo, las confederaciones deportivas y los clubes deportivos sin ánimo de lucro) recibe varios millones de euros anuales de las loterías públicas. Sin embargo, este monopolio público de los fondos del juego es inestable. Últimamente, los estados federados y las comunidades han reducido las subvenciones públicas al sector deportivo voluntario (Oficina Federal de Estadística, 2007). Otros desafíos (por ejemplo, el cambio demográfico, los cambios en la demanda deportiva y el aumento de la competencia a través de proveedores de deportes con fines de lucro, como los gimnasios) pueden tener un impacto negativo en la situación económica de los clubes deportivos, ya que pueden conducir a la disminución de sus miembros, lo que a su vez puede llevar a la disminución de los ingresos de las cuotas de afiliación. Además de la disminución de los ingresos, también hay que tener en cuenta el aumento de los gastos (por ejemplo, el incremento del impuesto sobre el valor añadido en 2007 y el aumento de los costes energéticos en Alemania). Como consecuencia de estos retos, se plantea la cuestión de si la disminución de los ingresos, unida al aumento de los gastos, podría compensarse con la aplicación de estrategias de marketing que utilicen el deporte como herramienta principal.



Hace algunas décadas, muchos clubes y asociaciones deportivas funcionaban a nivel no profesional con personal voluntario. Las entradas y las cuotas de los socios eran las principales fuentes de ingresos. Hoy en día, las organizaciones deportivas pueden compararse con las empresas medianas en términos de facturación anual y número de empleados. Aunque las entradas de los espectadores y las cuotas de los socios o participantes siguen siendo una fuente de ingresos considerable para las organizaciones deportivas profesionales, pierden importancia en comparación con las demás fuentes de ingresos.

Otro aspecto importante que refleja la evolución del deporte hacia un negocio serio es la calidad de las personas que trabajan en la empresa. Los principales responsables de las organizaciones deportivas son en su mayoría profesionales de la gestión que conocen su negocio. Por ejemplo, Erwin Staudt, presidente del club de la Bundesliga alemana VfB Stuttgart, fue en su día director general de IBM Alemania. Cuando llegó al poder no tardó en aplicar diversas técnicas e instrumentos de gestión (por ejemplo, el cuadro de mando integral) para dirigir su club de fútbol con mayor eficacia.

## **España**

Las asociaciones deportivas en España las regula la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. De acuerdo con esta ley, actualmente existe un primer nivel de asociacionismo deportivo (que incluye los clubes deportivos básicos, los clubes deportivos de entidades con personalidad jurídica y las sociedades anónimas deportivas), y un segundo nivel de asociacionismo (de las Federaciones Deportivas, las Agrupaciones de Clubes de Ámbito Estatal, los Entes de Promoción Deportiva y las Ligas Profesionales) (Marín-Barnuevo, 2006). El organismo responsable de la organización pública nacional del deporte es el Consejo Superior de Deportes, organismo autónomo de la Administración General del Estado, dependiente del Ministerio de Cultura y Deporte.



Dentro del segundo nivel del asociacionismo deportivo, las Federaciones Deportivas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del deporte dentro de cada una de las disciplinas deportivas reconocidas por la Ley del Deporte. Tienen la consideración de entidades privadas, con personalidad jurídica propia, cuyo ámbito de actuación se extiende al conjunto del territorio del estado, en el desarrollo de las competencias que le son propias, integradas por Federaciones deportivas de ámbito autonómico, Clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces y árbitros, Ligas Profesionales, si las hubiese, y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte.

Las Federaciones Deportivas Españolas, además de sus propias atribuciones, ejercen, por delegación, funciones públicas de carácter administrativo, entre las que se encuentran las vinculadas a la preparación de los deportistas de alto nivel, a la formación de los técnicos deportivos, a la prevención y control del dopaje, a la organización de competiciones oficiales de carácter internacional que se celebren en territorio español, o a la realización en relación con sus miembros de las funciones de protección, control y supervisión reconocidas por el ordenamiento jurídico deportivo.

Solo puede haber una federación deportiva española por cada disciplina deportiva, salvo las polideportivas nacionales, que se dedican al desarrollo y organización de la práctica de diferentes disciplinas deportivas en las que se integran deportistas con minusvalías físicas, psíquicas, sensoriales y mixtas.

En cuanto al tamaño y características de la actividad deportiva federada en España, el Anuario de Estadísticas Deportivas (CSD, 2019) detalla que el número de licencias deportivas en España en 2018 fue de 3 866 867, de las cuales 2 978 250 correspondieron a licencias masculinas (77 %) y 888 617 a licencias femeninas (23 %), que sufrieron un incremento respecto al año anterior, en el que fueron 839 985 (22,3 %). También hay diferencias



entre los que actualmente se consideran deportistas de alto nivel en España: 3114 hombres (62,8 %) frente a 1848 mujeres (37,2 %).

En cuanto a la participación en competiciones nacionales e internacionales, según los últimos datos disponibles, en 2018 participaron un total de 2999 deportistas en competiciones nacionales y 3111 en internacionales, batiendo el récord de España 231 hombres y 242 mujeres.

La actividad federativa no podría llevarse a cabo con éxito sin los clubes deportivos. Son asociaciones privadas, formadas por personas físicas o jurídicas, que tienen como finalidad la promoción de una o varias actividades deportivas, la práctica de estas por sus miembros y la participación en actividades y competiciones deportivas. Todos los clubes deben estar inscritos en el correspondiente Registro de Asociaciones Deportivas. En relación con el número de clubes federados, en 2018 había 67 512 en España, con una media de licencias de 57,3.

En ocasiones, algunos clubes deportivos realizan actividades deportivas en disciplinas deportivas no respaldadas por las Federaciones Deportivas Españolas, por lo que tienden a agruparse formando agrupaciones de clubes con el único fin de realizar estas actividades en el territorio nacional, no viéndose limitada su práctica por la falta de una Federación que los respalde y ampare.

Según los datos anteriormente expuestos, existen diferencias entre hombres y mujeres en la práctica del deporte, aunque en los últimos años la brecha se ha reducido, aumentando progresivamente la presencia del deporte femenino en la vida de los ciudadanos. En este sentido, un informe realizado en 2018 por la empresa Nielsen Sports da protagonismo a la popularidad y repercusión mundial que está alcanzando el deporte femenino. El informe, centrado en ocho países (Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, España, Australia y Nueva Zelanda), ofrece unos datos bastante alentadores, y es que el 84 % de los consumidores de deportes están interesados en el deporte femenino, el 51 % de ellos hombres.



Según los resultados del Informe Barlovento (Comunicación Barlovento, 2019), sobre la presencia del deporte femenino en televisión, desde 1992 se han registrado 10 086 retransmisiones de deporte femenino, tanto en canales en abierto (85 %) como de abono (15 %). Los datos muestran que el 83 % de la población española mayor de cuatro años ha visto, al menos durante un minuto, algún tipo de emisión deportiva femenina, alcanzando una audiencia de 36 495 000 espectadores, de los cuales el 68,1 % son hombres, y de entre 45 y 64 años (37,7 %). 2017 fue el año con mayor presencia del deporte femenino en televisión con 1436 emisiones, motivadas por la celebración de la Eurocopa de Fútbol, el Mundial de Balonmano y el Eurobasket, entre otros eventos deportivos.

Esta situación también se refleja en el deporte femenino español, que hizo historia el 17 de marzo de 2019 en el Wanda Metropolitano, el estadio del Atlético de Madrid, con la asistencia de 60 739 aficionados, un logro mundial a nivel de clubes deportivos. En baloncesto, la selección femenina ganó el Eurobasket y en waterpolo obtuvo la medalla de plata en el Campeonato Mundial.

Asimismo, ese mismo año Ona Carbonell se convirtió en la mujer con mayor número de medallas (23) en la historia de los Campeonatos Mundiales de Natación, la karateca Sandra Sánchez se proclamó campeona de Europa y Lidia Valentín ganó la medalla de plata en el Campeonato Mundial de Halterofilia.

Estos son solo algunos ejemplos de cómo el deporte femenino español está aumentando su popularidad y presencia en el contexto nacional e internacional, incrementando el interés de los patrocinadores y su profesionalización, por lo que debe atender a nuevas formas de gestión y promoción que le permitan adaptarse a la nueva situación, potenciando su visibilidad y presencia en los ámbitos deportivos y en la sociedad en general.



## 1.2 MARKETING DEPORTIVO: ESTRATEGIAS Y CONTEXTUALIZACIÓN

Esta sección presenta la situación del marketing deportivo en los países participantes (Bulgaria, Croacia, Italia, Alemania y España), así como las principales estrategias que se están aplicando.

### **Bulgaria**

Empezando por el estado del marketing deportivo en Bulgaria, veamos primero qué significado tiene el deporte para el público en general y cuál es su esencia. El deporte es un fenómeno social. Es uno de los movimientos sociales más importantes a la hora de unir a las personas, que contribuye a su desarrollo y a la convivencia pacífica. El deporte es el compañero del hombre en su búsqueda de la belleza (física y espiritual), la salud, la nobleza, la tolerancia y se considera un medio de expresar la identidad nacional en este mundo tan globalizado. Partiendo de esta explicación de lo que es el deporte, ¿cómo se relaciona con el marketing? El deporte es el único evento de entretenimiento en el que no importa la cantidad de veces que acudas, nunca sabes cómo va a terminar. Si se elimina la tensión y la incertidumbre de un deporte, se pierden instantáneamente dos tercios del interés que genera. Es debido a esta tensión que los consumidores no quieren ser meros espectadores. Quieren participar directamente en el proceso. Y ahí es donde el marketing puede ser de utilidad. Podríamos definirlo como el proceso social de crear, comunicar e intercambiar los beneficios de los productos, servicios e ideas a través de los cuales las personas y los grupos satisfacen sus necesidades, sus deseos y sus anhelos de forma mutuamente beneficiosa para las partes y en las condiciones de un entorno social y competitivo específico. Puede ser tanto de un producto o servicio deportivo específico, como marketing a través del deporte (usándolo como base y medio de venta de bienes y servicios no deportivos). El marketing deportivo, en particular, se refiere a esta primera aplicación específica de los principios del marketing a un producto deportivo. La aplicación clásica del concepto de marketing se basa en la idea de intercambio. Lo que significa que está presente cada vez que un



actor social (persona u organización) intercambia algo valioso (productos, servicios o ideas) con otro actor social. En lo que respecta a Bulgaria, sí que hay posibilidades de estudiar el marketing deportivo y cómo se aplica en el mundo del deporte. Por ejemplo, en el fútbol búlgaro se observa una falta o insuficiencia de marketing deportivo. Porque sin marketing no hay dinero, y sin dinero no hay desarrollo profesional. Los estratos del fútbol mundial han cambiado en las dos últimas décadas. Los mejores equipos son los que ganan más dinero y así pueden permitirse tener los mejores jugadores, entrenadores y demás profesionales. Para que un club pueda competir con los mejores en el campo, primero debe hacerlo en el campo del marketing. Si no se tiene dinero, solo se ven los partidos importantes por televisión. Los mejores equipos han aprendido a usar el marketing y a aprovechar su enorme popularidad y sus numerosos aficionados. El objetivo principal del marketing es vender más, más a menudo y al mayor número de personas posible los productos o servicios que ofrece una determinada empresa. Ese es el objetivo del marketing deportivo: que el club de fútbol gane dinero. La cuestión es que en un club de fútbol se pueden vender tanto productos como servicios: camisetas, productos y accesorios para aficionados, abonos de temporada, entradas, venta de jugadores, ingresos por torneos, patrocinio, publicidad, derechos de imagen, derechos de televisión y mucho más.

Vivimos en la era de Internet y de las redes sociales. Por eso, todo empieza por la página web. Es el elemento más importante del marketing deportivo y la base sobre la que se construye todo el éxito. Es el escaparate, la tienda, donde se comparten las noticias y se contacta con los aficionados. Antes de Internet, estos se enteraban de las últimas noticias por los periódicos, pero las cosas han cambiado. Gracias a Internet los clubes pueden comunicarse directamente con sus aficionados. El sitio web debe contar con muchas noticias, fotos, historias sobre el club, entrevistas con jugadores, directivos, información interesante, etc. Tiene que satisfacer la sed de



información de los aficionados sobre su club, que afortunadamente nunca se agota.

Las noticias han de publicarse primero en el sitio web y luego en los medios de comunicación. Solo así los aficionados se sentirán atraídos por la página web del club. Y esto es muy importante para vender entradas y artículos y conseguir patrocinadores. La web debe contar con abundantes noticias sobre el equipo. Cuando un aficionado a un determinado club quiere enterarse de las noticias o de lo que ocurre en él, tiene que visitar la página web del equipo y no acudir a los medios de comunicación deportivos. Lo que reducirá la especulación con las noticias. Si algo no aparece en la propia web, ¡entonces no es cierto! Las redes sociales son la segunda revolución de nuestro tiempo en cuestión de marketing. Permiten tener una relación y una comunicación mucho más estrecha con los aficionados. Podemos ver exactamente quiénes son nuestros fans, cómo son, qué hacen, qué es lo que más les gusta, etc. El marketing es más eficaz cuanto mejor conocemos a nuestros aficionados. El equipo existe para ellos, para hacerlos felices, para que vengan al estadio, para que compren artículos promocionales, etc. Las redes sociales nos posibilitan precisamente eso: construir una relación muy estrecha con los aficionados. Son lo más importante para un equipo, cuantos más tenga un equipo, más fuerte será. Son una importante fuente de ingresos y el objeto del marketing. Hay que mantener, desarrollar y comunicarse con la afición.

El Borussia Dortmund es el equipo con mayor asistencia media, con casi el 100 % de la capacidad de su estadio, que es de 100 000 espectadores. Curiosamente, la ciudad de Dortmund tiene una población de 580 000 habitantes y los aficionados del equipo no son solo residentes de la ciudad, sino de toda la zona. La ciudad está situada en la cuenca del Ruhr, donde vive la típica clase trabajadora, que no es la más rica. Pero aun así es el equipo con la afición más fiel del mundo. Los habitantes del distrito se asemejan al equipo, forman parte de su cultura, su vida, su alegría, su orgullo, su éxito y su felicidad. El club es mucho más que un equipo, es un símbolo de pertenencia





a algo grande y grandioso, les representa, lo viven. Todos los clubes deberían aprender de este exitoso modelo.

Bulgaria es hogar de muchos deportistas apasionados, no solo en el fútbol, sino en todos los deportes. Desgraciadamente, no hacemos un trabajo suficiente de publicidad de nuestros mejores atletas y necesitamos más de eso.

## **Croacia**

Para empezar con la situación del marketing deportivo en Croacia, es importante destacar qué se entiende por marketing deportivo. El marketing en el deporte, o el marketing deportivo, es un proceso social que implica a la sociedad en su conjunto, con un enfoque peculiar y mediante la aplicación de los conceptos de marketing en todo el entorno del deporte para obtener lo que se necesita con la ayuda del conjunto de actividades que intercambian los productos y servicios deportivos a través del mercado (Bartoluci, 1997).

El marketing deportivo como función empresarial tiene un enfoque sistemático en la fijación de objetivos funcionales, con la identificación y anticipación de la demanda, la definición y la búsqueda de la satisfacción de los productos y servicios deportivos. El marketing deportivo como disciplina científica estudia los procedimientos y actividades que hacen posible el mayor grado de eficacia de la aplicación del marketing en entornos determinados, con la aplicación de conocimientos científicos y métodos y principios elaborados, y con el fin de preparar y desarrollar las actividades pertinentes (Bartoluci, 1997). El marketing deportivo como orientación empresarial se basa en la concepción de la demanda de productos o servicios deportivos y en la satisfacción de esas demandas con respecto a las concepciones del mercado deportivo. En resumen, el marketing deportivo vincula la producción de bienes y servicios deportivos con su búsqueda y consumo, incluyendo prácticamente a todo el mundo del ámbito deportivo (Novak, 2006). Cuidar las relaciones con los clientes, es decir, con los aficionados al deporte, y como resultado el buen espíritu deportivo son los factores más importantes para tener éxito. Desgraciadamente, ese no es el caso de Croacia. La



baja asistencia a los eventos deportivos, el desfaldo en la financiación de los clubes, la falta de competitividad de la liga y otros factores afectan a la actitud de los aficionados. Por supuesto, si no hay aficionados en los estadios y los patrocinadores no están tan interesados en invertir en el deporte, los conceptos de marketing deportivo son más difíciles de aplicar, como en cualquier ámbito. La aplicación teórica del marketing deportivo es, por supuesto, diferente a la práctica.

Aun así, este necesita trabajar en un mercado particular el conocimiento de su web, pero también varias cuestiones de aplicación. Los clubes tienen dificultades para encontrar patrocinadores y, por tanto, es muy difícil financiarlos. Este es precisamente uno de los mayores problemas del deporte croata, que es el promotor más importante de Croacia en el mundo. El campeonato de fútbol croata lleva muchos años arrojando resultados muy pobres en cuanto a audiencia. Los estadios, o más bien las infraestructuras, están anticuadas, y como participantes en la fase final de la Copa del Mundo todavía no cuentan con un estadio nacional. Los problemas de financiación, los cambios en las estructuras políticas actuales y, por tanto, la aprobación de la Ley del Deporte por parte de cualquier nuevo gobierno, lo hacen imposible. Según lo anterior, a los clubes deportivos les cuesta estar a la altura de los de la UE y el conocimiento de la aplicación del marketing deportivo no está a nivel europeo. Tal vez por razones de falta de conocimiento o de falta de financiación para marketing, la aplicación y el funcionamiento general del marketing deportivo en Croacia no están al nivel de la aplicación en el resto del mundo.

## **Italia**

«El deporte es una industria y necesita estrategia, marketing y recursos» (Gianmario Verona, Rector de la Universidad Bocconi de Milán, [www.coni.it](http://www.coni.it)).

«El marketing es una estrategia, es valorizar un producto, es realización, pero en particular, para los que trabajan en el deporte y han de expresar todos estos valores, el marketing se convierte en una emoción. La



emoción hace que se busque y se creen sueños y visiones de futuro»; «Hoy en día el marketing está en constante evolución y la gente orienta las opciones básicas con sus experiencias» (Diego Nepi Molineris, Director de marketing y desarrollo del Comité Olímpico Italiano, [www.coni.it](http://www.coni.it)).

Al hablar de marketing deportivo existen diferentes tipos dependiendo del entorno y de los sujetos de referencia.

El marketing deportivo es un elemento de la promoción del deporte que involucra a una amplia variedad de sectores de la industria, como la radiodifusión, la publicidad, las redes sociales, las plataformas digitales, la venta de entradas y la relación con la comunidad.

Las dos definiciones anteriores ayudan a entender que se hace referencia a dos aspectos completamente diferentes, ya desde la base. Por un lado, tenemos el «marketing del deporte», es decir, el conjunto de actividades y competencias destinadas a la promoción y la mejora del disfrute y el consumo del deporte. Por otro, el «marketing con el deporte», la utilización de este como herramienta de comunicación eficaz para las empresas. Son lo que definimos como tipos de marketing deportivo primario, que forman la primera gran categoría del marketing deportivo.

Cualquier persona que participe en iniciativas destinadas a acercar un producto deportivo a los consumidores finales tiene que ver con el «marketing del deporte». Lo que incluye a los operadores de marketing de empresas deportivas y a los organizadores de eventos, ligas y campeonatos. Cuando alguien da con una promoción que le permite ir al estadio con un amigo de forma gratuita, esta persona está expuesta al «marketing del deporte».

El «marketing a través del deporte», por el contrario, implica a los actores que utilizan el deporte como un refuerzo para hacer crecer un negocio que no está directamente relacionado con el deporte. Entre los que utilizan el marketing a través del deporte se encuentran las agencias de marketing deportivo, las marcas que recurren a las opiniones, etc.



Como podemos ver, las diferencias entre estas dos categorías de marketing deportivo, y especialmente entre los perfiles profesionales resultantes, son sustanciales y representan una encrucijada muy importante para los recién llegados al sector. Los dos tipos de profesionales vinculados a estas categorías son diferentes, pero a menudo deben ser complementarios para obtener el mayor valor de los acuerdos de patrocinio y comunicación deportiva.

El mundo del deporte es un mercado en crecimiento, competitivo y creativo, que se presta a apoyar toda la gama de actividades de marketing: aumentar la conciencia de marca, cambiar el perfil de la marca, dar visibilidad a la marca o producto, crear un reconocimiento global de la marca o producto, atraer nuevos segmentos de mercado, o ampliar la distribución.

El fenómeno deportivo es hoy uno de los aspectos más importantes de la vida social, tanto en los países desarrollados como en los emergentes. Sin embargo, frente a esta importancia social debe haber un desarrollo económico y organizativo adecuado para gestionar mejor una industria de este calibre. Sergio Cherubini, en su libro *Sports marketing. Analysis, strategies and tools* (Marketing deportivo. Análisis, estrategias y herramientas) describe el enfoque sistemático y práctico del marketing deportivo a través de las fases de marketing analítico, estratégico y operativo.

El objetivo de esta revisión bibliográfica es analizar cómo se desarrollan los modelos y las prácticas de marketing en el mundo de los clubes deportivos, comparar las diferentes estrategias puestas en marcha en los clubes deportivos de distinto nivel y ver cuáles pueden ser las mejores prácticas de marketing para tener éxito. Es decir, estudiar si en la realidad del mundo del deporte italiano existen experimentos con soluciones innovadoras.

Hace solo veinte años hablar de marketing en un contexto deportivo era un concepto extraño. Hoy en día, los gestores deportivos y los académicos trabajan en la aplicación de conceptos, metodología e instrumentos de marketing.



Para definir el marketing deportivo, es necesario tener en cuenta el concepto de marketing. Según Kotler y Armstrong (2006) el término identifica «una función destinada a establecer una relación con el consumidor, identificar sus necesidades/deseos y realizar acciones específicas destinadas a satisfacerlos». Otra definición de marketing es la proporcionada por Collesei (2000, p. 14), que dice lo siguiente:

«Conjunto de actividades económicas realizadas para satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la venta de bienes y servicios».

El marketing deportivo también pretende satisfacer necesidades específicas de consumo que tienen al deporte como tema dominante del mercado, proporcionando toda una serie de beneficios a sujetos como los espectadores, los deportistas y los patrocinadores (Shank, 2005).

Wakefield (2007) destaca a este respecto algunos aspectos que según él diferencian el marketing deportivo de su acepción más generalista (Bienes/Servicios):

Dentro del escenario deportivo podemos ver que existen factores psicológicos y sociológicos que llevan al usuario del deporte a identificarse con un determinado deportista o equipo, haciendo muy difícil un cambio de preferencia. Por ejemplo, un aficionado al equipo de fútbol Juventus difícilmente cambiará de equipo favorito con el paso del tiempo y, en la mayoría de los casos, se mantendrá fiel a este durante toda su vida. Este aspecto tiene importantes implicaciones desde el punto de vista del marketing, ya que permite entender cómo la marca o imagen de un deportista o de un equipo tiene un papel predominante en el desarrollo de las estrategias de mercado. Otro punto de gran relevancia es la visión del deporte como una herramienta eficaz de promoción en la que las empresas pagan a los deportistas o equipos por sus opiniones y para que promocionen su marca o ciertos productos. A cambio, estos sujetos deportivos también disfrutan de esta relación (además de por una simple cuestión económica), promocionando su propia imagen de



cara al público general, por lo que ambas partes obtienen un beneficio desde el punto de vista comunicacional.

El mercado deportivo actual también tiene un alto nivel de complejidad estructural, ya que implica a un gran número de actores (como se ha señalado en el capítulo anterior), cada uno de ellos con intereses específicos y vinculados entre sí por relaciones de distinta naturaleza.

A la luz de esto y con el fin de tener una comprensión más profunda del fenómeno, el marketing deportivo puede desglosarse en una serie de subgrupos, cada uno relacionado con un contexto específico (Cherubini, 1997):

- El marketing de eventos deportivos;
- El marketing de los clubes deportivos;
- El marketing de las federaciones;
- El marketing de las ligas;
- El marketing de los deportistas individuales;
- El marketing de material y ropa deportiva;
- El marketing de productos y servicios relacionados con el deporte;
- Y el marketing de las empresas que utilizan el deporte como medio de comunicación.

Más concretamente, el núcleo palpitante de todo el mecanismo del marketing deportivo gira en torno al evento, que es el motor de todo el sistema, y a su vez implica a los equipos y deportistas. Así, se puede entender que el marketing de los eventos deportivos, las federaciones, los equipos y los deportistas es la columna vertebral de todo el sistema: el evento deportivo es, en efecto, un contenedor o escaparate donde se pueden observar los resultados alcanzados por los demás elementos del sistema.



El evento deportivo debe considerarse por tanto el elemento central de todo el sistema de marketing deportivo, ya que a partir de su puesta en escena nacen toda una serie de acciones e interacciones que implican a los actores del mercado deportivo.

El evento deportivo, en su definición más simple, sigue presentando características similares a las de un servicio, ya que no tiene un resultado concreto para el consumidor al ser una forma de entretenimiento, aunque se escenifique con la ayuda de bienes tangibles. De hecho, un servicio para definirse como tal debe tener una serie de requisitos con mayor o menor intensidad (Palmer, 1994):

- Intangibilidad;
- Inseparabilidad;
- Variabilidad;
- Caducidad;
- Y propiedad.

En cuanto a los elementos clave de la mezcla de marketing de los eventos deportivos, hay que tener en cuenta tres puntos. En primer lugar está el producto, concebido como un tipo de actividad deportiva y su puesta en escena, los deportistas implicados y el ambiente que todo ello crea en torno al evento. De hecho, en Italia hay deportes que cuentan con un aliciente, por ejemplo, en el sentido de que los practicantes y los espectadores (que suelen tener una tendencia proporcional), tienen un mayor atractivo dentro de la población. Basta con pensar en el fútbol, que en cierto modo es casi como una religión, con un grupo de practicantes sin comparaciones y un fuerte impacto mediático.

El segundo factor es el lugar donde se presenta el evento, que a través de su estructura arquitectónica puede crear una mayor implicación por parte del público presente: capacidad, accesibilidad, comodidad de los asientos, proximidad de las gradas al campo, acústica, iluminación y mucho más.



Además, la historia de un edificio o estadio concreto (vinculado en la mayoría de los casos a un equipo específico) puede crear una emoción particular en el público, promoviendo la participación y provocando estados de ánimo particulares en los aficionados implicados.

El último de los tres puntos a tener en cuenta es el relativo a las relaciones con el público, quizá el aspecto más interesante e inspirador para quien se dedica al marketing de eventos.

Incluye todas las formas de comunicación que existen entre los distintos sujetos implicados en un evento concreto, que pueden tener diferentes funciones y propósitos para un determinado interesado. Todo ello con el fin de comunicarse, entenderse y crear cooperación con sus interlocutores de referencia. Algunas herramientas de relaciones públicas masivas relacionadas con un evento deportivo pueden ser (Hoyle, 2002):

- Mensajes publicitarios en prensa, radio, televisión e Internet;
- Programas de radio, de televisión o de Internet;
- Noticias en los periódicos, en la televisión o en Internet;
- O material en papel (folletos, carteles).

Los que se acaban de enumerar llegan a las masas, y tienen como objetivo principal dar a conocer el evento al público. Otra parte de la relación con el público es la relativa a la relación real con el espectador, es decir, una comunicación no monodireccional sino bidireccional, a través de la gestión de las acciones de relación con el cliente. En el ámbito del deporte, y en concreto del evento deportivo, estar orientado al cliente es complicado con respecto al producto en sentido estricto (la simple visión de una competición deportiva), en cambio es útil e interesante para el producto en su conjunto, el concepto visto anteriormente con la ayuda del sistema molecular. De hecho, a través de las herramientas que permiten entender qué factores influyen en la satisfacción del público es posible que los organizadores realicen mejoras





orientadas al cliente que tengan valor para el espectador, como cambios estructurales de un estadio o en un servicio concreto.

En relación con las formas de comunicación y marketing en el sector deportivo, es muy importante la elección de la forma de transmitir y divulgar el mensaje al consumidor, por lo que en función de lo que se quiera divulgar y obtener se debe elegir la forma de comunicación más adecuada.

### *Comarketing*

El creciente interés por el deporte en todo el mundo hace cada vez más atractiva la idea de colaborar con organizaciones deportivas para diferentes negocios. «Cada vez es más interesante "hacer marketing con el deporte", ya sea una empresa deportiva profesional, un fabricante de material y ropa deportiva, un editor de papel impreso, radio y televisión, un simple productor de bienes y servicios». De hecho, se presentan nuevas oportunidades para quienes quieren asociar su imagen y actividad con los valores y el atractivo del deporte, combinando objetivos e intereses incluso de empresas a veces muy diferentes. La cooperación de las empresas, solo diferentes en apariencia, se hace cada vez más interesante y capaz de aportar innovación en un ámbito como el del marketing, donde a veces parece que a estas alturas ya está todo inventado y practicado. Por el contrario, las oportunidades siguen siendo notables si se tiene el valor y la capacidad de experimentar con nuevas fórmulas, lo que sin duda es el comarketing deportivo (Cherubini & Canigiani, 2000).

Por ejemplo, Andrea Carlucci, en Toyota Motor Italia, dirigió el desarrollo de coches híbridos. En la actualidad, 11 millones de clientes en todo el mundo conducen coches híbridos y tenemos cuotas muy importantes en el mercado italiano. A día de hoy, la asociación con los Juegos Olímpicos es una decisión global que tomó el presidente de Toyota. Se eligió este deporte porque en él se recupera el espíritu de Toyota. En el deporte vemos un sueño y soñamos a lo grande, siempre mirando al futuro, con la oportunidad de hacer sentir una marca por lo que es. El marketing no inventa nada, sino que hace creíble lo que ya es. El deporte es una



palanca enorme y nos da una resonancia increíble. Se ha encontrado en el CONI unos socios extraordinarios porque han sido capaces de interpretar y combinar el concepto de Equipo Italia con un segundo concepto: el Equipo Toyota, tratando de hacer pasar el deporte como algo que va más allá de las barreras. Una marca puede ganar en credibilidad y reputación a través del deporte. Con el acelerador de Tokio 2020, pensar que el hidrógeno llega a Italia es una batalla de perspectiva. En este sentido, la industria y el deporte pueden avanzar juntos ([ww.coni.it](http://www.coni.it)).

La estrategia de comarketing deportivo hace referencia al proceso en el que participan dos o más operadores públicos o privados, en el que al menos uno es estrictamente identificable como organización o club deportivo. Ponen en práctica juntos las iniciativas de marketing para alcanzar los objetivos. Las experiencias en este campo empiezan a ser bastante numerosas.

### *Marketing digital*

La comunicación digital tiene un campo de acción muy amplio. El deporte es uno de los campos más afectados por el intercambio de información que pasa por la web y las redes sociales.

El mundo del deporte, inevitablemente, ha explotado el potencial de los medios de comunicación; y, sin embargo, sin dejar de lado los medios tradicionales, se ha sumado plenamente a la lógica de los medios digitales (y de las redes sociales en particular) tanto desde el punto de vista de las profesiones implicadas, como desde el punto de vista de los aficionados.

La presencia en las redes sociales ofrece oportunidades y ventajas a las organizaciones deportivas y clubes. En primer lugar, es una interacción directa con el público. La comunicación directa permite difundir cualquier tipo de contenido, noticia, etc.

Las redes sociales permiten llegar a un público muy amplio, incluso a nivel internacional.

Hay que destacar que a través de las redes sociales la comunicación sucede en tiempo real y en ciertos casos podría tener un resultado negativo.



Y por eso es importante contar con expertos en la materia que eviten la improvisación, como en cualquier otro sector, y que acudan a profesionales especializados, como los gestores de redes sociales, los especialistas en redes sociales o los analistas de redes sociales para el caso concreto de la gestión de las redes sociales.

Este volumen, por tanto, pretende aclarar cuáles son las metodologías más adecuadas para llegar a una gran audiencia deportiva y explica cómo deben actuar los profesionales que se dedican a crear contenidos ad hoc para los aficionados al deporte de todas las disciplinas.

El libro se centra en los periodistas deportivos y en los periodistas de equipos y se convierte en una herramienta necesaria para gestionar las nuevas técnicas de comunicación digital. El autor también aporta ejercicios prácticos para poder elaborar contenidos y herramientas para la profesión, ayudado por la contribución de algunos expertos en la materia.

Por último, el texto se enriquece con una parte dedicada a los fotógrafos deportivos, profesión de la que no se puede separar el periodista, y explica de forma muy clara la diferencia entre el periodista deportivo y un periodista de marca, ambas figuras situadas en el ámbito de la comunicación y el marketing digital.

### *Patrocinio*

Este campo es similar al de la publicidad y se configura como un medio capaz de generar en la audiencia deportiva imágenes, sentimientos y emociones, que a su vez favorecen el reconocimiento de las empresas que deciden vincularse a un equipo o a un deportista patrocinándolos.

El patrocinio puede definirse como una técnica de marketing con la que una empresa consigue que una persona u organización que realiza actividades muy seguidas por el público destaque su marca a cambio de una inversión en dinero. Así, la empresa puede llegar a un elevado número de contactos y sobre todo asociar su imagen a los valores que aporta la persona o la organización (Cherubini, 2015).



Hay pocas categorías de patrocinio:

- *Patrocinio económico*: es como un negocio, y es en forma de dinero, ya que una de las partes debe pagar dinero a cambio de la publicación de la marca. No hay que pasar por alto la posibilidad de que la empresa que patrocina tenga acceso a las listas de los deportes y/o abonados para acceder a ellos de una forma más directa, ni que el patrocinio tendrá mayor éxito si hay reciprocidad entre el patrocinador y el club, si ambos pueden cruzar sus respectivas actividades comerciales proponiendo una gama de ofertas a los consumidores.
- *Patrocinio en tecnología*: esta es la categoría, conocida normalmente como técnica, que se da cuando una empresa aporta su experiencia tecnológica a un equipo o a un deportista, vinculándola al suministro de ropa deportiva a través de la cual publicita sus productos. Destaca la calidad del producto, haciendo que lo lleve un deportista igual de importante. La colocación de la marca del patrocinador en las camisetas (junto con la de cualquier otra empresa) se permitió por primera vez en la temporada de fútbol 1981/1982 de la FIGC. El objetivo que la empresa patrocinadora quiere alcanzar, a diferencia de los otros dos tipos de patrocinio, es ciertamente más estrecho y está más vinculado a los que practican deporte; y los factores que mejor describen el vínculo entre el patrocinador técnico y el club son la imaginación, la calidad y la orientación al mercado global.
- *Patrocinio en especie*: cuando una empresa proporciona equipamiento pero no de tipo deportivo, por lo que no son necesariamente zapatillas o ropa, sino diferentes objetos que pueden ayudar de otro modo (por ejemplo, bebidas y suplementos).

En el caso concreto del fútbol, podemos distinguir entre:

- Patrocinio del club, en el que, mediante la firma de un contrato y sin cambiar el nombre de la empresa (como en el caso del contrato de partido no cubierto por el fútbol), este divulga un mensaje publicitario acordado, fijando escritos



o símbolos en la ropa de los deportistas y autorizando al patrocinador a utilizar las imágenes para sus necesidades publicitarias. Se dividen en:

a) *Patrocinador principal*. Generalmente está representado por una empresa industrial, comercial o de servicios que promociona su marca realizando una transacción económica para exponerla en la indumentaria y el material técnico de los equipos. La empresa debe colocar el distintivo del patrocinador en los vehículos del equipo, en los uniformes, en las entradas a los partidos, debe disponer de pancartas publicitarias en las bandas, distribuir material publicitario y promocional del patrocinador, o participar con los equipos en las iniciativas de relaciones públicas organizadas por el patrocinador en el marco del evento deportivo.

b) *Patrocinador técnico*. Es el socio que produce el equipo y la ropa deportiva necesarios para la realización de la actividad competitiva.

c) *Proveedor y/o socio oficial*. Es el que adquiere el derecho a suministrar su producto o servicio al club.

- El patrocinio del deportista individual, que se produce bien mediante el suministro gratuito o a precios especiales de los productos de la empresa patrocinadora, bien con la compra de espacios en la ropa que lleva el futbolista durante su actividad.

Por tanto, el patrocinio se desarrolla a través de un plan de comunicación formulado por la empresa y el club de fútbol que le permitirá obtener una ventaja económica y la promoción de sus valores en el mercado. Cuando la relación entre patrocinador y patrocinado se consolide en el tiempo, ambas marcas se potenciarán, pudiendo combinarse en el imaginario colectivo.

En todos los casos, parece claro que los patrocinadores quieren que se les reconozca y se les considere cuando los consumidores de deporte van a comprar, y buscan aumentar la reputación y el aprecio mediante la transferencia de pasiones y valores relacionados con el patrocinador y la



predisposición a la compra y al uso. Cuando se decide asociar el nombre y la marca de una empresa a la de un equipo, se evalúa siempre la coherencia entre los valores del club y la imagen que la empresa quiere transmitir. Como se puede ver, hablamos de imagen de marca, notoriedad, posicionamiento, fidelidad (que la mencionamos antes), y valor de marca, un concepto que trataremos más adelante.

Más concretamente, los beneficios que buscan las empresas patrocinadoras están estrechamente relacionados con sus objetivos, que pueden ser:

- Realzar y mejorar la imagen corporativa;
- Aumentar el conocimiento de los productos y servicios;
- Colocar o reposicionar un producto o servicio en un sector de mercado específico;
- Aumentar el reconocimiento en una zona geográfica;
- Crear, mantener o mejorar las relaciones con la comunidad local y el personal interno;
- Adquirir nuevos contactos comerciales;
- Cambiar la percepción pública de la empresa;
- Tener un patrocinio exclusivo;
- O aumentar las ventas.

Por supuesto, los conceptos de reputación, reconocimiento, lealtad y valor tienen un mayor peso cuando el patrocinador realiza un análisis cuantitativo basado en la relación coste/beneficio a la luz de toda la información que permite evaluar una ventaja económica de retorno.

El patrocinio forma parte de una planificación a largo plazo con la que la empresa busca alcanzar determinados objetivos. Para ello, antes de aceptarlo, el club debe identificar un proyecto y un equipo de proyecto.



Seleccionará y buscará al patrocinador, negociará con él y gestionará sus relaciones.

El patrocinio constituye hoy en día la principal fuente de sustento de los clubes deportivos, que siguen desempeñando un importante papel en la difusión del deporte desde la base (sobre todo las numerosas asociaciones no profesionales).

Además, no hay que olvidar las ventajas fiscales para las empresas patrocinadoras. La deducibilidad de los gastos documentados incurridos por el patrocinio es importante, ya que están vinculados a la actividad de este, por lo que son susceptibles de producir ingresos.

## **Alemania**

Debido a la creciente saturación y fragmentación de los mercados, en los últimos años los profesionales del marketing se enfrentan a un panorama de comunicación muy cambiante. En este sentido, las marcas ya no pueden distinguirse únicamente por su calidad y sus ventajas funcionales (Kroeber-Riel, 1984; Weinberg, 1993) y la eficacia de las comunicaciones de marketing clásicas disminuye constantemente como consecuencia de la dura competencia entre las comunicaciones promocionales (Levermann, 1998; Wohlfeil y Whelan, 2005). De hecho, dado que las comunicaciones promocionales clásicas se basan únicamente en una estrategia de fuerza en la que los mensajes de las marcas se imponen a los consumidores a través de diversos medios de comunicación, estos responden al creciente exceso de información con una escasa participación en los medios y participando activamente en diversas estrategias de evasión (Kroeber-Riel, 1987; Rumbo, 2002; Tse y Lee, 2001). Así, están surgiendo nuevas estrategias de comunicación de marketing con una estructura de comunicación que a menudo difiere fuertemente de las estrategias establecidas, como la publicidad o las promociones de ventas, por su tendencia a ofrecer diálogos interactivos entre vendedores y clientes en lugar de los monólogos habituales (Sistenich, 1999). Como consecuencia, el marketing de eventos se ha convertido en una



alternativa popular para los profesionales del marketing en Europa continental y en 2000 ya representaba el 22 % del presupuesto total de comunicación de marketing de las empresas alemanas (Drengner, 2003; Lasslop, 2003).

En los siglos XX y XXI, el ámbito del deporte se ha convertido en un importante factor económico en todo el mundo. Debido a la creciente comercialización del deporte, los conocimientos de gestión empresarial son cada vez más esenciales en este ámbito. La economía del deporte es una disciplina relativamente nueva pero que ha experimentado un desarrollo muy rápido en los últimos años. Una de las razones más importantes por las que la economía y la administración del deporte son campos de investigación apasionantes es que en ellos es donde confluyen diversos enfoques de métodos adecuados en cuanto a la sustancia y al problema. Algunos hablan incluso de una nueva subdisciplina científica o, más bien, de una rama independiente de la ciencia. Dentro de la gestión deportiva, la disciplina con mayor diferenciación es la del marketing deportivo, es decir, la profesionalidad en términos de gestión empresarial es la más avanzada en el ámbito del marketing deportivo.

A los consumidores les encantan los eventos, y a las empresas les encantan los consumidores. Teniendo en cuenta esta «fórmula mágica», son especialmente las empresas que operan a nivel internacional las que buscan eventos deportivos llamativos que tengan un gran atractivo para un público más amplio. Por lo tanto, no es de extrañar que sean sobre todo los eventos deportivos internacionales los que utilizan numerosas empresas para introducir sus comunicaciones orientadas al grupo objetivo en un entorno atractivo. Hay muchas buenas razones por las que el marketing con eventos deportivos es de gran interés para las empresas. El objetivo es crear una transferencia de imagen positiva del evento deportivo a la marca o la empresa. El mensaje se comunica en el contexto de un atractivo entorno deportivo. Permite conseguir un gran alcance (internacional). El efecto multiplicador de los medios de comunicación puede aprovecharse al máximo.





Los megaeventos deportivos consiguen atraer la atención de miles de millones de personas en todo el mundo y son, por tanto, una plataforma perfecta para mostrar el país anfitrión, su cultura y su «imagen» ([Potter, 2009](#) citado en [Lin et al., 2008](#), p. 28). Esto se considera necesario, ya que la continua globalización y la revolución de la información impulsada por la tecnología hacen que sea más importante que los estados se diferencien de los demás (van Ham, 2001 [Nye, 2008](#)) aunque, irónicamente, estos utilicen estrategias cada vez más similares (por ejemplo, la pertenencia a organizaciones internacionales y la participación en los Juegos Olímpicos y la Copa del Mundo de fútbol, así como su organización) para demostrar su carácter distintivo. El prestigio internacional resultante de acoger con éxito un acontecimiento de este tipo o de tener una buena actuación del equipo nacional (o preferiblemente ambas cosas) puede convertirse en un mayor reclamo que puede hacer que un Estado, su cultura y sus valores políticos sean más atractivos para los demás.

Alemania ha desempeñado un papel especialmente importante en la utilización política del deporte por parte de los estados como parte de sus estrategias de diplomacia pública. El papel central del estado en la manipulación del deporte para lograr objetivos no deportivos es muy evidente en el contexto alemán. En 2006, el mundo fue testigo de un estallido espontáneo de patriotismo (deportivo) que contrastaba fuertemente con la consideración que tenían los sentimientos nacionales en Alemania anteriormente ([Kersting, 2007](#)). Esta nueva reafirmación del orgullo nacional se basó en la parafernalia de eficacia comprobada de antaño: las banderas y los colores de la nación. Presenciada por una audiencia televisiva mundial acumulada de más de 26 000 millones (FIFA, 2011), la Copa del Mundo atrajo a dos millones de visitantes extranjeros a Alemania (Oficina de Turismo de Alemania, 2007a). La asistencia total a los partidos fue del 98 % del aforo (una media de unos 52 500) (FIFA, 2012) y más de 20 millones de personas se unieron a las celebraciones en torno a las singulares reuniones públicas o «Fan Fests», con sus grandes pantallas instaladas en las doce ciudades



anfitrionas de Alemania ([Florek et al., 2008](#); German Tourist Board, 2007). Este megaevento deportivo ofreció *la* plataforma más poderosa para dar a conocer el pueblo y la cultura alemana.

Dado que la mayoría de las predicciones sobre los beneficios de los megaeventos deportivos suelen ser exageradas (Horne & Manzenreiter, 2006), es importante identificar índices de éxito válidos. A pesar de la dificultad que entraña definir el concepto de poder blando y medir su impacto, existen algunos datos tangibles que muestran que la organización alemana de la Copa Mundial de la FIFA 2006 fue un éxito. En primer lugar, el turismo fue y sigue siendo (seis años después del evento) uno de los mayores beneficiarios de la Copa del Mundo, junto con las industrias de las aerolíneas, la alimentación, el cine y los medios de comunicación en 2006 (Gobierno Federal en línea, 2006). Más de dos millones de visitantes extranjeros acudieron a Alemania con motivo del fútbol en 2006 (muchos se quedaron y visitaron atracciones turísticas) y se registró un año récord de pernoctaciones de turistas internacionales, que aumentaron aún más en 2007 (hasta 55 millones de estancias), a pesar de que ese año no hubo ningún evento importante en Alemania (Patronato Alemán de Turismo, 2007b). Curiosamente, en Gran Bretaña, donde la imagen negativa de Alemania está más arraigada, se registró el mayor aumento de turistas de todas las naciones (un 5 % más de 2005 a 2007, con un total de 4,4 millones de pernoctaciones (Patronato Alemán de Turismo, 2007b). Otro indicador del efecto de 2006 en la imagen de Alemania es el Índice Anholt-GfK Roper Nation Brands, que mide la posición de una nación entre personas de todo el mundo utilizando una encuesta representativa de ciudadanos no alemanes. Alemania pasó del séptimo puesto en 2004 al primero en 2007 en esta lista y se mantuvo en el segundo puesto en 2011. Por último, los entrevistados hablaron de una nueva «naturalidad» (*Leichtigkeit*) con la que los alemanes gestionaban su identidad, un sentimiento que no se daba en la Alemania de la posguerra (por ejemplo, en las entrevistas 3 y 5). La mayoría de los entrevistados cree que el efecto de



la Copa del Mundo en la imagen que tiene Alemania de sí misma continúa hasta el día de hoy, y su importancia se analiza en la siguiente sección.

La investigación reveló que lo que hubo detrás del éxito de Alemania fue una serie de factores, de los cuales solo algunos se pueden controlar, lo que limita el alcance de la transferencia de lecciones a futuros megaeventos deportivos. Entre estos factores se encuentran las campañas coordinadas para dar a conocer a Alemania y el megaevento deportivo, el enfoque «centrado en el aficionado» que adoptaron los alemanes y el inusual buen tiempo del que se disfrutó durante las cuatro semanas del torneo. A continuación, se analizan los factores sobre los que los anfitriones tenían más control.

Parte de la llamada *Estrategia de Acogida de la Copa del Mundo* (Gobierno Federal, 2006) fue una campaña a largo plazo y cuidadosamente planificada para mejorar la imagen de Alemania en el extranjero. Si el desbordamiento del sentimiento nacional entre los alemanes que ondeaban la bandera en la Copa Mundial de la FIFA de 2006 fue espontáneo, la estrategia para mejorar la imagen de Alemania fue todo lo contrario. Esta estaba minuciosamente planificada, coordinada y ejecutada para cambiar la imagen nacional de Alemania entre el público extranjero y comenzó mucho antes del propio acontecimiento y continuó después. Se organizaron campañas nacionales e internacionales bien orquestadas y dotadas de recursos, financiadas en su mayor parte por el gobierno federal, pero diseñadas juntamente con socios del mundo empresarial (la titulada *Bienvenido a Alemania: país de las ideas*), la FIFA y la Federación Alemana de Fútbol (la llamada *Un momento para hacer amigos*). Se diseñaron varias campañas específicamente para preparar a Alemania y a los alemanes para que fueran hospitalarios con los múltiples visitantes extranjeros que se esperaban para la competición (Brauer & Brauer, 2008 Kersting, 2007).

En conjunto, estas campañas constituyeron un esfuerzo concertado para aprovechar los beneficios de un megaevento deportivo en términos de imagen



nacional y ganancias económicas; sin embargo, individualmente, representaron mensajes ligeramente diferentes dirigidos a públicos distintos (FMI, 2006). Por ejemplo, el sector de los servicios fue objeto de la *Campaña nacional de servicio y hospitalidad* (Gobierno Federal, 2006), que publicó folletos con directrices sobre cómo tratar a los visitantes extranjeros y que organizó talleres en todo el país para formar y asesorar a los «embajadores del servicio» sobre las relaciones interculturales, la tolerancia y las lenguas extranjeras ([Florek et al., 2008](#)). La campaña *Bienvenido a Alemania: país de las ideas*, concebida para mejorar la imagen nacional de Alemania exhibiéndola y atrayendo el turismo y la inversión extranjera, tuvo tanto éxito que continúa hoy día. Reunió a actores clave de la empresa, la ciencia y la cultura, y facilitó la promoción de la imagen de Alemania fuera. Dicha imagen se compone de una gran variedad de factores, que fueron hábilmente reunidos bajo el sencillo eslogan de «País de las ideas», una frase que destacó el presidente federal entrante, Horst Köhler, en 2004, quien sugirió que Alemania debería convertirse en algo más que el país de «poetas y pensadores» y en algo más que «made in Germany» (Kohler, 2004). Parte del éxito de esta campaña fue (y sigue siendo) su carácter apartidista y de no pertenecer a una empresa en particular; cruzaba las líneas políticas de los partidos y se dirigía a los actores de la empresa, la ciencia y la cultura por igual. El objetivo central de la campaña era hacer que Alemania fuera atractiva para el público extranjero. Según la directora general de «País de las ideas», Ariane Derks, la campaña tiene:

*...un objetivo muy global: nuestro objetivo es cuidar la imagen positiva de Alemania a nivel nacional e internacional... para que Alemania sea atractiva como Standort (como ubicación económica)... para que nos posicionemos positivamente a nivel político... para que seamos (esperemos) más atractivos para las personas que quieran trabajar en Alemania...*

El término «atractivo» se repite en las entrevistas tanto de la Sra. Derks como de los funcionarios del Ministerio de Asuntos Exteriores de Alemania. Está claro que el lenguaje de Joseph Nye es bien conocido y se utiliza activamente: la Copa del Mundo se consideró un catalizador en torno al cual galvanizar los esfuerzos y promover el «poder blando» de Alemania.



Las principales estrategias de marketing, comunicación y visibilidad son las siguientes:

#### *Marketing de emboscada*

El marketing de emboscada se define como el método utilizado por las empresas que no tienen realmente los derechos de comercialización de un evento, pero que utilizan sus actividades de marketing de diversas maneras para establecer una conexión con él. La idea del marketing de emboscada es aprovechar el éxito del patrocinio deportivo sin asumir las obligaciones intrínsecas de un patrocinador oficial. Por lo tanto, los objetivos de los especialistas en marketing de emboscada son en gran medida idénticos a los de los patrocinadores, pero deben alcanzarse con una inversión económica reducida (Wohlfeil & Whelan, 2007). Pueden deducirse, pues, de los objetivos del patrocinio. Su función principal es la consecución de objetivos psicológicos o comunicativos.

Debido al elevado coste que supone el patrocinio oficial y a la garantía de exclusividad del sector por parte de los organizadores, cada vez son menos las empresas que pueden participar como patrocinadores oficiales en los megaeventos deportivos. El marketing de emboscada se ajusta a la noción competitiva de no dejar que las oportunidades de beneficios y ventas queden sin explotar. La falta de apoyo de una empresa a un evento deportivo y el objetivo de seguir aprovechando su potencial de marketing no es poco ético per se. Los organizadores y los patrocinadores que participan en un acontecimiento deportivo no deben llevarlo a cabo como una «función privada».

#### *Marketing de relaciones*

El marketing de relaciones es una cuestión importante en todas las empresas. Conocer a los clientes y establecer, mantener y mejorar las relaciones con ellos a largo plazo es un componente clave del éxito empresarial. Teniendo en cuenta que el deporte es una industria tan grande hoy en día, es sorprendente que este enfoque crucial del marketing aún no



haya sido plenamente reconocido ni en la literatura ni en el propio negocio del deporte.

En los últimos años, el marketing de relaciones también se ha convertido en un tema clave en el sector deportivo. Mientras que el concepto de gestión de las relaciones con los clientes está bien establecido desde hace tiempo en la industria de los artículos deportivos, las organizaciones deportivas (es decir, los clubes y las asociaciones) acaban de empezar a adoptar este concepto de marketing con sus patrocinadores. El hecho de que muchas organizaciones deportivas actúen hoy en día como empresas comerciales ha influido mucho en la adopción del marketing de relaciones, sobre todo a nivel profesional.

Según André Bühler, director de investigación de mercados de la principal consultora de investigación deportiva del mundo, IFM Sports, el marketing de relaciones en el deporte pretende llenar este vacío discutiendo y reformulando sus principios y demostrando cómo se puede aplicar con éxito en la práctica dentro del contexto deportivo.

### *Medios de comunicación*

La relación comercial entre las organizaciones deportivas profesionales o semiprofesionales y los medios de comunicación es un proceso bidireccional, ya que ambos se necesitan y se benefician mutuamente. Las cadenas de televisión, los periódicos, las emisoras de radio, las páginas web, las editoriales y el resto de los medios de comunicación buscan contenido para sus clientes. Las entidades deportivas, por su parte, necesitan publicidad para desarrollar su marca y darse a conocer.

Para una estrategia de marketing completa y para crear experiencias únicas para los espectadores, es importante conocer los sectores del público deportivo y cómo dirigirse a ellos. Nichols (2014) afirma que los profesionales pueden mejorar el éxito de su marketing entre un 10 y un 30 % sabiendo qué actividades y estrategias funcionan. Estar al tanto de qué actividades y estrategias funcionan depende, una vez más, del consumidor al que se dirigen.



Cuando el consumidor es un público deportista, ¿qué significa para los profesionales? ¿Cómo sería entonces un enfoque de segmentación que permitiera un marketing más exitoso y específico? ¿Y qué grupos de espectadores deportistas son más relevantes para el marketing en redes sociales?

El marketing digital (incluido el marketing en redes sociales) constituye una parte importante y eficaz de las estrategias de marketing modernas (Nichols, 2014; Pedersen 2010). El uso de las redes sociales como herramienta de marketing está en expansión (Pedersen et al., 2010). Son un método de marketing muy actual y las organizaciones deportivas y los deportistas se vuelcan cada vez más en ellas (Pedersen et al., 2010). Nichols (2014) destaca el gran efecto del marketing de redes sociales, en parte en comparación con los métodos tradicionales. Las redes sociales más utilizadas como herramientas de marketing son Twitter, YouTube y Facebook (Witkemper, 2012). Instagram también puede ser una fuente rápida de información que no requiere mucho esfuerzo por parte de una persona, a través de YouTube se pueden compartir vídeos con los seguidores y Facebook se utiliza para proporcionar información, publicar fotos y vídeos, y promocionar próximos eventos. Sin embargo, solo un par de estudios abordan específicamente el marketing en redes sociales en la industria del deporte.

## **España**

Hoy en día, es difícil encontrar una empresa que no atienda a una o varias estrategias de marketing para favorecer la comunicación con sus clientes potenciales, generar imagen de marca, aumentar su visibilidad u obtener más ingresos. Sin embargo, en muchas ocasiones los gestores de los clubes deportivos se frustran porque la aplicación de las técnicas de marketing más conocidas y populares no produce los resultados esperados en su sector de actividad. En este caso debemos aclarar la diferencia entre adoptar y adaptar. Muchas veces se pretende adoptar técnicas de otros sectores diferentes al deportivo, y hace falta conocer las características y





particularidades de cada uno, ya que el marketing deportivo es distinto y específico (Fernández, 2013; Nogales-González, 2006).

De la fusión del marketing, como herramienta en la que se toman decisiones y se realizan actividades dirigidas a mejorar y mantener las relaciones entre la organización empresarial, y el deporte surge el *marketing deportivo*, entendido como el conjunto de estrategias dirigidas a la comercialización y distribución de productos, marcas y servicios dentro del contexto del deporte. Sin embargo, en dicho contexto es necesario diferenciar entre la promoción de eventos y entidades deportivas y la difusión de marcas y productos para lograr un enfoque adecuado y un tratamiento meritorio (Guillén et al., 2018).

Al igual que ocurre con el marketing, existen muchas definiciones, usos y significados diferentes que se atribuyen al concepto del marketing deportivo. Rial (2007) muestra el gran dinamismo que existe en torno al enfoque y las técnicas que forman parte del marketing deportivo. Se ha pasado de los elementos tangibles a la explotación de los valores intangibles asociados al deporte. El marketing deportivo también se ha encargado de gestionar, entre otras cosas, la vinculación emocional, la afinidad o la identificación con las entidades deportivas, los deportistas o las propias modalidades deportivas. Los sentimientos que genera el deporte y las posibilidades que tiene en la venta de productos y servicios asociados ponen de manifiesto el enorme potencial del fenómeno deportivo en el ámbito empresarial y comercial. Para Schmitt (2000), el significado principal del marketing como disciplina social es «generar experiencias sensoriales (sensaciones), afectivas (sentimientos), creativo-cognitivas (pensamientos), físicas y de estilo de vida (actuaciones), y de identidad social que son el resultado de la interacción con un grupo o cultura de referencia (relaciones)» (p. 53).

Debido a lo anterior, las instituciones deportivas que se dedican al marketing se han convertido en grupos económicos con gran influencia social.





Los clubes altamente competitivos se gestionan como cualquier otra empresa, siguiendo una dinámica de marketing; los jugadores se han convertido en productos y modelos publicitarios, a la vez que los aficionados o seguidores son sectores de consumidores preferentes para las empresas (Molina, 2007).

El marketing deportivo ha cobrado fuerza en las últimas décadas debido al crecimiento de la industria del deporte en todo el mundo y a la imparable comercialización de los deportes, así como a la organización de diferentes eventos deportivos internacionales, importantes para miles de personas a nivel mundial. Dentro de esta nueva tendencia en los clubes deportivos, donde el Director Deportivo es una figura clave, hay que destacar una de sus funciones, el Marketing, su contexto y todo lo que conlleva (Cantúa et al., 2018).

El campo del marketing deportivo es muy amplio y al tratar estos temas se habla indistintamente tanto de los pabellones y actividades deportivas locales, como de los grandes clubes deportivos profesionales, los clubes y gimnasios privados, la venta de material deportivo, el patrocinio de una entidad deportiva por parte de una determinada empresa comercial o la organización de eventos deportivos. Es cierto que en todos estos casos se pueden aplicar conceptos y técnicas de marketing deportivo, pero la intervención debe hacerse de forma diferente en cada situación. Lo primero que hay que hacer es verificar el carácter de servicio de la práctica deportiva que desarrollan los clubes para luego aplicar las mejores estrategias de marketing (Fernández, 2013).

En relación con el tema, Gilibets (2013) sostiene que existen tres tipos de marketing deportivo:

- *Marketing de eventos deportivos.* A través de este tipo se diseñan estrategias que buscan impactar, mejorar y fidelizar a los consumidores con la marca. Es altamente dependiente del patrocinio o los patrocinadores y del propio marketing publicitario. Hay que tener en cuenta que el «marketing de patrocinio» se asocia a la persona o empresa que, con la intención de obtener



un beneficio a través de la publicidad, aporta recursos para financiar un evento o parte de él.

- *Marketing de productos o servicios deportivos.* Se centra en la promoción de la venta de productos o servicios utilizando la figura del deporte o del deportista para conseguir o atraer al público objetivo y mejorar el *engagement*, asumido como una experiencia de marketing del evento participativa en la que necesariamente hay que hablar de compromiso y experiencia de marca.
- *Marketing de entidades o deportistas.* En este tipo de marketing, las entidades o los equipos de marketing de los deportistas se encargan de promocionar sus actividades y divulgar sus resultados entre el público.

Como concepto, el marketing deportivo se ha visto fortalecido por la continua asociación de muchas empresas que han utilizado el contexto de la industria deportiva para posicionarse con sus productos, marcas y servicios a partir de la implementación de estrategias innovadoras que buscan mejorar su imagen corporativa en el mercado (Puentes, 2015). La identidad corporativa de la empresa se construye a través de su historia y sus valores más reconocibles. La imagen, por su parte, está directamente vinculada a la existencia de la propia marca (Costa, 2003). Si no hay marca, es imposible desarrollar su imagen.

Villafañe (2004) define la imagen corporativa como la integración en la mente de su público de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. Cuando hablamos de imagen corporativa nos referimos a la percepción que el público tiene de una organización como entidad social.

La idea general que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta (Capriotti, 2005).

La imagen, como la propia empresa y su marca, ha estado en continua evolución desde su nacimiento (Costa, 2005). Este dinamismo hace que la



imagen de marca se deba planificar y gestionar estratégicamente, para controlar que todos los elementos que la componen crean un significado único, coherente y reconocible. Todos los elementos (nombre, logotipo, comunicación, responsabilidad social corporativa, etc.) se integran y forman un todo que llamamos «marca». A pesar de que la marca se compone de varias partes, lo que el consumidor finalmente percibe (imagen de marca) es la suma de todas ellas, creando una sinergia a favor de las ventas y, en última instancia, de la fidelidad (Ollé & Ríu, 2009).

Junto a los múltiples elementos que componen una marca, el *branding* aparece como el proceso integral y multidisciplinar que, a través de la planificación y gestión estratégica, se encarga de construir una imagen de marca (Mayorga, 2014). El *branding* no consiste únicamente en la ubicuidad, la visibilidad y las funciones de un producto o una marca; se trata de conectar emocionalmente con las personas en su vida cotidiana. Un producto o servicio solo puede considerarse una marca cuando provoca un diálogo emocional con el consumidor. Este concepto de marca es heterogéneo y tiene un carácter multidisciplinar de gestión estratégica. Los programas de identidad corporativa basados en las emociones deben estar integrados, ser previsores y viscerales y deben reflejar la auténtica voluntad de las empresas de compartir sus valores con los consumidores (Gobé, 2005).

En España, donde el fútbol profesional se considera un negocio, a pesar de ser un sector tan potente económicamente y tan profesionalizado en algunas de sus áreas específicas, no se invierte en la planificación y gestión estratégica de la marca. En la investigación realizada por Mayorga (2014) se observó que más del 25 % de los clubes de la Liga de Fútbol Profesional española no contaban con un plan de comunicación. Las páginas web de las empresas reflejan las luces y las sombras de sus áreas de comunicación. Son muy eficientes en su labor informativa (el 96 % de los clubes actualizan sus noticias en tiempo real), pero requieren mucha más implantación corporativa y de marca electrónica. Es preocupante el porcentaje de clubes que no disponen de lugares específicos dentro de sus páginas web para el diálogo directo entre



la marca y su público (más del 58 %) (son muy buenos en prensa e información, pero muy deficientes en la labor corporativa y estratégica de la marca). El porcentaje de clubes que no realizan ningún tipo de investigación o análisis sobre su propia marca supera el 30 %.

Sin embargo, campañas como la realizada por la agencia Mrs. Rushmore para el Atlético de Madrid han tenido mucho éxito por el tratamiento creativo de valores e imagen que se ha hecho del club en el área estratégica a través de sus ejecuciones publicitarias.

Ha buscado transmitir la identidad deportiva, y no habla de fútbol ni trata de vender abonos, sino que se refiere a una forma de ser y pretende ganar simpatías (emocionalidad) (Mars, 2013).

Por ello, las grandes industrias buscan a través del marketing deportivo que los consumidores se vean reflejados a través de sus acciones en cada evento deportivo, tomando como referencia el reconocimiento de las marcas, los productos y los servicios. De acuerdo con esto, se busca que los consumidores expresen su identidad a través de los productos y que se sientan representados (Guillén et al., 2018).

Además de la marca, la comunicación aparece junto al marketing como dos fenómenos típicos de las sociedades de nuestro tiempo que se han desarrollado conjuntamente. Aunque el marketing es una técnica de mayor alcance que la comunicación, no cabe duda de que muchas estrategias modernas de marketing se basan en estrategias de comunicación. Por tanto, el marketing se encargará de todo lo necesario para que un producto, una idea o un servicio llegue a su comprador o usuario (Cantúa et al., 2018).

Debido a esto, todo plan de marketing bien elaborado debe llevar aparejado un plan de comunicación acorde con lo que queremos ofrecer y que nos ayude a dar a conocer lo que queremos de nuestro producto o servicio. Así, se dice que la estrategia de comunicación marcará el futuro de las acciones. Por ello, es muy importante que esté perfectamente diseñada,



permitiendo solucionar los posibles problemas que puedan surgir (Blázquez, 2012). Este proceso puede llevarse a cabo mediante cuatro elementos:

- Promociones de ventas: forma de comunicación que se desarrolla mediante incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.
- Personal de ventas: comunicación verbal de la red de ventas con los clientes, con el fin de completar la compra o adquisición de un servicio.
- Marketing directo: comunicación de la oferta de bienes y servicios directamente al consumidor potencial sin intermediarios.
- Relaciones públicas: conjunto de acciones destinadas a mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o de un producto, con el fin de facilitar las relaciones con los diferentes grupos del entorno con los que se relaciona la empresa, así como para influir en la opinión y la actitud que estos grupos puedan formarse sobre la empresa.

Una de las estrategias de comunicación de mayor alcance en la actualidad es el marketing digital, es decir, la aplicación de estrategias de marketing llevadas a cabo a través de medios digitales, que ha supuesto una revolución en la labor de marketing a nivel mundial. Se imitan todas las técnicas del mundo offline y se trasladan a un nuevo mundo, el online. En el mundo digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen cada día y la posibilidad de realizar mediciones reales de cada una de las estrategias utilizadas (Cantúa et al., 2018).

Como referencia para llevar a cabo el plan de marketing digital, Redondo y Rojas (2013) mencionan una propuesta realizada por Idris Mootee, que plantea la teoría de las «4P» del marketing digital:

- *Personalización*. Trata básicamente de diseñar productos o servicios en función del consumidor. Para ello es fundamental analizar la información que obtenemos del cliente objetivo y el comportamiento que presenta.



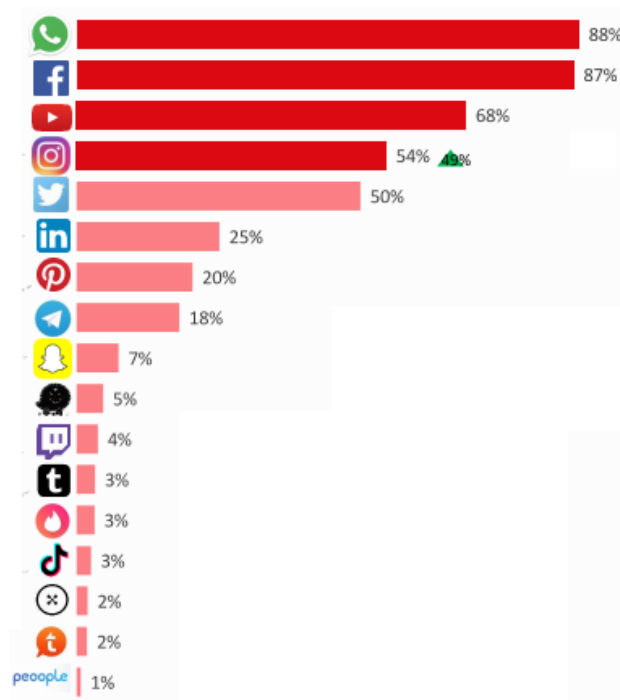
- *Participación.* Se basa en la integración de nuestros clientes con el objetivo de crear comunidades, dándoles la posibilidad de interactuar y generar contenidos en torno a nuestra marca.
- *Recomendación (Peer to peer).* La interacción entre usuarios. Consiste básicamente en confiar en las recomendaciones que nuestros usuarios hacen sobre nuestro producto o servicio, utilizándolas como publicidad. Para ello es fundamental que la experiencia del usuario con el producto o servicio sea buena, ya que cualquier experiencia en la que el cliente no esté satisfecho, también puede tener un impacto importante a través de este mismo principio, por lo que la integración de las actividades de marketing tradicional toma mucha relevancia, ya que son las que finalmente tienen una relación directa entre cliente/producto o servicio.
- *Predicciones.* Este concepto consiste en utilizar los datos que entregan los clientes a través de las diferentes plataformas online con el objetivo de tener una importante fuente de información y poder analizar el comportamiento que está teniendo nuestro público objetivo.

Entre las principales herramientas que tenemos para mejorar nuestra visibilidad a través del marketing digital están la página web, el marketing por correo electrónico, la gestión multimedia, el blog corporativo, etc. Sin embargo, en los últimos años hay una herramienta de marketing online que está siendo muy utilizada y que cada vez tiene más importancia: las redes sociales.

Según el Estudio Anual de Redes Sociales (IAB Spain, 2019), las redes sociales se estabilizan entre la población internauta española, alcanzando así su madurez con un 85 % de internautas entre 16-65 años que utilizan las redes sociales, lo que representa más de 25,5 millones de usuarios en nuestro país, de los cuales el 51 % son mujeres y el 49 % hombres. En cuanto a las redes sociales más utilizadas, en la Figura 2 se detallan las principales junto con el porcentaje de usuarios:

## Figura 2

### Redes sociales en España



Fuente: IAB Spain (2019)

En cuanto a las principales actividades que los usuarios realizan en las redes, el 31 % sigue cuentas relacionadas con los medios de comunicación, partidos políticos, etc. y el 23 % es fan o sigue a una determinada marca comercial. Asimismo, el 26 % de los encuestados afirma que las marcas que tienen un perfil en las redes sociales les inspiran más confianza. En cuanto al uso que hacen los profesionales de las redes sociales, las utilizan en un 51 % de las ocasiones para generar notoriedad y en un 47 % para *branding*, entre otros usos.

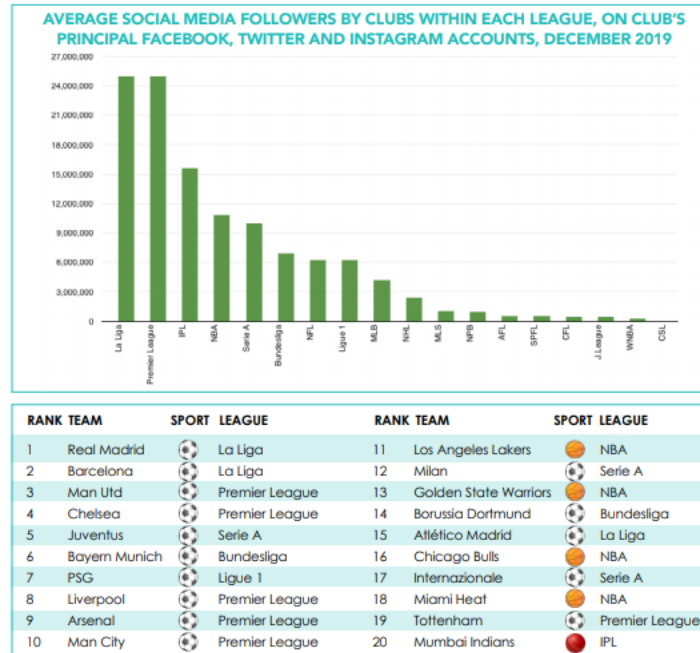
Según lo anteriormente expuesto, hoy en día es imposible pensar en un plan de comunicación que no incluya elementos de marketing digital, ya que con la influencia que están teniendo en la sociedad se hace imprescindible el estar presente como marca en estas plataformas. Sin embargo, no debemos descuidar lo relacionado con el área más tradicional del marketing, sino que debemos integrarlo de tal manera que nos permita reforzar nuestra relación

con el consumidor y así fortalecer nuestra imagen de empresa, posicionándonos en la mente del consumidor en el espacio que como empresa queremos hacer (Goicoechea, 2015).

El marketing digital también es de gran relevancia en el ámbito del deporte, no solo para promocionar productos y servicios, sino también como medio para mejorar la comunicación y la visibilidad de los equipos deportivos. Por ejemplo, el Club de Fútbol Real Madrid destaca por tener un fuerte posicionamiento tanto a nivel de web como de redes sociales. Su página web está en hasta 8 idiomas diferentes, la mitad de los cuales son del continente asiático y la otra mitad del continente europeo. De esta forma, el club consigue llegar a todo el mundo digitalmente y así poder aumentar sus seguidores y ofrecer sus productos a posibles nuevos clientes, situándose como el club con mayor número de seguidores en las redes sociales (Figura 3):

**Figura 3**

*Media de seguidores en redes sociales por clubes*



Fuente: Sporting Intellingence (2019)





Además de las estrategias de marketing detalladas anteriormente, el patrocinio aparece como una de las técnicas de comunicación no convencionales más importantes en el ámbito del deporte. En España, la Ley General 34/1988, de 11 de noviembre, de Publicidad, define el contrato de publicidad en su artículo 24 como «aquel por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador».

Nogales-González (2006) detalla que el patrocinio se ha convertido en un instrumento de comunicación comercial que ha adquirido más valor en el marketing deportivo, en el que la entidad patrocinada interactúa en el marco del deporte y las empresas patrocinadoras utilizan los valores comunicativos de dicha entidad, evento o persona patrocinada para promocionar su imagen y satisfacer sus intereses, utilizando la técnica de la acción indirecta (la empresa patrocinadora no anuncia directamente su oferta al consumidor, ya que utiliza un intermediario que se encarga de cómo percibe la marca el consumidor) a través de actividades y/o personas que en ese momento son portadoras del mensaje.

En este sentido, Blázquez (2012) afirma que las empresas necesitan diferenciarse de la competencia aportando mayor prestigio, credibilidad y liderazgo en su sector. El patrocinio en el deporte permite reforzar la notoriedad de la empresa y compartir los valores asociados a ella. En definitiva, tratan de encontrar el vínculo emocional que el deporte consigue establecer con los que lo practican y lo siguen.

El patrocinio destaca cuando el entorno del patrocinado está marcado por el éxito y los buenos resultados, que preferiblemente deben ir acompañados de una imagen buena, importante y positiva que sea compatible con la marca. En este punto, es importante que el mundo empresarial asuma los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa, que permiten la sostenibilidad social de las entidades deportivas. Esta responsabilidad se



concibe como el acto de conocer y aceptar las consecuencias de un acto libre e inteligente, así como la relación de causalidad que une al autor con el acto que realiza, vinculando en este las relaciones nacidas de los efectos de aquel (Solano Santos, 2013).

Por el contrario, muchas de las empresas que se gestionan mediante estrategias de marketing deportivo preponderan como objetivo fundamental el de ganar dinero, y en segundo lugar el de satisfacer necesidades y deseos de las personas que practican deporte o los aficionados. Por lo que es necesario destacar que su correcta proyección implica «Responsabilidad Social» por parte de quienes se encargan de desplegar las estrategias y acciones que se planifican a través de los planes de marketing o las campañas publicitarias, haciendo que el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa sea de suma importancia para lograr un impacto positivo en el bienestar social de la comunidad y del público objetivo (Guillén et al., 2018).

Según los resultados del Primer Estudio sobre el Estado del Patrocinio Deportivo en España (Asociación de Directivos de Comunicación [DIRCOM], 2015), el 53 % de las empresas afirma que su principal motivación para invertir en el patrocinio deportivo es que lo ven como una forma de reforzar su identidad y valores corporativos, con un 28 % que opta por los eventos deportivos, un 21 % por las competiciones deportivas y un 20 % por los clubes. Asimismo, el 71 % detalla que no patrocina preferentemente el deporte masculino. Por tanto, la mayoría busca reforzar la imagen de la empresa y asociarla a una serie de valores positivos, y así, el patrocinio del deporte femenino es una gran opción.

Una de las empresas a nivel nacional más comprometidas con el deporte femenino es Iberdrola, vinculada al negocio energético, que se ha caracterizado por colocar la igualdad como pilar importante de sus políticas institucionales. En este sentido, entre 2007 y 2018 han establecido más de 70 medidas para mejorar su política de igualdad y conciliación (Matatoros, 2018), lo que les ha llevado a centrar su estrategia de patrocinio en la mujer, por



ejemplo a través de la selección española de fútbol femenino y la primera división femenina, aunque también llevan a cabo otros programas no centrados en el deporte de competición como el Tour Universo Mujer, un evento deportivo itinerante que pretende promocionar y desarrollar el deporte femenino a nivel nacional.

En cuanto a la formación y competencias en marketing deportivo, hay que tener en cuenta que el sector deportivo español y todo lo que le rodea han sufrido un gran cambio en las últimas décadas debido a los cambios económicos y a la evolución de la sociedad. El carácter voluntario del pasado destaca frente a la necesidad actual de generar políticas y proyectos que tengan un impacto positivo en la población (Gallardo & Jiménez, 2004).

En este sentido, el creciente interés por la gestión deportiva no se ha acompañado de una evolución y consolidación en la profesionalización del sector. Se han identificado importantes deficiencias en los aspectos conceptuales y terminológicos. Como explica Gambau (2016), no hay uniformidad en la identificación de las profesiones vinculadas al sector deportivo y el concepto de actividad profesional se confunde con el de ocupación.

El rendimiento laboral de las personas que tienen asignados diferentes grados de responsabilidad en las organizaciones deportivas (unidades de la administración pública, clubes, federaciones, gimnasios privados, etc.) influye notablemente en la calidad de las actividades deportivas, en el servicio a los ciudadanos que participan en ellas y en el rendimiento del resto de trabajadores y colaboradores vinculados a las mismas (Gimeno & Paris, 2000).

Lo que era una actividad cuya enseñanza, formación, dirección técnica y gestión y organización era casi totalmente voluntaria se ha convertido hoy en día en una actividad profesionalizada y altamente técnica, que como tal requiere una formación, conocimientos, experiencia y habilidades específicas en las personas que la realizan (Gimeno y París, 2000). Hoy día la gestión deportiva tiende a profesionalizar a sus responsables (directivos y mandos



intermedios), con las características que esta profesionalización conlleva. Uno de los temas que los expertos consideran más importantes, desde el punto de vista de la demanda, es el marketing y la comunicación.

Las organizaciones necesitan trabajadores y políticas empresariales especializados, polivalentes, innovadores, creativos, comprometidos y preocupados por ofrecer un servicio y una comunicación excelentes a los consumidores (Dorado, 2005). Aunque la definición de competencias y habilidades ha sido ampliamente estudiada en el ámbito empresarial y corporativo, no se ha estudiado específicamente para el del deporte.

Las competencias de gestión son esenciales para una buena práctica empresarial, sobre todo en lo que respecta a las cuestiones de marketing, dado el fuerte y a veces adverso entorno competitivo en el que las empresas deben existir. Los gestores deportivos, debido a las graves limitaciones y a la falta de recursos, deben recurrir en gran medida al desarrollo de competencias adecuadas y apropiadas para el marketing (Carson y Gilmore, 2000).

La base de competencias para la toma de decisiones de gestión de marketing es el Aprendizaje Experiencial (conocimiento + experiencia + juicio + comunicación) (Carson & Hill, 1992), que es crucial para el éxito en la toma de decisiones de gestión en marketing. Otra habilidad que destaca en la literatura consultada es la creatividad (Ramírez, 2006), derivada de la necesidad de diferenciarse de la competencia y fidelizar al público, lo cual es indispensable para que las asociaciones y clubes deportivos se puedan mantener en este mercado tan competitivo. Asimismo, se hace referencia a las habilidades de comunicación y relaciones públicas, y a las habilidades comerciales como características deseables (Ramírez, 2006).

La gestión deportiva se aplica en diferentes campos que hacen necesaria una especialización que obligue a diseñar los perfiles curriculares adecuados y a establecer las posibles vías de formación. Por ejemplo, no se requiere la misma cualificación para diseñar y coordinar el desarrollo de un programa deportivo que en el desempeño de la gestión de una sociedad



deportiva. En la medida en que los responsables de dirigir y gestionar el deporte estén adecuadamente formados, se podrá lograr una excelente gestión deportiva que contribuya a un mejor desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones (Blanco, 2016).

### **1.3 LOS OBJETIVOS RINMSASFT:**

*Fortalecer las competencias de los directivos de equipos deportivos femeninos semiprofesionales a través de estrategias de marketing, comunicación y visibilidad.*

*Abordar el reto que supone la consabida disparidad de patrocinio y financiación que existe entre los equipos deportivos masculinos y femeninos a nivel semiprofesional.*



---

## 2. METODOLOGÍA

---

Para determinar las necesidades de formación de los directores deportivos de los equipos femeninos semiprofesionales de cada país se utilizaron dos herramientas, una cuantitativa (un cuestionario) y otra cualitativa (un grupo de discusión).

### 2.1. Instrumento cuantitativo, muestra y procedimiento (Cuestionario):

La muestra estaba formada por 209 sujetos, de los cuales 121 eran mujeres y 88 hombres. Todos los participantes eran directivos de un club o de una federación deportiva, con estudios superiores y entre 30 y 60 años de edad. Todos los participantes firmaron un formulario de consentimiento antes del estudio.

El cuestionario es una herramienta muy válida que nos permite conocer la percepción que tienen los directores deportivos sobre las habilidades necesarias para ser un buen director deportivo en un equipo femenino. El cuestionario se dividió en dos partes principales:

- Una primera parte para el registro de datos demográficos (edad, país, organización deportiva...).

Datos demográficos.

1. Sexo: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Organización deportiva: \_\_\_\_\_
4. Puesto actual: \_\_\_\_\_
5. Experiencia laboral: \_\_\_\_\_
6. Nivel educativo: \_\_\_\_\_

- Una segunda parte más extensa que trataba de las diferentes competencias de los gestores deportivos, dividida en 25 secciones con cuatro preguntas en cada sección (100 preguntas en total).

1. Pensamiento administrativo
2. Comunicación eficaz



3. Liderazgo
4. Gestión financiera
5. Gestión de recursos humanos
6. Marketing
7. Administración
8. Fundamentos jurídicos
9. Gestión de eventos
10. Gestión de riesgos
11. Gestión de instalaciones deportivas
12. Gestión del tiempo
13. Conocimientos de informática
14. Tecnologías de la información
15. Toma de decisiones
16. Filosofía y ética
17. Investigación
18. Bases del deporte
19. Gestión del control
20. Orientación a los resultados
21. Relaciones públicas
22. Gestión de proyectos
23. Gestión estratégica
24. Habilidades sociales
25. Gestión de conflictos

• En la primera parte del cuestionario las preguntas son de respuesta abierta, y en la segunda las respuestas irán del 1 (innecesario) al 7 (extremadamente importante) en función del nivel de acuerdo o desacuerdo.



El análisis estadístico se realizó con el programa estadístico IBM SPSS v20.0 (SPSS Inc., Chicago IL, EE. UU.) y se analizó mediante la estadística descriptiva y las pruebas t no pareadas. Los valores se expresaron como media  $\pm$  DT y el nivel de significación se consideró para  $p < 0,05$ .

## 2.2. Instrumento cualitativo, muestra y procedimientos (grupo de discusión):

A continuación, se detalla la información general de los grupos de discusión que han realizado los participantes (Tabla 1):

**Tabla 1**  
*Información general grupo de discusión*

ORGANIZACIÓN	FECHA	LUGAR	HORA DE INICIO HORA DE FINALIZACIÓN	PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES
UCAM	23.07.20	Online	11 am - 1 pm	Lucía Abenza Cano M <sup>a</sup> José Maciá Andreu Ana M <sup>a</sup> Gallardo Guerrero Juan Antonio Sánchez Sáez
MV International	13.07.20	Online	5 pm - 6:30 pm	Denitsa Andonova
Sassari Torres Femminile	29.07.20	Online	5:30 pm - 7 pm	Fabrizio Contini
Asociación Búlgara para el Desarrollo del Deporte	23.07.20	Sofía, Bulgaria	1:15 pm - 2:30 pm	Ivaylo Zdravkov
Asociación Deportiva de Rijeka	30.06.20	Rijeka, Croacia	9 am - 1 pm	Tara Pavić

### 1.1. Datos sociodemográficos de los participantes





En esta sección se ofrece información sobre las principales características de los participantes.

El grupo de discusión de la **UCAM** estaba compuesto por 8 gestores deportivos relacionados con diferentes disciplinas deportivas (7 hombres, 1 mujer), con una media de 17,6 años de experiencia profesional (mínimo 7, máximo 30).



En cuanto al cargo que ocupan actualmente, algunas de ellas dirigen o gestionan un club deportivo femenino semiprofesional (n=3) o desempeñan funciones de tesorería y secretaría (n=2). También hay dos presidentes de federaciones deportivas (n=2) y un director de servicios deportivos universitarios (n=1) con equipos femeninos semiprofesionales en varias disciplinas deportivas.

El grupo de discusión se dirigió en español y luego todas las reflexiones se han traducido al inglés para los fines del proyecto.

En cuanto al grupo de discusión realizado por **MV International**, se celebró con 6 participantes de entre 25 y 60 años. Todos ellos tienen una gran experiencia en el campo del deporte, ya sea como exdeportistas o como entrenadores deportivos, pero también algunos de ellos tienen experiencia en términos de gestión de equipos deportivos. El grupo estaba formado por 2 hombres y 4 mujeres.

El grupo de discusión se dirigió en italiano y luego todas las reflexiones se han traducido al inglés para los fines del proyecto.

En cuanto a la experiencia profesional y las expectativas de todos los participantes en el grupo de discusión:

- **Persona 1:** Representa a L'ORMA Milán, que es una asociación deportiva que trabaja con el deporte utilizándolo como herramienta educativa. La organización lleva a cabo una amplia gama de proyectos europeos dedicados principalmente a promover el deporte entre la comunidad local de Lombardía. El participante es el presidente de la organización y trabaja en un puesto de gerente/director deportivo. Necesita más competencias en materia de marketing y gestión para obtener mejores resultados en su organización y por eso decidió participar en el proyecto.
- **Persona 2:** Trabaja en un club deportivo de gimnasia artística desde hace muchos años. El club se fundó hace muchos años, a principios de la década de 1900, y formó parte de la Serie A, luego cerró y volvió a abrir.



En cuanto a su historia reciente, el club reinició su actividad hace 20 años, principalmente en el sector no profesional. En los últimos años ha pasado de ser un curso amateur a contar con 500 atletas y deportistas en competición también en la Serie A. Así que también forma parte de la Serie A y, por tanto, el grupo de discusión les pareció interesante a sus miembros para conocer mejor y compartir experiencias con otros de sus compañeros.

La participante no forma parte del consejo de administración, pero está muy cerca de él. Para el club hace las formaciones y tiene una parte muy activa. Por lo tanto, ha seguido la actividad de este proyecto hasta ahora y también está interesada en comprender mejor lo que ocurre en un grupo de discusión.

- **Persona 3:** Colabora con otras asociaciones deportivas en el ámbito de la danza y también en el de la danza Ability, que es una actividad que utiliza la danza para la inclusión con personas de diferentes capacidades. Por lo tanto, este miembro del grupo tiene ambas experiencias, tanto la de campo y la de conexión con profesores y entrenadores deportivos, como la experiencia práctica en la gestión de proyectos como coordinadora de varios proyectos de la UE.
- **Persona 4:** Tiene una importante experiencia en el campo del voleibol. En el pasado, ha sido jugadora de voleibol y ha jugado en algunos equipos. Luego, tras varias lesiones, ha pasado al otro lado y se ha convertido en entrenadora. Además, ayuda en la gestión de su equipo, sobre todo gestionando los patrocinadores, ya que sus estudios la llevaron a profundizar en la gestión deportiva y el marketing. En la actualidad, colabora siguiendo la parte de patrocinios y relaciones con empresas de un equipo de voleibol en B1.
- **Persona 5:** Esta mujer forma parte de una asociación deportiva para personas con discapacidad intelectual. Participa en el grupo de discusión porque le interesa comprender mejor algunos aspectos del marketing y la visibilidad, ya que considera muy importante tener algunos conocimientos



al respecto cuando se participa en este tipo de actividades. De momento participa como voluntaria en la asociación, ya que esta es bastante pequeña y no cuenta con el presupuesto suficiente ni posibilidades financieras para permitirse pagar al personal.

- **Persona 6:** Este último participante es el que más experiencia tiene de todo el grupo de discusión. Es el fundador del Sanga Milano, equipo que está en la Serie A2 de baloncesto femenino en Milán. No obstante, no hay serie A1, por lo que podemos decir que el Sanga Milano está en la Serie A.

Este participante lleva trabajando con el deporte femenino desde 1999 y se encarga de todo dentro del equipo, desde la recuperación de patrocinadores hasta la búsqueda de jugadoras pasando por la creación de secciones juveniles dentro del equipo. Considera que con sus más de 20 años de experiencia sabe cómo se debe mantener más o menos un club deportivo (de baloncesto) femenino. Es el duodécimo año consecutivo que el mencionado equipo de Sanga está en la Serie A2. Al parecer es un récord en Italia, ya que normalmente los clubes deportivos femeninos o bien se van a la A1 o bien vuelven a la Serie C o B para perder, y si encuentran patrocinadores tienen la opción de volver a subir.

Por tanto, este equipo y su director están muy orgullosos de llevar 12 años siempre al más alto nivel. Además, el club también atiende a las personas con discapacidad: las niñas y sobre todo las chicas de la Serie A, juegan a «Baloncesto IN», un baloncesto muy inclusivo. Jugadoras o incluso personas que nunca han jugado participan junto a las campeonas e involucran en el juego a personas con discapacidad, convirtiéndolo en una experiencia de deporte inclusivo muy interesante.

Y ya que se menciona la inclusión, el club nació en via Padova, la zona multiétnica de Milán, por lo que también lleva a cabo una serie de actividades culturales y acciones contra cualquier discriminación. De ahí que el club se interese en que jueguen especialmente con niños extranjeros, niñas árabes y, por supuesto, personas con discapacidad.



Este participante forma parte del grupo de discusión por curiosidad de ver otros tipos de acercamiento al mundo del deporte femenino, pues ya ha encontrado una serie de temas en los que trabajar. Algunos de ellos son:



- a. La dificultad para encontrar patrocinadores, especialmente para un club deportivo femenino, aunque el mercado se dirija principalmente a grupos de mujeres (60-70 %). La cuestión es por qué los patrocinadores no valoran los grupos femeninos cuando resulta que el mundo femenino es el mayor comprador, teniendo en cuenta muchos productos y muchos objetivos.
  
- b. También hay una serie de prejuicios y etiquetas por razones de género que provocan que se piense que hay deportes de hombres y deportes de mujeres. En Italia, muchas veces ocurre que las madres animan a sus hijas a hacer danza o voleibol, ya que son deportes de poco contacto humano y además muy bonitos, y en cambio las chicas apenas juegan al fútbol, al rugby o al baloncesto. La idea es educar también a las chicas en este tipo de deportes en los que los valores de comunidad y superación de las dificultades son importantes, por si algún día algunas quisieran ser directivas o crecer en su carrera.

Después de esta ronda de presentación de los participantes del grupo de discusión, es necesario subrayar que tenemos un grupo de personas muy diverso, con distintas experiencias, en varios campos y en distintos puestos profesionales, por lo que el facilitador prevé que el inicio de la discusión será muy útil, dado que ya se han planteado varias cuestiones. El debate se desarrollará gracias a las principales preguntas que se han preparado y se les han planteado al grupo.

En el grupo de discusión de **Sassari Torres Femminile** se reunieron 5 participantes de entre 25 y 60 años. Todos ellos tienen una gran experiencia en el campo del deporte, ya sea como exdeportistas o como entrenadores deportivos, pero también algunos de ellos tienen experiencia en términos de gestión de equipos deportivos. El grupo estaba formado por 4 hombres y 1 mujer.

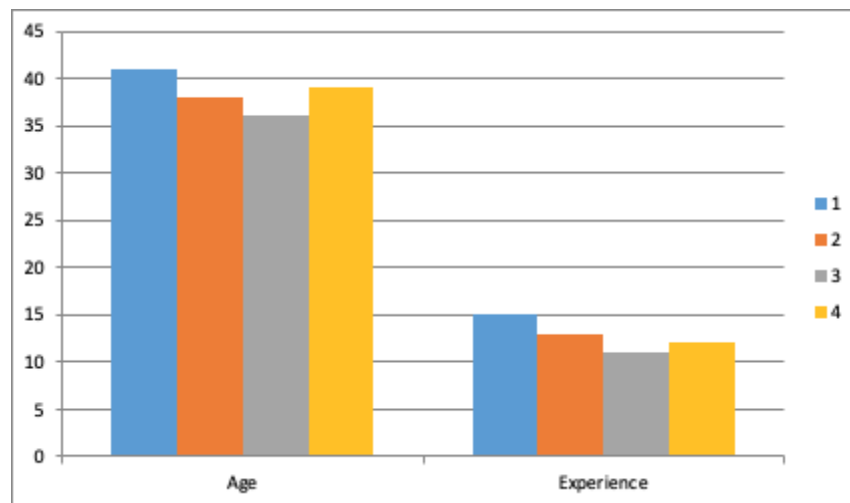
El grupo de discusión se dirigió en italiano y luego todas las reflexiones se han traducido al inglés para los fines del proyecto.



En el grupo de discusión realizado por la **Bulgarian Sports Development Association** participaron 4 mujeres de entre 36 y 40 años. Dos son presidentas de clubes deportivos, una es directora deportiva y la otra es gestora deportiva. Todas tienen más de 10 años de experiencia en su trabajo (Figura 1).

### Figura 1

*Asociación para el Desarrollo Deportivo de Bulgaria. Edad y experiencia profesional de las participantes.*



El grupo de discusión se realizó en búlgaro y, a efectos de la investigación, la información se tradujo al inglés.

La primera fase del grupo de discusión comenzó con las presentaciones de los participantes:

- **Moderador:** Hola, estoy aquí hoy para moderar un grupo de discusión en el marco del proyecto «Re(IN)novando la Estrategia de Marketing a través de Equipos Semiprofesionales Femeninos». En primer lugar, ¿pueden presentarse y compartir a qué clubes deportivos u organizaciones deportivas representan?
- **Persona 1:** Represento, como director técnico, al Club de Fútbol de la Academia Nacional de Deportes.





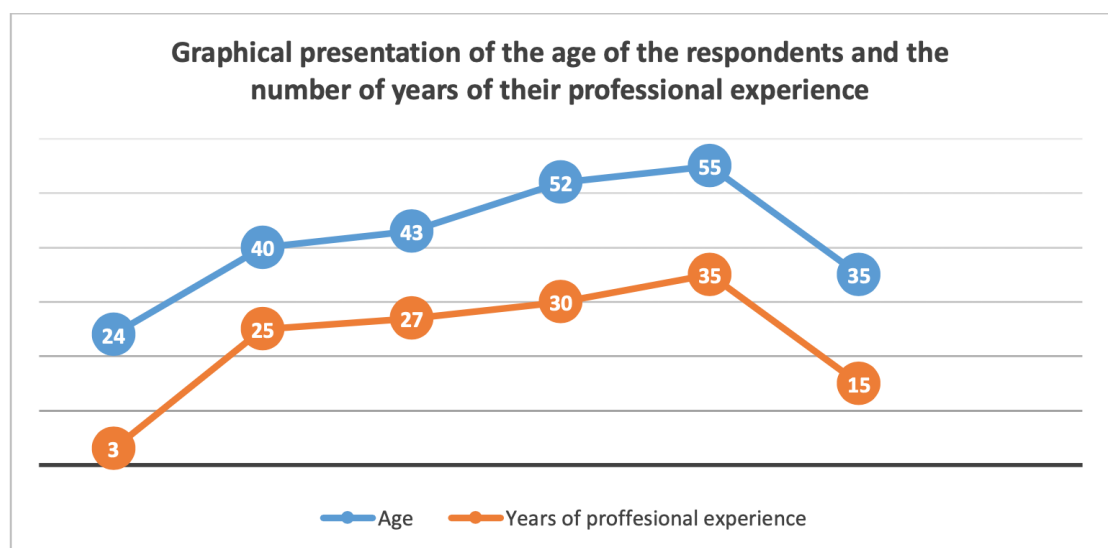


- **Persona 2:** ¡Buenas tardes! Soy gerente del Club Deportivo Grand Hotel Varna.
- **Persona 3:** ¡Buenas tardes! Soy el presidente del Club Deportivo Enko de Plovdiv.
- **Persona 4:** ¡Buenas tardes! Soy la presidenta del Club de Fútbol de Santa Sofía.

Por último, el grupo de discusión realizado por la **Rijeka`s Sports Association** estaba formado por seis personas, 5 mujeres y 1 hombre. La edad del grupo de discusión oscila entre los 24 y los 56 años (Figura 2). Todas las personas seleccionadas tienen muchos años de experiencia en el mundo del deporte, ya sea como deportistas o como dirigentes de clubes. Los encuestados son el presidente del club de submarinismo, el presidente del club de natación sincronizada (también presidente de la federación deportiva), el presidente del club de judo (también secretario general de la federación deportiva), el jefe de necesidades públicas de los clubes deportivos locales, un experto en marketing y el presidente del club de windsurf (campeón del mundo en las disciplinas de windsurf).

## Figura 2

*Rijeka`s Sports Association. Edad y experiencia profesional de los participantes.*





El grupo de discusión se dirigió en croata y luego todas las reflexiones se han traducido al inglés para el proyecto.



Las preguntas que se hicieron a los participantes fueron las siguientes:

1. ¿Qué beneficios cree que se pueden conseguir mejorando las estrategias de marketing, de comunicación y de visibilidad?
2. ¿Qué importancia le da al marketing, a la comunicación y a la visibilidad en su entidad?
3. ¿Qué estrategias se llevan a cabo?
4. ¿Qué estrategias cree que pueden aplicarse para mejorar...?
5. ¿Qué habilidades o competencias cree que debe tener un gestor deportivo para implementar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad?
6. ¿Cuáles son los beneficios o las razones que llevan a patrocinar un equipo femenino semiprofesional?
7. ¿Cuáles cree que son los principales requisitos que busca un patrocinador en una entidad para patrocinarla?
8. ¿Qué barreras suele encontrar al intentar aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad?

Con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible del debate de los participantes, el análisis de los resultados de los grupos de discusión se realizó mediante un enfoque cualitativo a través de las transcripciones de los vídeos.

---

## **2. RESULTADOS**

---

### 2.1. Resultados cuantitativos: Cuestionario:

Tras realizar una estadística descriptiva, se observa que la media de respuestas de los 25 apartados incluidos en el cuestionario es mayor que 5, por lo que tanto los hombres como las mujeres, de todos los países participantes,



consideran que los 25 apartados del cuestionario son extremadamente importantes para ser un buen gestor deportivo.

Analizando las respuestas de hombres y mujeres de los cinco países incluidos se han podido comprobar diferencias estadísticamente significativas en algunos de los apartados (\* $p < 0,05$ ), y se ha observado que las mujeres obtienen puntuaciones más altas que los hombres, debido a que quizás dan más importancia a la gestión deportiva.

**Tabla 2.**  
*Secciones del cuestionario por países*

SECCIONES DEL CUESTIONARIO	ESPAÑA (n=44)	ITALIA (n=40)	CROACIA (n=40)	BULGARIA (n=44)	ALEMANIA (n=41)
V1_PENSAMIENTO_ADMINISTRATIVO	5,23 ± 1,02	6,6 ± 0,52	6,05 ± 0,81	5,68 ± 1,08	6,42 ± 0,58
V2_COMUNICACIÓN_EFICAZ	5,52 ± 0,69	6,53 ± 0,62	6 ± 0,75	5,89 ± 0,85	6,29 ± 0,72
V3_LIDERAZGO	5,59 ± 0,72	6,49 ± 0,55	5,73 ± 0,79	5,95 ± 0,8	6,19 ± 0,89
V4_GESTIÓN_FINANCIERA	5,76 ± 0,77	6,07 ± 1,12	5,88 ± 0,83	6,15 ± 0,66	6,21 ± 0,72
V5_RECURSOS_HUMANOS	5,23 ± 0,91	6,35 ± 0,77	5,91 ± 0,81	5,67 ± 1,08	6,28 ± 0,72
V6_MARKETING	6,21 ± 0,72	6,26 ± 0,87	6,16 ± 0,93	6,53 ± 0,49	6,25 ± 0,7
V7_ADMINISTRACIÓN	6,21 ± 0,7	6,32 ± 0,67	6,17 ± 0,79	6,64 ± 0,44	6,23 ± 0,89
V8_FUNDAMENTOS_JURÍDICOS	6,09 ± 0,84	6,26 ± 0,72	6,22 ± 0,86	6,67 ± 0,45	6,29 ± 0,9
V9_GESTIÓN_DE_EVENTOS	5,49 ± 0,79	6,52 ± 0,67	5,89 ± 0,82	5,8 ± 0,97	6,39 ± 0,71
V10_GESTIÓN_DE_RIESGOS	6,23 ± 0,67	6,55 ± 0,59	6,28 ± 0,73	6,65 ± 0,45	6,38 ± 0,77
V11_GESTIÓN_DE_INSTALACIONES_DEPORTIVAS	5,71 ± 0,66	6,24 ± 0,93	6,05 ± 0,67	6,12 ± 0,77	6,19 ± 0,91
V12_GESTIÓN_DEL_TIEMPO	5,92 ± 0,67	6,49 ± 0,67	6,16 ± 0,56	6,44 ± 0,48	6,18 ± 0,82
V13_CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA	5,13 ± 1,02	6,34 ± 0,81	5,66 ± 0,93	5,47 ± 1,18	6,28 ± 0,72
V14_TECNOLOGÍAS_DE_LA_INFORMACIÓN	5,19 ± 0,9	6,4 ± 0,79	5,74 ± 0,87	5,53 ± 1,23	6,22 ± 0,86
V15_TOMA_DE_DECISIONES	5,76 ± 0,73	6,43 ± 0,79	6,2 ± 0,72	6,38 ± 0,6	6,28 ± 0,77
V16_FILOSOFÍA_Y_ÉTICA	5,75 ± 0,72	6,55 ± 0,65	6,22 ± 0,66	6,26 ± 0,68	6,35 ± 0,72
V17_INVESTIGACIÓN	5,36 ± 0,86	6,36 ± 0,82	5,85 ± 0,95	5,82 ± 0,98	6,25 ± 0,8
V18_BASES_DEL_DEPORTE	5,77 ± 1,01	6,51 ± 0,65	6,14 ± 0,75	6,43 ± 0,59	6,25 ± 0,9
V19_GESTIÓN_DEL_CONTROL	5,48 ± 0,75	6,41 ± 0,71	5,98 ± 0,66	6,1 ± 0,8	6,23 ± 0,94
V20_ORIENTACIÓN_A_LOS_RESULTADOS	5,6 ± 0,64	6,55 ± 0,6	5,9 ± 0,75	6,17 ± 0,79	6,24 ± 0,89
V21_RELACIONES_PÚBLICAS	5,88 ± 0,72	6,45 ± 0,7	5,98 ± 0,86	6,42 ± 0,6	6,36 ± 0,78
V22_GESTIÓN_DE_PROYECTOS	5,68 ± 0,64	6,43 ± 0,78	6,01 ± 0,73	6,07 ± 0,82	6,28 ± 0,75
V23_GESTIÓN ESTRATÉGICA	5,67 ± 0,6	6,47 ± 0,72	5,96 ± 0,67	6,11 ± 0,79	6,28 ± 0,74
V24_HABILIDADES SOCIALES	5,85 ± 0,53	6,58 ± 0,59	5,98 ± 0,65	6,36 ± 0,48	6,4 ± 0,67
V25_GESTIÓN DE CONFLICTOS	6,55 ± 0,64	6,65 ± 0,59	6,53 ± 0,62	6,94 ± 0,21	6,46 ± 0,67

Algunos de los apartados que han obtenido mayor puntuación y que, por tanto, se consideran más importantes son: marketing, administración, fundamentos jurídicos, gestión de riesgos y de conflictos.



Las mujeres dan menos importancia a secciones como recursos humanos y conocimientos de informática y de tecnología de la información, mientras que los hombres consideran menos importantes secciones como las de pensamiento administrativo, la de liderazgo, y las de gestión financiera, de instalaciones o de eventos.

**Tabla 3**  
*Secciones del cuestionario por géneros*

VARIABLES (TODOS LOS PAÍSES)	MUJERES (n=121)	HOMBRES (n=88)
V1_PENSAMIENTO_ADMINISTRATIVO	6,03 ± 1,01	5,91 ± 0,93
V2_COMUNICACIÓN_EFICAZ	6,05 ± 0,83	6,01 ± 0,75
V3_LIDERAZGO	6,03 ± 0,84	5,92 ± 0,79
V4_GESTIÓN_FINANCIERA	6,05 ± 0,93	5,96 ± 0,7
V5_RECURSOS_HUMANOS	5,94 ± 1	5,78 ± 0,88
V6_MARKETING	6,3 ± 0,75	6,26 ± 0,77
V7_ADMINISTRACIÓN	6,28 ± 0,76	6,37 ± 0,67
V8_FUNDAMENTOS_JURÍDICOS	6,3 ± 0,83	6,32 ± 0,71
V9_GESTIÓN_DE_EVENTOS	6,09 ± 0,9	5,9 ± 0,86
V10_GESTIÓN_DE_RIESGOS	6,45 ± 0,62	6,38 ± 0,72
V11_GESTIÓN_DE_INSTALACIONES_DEPORTIVAS	6,12 ± 0,8	5,97 ± 0,82
V12_GESTIÓN_DEL_TIEMPO	6,27 ± 0,69	6,2 ± 0,66
V13_CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA	5,78 ± 1,1	5,73 ± 0,99
V14_TECNOLOGÍAS_DE_LA_INFORMACIÓN	5,84 ± 1,08	5,74 ± 0,98
V15_TOMA_DE_DECISIONES	6,24 ± 0,75	6,15 ± 0,76
V16_FILOSOFÍA_Y_ÉTICA	6,25 ± 0,75	6,17 ± 0,71
V17_INVESTIGACIÓN	5,95 ± 0,99	5,87 ± 0,89
V18_BASES_DEL_DEPORTE	6,24 ± 0,83	6,18 ± 0,84
V19_GESTIÓN_DEL_CONTROL	6,04 ± 0,85	6,02 ± 0,81
V20_ORIENTACIÓN_A_LOS_RESULTADOS	6,11 ± 0,81	6,04 ± 0,8
V21_RELACIONES PÚBLICAS	6,25 ± 0,8	6,17 ± 0,72
V22_GESTIÓN_DE_PROYECTOS	6,1 ± 0,82	6,06 ± 0,73
V23_GESTIÓN ESTRATÉGICA	6,15 ± 0,78	6,02 ± 0,72
V24_HABILIDADES SOCIALES	6,28 ± 0,64	6,15 ± 0,63
V25_GESTIÓN DE CONFLICTOS	6,69 ± 0,57	6,55 ± 0,6



### 2.3. Resultados cualitativos: Grupo de discusión:

En relación con las preguntas formuladas en el grupo de discusión, se presentan a continuación los comentarios y reflexiones más relevantes de la reunión.

#### **1. ¿Qué beneficios cree que se pueden conseguir mejorando las estrategias de marketing, de comunicación y de visibilidad?**

##### **UCAM**

En España, los clubes deportivos se financiaban antes de 2008 en un 80-90 % con subvenciones públicas regionales y municipales. Posteriormente, estas cantidades prácticamente desaparecieron, lo que supuso un punto de inflexión en el que los deportistas y los clubes tuvieron que empezar a cambiar su estrategia para buscar recursos. Los que quieren sobrevivir tienen que hacer campañas y planificar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad que antes no eran necesarias, con el objetivo no solo de atraer a los patrocinadores, sino también de hacerles ver que están invirtiendo en algo que tiene difusión y que va a generar un retorno, convenciéndoles de que inviertan en un equipo deportivo y no en un anuncio de prensa o en una pancarta (FG4, FG6, FG7).

Estos tres pilares (marketing, comunicación y visibilidad) van juntos y son indivisibles (FG4), si no hay visibilidad de tu deporte en las redes sociales o en la televisión, por muy bien que comuniques, tu herramienta de marketing no funciona (FG5). Llevar a cabo este tipo de estrategias es fundamental para que el club siga existiendo y sea competitivo (FG5, FG6), permitiendo que crezca a nivel deportivo, económico y social (FG3). Un equipo puede conseguir muy buenos resultados deportivos pero, si no es capaz de mostrar su identidad y darse a conocer a la sociedad y a las empresas, es como si no existiera, y debe agudizar su ingenio para mejorar su posicionamiento y su visibilidad (FG1, FG3, FG4, FG7).



En este sentido, estar presente en las redes sociales es de gran importancia actualmente, ya que están reduciendo la relevancia del marketing tradicional (FG2, FG8). Las redes sociales, a través de los llamados *influencers*, no buscan la publicidad convencional, sino a personas que atraigan al público objetivo y sean generadores de producto (FG4, FG7). Por lo tanto, hemos pasado de una relación personal entre amigos y conocidos, a intentar difundir el club, la actividad o el evento deportivo de forma más amplia (FG1). Sin embargo, no hay que olvidar los medios más tradicionales como la radio, la televisión local y la prensa escrita o digital (FG1, FG2, FG4).

Por todo lo anterior, es fundamental crear una estructura organizativa en este ámbito y profesionalizarla poco a poco, ya que la comunicación, el marketing y la visibilidad son actualmente cruciales para un club de tamaño medio (FG2), siendo capaces de plantear estrategias que despierten el interés de las empresas tanto de dentro como de fuera del sector deportivo (FG8) y teniendo en cuenta que el deporte se trata de emociones, por lo que es muy distinto a otros productos (FG3).

### **MV International**

Las personas que participaron en el grupo de discusión no entendieron muy bien el significado o el sentido exacto de la pregunta al formularla. Pero tras unas explicaciones, sus reflexiones se orientaron en varias direcciones:

- **El atractivo del equipo a la hora de atraer al sector juvenil.**

Para un club disponer de una buena estrategia de marketing puede ser una ventaja para atraer al sector juvenil o a las categorías de deportistas jóvenes. Especialmente hoy en día, un marketing bueno y atractivo a través de las redes sociales motiva a muchos jóvenes a unirse a esos clubes.

*«Ciertamente, también se habla de atractivo en el sector juvenil, porque el marketing se suele hacer en los primeros equipos sobre deportistas que ya tienen cierta visibilidad, sobre todo en la zona. Así que en el contexto*



*nacional es un poco más grande y ahora sobre todo en el mundo de las redes sociales para iniciar una comunicación el marketing es muy agradable y atractivo».*

Uno de los puntos planteados fue que si aumentaba el número de inscritos en el club, pero la persona que mencionó esta idea aclaró que esto creaba una buena base a la hora de seleccionar, fundamentalmente, porque un deportista con mucho talento podrá tener varias propuestas de diferentes clubes, pero elegirá el que utilice las estrategias de marketing y comunicación más efectivas para tener mejor visibilidad como profesional también.

*«No se trata tanto de encontrar miembros como de tener una buena base para hacer la selección. Porque al final si una chica ya es buena puede ser que tenga propuestas de dos clubes muy fuertes y ambos la quieran».*

*«Si igualmente uno sigue una estrategia de comunicación, la chica puede decir que tal vez vaya allí porque de todos modos entonces su visibilidad es mayor también, y así habría una ventaja para el club».*

- **Aumentar el número de socios del club.**

Además, otro punto de vista es que tener una buena estrategia de marketing aumenta el número de personas que participan en el club en general. Eso también aporta beneficios al club, ya que crece más rápidamente.

- **Promover mejor los valores del deporte en sí, especialmente en los pueblos pequeños.**

Cuando hablamos de ciudades pequeñas o pueblos siempre hay una gran oferta de deportes que practicar. Por lo tanto, el club que hace un buen marketing para promover los valores de un deporte, dándolos a conocer, también da lugar a que la gente elija ese deporte por esos valores que defiende y no por otras razones.

*«En mi opinión también es el tipo. Yo hago gimnasia porque sé lo que es. También depende de la zona, pero en una ciudad pequeña hay muchos deportes. Hay mucha oferta a la que se puede llegar en poco tiempo, porque*





*la gente se mueve de una calle a otra muy fácilmente en comparación con una gran ciudad. Lo que se ha echado en falta en algunos momentos y que ahora está mejorando un poco es entender lo que se puede hacer con un deporte. Así que darles visibilidad, encontrar una manera de comunicar lo que significa hacer gimnasia, con ciertos valores o incluso a un cierto nivel. Porque muchas veces parece que los deportes poco conocidos son solo para algunos privilegiados. En realidad, los resultados se obtienen con trabajo, por eso lo de demostrar cómo puede uno convertirse en deportista. También se puede hacer trabajando en la comunicación, creando estrategias para dar a conocer ese deporte. Sí, porque si no, los que van al gimnasio van porque lo hacían en el colegio o si son superaficionados. De otra forma, ninguno o pocos lo conocen. Así que darle valor y reunir a un tipo de cliente objetivo que no es solo... Mi madre me envió porque el club está al lado de casa, pero elegí este deporte porque me gusta esto, este valor, este trabajo».*

Básicamente, aumentar la visibilidad de un deporte es darlo a conocer a la gente y, sobre todo, transmitir los valores que hay detrás. En el debate este aspecto ha aparecido como un asunto bastante importante, especialmente para los deportes que no son ampliamente conocidos y que buscan familiarizar a la población con los valores que defienden.

- **Razones económicas y búsqueda de patrocinadores.**

La búsqueda de recursos económicos y patrocinadores a través de la implementación de estrategias de marketing y de visibilidad es fundamental para todos los clubes deportivos, especialmente para aquellos que son de gran tamaño y tienen muchos socios. Comunicar de forma correcta para el equipo garantiza no solo los recursos económicos, sino también una imagen adecuada del club, para que se unan más patrocinadores y más socios.

*«Está claro que, para nosotros, estando en la Serie A y necesitando mucho dinero, es obvio que tenemos que buscar esos recursos económicos y tratar de dar la imagen que queremos dar de nosotros mismos. Sin embargo, la primera cuestión que me plantearía para cada asociación es trabajar en la*



*comunicación que pueda transmitir no solo la parte deportiva, sino también quiénes somos. Las narrativas son lo primero que se nos ocurre para llegar a la gente, y tienen que incluir cuestiones emocionales además de la trama deportiva. Decir lo buenos que somos, lo competentes que somos. ...Si te fijas en los clubes grandes, para mí el ejemplo es el baloncesto en España. Siempre hablan de la selección como familia.*

*Llaman La Familia al equipo nacional y eso es lo que somos, familia. Al final todos los clubes deportivos como primer concepto te dicen «somos familia», y después te dicen «ven aquí porque harás amigos, te vas a divertir». Y para mí, la última cuestión es que una empresa, quizás un poco más importante, como en la nuestra, estamos hablando con esas personas que conocemos y tal vez quieran que las chicas vengan a algún lugar, les estamos diciendo «Mira, nosotros también somos competentes y buenos, vente con nosotros». Esta mezcla de cuestiones... digo muy brevemente que tendríamos que hablar mucho más tiempo para abordar esta cuestión».*

### **Sassari Torres Femminile**

Al momento de formular la pregunta los participantes empezaron a compartir sus sugerencias basadas en sus propias experiencias, y en el debate se habló de distintos temas que se enumeran a continuación:

- **Atraer un gran número de abonados nuevos.**

A partir de la experiencia de los últimos días, uno de los objetivos que solemos intentar conseguir es promocionar el fútbol femenino a nivel regional e intentar atraer cada vez a más chicas que quieran descubrir este mundo que todavía no se conoce mucho. De hecho, por esta razón, además de la comunicación por redes sociales, la prensa publica varios gráficos bonitos que podemos utilizar.

A nivel de marketing lo que se hace son las jornadas de puertas abiertas, por ejemplo, que organizamos una hace poco. Hubo bastante



afluencia, y eso es muy importante en esta fase de la temporada porque te da a conocer.

- **Ampliar la base del equipo.**

Creo que el deporte femenino se enfrenta a un gran descenso en los números, especialmente en la fase de admisión, pero también en la de mantenimiento. Seguimos teniendo cifras que disminuyen estadísticamente. Así que el objetivo es, sin duda, la ampliación de la base. En los equipos más afianzados, la comunicación sirve claramente para buscar recursos y patrocinadores, porque cuanto más se te ve, más se te acercan.

- **Aumentar los números y que las generaciones continúen.**

Desgraciadamente, tenemos el problema de que algunas chicas deciden irse con 15 o 16 años. Y debería haber niñas más pequeñas para que haya una continuidad en el equipo, sin embargo, no es un deporte tan conocido. Lo que yo hago es siempre difundir e informar de que nosotros también existimos y de que estamos dispuestos a acoger a las chicas.

- **Dar a conocer mejor la disciplina.**

Tenemos que informar a la gente de que existe, de que es un buen deporte y de que pueden practicarlo. Hasta ahora hay muchos que no saben que existe.

- **Transmitir el mensaje claro y dar la máxima dignidad al fútbol femenino.**

Transmitiendo un claro mensaje de «dar la máxima dignidad a este deporte», nos dirigimos a San Gimignano. Decidimos hacer el experimento de llevar al equipo a una plaza que no tiene ninguna otra atracción en la ciudad, en la amplia zona de Valdelsa con cerca de 100 000 personas, y tratamos de interpretar el escenario de la serie A femenina en una plaza que tenía pocos hombres. ¿Qué pasa con una comunidad cuando el equipo de referencia de la zona es un equipo de fútbol femenino? Digamos que esa fue la primera operación de marketing estratégico. Y nos llevó a trasladarnos a San



Gimignano, Florencia. Consecuentemente, a partir de ahí hemos articulado una serie de prácticas de consolidación que son claramente muy diferentes a las que teníamos antes de llegar a Florencia, donde el problema era promover el fútbol femenino poco a poco y hacer un discurso de continuidad entre las generaciones para lanzar un mensaje para trabajar en las escuelas. Se convirtió en algo natural que las chicas de la localidad se acercaran al fútbol y este, por lo tanto, es un tipo de trabajo diferente, más cuantitativo que cualitativo.

### **Bulgarian Sports Development Association**

Según los participantes, una buena estrategia de marketing puede conducir a una mayor participación en sus clubes deportivos, una mayor visibilidad, una mejor comprensión de sus objetivos e intenciones como organizaciones deportivas, la promoción de sus tareas, y a más anunciantes y patrocinadores.

El debate dio lugar a lo siguiente:

Moderador: Gracias. ¿Qué beneficios cree que se pueden conseguir mejorando las estrategias de marketing, de comunicación y de visibilidad?

Persona 1: Mejorar el ambiente de trabajo en el club, a través de nuevas oportunidades, inversiones, publicidad, patrocinio.

Moderador: ¿Más opiniones?

Persona 1: Promover el club deportivo y conseguir un mayor número de miembros.

Persona 3: Más publicidad, más visitas, más apariciones públicas.

Persona 2: Promoción del deporte femenino en general, en la ciudad de Varna y en toda la región.

Moderador: ¿Y podemos decir que les gustaría posicionarse mejor en el mercado, conseguir más visibilidad y más visitas a sus centros y sus eventos deportivos?



Persona 2: Sí, por supuesto.

Persona 1: En general, el desarrollo de estrategias de marketing no es primordial en el deporte en Bulgaria, especialmente en el deporte femenino. Más bien buscamos popularidad para llegar a...

Persona 2: Popularidad entre las niñas y las mujeres.

Moderador: Su objetivo es llegar al máximo número de jóvenes, niñas y mujeres.

Persona 2: Sí.

### **Rijeka`s Sports Association**

A la primera pregunta sobre los beneficios que los encuestados creen que se pueden conseguir con la mejora de las estrategias de marketing, comunicación y visibilidad, las respuestas fueron: aumento de la imagen de marca (la publicidad aumenta la concienciación y ayuda a crear una buena imagen de marca), mejora de la segmentación (la publicidad ayuda a identificar a los diferentes segmentos de población y a enfocarse en los consumidores adecuados), aumentar el número de clientes (la publicidad ayuda a darse a conocer como marca a los clientes y así aumentar el número de consumidores, las ventas y los beneficios), y es que la publicidad tiene como objetivo final aumentar las ventas de los productos o marcas (deportivas) que se promocionan. Uno de los participantes afirmó que la estrategia determina el enfoque de marketing que se va a utilizar, basándose principalmente en los datos recogidos en la investigación de mercado. Sin un estudio de mercado es imposible desarrollar una estrategia y elaborar un plan de marketing exitoso. Esta persona explicó que hay varias razones para ello. El mercado es una masa viva cuyos hábitos y necesidades cambian constantemente, suele estar saturado de productos similares y está acostumbrado a un constante movimiento de marketing. Es muy importante lograr una segmentación de mercado de calidad. Los encuestados también afirmaron que la promoción de contenidos de calidad a través de las redes sociales adecuadas hace que su marca llegue a quienes pueden estar buscando una solución a su problema.



Las empresas pequeñas se enfrentan al reto de hacer llegar su marca a su público objetivo. Crear contenidos que se encuentren repetidamente cuando alguien busca una respuesta puede influir en la reputación de una marca. Ofrecer contenidos que proporcionen consejos, formación y soluciones útiles de forma gratuita y sin intención de vender nada genera confianza en los clientes potenciales. Las relaciones construidas sobre la base de la confianza tienen más probabilidades de ir más allá del asesoramiento gratuito y convertirse en relaciones rentables para el negocio.

## **2. ¿Qué importancia le da al marketing, la comunicación y la visibilidad en su entidad?**

### **UCAM**

El marketing, la comunicación y la visibilidad son de gran importancia en los equipos deportivos para fortalecer su estructura, atraer a las bases y crear masa social, a través de la difusión de los valores sociales del deporte, de lo que haces y de lo que eres (FG3, FG5), ya que lo que no se conoce no existe (FG6). Del mismo modo, la supervivencia económica depende de que este departamento funcione muy bien, siendo el más importante para el club porque, si no hay suficientes recursos económicos, los jugadores, por muy atractivos que seamos, no pueden o no quieren venir a jugar (FG5).

Por tanto, son una pieza fundamental, no sólo para los patrocinadores, sino también, en el caso de los clubes semiprofesionales, para la captación e implicación de las familias de las jugadoras, que aportan dinero para que sus hijas puedan jugar y hacer más grande al club por el efecto llamada (por ejemplo, si mi hermana juega, yo también quiero jugar o animar en los partidos) (FG6).

En este sentido, una buena estrategia de visibilidad es fundamental para reforzar los resultados deportivos, lo que facilitará la posterior consecución de los objetivos sociales y económicos (FG7). Este binomio resultados-estrategias de marketing, comunicación y visibilidad es indivisible; si no implemento buenas estrategias no tengo recursos económicos, por lo que es más difícil conseguir



buenos resultados deportivos. Por otro lado, si tengo buenos resultados deportivos y no los difundo adecuadamente, no puedo beneficiarme de ellos (FG8). Sin embargo, a veces el uso de estas estrategias es principalmente para hacer más grande al club y no tanto para conseguir patrocinadores, debido a la gran competencia por los jugadores y los recursos de diversa índole (FG2).

### **MV International**

Los participantes, al estar implicados en entidades muy diversas en cuanto a tamaño y también en lo deportivo, no han discutido exactamente esta cuestión, sino que han aportado sus diferentes puntos de vista sobre cuál es la importancia general o los elementos que hay que incluir en la estrategia de comunicación de un club.

Un punto de vista interesante surgió del hecho de lo que se ha dicho anteriormente sobre la gimnasia artística.

*"La gimnasia quizás no es tan conocida, en cambio para la danza ocurre exactamente lo contrario. Es muy conocido y muy popular como deporte sobre todo para los niños y por desgracia sólo para las niñas y por lo tanto tratamos mucho de centrarse en la originalidad en destacar porque hay mucha competencia en las estrategias de comunicación, por lo tanto un poco lo que a menudo tratamos de mostrar a través de la comercialización y esto es allí o estamos apuntando a hacer algo original que otros no hacen sobre todo en las ciudades pequeñas donde hay una gran cantidad de oferta. Yo vengo de la ciudad de Alejandría de 90 mil habitantes y tendrá 20 escuelas de baile. O lo que en mi opinión es un poco difícil de revelar es también la calidad.... Tal vez porque no hay mucha regulación sobre las certificaciones para la enseñanza y por lo tanto es muy difícil hacer entender a un padre, por ejemplo, o que quiere acercarse a la danza, lo que es la calidad de la enseñanza y lo que se pretende en una escuela en un club deportivo, etc."*

En este sentido, parece que la estrategia de comunicación depende también de la concurrencia dentro de la oferta deportiva y de los clubes que practican el mismo deporte, con el fin de dar una mejor imagen y reunir más socios. Por otra parte, cuanto más grande es el club, mejor y más importante es la estrategia que





aplica por las razones evocadas anteriormente, como las necesidades económicas, etc. En este sentido, el club Sanga de Milán tiene una estrategia elaborada, al igual que el club de voleibol, ya que son los que trabajan con patrocinadores entre todos los participantes del grupo focal de hoy.

Otra observación interesante se refiere al aspecto emocional de la comunicación o a lo que provoca la campaña y, sobre todo, al hecho de que las empresas que patrocinan buscan nuevas formas y modos de comunicación. Por lo tanto, una buena manera de comunicar para los clubes deportivos es conectar un club deportivo y una empresa para tocar emocionalmente al público.

*"Sin embargo, el hecho de que las empresas hablen es también una forma más que nada de que los patrocinadores tengan más visibilidad. Así que incluso el patrocinador las empresas las que luego ponen el dinero para sobrevivir los clubes deportivos buscan una nueva forma de comunicar. Así que el vehículo deportivo se convierte precisamente como decía en aprovechar las emociones de la persona y buscar un compromiso emocional y encontrar una nueva forma precisamente para luego acercarse a la gente. Entonces las empresas por un lado están buscando son más ágiles en encontrar nuevas formas de comunicación que están en las redes sociales que son cosas que decir que son comunicaciones de valores y es más fácil para una empresa llegar directamente a la persona con este tipo de comunicación y por lo tanto una buena forma para los clubes deportivos de buscar patrocinadores o en todo caso de comunicarse con el patrocinador y apalancarse en esto que a muchos clubes patrocinadores no les falta, por lo que se comprometen con los clubes deportivos a tocar el lado emocional en la comunicación y la visibilidad. Y para hacer esto, me viene a la mente la federación de voleibol por ejemplo, pero también creo que la Federación de Baloncesto y en todo caso los deportes que son principalmente el voleibol, sin embargo, lo que han hecho a nivel federal es emergente ahora. Han intentado hacer el deporte un poco más espectacular cambiando las reglas del juego. Así que antes había un cambio de balón, ahora el cambio de balón ha desaparecido. Porque el deporte debe ser más bonito, más emocionante, debe ser seguido por más gente. E incluso si vas a ver un partido de voleibol en vivo también hay muy NBA - estilo americano por lo tanto se está*





*convirtiendo en entretenimiento para el público y por lo tanto la Federación en el nivel superior trata de trabajar en eso, entonces en cambio hay es las empresas en el nivel local más cercano que en lugar de la comunicación lo busca más para establecer una relación de 1: 1 en la comunicación más valor y más narración más crear una relación y la emoción. Pero son cosas que van de la mano porque sin una sería difícil la otra. Y el voleibol especialmente, el mundo del voleibol va en esta dirección"*

Básicamente, parece que las grandes organizaciones deportivas como las federaciones (para las que la comunicación es obviamente muy importante) buscan formas espectaculares de atraer la atención del público. Por otro lado, parece que las pequeñas realidades, juegan mucho más con los valores que aporta el deporte y como se ha dicho anteriormente se centran en la narración y las emociones ya que se dirige mejor al grupo objetivo y es más relevante para los valores que el propio club quiere vehicular a su público.

La película "Billy Elliot" fue evocada también en relación con el rol de género y cómo ha apoyado el aumento de miembros masculinos en los clubes de baile, ya que muestra el lado emocional de los valores que podrían vehicularse, en relación con la división de género en el compromiso deportivo. Así se han explicado los aspectos emocionales de la creación de una estrategia de marketing en el deporte. Parece bastante importante crear sentimientos emocionales para llegar a un amplio abanico de población para provocar la implicación en el deporte.

### **Bulgarian Sports Development Association**

Todos los participantes expresaron una gran importancia al marketing, la comunicación y la visibilidad. Entienden que la comunicación y la visibilidad les permiten ser más competentes en el mercado de los productos deportivos.

Moderador: Ya veo. ¿Y qué importancia le dan al marketing, la comunicación y la visibilidad en su empresa deportiva/club deportivo? ¿Cree que la comunicación de marketing es importante?



Ponente1: De hecho, no podemos buscar la popularidad si no somos conocidos en el mercado de los productos deportivos. Estas cosas están relacionadas. Es normal que se dé mucha importancia a estas cosas.

Moderador: Ya veo. ¿Y usted? ¿Todos le damos una gran importancia?

Todos: Sí.

### **Rijeka's Sports Association**

En la segunda pregunta sobre qué importancia dan al marketing, la comunicación y la visibilidad en su entidad, los encuestados afirmaron que el marketing en el deporte es una parte esencial e indispensable del deporte actual, que requiere su gestión y estudio sistemáticos mediante la sistematización de los conocimientos sobre el marketing en el deporte. Aunque es posible que en Croacia todavía no haya espacio suficiente para desarrollar el marketing deportivo, los clubes deberían seguir las tendencias mundiales e invertir sus esfuerzos en el marketing, ya que es la única forma de sobrevivir en el entorno empresarial actual. La promoción, como elemento del marketing mix, es una suma de diferentes actividades, esfuerzos mediante los cuales una organización o empresa presenta a los consumidores potenciales y reales sus productos, que deben llegar a ser y permanecer conocidos, y que a través de diversos medios de comunicación mejoran las ventas y aseguran una demanda constante de los mismos.

### **3. ¿Qué estrategias lleva a cabo?**

#### **UCAM**

En cuanto a las estrategias que llevan a cabo, éstas difieren según la disciplina deportiva a la que se refieran y el tipo de organización.

Uno de los clubes deportivos femeninos semiprofesionales participantes, optó por crear un departamento específico de marketing hace cinco años para empezar a planificar estrategias específicas, aprendiendo poco a poco y sin la ayuda de personal profesional externo (sólo algunos colaboradores ocasionales). Este departamento, junto con el esfuerzo en inversiones económicas para dar



visibilidad a los patrocinadores, se ha convertido en un pilar fundamental para que el equipo no desaparezca (FG4, FG5).

Otra estrategia implementada en los equipos femeninos es el fomento de las redes sociales, a través de la difusión de todo lo que se realiza (torneos, métodos de entrenamiento, vídeos en el canal de Youtube, etc.). De esta forma, se pretende optimizar lo que se hace actualmente para atraer a las jugadoras y aumentar la participación de colaboradores y patrocinadores, con un enfoque de proyecto social de barrio. Por tanto, no se vende el producto, sino que se muestra y se da a conocer, siendo el público objetivo los jugadores, no las empresas (FG2). Sin embargo, también se utilizan las redes sociales para dar visibilidad a los patrocinadores y se hacen presentaciones en las empresas para que se sientan parte del proyecto, al ver su impacto, y generando noticias que se envían como nota de prensa (digital o escrita). Esta comunicación directa y continua con los patrocinadores, a través de la información continua de las acciones realizadas, está teniendo muy buena aceptación (FG4, FG5).

Asimismo, se destaca la gran aceptación de los partidos televisados en la televisión autonómica, ya que uno de los equipos alcanzó un 10,2% de share, sólo superado por un partido de fútbol masculino, que también tuvo un 10% de share (FG4, FG5). Otra estrategia relacionada es aprovechar franjas horarias que otros deportes no quieren, como los domingos por la tarde, para televisar los partidos en la televisión local, aumentando su visibilidad en el municipio (FG2).

Uno de los participantes afirma que tienen estrategias en dos líneas diferentes; por un lado, el patrocinio directo de jugadores y equipos por parte de la entidad y, por otro lado, el desarrollo e implantación del Club de Negocios, como entidad dirigida a los patrocinadores que colaboran con los equipos (más - menos profesionales, patrocinados). Antes era habitual que el patrocinador diera dinero y por tanto pusiera su imagen en una valla publicitaria, en las camisetas de los jugadores, etc. Esto ha cambiado, ya que el objetivo es que el patrocinador recupere su inversión en el mínimo tiempo posible, a través de la venta del producto directamente desde el club (por ejemplo, mediante la difusión en las redes sociales



del equipo). Para las empresas patrocinadoras que forman parte de este Club de Negocios, que pretenden ser específicas y no varias del mismo sector, se realizan reuniones mensuales para fomentar la colaboración y la sinergia entre ellas. Esta estrategia está funcionando muy bien y generalmente renuevan su compromiso con el club, ya que cada uno participa con lo que puede y el club trata de devolver esta aportación según la cantidad desembolsada (FG6).

Otra línea es establecer una red dentro del barrio y zonas adyacentes para intentar cambiar las preferencias de las bases, para que elijan la práctica de ese deporte y no de otros, intentando que su tiempo de ocio lo pasen en el club, haciendo que la comunicación y la visibilidad se multipliquen, no sólo a través de los partidos (FG8). En estas acciones también tratan de implicar a los propios jugadores, detallando uno de los clubes que todos los jueves y viernes algunos de ellos recorren los colegios, clase por clase, repartiendo invitaciones para que los alumnos se acerquen a ver el partido en el pabellón o en la televisión. Esto permite a los niños ver y conocer a los jugadores que aparecen en la televisión el fin de semana (FG5). Además, la celebración de competiciones en categorías menores, las presentaciones, los actos de visibilidad en la instalación deportiva y las actividades deportivas adaptadas para principiantes que permiten una posterior transición al deporte, son otras de las acciones relevantes que se detallan en este ámbito (FG7).

Uno de los aspectos importantes a destacar sería la participación aún minoritaria de las mujeres en los puestos directivos. Una de las estrategias que se están llevando a cabo ha sido aumentar su presencia en la toma de decisiones, para conocer de primera mano su visión y perspectiva. Los resultados muestran un aumento del número de licencias deportivas femeninas (aproximadamente un 40%), motivado también por la democratización de la práctica deportiva, siguiendo un enfoque hedonista y centrado en la salud, y no tanto por el objetivo del rendimiento deportivo. Sin embargo, se percibe que las mujeres participan mayoritariamente en eventos deportivos dirigidos exclusivamente a ellas y no tanto en los abiertos a categorías mixtas, donde el porcentaje de participación femenina se reduce al 10-



15%, por lo que los estereotipos siguen siendo evidentes y es necesario trabajar más en esta línea (FG7).

Por último, otra de las estrategias implementadas es la alineación con las nuevas tecnologías, a través del uso de todas las herramientas y aplicaciones de gestión disponibles. Por ejemplo, los clubes disponen de una herramienta de gestión que les permite tener un control de la masa social, mejorar la comunicación, etc., lo que les permite aumentar la fluidez y la visibilidad. También han optado por instalar cámaras de vídeo fijas en las instalaciones deportivas donde juegan y entrenan los equipos, de forma que puedan grabar a distancia y/o lanzar por streaming cualquier entrenamiento o partido a través de las redes sociales u otros medios. Estos dispositivos pueden o son patrocinados por un coste razonable. Asimismo, la reciente implantación de la formación online dirigida a técnicos y entrenadores deportivos está aportando grandes recursos económicos para poder invertir en marketing, comunicación y visibilidad, al aumentar considerablemente el número de alumnos matriculados en estos cursos respecto a la modalidad presencial (FG3).

### **MV International**

En cuanto a las estrategias que se han llevado a cabo, el debate se centró principalmente en los deportes de baloncesto y voleibol. Básicamente, los participantes explicaron que el sector del voleibol ha desarrollado un marketing mucho mejor que el de otros deportes, lo que ha dado resultados significativos, y que, en cambio, el sector del baloncesto no ha sido capaz de hacer lo mismo (a nivel de la federación), para atraer a tantos miembros.

*"El voleibol está diez años por delante del baloncesto, que antes era el segundo deporte nacional. También hemos sido campeones olímpicos, pero no hemos sido capaces de mantener el nivel. El baloncesto, muy autorreferente, se centra en sí mismo y es una cosa absurda realmente insoportable, así que el voleibol es mucho mejor, marca mucho más... No soy el único que lo piensa, pero todos los clubes deportivos de baloncesto de base piensan que nuestra federación no ha sido capaz de capitalizar las victorias que ha capitalizado el voleibol... Hemos perdido grandes oportunidades del pasado y el voleibol ha hecho lo contrario".*



Preguntados sobre cómo se podría cambiar y mejorar esta situación, los participantes reflexionaron sobre el hecho de que la federación de baloncesto, pero también varias otras, deberían trabajar de la mano de los colegios para mantener el nivel y su capacidad de atraer a buenos deportistas. Esto es algo que, al parecer, la federación de voleibol ha hecho mucho mejor en Italia en comparación con los demás deportes.

Además, un poco más adelante en la conversación los participantes han compartido que la elaboración de la estrategia (o la falta de ella) depende también del tamaño de la entidad y cuando la entidad es pequeña ni siquiera piensan en el marketing, pero cuando la entidad crece, entonces probablemente no se trata de una estrategia sino que se ponen en marcha acciones para apoyar la visibilidad a través de vídeos o el uso de las redes sociales. Sin embargo, la falta de estrategias debidamente elaboradas repercute en que los clubes deportivos pierdan socios y no descubran suficientes talentos, o no los lleven al sector competitivo.

*"...sin embargo se está convirtiendo en un gran club con una dinámica más cercana a un club deportivo que a una asociación. Así que es más una empresa que ha empezado a hacer llamémosle marketing pero en mi opinión hay una mano no hay una estrategia real, es decir, una toma de conciencia de que si no se hace nada. Te vas a morir. O mejor dicho, no se obtienen los resultados deseados. Los miembros se pierden y si les cuesta encontrar los talentos porque faltan las chicas para poder llevarlos adelante en el sector competitivo están usando las redes sociales para segar las redes sociales para poner videos para contar lo que se está haciendo".*

El problema principalmente evocado por todos los participantes es constatar la falta de estrategias reales, establecidas con objetivos y resultados a obtener a medio o largo plazo. Básicamente, todos confirman que la visibilidad diaria se hace a través de las redes sociales, pero estas acciones no son suficientes ni forman parte de una verdadera estrategia. Los consejos de administración muchas veces no valoran el hecho de crear una estrategia y se limitan a "seguir la corriente" confirman los participantes.



Los participantes afirmaron que estos aspectos deberían cambiarse definitivamente, ya que hoy en día el marketing se convierte en una parte absoluta de la vida de un club deportivo y, por lo tanto, casi parece poco profesional o muy amateur no identificar formas adecuadas de hacerlo. A largo plazo, se considera que afecta a los clubes de forma negativa.

### **Sassari Torres Femminile**

- **Campamentos de día gratuitos**

Creo que es una victoria para las disciplinas que no son pobres, sino precisas. Porque el respeto a la cultura que tenemos en Italia, creo que dará resultados. Además, en mi opinión es ese deporte en el que tenemos que invertir la socialidad para obtener resultados. Hemos nacido para hacer deporte.

- **Promociones gratuitas (actividades).**

- **Comunicación en redes sociales**

Llamémoslas actividades de promoción gratuita y uso de las herramientas de vocación que ofrecen los sitios de redes sociales. Con Female Torres de los últimos cuatro años hemos creado una línea de nuevos proyectos que se llama un fuera de juego donde cada año me pone en un tema caliente y actual como el acoso escolar un año. Entonces, yo mando el fuera de juego de bullying donde fuimos todo el año por los colegios de aquí de la provincia y con una psicóloga y para que las mujeres hablen de este tema. En cualquier caso también hay una forma de tocar temas delicados como es la educación. Además, llevamos al Torres femenino a los colegios y está ahí porque consigue dar visibilidad a estos temas. También envío el fuera de juego para los partidos benéficos. Lo hicimos con Palumbo, que es el más joven de los chicos en Italia con el tobogán. Es una buena manera de hablar de sus actividades y de tocar estos temas tan importantes. Luego las redes sociales son otra herramienta, si queremos llamarla instrumento.

- **Avanzar mediante proyectos sociales para alcanzar el objetivo.**

Uno invertiría en un club con responsabilidad social corporativa.

### **Bulgarian Sports Development Association**



Todo el mundo utiliza las redes sociales como principal fuente de publicidad. Algunos utilizan volantes, folletos y carteles, pero rara vez por dos razones: el escaso efecto y la falta de presupuesto para publicidad impresa. Ninguno de estos clubes deportivos tiene publicidad de pago en los medios de comunicación públicos o privados. Envían regularmente comunicados de prensa a sitios web y revistas deportivas, pero según ellos no hay interés por parte de los medios de comunicación por el deporte femenino en Bulgaria.

Moderador: Entiendo que la importancia del marketing y la comunicación es grande para cada uno de los clubes deportivos mencionados. ¿Y qué estrategias siguen para el marketing y la comunicación?

Interlocutor 1: Por el momento estamos buscando oportunidades gratuitas. Más bien en Facebook, Instagram - redes sociales, contactos personales. No tenemos un conjunto de... por el momento

Moderador: No tenéis presupuesto. ¿Y enviáis regularmente correos electrónicos para futuros eventos deportivos o después de los mismos a diarios deportivos, sitios de deportes, etc.?

Orador 1: En general, sí. Orador 3: Publican artículos. Orador 1: El interés es escaso.

Moderador: ¿Falta de interés por el deporte femenino o? ¿Cuál es su opinión?

Orador 1: Probablemente no. De hecho, llevamos cuatro días esperando un artículo en uno de los principales sitios de deportes sobre el final del campeonato de fútbol femenino y el anuncio del campeón. Terminó el sábado, hace unos días, y todavía no hay nada. Así que, en mi opinión, los medios de comunicación no están interesados. Esto no es algo que se venda.

Moderador: Es una pena. Sí, le entiendo. ¿Y utiliza usted folletos?

Orador 1: Sí. Folletos, panfletos.

Moderador: Supongo que durante los eventos deportivos, o...





Orador 2: En el propio club.

#### **4. ¿Qué estrategias crees que se pueden aplicar para mejorar...?**

- **la comercialización,**
- **la comunicación**
- **y la visibilidad.**

#### **UCAM**

Además de las estrategias detalladas en la pregunta anterior, se propone la posibilidad de contar con un comercial específico para vender el club deportivo (FG5), aunque otros participantes destacan la complejidad de llevar a cabo este tipo de contrataciones debido a que, si apenas hay dinero para mantener el club y es difícil encontrar directivos y personal para gestionarlo, es difícil poder contratar a un profesional de este tipo, ya que sigue siendo un sector en el que prima el altruismo (FG8).

Por otro lado, es necesario dirigirse al entorno cercano de las deportistas (por ejemplo, la familia) para pedir ayuda y colaboración, ya que la implicación suele ser mayor. Además, centrar los esfuerzos en la responsabilidad social corporativa de las empresas, fomentando los valores asociados al deporte femenino puede ser una buena opción, aunque se destaca la necesidad de asesoramiento profesional en esta materia para su correcta implantación y difusión (FG7).

#### **MV International**

Cuando se les preguntó por la mejora de las estrategias, los participantes reflexionaron en primer lugar de una manera completamente diferente. La cuestión principal que se ha planteado es la falta de competencias de los gestores/entrenadores deportivos o de las figuras que ocupan puestos importantes en los clubes, organizaciones o equipos deportivos. En primer lugar, se ha observado que dicha persona, al entrar en un puesto que necesita operar la estrategia de marketing/comunicación o de visibilidad, toma en consideración lo que



otros (equipos u organizaciones similares) hacen o han hecho ya. Pero, por desgracia, cuanto más se populariza esta práctica, más ven los miembros del personal afectado de esas organizaciones que no es fácil adaptar las estrategias y que necesitan reinventarlas, pero no tienen las competencias necesarias. Por ello, es necesario impartir formación o cursos de gestión dirigidos a los miembros del personal de los clubes y organizaciones deportivas para mejorar las posibilidades de emprender o crear cualquier estrategia de comunicación.

Otro aspecto que se da aparentemente en muchos clubes deportivos, especialmente los pequeños, es el hecho de separar la comunicación externa y las relaciones con los patrocinadores. Generalmente, el presidente de la entidad es el que maneja las relaciones con los patrocinadores, como se ha hecho durante muchos años y suele ser alguien muy joven el que lleva técnicamente la visibilidad en cuanto a las redes sociales etc. Sin embargo, los participantes sugieren que probablemente se podría gestionar de otra manera para mejorar los resultados. Según los puntos de vista de los participantes, ambas partes deberían ser vistas como parte de una estrategia y trabajar juntas en una dirección común.

Es importante subrayar que los participantes han observado que en muchos deportes y en muchos clubes no existe una cultura de comunicación externa ni de qué comunicar exactamente. El valor de la comunicación, en muchos casos, parece ponerse sólo en los patrocinadores y no va más allá, también muchas veces no se tienen en cuenta las necesidades para crear o adaptar una estrategia particular para dirigirse a las personas adecuadas y conseguir resultados fructíferos.

*"La cultura de construir algo en el marketing que vaya más allá de pedir un patrocinio. Todavía es difícil y realmente pocos clubes lo dejan claro, que en cualquier caso la comunicación del club deportivo puede ir incluso más allá de la actividad deportiva individual y puede integrarse realmente con lo que son entonces las peticiones de los patrocinadores"*

Además, el problema surge del hecho de que en muchos clubes, además de carecer de competencias para la creación de dichas estrategias, no se comprende la necesidad crucial de emplear a una persona competente para la



elaboración de dichas estrategias a fin de contribuir al logro de resultados de calidad. En muchos clubes también faltan recursos financieros para ello. Sin embargo, el mayor problema sigue siendo la falta de comprensión de que tales acciones podrían ser muy beneficiosas para dirigirse a los grupos objetivo y a los patrocinadores adecuados, consiguiendo así mejores resultados y pudiendo aportar también más recursos financieros.

"En mi opinión, como ya se ha dicho, incluso la formación y la idea de que se necesita una persona competente que se dedique a ello, mientras que en los clubes deportivos no hay duda de que el entrenador debe recibir una remuneración por detrás de esa función... Sigue siendo difícil pensar que debe ser una persona contratada sólo para hacerlo. Para ello sólo se invierte dinero para ello y muchas veces se deja atrás"

Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que las federaciones, especialmente las de deportes con muchos miembros como el baloncesto, deberían ayudar a la comunicación de esos deportes y, por tanto, contribuir a poner en marcha una estrategia de apoyo a los clubes. En este sentido, se dieron dos ejemplos muy diferentes, aportados por las federaciones de baloncesto y de voleibol.

Parece que la Federación Italiana de Voleibol ha tenido una estrategia de comunicación muy fuerte a lo largo de los años, que ha consistido en integrar a las escuelas, proporcionar material gratuito, etc., y esta práctica ha ayudado a muchos clubes a desarrollarse simplemente adhiriéndose a la estrategia general de la Federación. Por supuesto, cada club ha utilizado la estrategia de forma independiente y según sus propias necesidades pero, de hecho, parece que para muchos clubes ha sido un recurso útil para ganar visibilidad sin necesidad de implicar recursos adicionales, sino sólo siguiendo lo que ya se ha traído desde arriba. Además, en este caso la estrategia, tal y como se ha implementado en el sector ha ganado más valor.

*"En cuanto al voleibol hicieron una estrategia realmente muy fuerte y para cada club era conveniente colgar tanto la comunicación de la Federación para entrar*



*en las escuelas tal y como dije antes llevaron a Lucchetta, que era un ex jugador de voleibol muy famoso allí construyeron un personaje de cartón cambiaron todas las reglas inventaron un nuevo deporte.... Prácticamente han dado a todas las empresas la oportunidad de entrar en las escuelas con los proyectos de kits gratuitos en material libre por lo que era conveniente para los clubes para explotar la ola a fuerza de la comunicación llegó de la Federación, sin embargo, y, obviamente, esto fue gracias al hecho de que en cualquier caso una inversión tan importante las empresas deportivas no habría sido capaz de hacerlo por lo tanto es la federación que se ha comprometido y es bueno"*

Por otro lado, la federación de baloncesto tiene una historia completamente diferente, lo que demuestra lo importante que es que la federación mantenga una línea de conducción a nivel estratégico para sus miembros.

*"...efectivamente cuando las Federaciones se mueven en sentido sinérgico dan una mano muy rápida. Somos libres en nuestra comunicación,...solo que esta libertad me asusta un poco.... soltando un poco las cosas así que si tuvieran insumos ayudarían... La federación debería ayudar, el voleibol simplemente dio balones... La federación de baloncesto gastó dinero innecesariamente así que significa que el departamento de marketing comparado con el voleibol, tiran el dinero y no te ayudan..."*

Los participantes han coincidido en que si la federación tiene un papel protagonista dentro de las estrategias de marketing del propio deporte, esto podría ayudar, sobre todo a las pequeñas entidades a crecer, utilizando dichos recursos.

Hablando de mejoras, los participantes también han compartido algunas buenas prácticas que utilizan en términos no sólo de estrategias de comunicación y visibilidad, sino para encontrar recursos en general, y dicha información resultó muy interesante para todos los participantes y todo el grupo de discusión.

Hay un ejemplo de una buena práctica que ha sido compartida por el club Sanga, que comprende la participación de los padres de los jóvenes miembros del club en algunas acciones importantes, de forma que se desarrolle mejor el club. En este sentido, se estimula el voluntariado y esta implicación de personas con diversas



competencias contribuye a la consecución de grandes resultados. Los voluntarios que contribuyen, y no sólo ellos, son invitados a todos los partidos y se crea un ambiente amistoso en todas partes, por lo que todos se sienten bienvenidos y realmente involucrados. Por un lado, el club está utilizando las competencias de un amplio abanico de personas, por otro lado, este enfoque muestra el valor de la familia y la solidaridad frente a los patrocinadores en cada uno de los partidos, y por lo tanto el club demuestra plenamente su valor a través de este buen ejemplo de participación del voluntariado y la solidaridad. Parece que este tipo de acciones (aunque parezca una estrategia completa) atraen un gran interés y también muchos patrocinadores, ya que cuanto más muestra el club sus valores como la solidaridad, el voluntariado o la ayuda a los demás, mejor se reconocen los patrocinadores.

Este ejemplo podría definirse realmente como una gran práctica para ser implementada en otros clubes, especialmente a nivel local, ya que la participación de muchas personas de la misma comunidad les dará el sentimiento de pertenencia y los resultados obtenidos motivarán aún más a los voluntarios para hacer un mejor trabajo, así como traerá a otros voluntarios a involucrarse también. Al final de la cadena se podrían reclutar más patrocinadores y el club crecería y se desarrollaría más fácilmente.

Por ello, la persona que compartió esto insistió en los resultados que se han obtenido a través de su entidad y sugirió a todos los demás que trataran de mirar a su alrededor sobre cómo podrían estimular el voluntariado y empezar sus estrategias de marketing o comunicación de visibilidad a partir de ahí. En cuanto aparezcan los voluntarios significará que la comunicación funciona bien. Además, esto estará relacionado con lo que se ha dicho anteriormente en cuanto a los valores que el club y el propio deporte vehiculan dentro de la comunidad y también mejora la imagen del club.

Para muchos grupos no formales u organizaciones no gubernamentales, este tipo de acciones ya desempeñan un papel importante dentro de su desarrollo y, según muchas estadísticas oficiales, el sector del deporte depende en gran medida de los voluntarios. Por lo tanto, esta idea podría ser tomada muy en cuenta,



especialmente por las pequeñas realidades, con el fin de promover aún más su desarrollo y construir poco a poco sus competencias para elaborar estrategias más centradas en el marketing corporativo, la comunicación o la visibilidad.

La última parte de la conversación estuvo más orientada al patrocinio y a las competencias que deben tener los directores de equipos/deportes para poner en marcha estrategias de marketing y comunicación de calidad. En realidad, parte de los participantes han compartido que su experiencia de búsqueda de patrocinadores nunca ha concluido de la manera deseada o positiva, por lo que muchos de ellos querían aprender de algunas experiencias positivas de los participantes del grupo.

### **Bulgarian Sports Development Association**

Las principales estrategias, señaladas por los participantes en el debate, son

- Marketing - Medios sociales, folletos y carteles.
- Comunicación - Comunicados de prensa a sitios web y revistas deportivas.
- Visibilidad - Publicidad en medios de comunicación nacionales y locales, publicidad en sitios web deportivos nacionales y locales, publicidad en medios impresos nacionales y locales.

Moderador: ¿Y qué estrategias crees que se pueden aplicar para mejorar el marketing, la comunicación o para promover la posición y la visibilidad en el mercado?

Interlocutor 1: Quizá una más agresiva, pero no sé hasta qué punto sería posible. Tal vez algunos contactos personales.

Moderador: O, por ejemplo, en este momento pienso en - si hay una eventual financiación de su club deportivo, con alguna publicidad dirigida en las redes sociales o en los diarios y sitios deportivos. Esto también puede ayudarte.

Interlocutor 1: Lo cierto es que en este momento las redes sociales son las que más nos ayudan en este ámbito.

Moderador: Las redes sociales son eficaces para ti. ¿Y para el resto del grupo?



Interlocutor 2: Sí, en general sobre todo a través de las redes sociales, los conocidos, los contactos personales.

Moderador: ¿Y con usted y su club deportivo? ¿Cuál es la situación? ¿También se basan principalmente en las redes sociales?

Interlocutor 4: Sí, y en los contactos personales. Recorremos las escuelas para hablar con los directores y los profesores.

Interlocutor 3: Sí, la situación conmigo es la misma que con los demás.

Moderador: Y en Plovdiv, ¿se apoyan en las redes sociales y en los contactos?

Interlocutor 3: Sí.

### **Rijeka's Sports Association**

A la pregunta de qué estrategias llevan a cabo y creen que se pueden aplicar para mejorar el marketing, la comunicación y la visibilidad de las entidades deportivas, los encuestados indicaron algunas. Se mencionó el marketing directo, que puede incluir el telemarketing, el correo directo, los catálogos, los anuncios en la televisión y la radio, el material impreso (varios tipos de folletos), la publicidad en Internet - anuncios que aparecen en varios sitios web (banner, anuncios emergentes), tiendas web. Venta de entradas e inscripciones para eventos deportivos, venta de productos deportivos o de marca, presentación de deportistas, retransmisiones de eventos deportivos y presentación de toda esta información a profesores y estudiantes en aulas, colegios. Programas de afiliación que permiten a los aficionados y a las organizaciones deportivas reforzar su vínculo. En la mayoría de los casos se dirigen a los aficionados adultos, pero también pueden dirigirse a los niños (por ejemplo, algunos productos del club se regalan a los niños a cambio de una cuota de socio específica). Estrategia para crear emoción e interés - uso de promociones especiales, concursos, juegos con premio, dar premios por logros específicos, eventos especiales, atraer la atención de los medios de comunicación y así conseguir publicidad gratuita. Beneficio de otras entidades empresariales - ofrecer servicios de entidades de otras actividades a sus clientes, actividades promocionales conjuntas para entidades de otras actividades,



establecer una red de contactos y cooperación que reduzca los costes de las actividades en el futuro. La estrategia de aumentar los ingresos de las actividades existentes - es necesario documentar las interacciones exitosas con los aficionados y compartir estos métodos con otros representantes de la entidad deportiva, desarrollar paquetes de servicios relacionados, ofrecer beneficios específicos a los clientes durante los puntos de interacción existentes. Asimismo, la estrategia de contratar patrocinios fue mencionada por la mayoría de los encuestados. El patrocinio deportivo se produce cuando una organización deportiva o un atleta cuenta con el apoyo de una tercera empresa. Ambas partes se benefician de la relación de patrocinio: la organización deportiva (patrocinada) obtiene dinero o productos, y el patrocinador obtiene los beneficios de una conexión positiva con un equipo deportivo o atletas de éxito.

## **5. ¿Qué habilidades o competencias cree que debe tener un gestor deportivo para aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad?**

### **UCAM**

Tradicionalmente en los equipos deportivos semiprofesionales, el mánager ha sido una persona altruista, por lo que encontrar a alguien cualificado para estas funciones ha sido una cuestión de suerte. Se tiende a buscar una persona carismática, implicada, comercial, etc., que sea el alma del equipo y si el directivo desaparece, suelen desaparecer los patrocinadores y por tanto el club. Sin embargo, en la actualidad, a través de las asociaciones del sector, se están impartiendo una serie de cursos de formación para ofrecer más herramientas y poder profesionalizar el sector, aunque es complicado ya que sigue siendo altruista. Hay que dar más importancia a este perfil, ofreciendo herramientas y formación en este sentido (FG6).

Otras habilidades o competencias deseables son la proactividad, la capacidad de investigación para conocer la situación del sector (lo que funciona y lo que no), la creatividad, la visión estratégica y la capacidad de adaptación a los cambios que se están produciendo en esta industria tan cambiante (FG3).

### **MV International**





Esta cuestión, en lugar de plantearse en el centro, se ha planteado un poco al final para resumir todo lo que se ha dicho previamente dentro de la conversación.

La cuestión más importante en la que han coincidido los participantes es el hecho de que cuando una persona empieza a estudiar deporte para enseñar una disciplina deportiva, se piensa sólo en ese aspecto, sin embargo no se evoca en absoluto durante todos los estudios que el trabajo en un club deportivo puede abarcar muchos otros aspectos profesionales. Para preparar mejor a los entrenadores que enseñan disciplinas deportivas, los participantes sugieren que es bueno que las personas que estudian disciplinas deportivas tengan absolutamente conocimientos y conciencia de que dirigir un club deportivo no es sólo enseñar deporte de competición.

*"Crecí en cuanto a la carrera que hice, hice ciencias del motor y por lo tanto vengo del mundo del deporte. Cada vez que he oído en los últimos años hablar de marketing y comunicación y ventas dentro de mí se activan mecanismos negativos porque el marketing es el del mercado que los que venden son los que te llaman del Call Center para probar. Las compañías telefónicas y las agencias de comunicación, etc.....y por lo tanto estaba muy alejado de mi vida cotidiana desde mi curso de estudio y siempre le he dado un significado negativo, es decir, las cosas que están lejos de mí quiero tratar con él. Cuando en realidad no es cierto y además un monitor que hace un curso de voleibol con niños de 6 años sería importante que conociera los fundamentos de estas cosas porque sería capaz de entender lo que está haciendo que no es sólo enseñar el deporte sino también hacer algo más de esta manera, en mi opinión incluso se puede conseguir..... Así que a la eficacia de la actividad de formación de un club deportivo sus instructores entrenan porque entonces el instructor entiende que son cosas que le pueden interesar le puede servir para su vida para su carrera. Así que todo lo que hace un poco antes de la formación de lo contrario la formación obligatoria que usted hace pero que no entiende o quiere entender"*



*"Y esto también en mi opinión ayuda a los entrenadores a darse cuenta de que contribuye al desarrollo del equipo y por lo tanto debe tomar medidas aún más gratificante para recibir a la persona misma"*

Por lo tanto, la conciencia de la necesidad de formación es también uno de los puntos más discutidos. También se ha evocado el uso de todas las competencias internas posibles como una necesidad para el directivo, para asegurarse de que es consciente de todas las capacidades de su equipo y para asegurarse de que esas competencias se utilizan en la dirección correcta y de forma adecuada.

También es muy importante que el directivo comparta los valores del club. Sin tener los mismos valores es difícil adaptarse a alguien que sólo hace este trabajo. Para todos los clubes que promueven algo más que el deporte, sino también valores particulares detrás, es esencial que todas las personas que integran el club también participen y formen parte de esta comunidad.

### **Bulgarian Sports Development Association**

Según los participantes en el grupo de discusión, el gestor deportivo debe poseer las siguientes habilidades y cualidades

- Excelente capacidad de liderazgo y comunicación.
- Creatividad.
- Marketing eficaz en las redes sociales (marketing digital).
- Ambición.
- Dedicación.
- Perseverancia.
- Deseo y motivación por el trabajo.
- Alfabetización.
- La educación necesaria en el ámbito del deporte.



El propio debate puso de manifiesto los detalles de las respuestas de la siguiente manera:

Moderador: ¿Y qué habilidades y competencias crees que debe tener un gestor deportivo de un club deportivo femenino o incluso de un club deportivo normal para poner en marcha estrategias de marketing, comunicación y mayor visibilidad?

Orador 1: Creatividad, visión, capacidad de trabajo en equipo, conocimientos financieros, tal vez.

Orador 2: Trabajo en equipo.

Moderador: ¿Y cuándo se trabaja con las redes sociales? ¿Quizás digitales, o?

Orador 2: Sí.

Moderador: ¿Qué dirías para Plovdiv?

Ponente 3: Para mí es importante tener una buena formación en la materia, ser competente en el deporte que vas a publicitar.

Moderador: ¿Qué opina usted?

Interlocutor 2: Sobre todo, hay que ser una persona que quiera conseguir algo y perseguir sus objetivos, ser comunicativo, no rendirse pase lo que pase, ser trabajador, ambicioso y tener buenas finanzas.

Moderador: Ahora recuerdo, en su opinión, ¿un director deportivo tiene que ser hombre o mujer, o depende de la persona?

Interlocutor 3: Siempre que haga su trabajo.

Moderador: ¿Qué opina usted?

Orador 1: Creo que en el deporte es más común que esta persona sea un hombre. Es difícil que una mujer esté en esos puestos, sobre todo en un club de hombres. Pero no es imposible.

Moderador: Como hombre, me resulta un poco incómodo escucharlo y creo que será más fácil y conveniente para ti que te represente una mujer directora deportiva. No sé, espero que haya cada vez más mujeres directivas en puestos altos, porque



creo que entienden más de deportes, pero no sé nada del deporte femenino, la verdad.

Interlocutor 2: Esto es exactamente lo que ocurre en Blagoevgrad: el director es una mujer.

Moderador: Enhorabuena a la señora. ¿Cuáles cree que son los beneficios o las razones para patrocinar un equipo deportivo femenino?

Interlocutor 1: Quizá la publicidad en el deporte femenino sea más atractiva. Partiendo de la base de que el deporte es una ocupación masculina, por extraño que parezca en el siglo XXI, es mejor que una mujer participe en la publicidad. Así que desde ese punto de vista quizás...

Interlocutor 4: Al fin y al cabo, el deporte femenino es un ámbito poco desarrollado, todo es desconocido.

Interlocutor 3: En mi opinión, la competencia en el deporte femenino es menor y es más fácil alcanzar grandes logros.

Moderador: Así que el deporte femenino puede crear estrellas del deporte en este momento, ¿no? Aunque en el deporte búlgaro las mujeres tienen más éxito que los hombres.

Interlocutor 1: Por ejemplo, la FIFA y la UEFA tienen estrategias para los próximos 5 o 10 años para desarrollar el fútbol femenino, y el fútbol masculino se queda en un segundo plano porque ya han alcanzado el techo.

### **Rijeka's Sports Association**

A la pregunta de qué habilidades o competencias creen que debe tener un gestor deportivo para aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad, los encuestados afirmaron que los gestores deportivos deben gestionar procesos de planificación de proyectos, organizar proyectos en el deporte y gestionar con éxito el plan de proyectos de la entidad deportiva. Los gestores deben gestionar los paradigmas del marketing en el deporte y desarrollar un plan de marketing. Los encuestados afirmaron que los gestores deportivos deben saber identificar los rasgos críticos de la motivación y crear una identidad de equipo y desarrollar una



marca en el deporte, también gestionar las finanzas en el deporte, es decir, gestionar los procesos de gestión financiera en el deporte. Los gestores deportivos deben utilizar habilidades de comunicación verbal y no verbal con la aplicación de elementos de comunicación clara, tener habilidades de presentación y organización. Deben gestionar la organización de diversos eventos deportivos y gestionar los riesgos.

## **6. ¿Cuáles son los beneficios o las razones para patrocinar un equipo deportivo femenino semiprofesional?**

### **UCAM**

Actualmente se percibe un cambio en las razones para patrocinar equipos deportivos femeninos semiprofesionales, siguiendo la tendencia, pero sigue siendo un tema complicado. Lo más común es presentar el impacto y la visibilidad que la empresa puede tener en las redes sociales si patrocina (FG8).

Otro aspecto sería la promoción de la ciudad en la que se encuentra el equipo, debido a la tendencia a la internacionalización de los clubes, no sólo disputando partidos en diferentes puntos del territorio español o fuera de él, sino también recibiendo a equipos extranjeros en eventos organizados en la ciudad, aumentando su visibilidad y asociando al municipio con los valores positivos del deporte (FG2).

Además, el papel de la mujer en el deporte se asocia a una serie de valores como el esfuerzo, el compañerismo y las emociones positivas (FG2), que son la razón de la creciente tendencia a vincular el patrocinio de equipos deportivos femeninos a la responsabilidad social corporativa (FG5).

### **MV International**

Very interesting aspects have been evoked while developing this question within the discussion. The first aspect that has been evoked is that many local and especially small companies sponsor small teams not because of the values or for getting better visibility but exclusively for financial reasons, particularly for claiming



tax deduction to the state. This has been developed a lot as a practice since long time and unfortunately participants constants this fact more and more.

Se han evocado aspectos muy interesantes al desarrollar esta cuestión dentro del debate. El primer aspecto que se ha evocado es que muchas empresas locales, y especialmente las pequeñas, patrocinan a los equipos pequeños no por los valores o para obtener una mejor visibilidad, sino exclusivamente por razones financieras, en particular para reclamar la deducción de impuestos al Estado. Esto se ha desarrollado mucho como práctica desde hace mucho tiempo y desgraciadamente los participantes constatan este hecho cada vez más.

Otro ejemplo es que muchas veces los equipos y clubes deportivos obtienen beneficios en especie de diversas empresas, que consiguen visibilidad y comparten algunos valores comunes. Tal es el ejemplo de la provisión de botellas de agua multiusos por parte de alguna empresa, para sustituir el uso del plástico.

*"Otra cosa el continuo deseo de crecer y de dar un feedback positivo por lo tanto de ser productivo del club y no esperar un patrocinio que sea única y exclusivamente respecto a la actividad deportiva en crema por ejemplo ha hecho muchas iniciativas en el área y caridad del Voluntariado... Obviamente también se habla de la visibilidad en el territorio de la empresa, porque por ejemplo creo que en lugar de la empresa que no patrocina directamente, pero por ejemplo a todo el equipo de natación creo que el equipo de gimnasia también, pero está dando todas las botellas en las botellas libres y hay una cuestión de visibilidad a nivel ecológico toca en temas que ahora están calientes para no utilizar la botella de plástico. Así que las empresas también están vinculados a estas cuestiones que son calientes hoy en día. Así que a partir de ahí consigue construir algo y es una ventaja para ambos"*

Por supuesto, también en términos de estrategia el patrocinador busca valores o contribuir a soluciones que ahora están sobre la mesa y de esta manera conseguir visibilidad. Al final se trata de una situación win - win tanto para el equipo



como para la empresa ya que puede verse involucrada en provocar cambios o aportar compromiso a los temas actuales que están en juego.

Los participantes también comentaron el hecho de que en los últimos años los clubes deportivos están perdiendo cada vez más patrocinadores. Analizando todo lo expuesto anteriormente se podría concluir que los patrocinadores podrían perderse por la falta de verdaderas estrategias de marketing dentro de los equipos deportivos semiprofesionales en general, o por la falta de recursos o competencias de los órganos directivos que principalmente deben hacer crecer a los clubes.

### **Bulgarian Sports Development Association**

Según los participantes, los principales beneficios o razones para patrocinar un equipo deportivo femenino semiprofesional son

- Menor competencia entre anunciantes y patrocinadores en el deporte femenino en

Bulgaria.

- Más estrellas del deporte femenino en Bulgaria.

- Mejores condiciones para los anunciantes.

- Mayor facilidad para llegar al grupo objetivo deseado (mujeres y niñas). La transcripción de las respuestas se encuentra a continuación:

Moderador: ¿Y por qué cree que un patrocinador debería centrarse en el equipo deportivo femenino?

Orador 4: Por amor al deporte y sólo para promocionar la marca que representa.

Moderador: ¿Y cuáles cree que son los principales requisitos que busca un patrocinador en una organización?

Orador 2: Para empezar, buenos logros. A mayores logros, más popularidad.



Moderador: Se buscan más éxitos en el deporte, ¿no?

Orador 2: Sí.

Orador 1: Y quizás, la conexión de los logros con la imagen de la empresa.  
El éxito del club con la imagen de la empresa.

### **Rijeka's Sports Association**

Los encuestados afirmaron que los beneficios o las razones para patrocinar un equipo deportivo femenino semiprofesional son el menor coste del patrocinio en sí: algunas marcas quizá nunca puedan soñar con patrocinar algún equipo deportivo masculino popular, pero sí pueden tener el presupuesto para patrocinar un equipo femenino. El patrocinio de equipos femeninos también abre oportunidades al mercado que quizá nunca tendría marcas que patrocinaran equipos deportivos masculinos porque no tienen un público al que les gustaría llegar - por ejemplo, marcas de cosméticos que obtienen grandes beneficios. Las organizaciones pueden crear asociaciones con una inversión mucho menor que en el deporte masculino, ya que en el pasado ha habido una falta de inversión en el deporte femenino. Otra ventaja económica de patrocinar equipos deportivos femeninos es el hecho de que las mujeres están más dispuestas a gastar su dinero. Uno de los encuestados también mencionó el hecho de que las mujeres son la fuente más importante de nuevos aficionados, lo que puede destacarse especialmente en el fútbol porque no hay otro grupo demográfico que cree más nuevos aficionados que las mujeres. Uno de los encuestados afirmó que se pueden utilizar los mismos canales de comunicación para promocionar y patrocinar a los equipos deportivos femeninos, ya que las mujeres utilizan los mismos medios para informarse sobre sus deportes que los hombres, por lo que no es necesario inventar un nuevo enfoque de marketing en este ámbito. El patrocinio es esencial para el deporte femenino para acercarse a una forma de financiación que sólo apoye la realización de actividades deportivas con el fin de dar lugar a una mayor participación en el deporte y a la ampliación del impacto del deporte en la vida de las mujeres.

**7. ¿Cuáles cree que son los principales requisitos que busca un patrocinador en una entidad para ser patrocinada?**





## UCAM

Aunque los requisitos que buscan los patrocinadores de los equipos deportivos femeninos están cambiando, afortunadamente, varias participantes afirman haberse encontrado con situaciones incómodas, como propuestas para hacer fotos a las jugadoras con fines de exhibición (FG8), reglamentos de las federaciones que exigen ropa que promueva el cuerpo de las mujeres por encima de su comodidad o de cuestiones de rendimiento deportivo, o sugerencias sobre la posibilidad de cambiarse de camiseta en el campo de juego y no en el vestuario (FG2). En este sentido, las participantes lo consideran una ofensa e intentan huir de aquellas empresas que buscan este tipo de acciones comerciales que priorizan la venta del cuerpo de las mujeres sobre los aspectos deportivos, poniendo límites a lo que consideran ético o no (FG2, FG8).

Asimismo, los patrocinadores suelen elegir equipos deportivos en los que tienen algún contacto o referencia que actúa como intermediario, o están relacionados de alguna manera. Es importante averiguar a qué puerta o teléfono llamar, para ir acompañado de alguien, ya que las acciones de búsqueda puerta a puerta no suelen conseguir el patrocinio deseado (FG8).

Otro requisito que suele exigir el padrino son los beneficios fiscales. Este es un tema complejo en España porque no existe una ley de patrocinio debidamente desarrollada, por lo que mientras sea más rentable comprar una fotocopiadora que patrocinar a un equipo deportivo, es difícil abordar esta cuestión (FG8). Por un lado, sería necesaria una revisión y desarrollo de la ley actual para facilitar la desgravación fiscal de las aportaciones económicas al deporte (FG3) y, por otro, la búsqueda de otras vías para incentivarlo. Una de las opciones podría ser la creación de una Fundación (FG8), en la que contribuyeran todas las empresas colaboradoras y a través de la cual se patrocinara todo el deporte y todas las categorías, permitiendo así la desgravación fiscal y una mejor distribución de los recursos (FG3). Sin embargo, en ocasiones los intentos de ponerlo en marcha han sido insatisfactorios, ya que las empresas se han opuesto a esta estrategia (FG8) y, en otros casos en los que se ha puesto en marcha, no ha tenido los efectos esperados,



debido también a los requisitos solicitados a las empresas para poder adherirse, limitando su acceso (FG2). Además, algunos gestores deportivos se niegan a aceptar a aquellas empresas que sólo buscan estos beneficios, ya que no son un perfil que promueva los valores del deporte ni son sostenibles; cuando dejen de estar interesadas en esta desgravación fiscal, dejarán de patrocinar (FG2).

Por lo tanto, el modelo tradicional de un patrocinador principal que apoya al equipo ha quedado obsoleto (FG3). Actualmente, el asociacionismo (o entidades similares que agrupan a varios equipos o modalidades deportivas) es una opción en auge (FG8). El hecho de que un club deportivo cuente con el apoyo de una asociación es positivo, no sólo para facilitar el acceso a patrocinadores, sino también para conseguir mejores instalaciones deportivas y aumentar la masa social, en comparación con si fuera un club aislado (FG6).

Por lo tanto, aunque el empresario sigue necesitando la inmediatez de los beneficios esperados (FG8), también busca la rentabilidad en términos de retorno y de atracción de potenciales clientes, vinculando la imagen de su empresa a los valores positivos del deporte y sus beneficios sociales (FG3, FG6).

### **MV International**

En general, también se ha notado por parte de los participantes que en las ciudades pequeñas o locales, donde la oferta de deporte es mucho menor, las empresas que aportan patrocinio o beneficios en especie están mucho más dispuestas a donar o patrocinar, en comparación con las grandes ciudades, etc.

*"Es cierto lo que dijo Sara la primera y es que es casi más fácil hacer deporte en la provincia donde quizás no sólo puedes tener padres con empresas por lo que es más fácil sino porque hay un sentido de pertenencia en las ciudades pequeñas"*

La explicación particular de estos compromisos podría ser por un lado el hecho de que las empresas son más conocidas en el territorio y también que las Juntas Directivas de las empresas se identifican con esos deportes de alguna manera, por el sentimiento de pertenencia ya sea a la zona o incluso emocional.



Otra cuestión importante que se refleja mucho en esta situación y que los participantes han evocado es que hay algunos equipos deportivos que son mundialmente conocidos y, por lo tanto, cualquier empresa que quiera hacer un patrocinio para su visibilidad, sus ingresos financieros y su comunicación hace un patrocinio para esos equipos conocidos, ya que está segura del retorno de la inversión. Hablamos principalmente de clubes deportivos altamente profesionales que demuestran excelentes resultados en competiciones nacionales e internacionales.

Por esta razón, los equipos semiprofesionales de los participantes del grupo de discusión que nos ocupa, consideran que no es necesario apuntar a los resultados deportivos de sus clubes sino a la parte social para traer patrocinadores y algunos de ellos lo hacen muy bien.

Un gran ejemplo es el club Sanga, que reúne entre 150.000 y 200.000 euros anuales de varias empresas. El equipo directivo de Sanga sí que busca patrocinadores y aunque no es fácil, gracias a sus valores sociales obtiene muy buenos resultados.

En este sentido, lo primero que Sanga muestra a sus potenciales patrocinadores, además de comunicar que dicho equipo femenino es capaz de realizar baloncesto de alto nivel, es que Sanga es mucho más que eso, un proyecto de educación, integración e inclusión social. Sanga dirige su compromiso a las empresas que buscan unos valores más allá de la competición deportiva y por eso comunican mucho más sobre el lado educativo y formativo de este proyecto. La organización trabaja también con jóvenes discapacitados y el equipo ha sido campeón de Italia en varias ocasiones por lo que además del compromiso mostrado por el deporte y la competición en sí y el hecho de tener buenos resultados en la competición, el equipo está comunicando con fuerza sus valores inclusivos y de integración tanto como a nivel competitivo.

Además, el club ha involucrado a varias escuelas en sus proyectos, se ocupa de los valores multiétnicos y presenta a los posibles patrocinadores esos logros junto con los resultados deportivos. La promesa que Sanga hace a sus



potenciales patrocinadores es aumentar su reputación de marca involucrándolos en importantes valores del equipo en términos de posicionamiento, conciencia emocional y compromiso con la familiaridad y de esta manera impactar en la imagen de su empresa y en la RSC.

En este compromiso es extremadamente importante "vender" a los patrocinadores no las actuaciones deportivas en sí mismas, sino todo lo que hay detrás. Además, el club tiene estrechas conexiones y trabaja muy bien con el municipio local debido a su enfoque inclusivo dentro del trabajo y, por lo tanto, los patrocinadores son llevados a ser visibles a alto nivel administrativo gracias a esa comunicación. Figuras políticas locales de alto nivel casan con los valores de Sanga y, por lo tanto, estos aspectos representan un posicionamiento claramente diferente pero muy comprometido para las empresas que deciden comprometerse y conectar con el equipo.

*"Aquí al final cerramos con la frase parisina sé coherente RECUERDA EL NIÑO QUE ERES TÚ y toda la historia es todo material marcado como para decir de ganar la simpatía del espectador y también de las empresas que voluntariamente te dan dinero para que trabajes en lo social. Por eso he querido mostrar esta presentación, que es para entender que el hecho de estar insertado o no es completamente indiferente. Decir que debemos centrarnos en aquellos valores que deben ser sociales. Hoy las empresas se reconocen en eso"*

La idea de utilizar el enfoque de SRI es también para hacer asociar la imagen de marca de la empresa a un estado de arte, no para aumentar la facturación o conseguir mejores contactos sino porque es bueno que la empresa se presente como tal responsable corporativo con una determinada gama de valores dentro de la sociedad, y esto sin importar el tamaño de la empresa o la actividad que realice.

*"Porque en el empuje de Yamamay es el voleibol el que llevó al club a la B lo llevó a ganar la Euroliga pero Yamamay llevó la narración del voleibol y llegar allí pero no porque realmente quieran patrocinar o porque se compren más cosas no es cierto. Luego venden lo mismo pero a lo mejor asocian su marca a su parte*



*virtuosa y eso puede traer bienestar pero eso no es lo de los contactos, no es venta, no sé cómo decirlo"*

### **Bulgarian Sports Development Association**

Según los participantes en el grupo de discusión, los principales requisitos que un patrocinador busca en una entidad para ser patrocinada son:

- El éxito de un club deportivo o de un atleta hace que el deseo de patrocinio sea mayor.
- La opinión pública sobre un determinado atleta o club deportivo.
- La visibilidad (popularidad) del club deportivo o atleta en la sociedad.

Moderador: Entonces, ¿crees que los patrocinadores buscan equipos deportivos de éxito?

Ponente 2: Sí, por desgracia. Si existen tales patrocinadores, son excepciones.

Orador 1: Al fin y al cabo, el negocio ya dirige el deporte y el deporte ya no se rige por las reglas del deporte y del olimpismo, así que es normal.

Moderador: El deporte se ha convertido en un producto. ¿Y cuál es la situación en Plovdiv?

Orador 3: En Plovdiv la situación es la misma. Lo más destacado son los atletas que ya tienen logros y el objetivo es la publicidad: anuncian el producto, el logotipo de la marca y así llega a más gente.

### **Rijeka's Sports Association**

A la pregunta de cuáles son, en su opinión, los principales requisitos que busca un patrocinador en una entidad que va a ser patrocinada, los encuestados afirmaron que las organizaciones deportivas compiten por una parte de los limitados



presupuestos de patrocinio y los patrocinadores que las financian esperan alguna contraprestación por el dinero invertido. Las empresas que invierten en el deporte ven el mayor atractivo en la posibilidad de definir mejor los grupos objetivo de la forma más aceptable en cuanto a costes. Las organizaciones deportivas o los propios individuos no tienen que tener demasiados motivos a la hora de encontrar un patrocinador porque saben lo que esperan de ellos, el apoyo financiero, que el propio patrocinador conoce. Cuando una empresa elige entre varias organizaciones deportivas, asociaciones o individuos, tiene en cuenta varios elementos, como el riesgo de fracaso, el nivel de popularidad, que pueden ayudarle a seleccionar a los candidatos y a elegir el adecuado para ellos. El deporte, en general, es una excelente plataforma para reforzar el conocimiento de la marca, así como para crear una percepción positiva sobre ella entre los usuarios. Con unos resultados excelentes en el deporte, una empresa, e incluso un Estado, pueden beneficiarse de ello de diversas maneras, aumentando su valoración y credibilidad. Los patrocinadores se sienten atraídos por aquellas entidades con un gran número de seguidores en las redes sociales que, a través de su influencia en la sociedad, contribuyen a la promoción de productos y servicios para la empresa. En cambio, las menos populares no tienen el privilegio de obtener ganancias adicionales. La situación es similar a la de los clubes deportivos, sólo que se trata de cantidades más importantes de patrocinio. Una entidad deportiva puede dañar la reputación de la empresa por su comportamiento, sus esfuerzos en el campo o sus arrebatos inesperados en los medios de comunicación, lo que tiene importantes consecuencias.

## **8. ¿Qué barreras suele encontrar al intentar aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad?**

### **UCAM**

En cuanto a las barreras para implementar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad en los equipos deportivos femeninos semiprofesionales, se destaca que es necesario un perfil profesional adecuado para dominar y desarrollar estos temas de manera efectiva (FG7). Sin embargo, existen perfiles



profesionales como los community managers, que gestionan exclusivamente las redes sociales del club, que se desarrollan e implementan en regiones como Cataluña, aunque generalmente con salarios precarios o como becarios (FG2). Por tanto, más que una barrera, la cuestión se basa en buscar recursos para contar con los mejores profesionales (FG2) o buscar soluciones como trabajar por un porcentaje en lugar de tener un sueldo fijo (FG7).

Otra barrera identificada es la cultura empresarial. Las empresas deben implicarse más y ser más participativas, ya que esto les puede beneficiar a corto y largo plazo y a un coste razonable. También es una forma de vincularse con la sociedad, de darse a conocer. En las categorías inferiores, suelen ser los padres de los niños, con sus empresas, los que patrocinan al equipo, pero la implicación debe ser mayor, mostrando a las empresas los beneficios del patrocinio y dándoles información sobre el estado y la situación del deporte femenino (FG6).

Por último, la reticencia del equipo directivo y de las jugadoras al cambio es otra barrera a tener en cuenta. Por lo general, es difícil convencer a la dirección de la necesidad de llevar a cabo y poner en práctica este tipo de estrategia y el desembolso económico que conlleva. Por otro lado, convencer a las deportistas de que deben estar disponibles para entrevistas, fotografías, eventos, etc. para reforzar la imagen del deporte femenino es una tarea difícil, ya que no suele gustarles porque no está relacionado con su rendimiento deportivo (FG5).

### **MV International**

Los participantes han destacado varias barreras sobre las que creen que es importante trabajar para mejorar las estrategias dentro de sus estructuras y seguir creciendo. Algunas de ellas se enumeran a continuación:

#### **1. Ausencia de personas cualificadas o falta de competencias en la elaboración, preparación y desarrollo de la estrategia de marketing.**

Esto se debe al hecho de que las pequeñas asociaciones no suelen disponer de suficientes recursos financieros para garantizar dicha figura. A continuación, tras este problema, viene el que se menciona a continuación



## **2. Los recursos humanos de las pequeñas estructuras suelen o suelen desempeñar varias funciones.**

Muy a menudo, las personas que no tienen ninguna competencia o formación profesional para hacer estrategias de marketing o comunicación, se encuentran en función de la posición que ocupan en el club. Anteriormente evocamos algunos puntos indicando que muchas veces los pequeños clubes o asociaciones deportivas no tienen tantos recursos ni financieros ni económicos, por lo que los pocos empleados aseguran varias tareas específicas de manera polivalente. La persona que trabaja dentro de una estructura de este tipo se ocupa sin duda de varias tareas diferentes al día, y también es llevada a ocuparse de tareas para las que no tiene suficientes competencias o formación profesional. Sin duda, estas prácticas dan lugar a resultados inferiores o a la insatisfacción de las personas implicadas.

## **3. Falta de oportunidades de formación.**

Se ha mencionado en varias ocasiones la falta de oportunidades de formación en este campo como algo muy necesario, especialmente para las estructuras pequeñas.

También se han propuesto algunas soluciones para estos problemas y se han compartido algunas buenas prácticas.

En primer lugar, se mencionó el **voluntariado como un recurso muy fuerte** que podría utilizarse en caso de que no haya suficientes personas competentes en cada área necesaria. El participante con más experiencia volvió a destacar el papel de los padres de la sección juvenil y las formas de involucrarlos (similar a la promesa de los patrocinadores con la parte social del proyecto deportivo para sus hijos). En este caso, se podría reunir un gran número de personas con diversas competencias en ayuda del club.





Otra solución es la formación continua dentro de la organización y la transmisión de las competencias de unos a otros, los enfoques no formales de aprendizaje y el aprendizaje mutuo. La falta de formación oficial se ha sustituido en este caso por el aprendizaje local in situ por parte de las personas que tenían algo que ofrecer, de modo que el proceso de aprendizaje se produce en todo momento.

Un punto muy interesante que surgió fue el hecho de la barrera que supone para la junta directiva (Presidente) aceptar que la entidad deportiva está creciendo y necesita una estrategia claramente elaborada. En muchos clubes falta la conciencia de convertirse en un actor importante en el campo. Los participantes mencionaron que, independientemente de la formación y las competencias necesarias o de los recursos financieros que puedan encontrarse, la falta de comprensión de que la entidad necesita una estrategia de este tipo para mostrar más valores sociales o para mostrar más valores competitivos es una gran barrera dentro del sector.

*"Si quien creó la empresa en algún momento no se desprende de ella... No es tanto la declaración porque tengo mi dinero ....Desde entonces no es un problema encontrar a una persona y pagarle tanto como encontrar a una persona para no pagarle. No es eso sino que es el deseo de aceptar que una empresa que mi niña está cambiando. Así que lo que experimenté es todavía parte de un proceso de cambio para mi realidad, que todavía está luchando è convertirse en que aspiramos a la Serie A. nos centramos en social que hacemos tanto queremos hacer mil niños queremos hacer diez niños queremos entender que todavía hay mucho sobre todo en la gimnasia donde la inversión en el sector competitivo es mucho porque pocos atletas y un costo muy alto de material. Hay una montaña la elección de donde quiero ir. Qué camino quiero tomar"*

### **Sassari Torres Femminile**

Aparte de las barreras financieras/económicas a las que puede enfrentarse la aplicación de las estrategias de marketing, pueden surgir otras como:

- 1. El nivel de apoyo que reciben los medios de comunicación/la prensa.**



Un punto importante es que muchas veces nos encontramos con unos medios de comunicación que no apoyan el deporte femenino. Siempre es muy difícil tener espacio, así como para las radios en lo que respecta a los periódicos locales. Por lo tanto, muchas veces uno puede tener grandes ideas de los proyectos que obviamente pueden utilizar la ayuda a través de la oficina de prensa y escribir artículos sobre ellos. Pero nunca son capaces de crear un espacio indica la importancia de estos proyectos. Doy un ejemplo de este caso Dinamo baloncesto serie A, le dieron muchas páginas en la nueva Cerdeña, en el otro lado no conseguimos 3, 4 páginas que son absolutamente merecido en este momento histórico. Te quiero, dicen pero muchas veces nos dejan el espacio pequeño. Esta es una de las principales barreras.

## **2. A las PYME les cuesta patrocinar y las grandes empresas esperan a ver el balance final y decidir después si invierten o no en promociones.**

No podemos hablar de las barreras económicas, pero hay que hacerlo en cuanto a los patrocinios. Todavía el deporte femenino es poco atractivo y probablemente poco seguido. Tuve un boom mediático después del Mundial 2019, pensamos que eso traería más patrocinadores, pero también debido a este periodo de la covid-19 no lo hicimos. A las pequeñas y medianas empresas les cuesta patrocinar y las grandes están esperando el presupuesto final y cuánto dinero pueden invertir en promoción. Los equipos de fútbol se convierten en su herramienta de comunicación de marketing y, por lo tanto, esto es un problema, porque entonces no siempre empiezan con un extra menos delante. No hay un verdadero negocio a nivel femenino en cuanto al merchandising. En cambio en cuanto a los que son los espectadores en el estadio, aportan un ingreso cada semana por visitar un sitio. Por lo tanto, los patrocinadores se vuelven fundamentales a nivel económico.

## **3. Encontrar recursos humanos que se dediquen a los proyectos.**

La falta de recursos y no me refiero sólo a los recursos financieros. Estamos hablando de recursos para lo que ha cambiado totalmente como el mundo del voluntariado para el que encontrar personas que se dedican. Esto supera la cultura de muchos italianos y por lo tanto también muy sardos. Encontrar recursos humanos



que pongan el tiempo disponible para llevar a cabo un proyecto debe ir siempre acompañado de mucha disciplina deportiva paralela.

#### **4. La mentalidad de algunos jugadores de que no pueden llegar a ser campeones aunque tengan la disciplina potencial.**

He tenido en estos años unas cuantas chicas y este talento de la caza decía que podían llegar mucho más lejos, pero no tienen esa idea en la cabeza de que pueden llegar a ser campeonas o que este puede ser su camino.

### **Bulgarian Sports Development Association**

Las principales barreras que solemos encontrar cuando intentamos aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad son

- Falta de recursos financieros.
- Falta de atención y cobertura por parte de los medios de comunicación impresos y los sitios de Internet.
- Falta de atención de las organizaciones públicas y privadas a nivel local, regional y nacional.

Moderador: En su opinión, el patrocinador busca un club deportivo de éxito o un producto de éxito. ¿Y cuánto dinero necesita cuando intenta crear estrategias de comunicación de marketing o de visibilidad? ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta?

Orador 1: El problema de la comunicación es la propia comunicación, de hecho. Es muy difícil para nosotros construir una estrategia de marketing completa sin tener un producto construido, respectivamente si no tenemos comunicación con los anunciantes y los usuarios del producto. Esta es nuestra situación: para nosotros el deporte sigue siendo deporte y el negocio y el marketing quedan en segundo plano. El colega acaba de hablar de "Pirin" Blagoevgrad, están tratando de incorporar un modelo de marketing inglés ya hecho. Van a demostrar si este modelo funciona y si puede sobrevivir en Bulgaria.



Moderador: Cruzo los dedos para que todos los proyectos tengan éxito, siempre que sean a favor del deporte búlgaro. ¿Le gustaría añadir algo?

Orador 4: Todavía no

Moderador: Hoy en día, a nivel regional y local, ¿crees que hay el mismo interés por un club deportivo femenino que por un club deportivo masculino?

Interlocutor 1: Depende del deporte, especialmente en las ciudades más pequeñas. Si tenemos que hablar de voleibol, se puede considerar un deporte femenino. Y el balonmano. ¿Pero el fútbol? ¿Las chicas deben patear un balón?

Moderador: No tengo ni idea, por eso os pregunto, porque sois una muestra representativa del deporte femenino, porque sois de cuatro lugares diferentes de Bulgaria y me interesaba saber si a nivel local y regional, los municipios o los administradores de distrito y el Ministerio de Juventud y Deportes descuidan de alguna manera los problemas del deporte femenino en detrimento del masculino. O, por ejemplo, como yo personalmente espero, todo se basa en el éxito del club deportivo y en el éxito del atleta. ¿Cómo cree que está la situación?

Interlocutor 4: No sé cómo están las cosas fuera de Sofía a nivel municipal.

Orador 1: De hecho, a nivel municipal, el que determina es el alcalde y su visión del mundo.

Moderador: Entonces, en su opinión, o no hay o no ha notado ninguna discriminación en este tema, o me equivoco.

Interlocutor 2: No, hay discriminación en el deporte femenino, pero también depende del deporte. Pero muy a menudo hay un abandono total del deporte en sí, independientemente de si es masculino o femenino.

Moderador: ¿Y cuál es la situación en Plovdiv?

Orador 3: Se presta más atención al deporte masculino, porque hay más niños y hombres dispuestos a entrenar que niñas. La creación de nuevos clubes, sobre todo femeninos, es más difícil debido a la falta de solicitantes.

**Rijeka's Sports Association**



En cuanto a la última pregunta sobre los obstáculos que suelen encontrar al intentar aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad, los encuestados compartieron que las organizaciones (patrocinadores) elegirán un club que tenga mucha más atención mediática y que sólo consiga buenos resultados, lo que tiene un efecto contrario con los clubes deportivos "más débiles", que entonces no tienen ninguna posibilidad de obtener financiación adicional y, en consecuencia, les resulta muy difícil obtener mejores resultados. De este modo, se gira en círculo y los clubes que se encuentran en una posición más débil se mantienen mayoritariamente en esa posición a largo plazo. Los encuestados también citaron los precios elevados; se considera que las prácticas de marketing aumentan innecesariamente los precios debido a los altos costes de distribución, los elevados costes de publicidad y promoción y los aumentos excesivos del precio básico de un producto o servicio. También citaron el ejemplo de un peor servicio a los consumidores de menores ingresos; debido a que el marketing se centra en los consumidores de mayores ingresos, éstos se convierten en un segmento de mercado desatendido. Al mismo tiempo, se critica a las empresas multinacionales por no hacer lo suficiente para mejorar la calidad y las condiciones de vida de las comunidades locales de las que depende su negocio.

### **Comentarios o consideraciones generales.**

#### **MV International**

Al final de la conversación, todos los participantes compartieron que estaban realmente satisfechos de lo que habían aprendido y que había cumplido plenamente sus expectativas, también en términos de aprendizaje sobre cómo debe realizarse un grupo focal. Los participantes también se mostraron muy satisfechos de saber que esta entrevista de grupo focal, como parte del proceso de investigación, permitirá la elaboración de un formato de formación sobre las necesidades que han evocado y, por lo tanto, sintieron con agrado que han contribuido significativamente a mejorar la situación en su sector.

Todos los participantes parecían muy satisfechos de su participación y de su contribución al proyecto en esa fase.



## **Sassari Torres Femminile**

Los participantes piensan que los planes de marketing pueden ser la causa y el efecto de la falta de recursos. Creen que es más una causa que un efecto, sin embargo, se puede considerar un efecto en el momento en que su implementación es manejada por no profesionales.

Al principio, algunos participantes lo consideraron un efecto, ya que operativamente hay que hacer un esfuerzo. Pocas cosas de marketing como una página de Facebook con una cuenta de Instagram no es suficiente y luego el que escribe los artículos siente que tengo que hacer un proyecto completo que toque todos los sectores.

Después se pensó que era más una causa, dijo un participante: Lo veo más como una causa en el sentido de que el fútbol femenino es un movimiento que está creciendo sólo en los últimos años y antes ni siquiera había necesidad de muchos recursos para hacerlo. Por eso vivíamos de hacer las aportaciones regionales que nos permitían sobrevivir y salir adelante. Digamos para hacer viajar al equipo y pagar el campo de los partidos pero eran realmente muy caros. El fútbol es realmente un montón de gastos que ni siquiera había reembolsos muchas veces. Las chicas jugaban por pasión. En los últimos años, esto empuja también para la igualdad de género para el enfoque del profesionalismo que es ahora un semi-profesionalismo y Es obvio que existe esta necesidad de recursos financieros. Por lo tanto, se necesitan profesionales en los arcos de tierra y profesionales en la comunicación. Será eficaz si una vez que se encuentran los resolver las dudas y será eficaz si la gestión sigue siendo una gestión amateur.

Cuando hay un nivel semiprofesional, hay autenticidad. Cuando un discurso es pronunciado por el megaexperto, quiere cambiar la situación. Puede chocar con la idea del presidente o en todo caso con la idea de marca de la empresa que a veces es arcaica.

Luego al final se pusieron de acuerdo en el dicho de un participante: Yo cerraría que no hay nunca una respuesta profesional causa-efecto o una pista que me gusta dar mientras tanto.



## **Bulgarian Sports Development Association**

El deporte femenino y los clubes deportivos femeninos (excluyendo el deporte a nivel nacional) están en malas condiciones a pesar del éxito que ha tenido. Los problemas son ignorados tanto por el Estado como por los responsables locales y regionales del desarrollo del deporte. Queda mucho por hacer, pero el desarrollo del deporte femenino en Bulgaria depende de nosotros.

Moderador: Entiendo, ¿tiene algún otro comentario sobre el tema? ¿Qué diría usted? ¿Cuál es su opinión sobre el desarrollo del deporte femenino en Bulgaria?

Orador 4: Todavía queda mucho por hacer.

Interlocutor 1: Y no sólo para el deporte femenino, sino para el deporte en general.

Interlocutor 3: Todavía estamos al principio.

Orador 1: Los resultados nos muestran dónde está el deporte en Bulgaria.

Moderador: Desgraciadamente, puede haber un retroceso. Personalmente, espero que vosotras, como representantes del deporte femenino en Bulgaria, tengáis realmente éxito y elevéis aún más el nivel, no sólo a nivel local y regional, sino también nacional e internacional. Y yo, como hombre, diría con orgullo que en este momento nuestros mayores éxitos deportivos a nivel internacional pertenecen a las damas. No los voy a enumerar, pero es cierto: en las Olimpiadas en este momento nuestras damas traen medallas y por eso les deseo a ustedes y a sus clubes deportivos que den más y más alegrías a la gente a nivel regional, nacional e internacional. Gracias por su tiempo. Les deseo un día agradable y exitoso.

## **Conclusiones finales**

### **UCAM**

En la actualidad, el desarrollo y la aplicación de estrategias adecuadas de marketing, comunicación y visibilidad son esenciales para permitir la supervivencia y la mejora de los equipos deportivos femeninos semiprofesionales. Esto se debe,



entre otras cosas, a que la importante disminución de las subvenciones públicas que apoyan económicamente a los clubes, así como el cambio de paradigma respecto al deporte femenino, hacen necesaria la búsqueda de nuevas soluciones y modelos de financiación para conseguir recursos.

Para que estas estrategias sean efectivas y alcancen los objetivos propuestos, deben ser diseñadas por profesionales en la materia e incluidas dentro de la estructura organizativa de la entidad deportiva, a través de una progresiva profesionalización, que permita adaptarse realmente a este entorno cambiante y competitivo. Sin embargo, en la actualidad sigue siendo un sector altruista y los clubes tienen dificultades para contar con estos profesionales y con un departamento específico, debido a la falta de formación de este colectivo y de cultura empresarial que aporte los recursos necesarios para su implantación, hecho que se agrava por la falta de una legislación nacional adecuada.

Estas estrategias deben estar en consonancia con las nuevas tendencias que demanda el sector, principalmente la difusión en redes sociales y el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la comunicación y la visibilidad de los equipos deportivos, sin olvidar los medios de comunicación tradicionales y su adaptación al deporte de forma particular. En cuanto a la orientación de estas acciones, si bien las empresas patrocinadoras son un pilar fundamental para la obtención de recursos, no se debe olvidar la esencia del propio deporte y centrar la atención también en las bases, su entorno y la sociedad en general, para garantizar la futura práctica deportiva y la captación de jugadores y entrenadores, mejorando el posicionamiento y la imagen de estos equipos deportivos.

Por último, respecto a las acciones que se están llevando a cabo en la actualidad, se detecta un alto nivel de interés e implicación por parte de los participantes respecto al marketing, la comunicación y la visibilidad de los equipos deportivos que dirigen, así como una gran predisposición a formarse y a seguir mejorando en este ámbito que consideran fundamental. La discusión entre los profesionales sobre aquellas estrategias que han implementado con éxito, así como el debate sobre los





Temas de interés en este sector, ha supuesto una gran iniciativa para crear sinergias y conocer de primera mano las opciones que han elegido y los motivos.

### **MV International**

Las conclusiones finales que se pueden hacer se refieren principalmente a las consideraciones que se han evocado, ya sea en términos de elaboración y puesta en marcha de estrategias, ya sea en términos de patrocinio y cómo es necesario atraerlos.

En primer lugar, los participantes consideran que, gracias a la mejora de las estrategias de marketing, sus equipos podrían beneficiarse en términos de atractivo de los miembros, así como de buena imagen dentro del sector juvenil, lo que repercutiría mejor en los equipos, ya que podrían tener una mayor elección de atletas, etc. Además, los participantes consideran que el deporte podría ser mucho mejor valorado gracias a la correcta estrategia de marketing que se aplicaría, y especialmente los valores que se promoverían llegarían a un mayor número de poblaciones.

A través de la mejora de varios aspectos de la realización de estrategias de marketing, y principalmente de las habilidades dentro de los equipos, los clubes se beneficiarían de una mejor imagen del deporte propuesto y de los valores que vehicula.

Por supuesto, la mejora de las estrategias de marketing de los clubes semiprofesionales mejoraría también los recursos económicos y los patrocinios del equipo y, por lo tanto, esto podría influir en un mejor rendimiento o en unos recursos de alta calidad.

La importancia de la estrategia se pone de manifiesto por la concurrencia de la oferta así como por el lado emocional del deporte practicado. Uno de los aspectos más importantes parece ser la elaboración de la estrategia por parte de las federaciones de cada deporte o sin embargo su apoyo en la comunicación.



Hasta ahora, se ha observado que las federaciones de baloncesto y voleibol han llevado a cabo estrategias muy diversas entre sí. Según el punto de vista de los participantes, la de la federación de voleibol se ha considerado más exitosa. En este sentido, podríamos subrayar de nuevo la necesidad de la estrategia y el hecho de que los clubes esperan que venga de arriba, por lo que la federación debería iniciar el proceso para ayudar a aquellas entidades pequeñas que no tienen los recursos para ponerla en práctica y operar una estrategia siendo pequeñas.

La falta de una estrategia debidamente elaborada parece ser uno de los puntos más difíciles para los clubes femeninos semiprofesionales. Básicamente, la falta de competencias de los recursos y la falta de oportunidades de formación han dado lugar a ello. Sin embargo, los participantes han confirmado que esto debe cambiar absolutamente y que las estrategias de marketing, visibilidad y comunicación deben considerarse como una parte integral de la vida cotidiana de los clubes deportivos.

En cuanto a la mejora de todos los aspectos para el sector deportivo, los participantes consideraron que la formación en marketing y gestión es absolutamente necesaria para conseguir buenos resultados. Además, otras consideraciones comprenden la alineación del patrocinio y la comunicación externa como forma de mejorar las acciones estratégicas dentro El sector del deporte. El valor de la comunicación también se considera con la necesidad de mejorar para ajustarse y que la información correcta se comunique a los grupos objetivo adecuados.

Por último, el grupo de discusión ha demostrado que es estrictamente necesario que el sector del deporte emplee a personas competentes para el marketing que conozcan a fondo las necesidades del club y del sector deportivo. Asimismo, se estima que es necesario un mayor apoyo de las federaciones en cuanto a la puesta en marcha de una estrategia global con la que los clubes y entidades puedan alinearse, así como el fomento del voluntariado.

Las reflexiones del grupo de discusión sobre la cuestión del patrocinio se han orientado en tres direcciones principales: los beneficios, los requisitos de los



patrocinadores y las barreras. Parece que entre los principales beneficios están la reducción de impuestos, el compromiso con una buena causa y el aumento de la visibilidad de la empresa. Además, muchas veces el patrocinio aparece bajo la forma de beneficios en especie.

Hoy en día encontrar patrocinadores resulta bastante difícil, y sobre todo se ha notado una gran diferencia entre las ciudades pequeñas y las grandes en la oferta deportiva y también en términos de patrocinio. En las zonas pequeñas, los patrocinadores parecen más comprometidos, probablemente por el sentimiento de pertenencia. Entonces parece que las empresas que buscan aumentar su visibilidad y sus ingresos financieros se comprometen la mayoría de las veces con equipos muy conocidos.

Sin embargo, el análisis de la situación por parte de los grupos de discusión está demostrando que si las empresas se comprometen con el patrocinio de los valores sociales, esto está dando grandes resultados. La venta de SRI a las empresas es siempre una buena idea.

En cuanto a los obstáculos, los límites podrían resumirse de la siguiente manera

- Ausencia de personas cualificadas o falta de competencias elaboración, preparación y desarrollo de la estrategia de marketing

- Los recursos humanos de las estructuras pequeñas suelen o suelen desempeñar varias funciones

- Falta de oportunidades de formación

También se han propuesto algunas soluciones para estos problemas, así como se han compartido algunas buenas prácticas.

1. En primer lugar, se mencionó el voluntariado como un recurso muy fuerte.

2. La formación continua dentro de la organización y la transmisión de las habilidades de unos a otros, los enfoques no formales de aprendizaje y el



aprendizaje de unos a otros también se considera una solución relevante para proporcionar mejoras.

3. Mejor conocimiento del crecimiento y desarrollo del club, y de sus necesidades que evolucionan en consecuencia.

En este sentido, las competencias más importantes de un gestor deportivo son, o bien conocer los aspectos deportivos y dominarlos muy bien, o bien tener conocimientos y saber hacer en los aspectos de marketing y ventas, así como todo tipo de competencias organizativas y estructurales son realmente necesarias.

En este sentido, todos los participantes del grupo de discusión consideran que el proyecto es muy relevante y esperan que produzca resultados significativos, especialmente en lo que respecta a la formación en marketing de los directores y empleados de los clubes deportivos. Todos los participantes están contentos de haber podido contribuir a este desarrollo y a encontrar soluciones para mejorar el sector.

### **Sassari Torres Femminile**

Durante este grupo de discusión se habló de la importancia del marketing del fútbol femenino, y los participantes creen que entre los beneficios que se pueden conseguir mejorando las estrategias de comunicación y visibilidad del marketing están

- Atraer un gran número de nuevas inscripciones
- Ampliar la base de equipos
- Aumentar los números y hacer una generación continua
- Dar a conocer mejor la disciplina
- Transmitir un mensaje claro que es dar la máxima dignidad al fútbol femenino
- Reunir a la gente, tanto a los niños como a los adultos
- Hacer que se vea el fútbol femenino



Para conseguirlo creen que se pueden utilizar varias estrategias como

- Campamentos gratuitos
- Promociones gratuitas (actividades)
- Comunicaciones en redes sociales
- Avanzar a través de proyectos sociales para alcanzar el objetivo

Sin embargo, hay barreras que les frenan. Aparte de las financieras, vienen a cuento:

- El nivel de apoyo que reciben los medios de comunicación/prensa
- A las PYMES les cuesta patrocinar y las grandes empresas esperan a ver el balance final y decidir después si invierten o no en promociones
- Encontrar recursos humanos para dedicarse a los proyectos
- La mentalidad de algunos jugadores que piensan que no pueden llegar a ser campeones aunque tengan los potenciales

Al final destacaron que los planes de marketing pueden ser la causa y el efecto de la falta de recursos. Creen que es más una razón que un efecto, sin embargo, puede ser considerado y efecto en el momento en que su implementación es manejada por no profesionales.

### **Bulgarian Sports Development Association**

El grupo de discusión RINMSASFT realizado en Bulgaria incluyó a presidentes, directores deportivos y gerentes de entidades deportivas, todos los participantes eran mujeres, con edades comprendidas entre los 36 y los 40 años. Celebrado en búlgaro, el grupo focal permitió a los representantes de las organizaciones deportivas, todos ellos con más de 10 años de experiencia en el ámbito del deporte, compartir sus perspectivas, ideas y reflexiones a las preguntas del proyecto.



Los participantes del grupo de discusión se mostraron muy motivados, ambiciosos y dispuestos a conversar y debatir, apasionados por contribuir a los resultados del proyecto, ya que el tema del proyecto les parece muy importante.

Según los participantes, una buena estrategia de marketing puede conducir a una mayor participación en sus clubes deportivos, una mayor visibilidad, una mejor comprensión de sus objetivos e intenciones como organizaciones deportivas, la promoción de sus tareas, más anunciantes y patrocinadores. Todos los participantes expresaron una gran importancia al marketing, la comunicación y la visibilidad.

Todo el mundo utiliza las redes sociales como principal fuente de publicidad, incluyendo las organizaciones deportivas a diferentes niveles. Algunas de ellas utilizan volantes, folletos y carteles, pero rara vez por dos razones: el escaso efecto y la falta de presupuesto para imprimir publicidad. Ninguno de los clubes deportivos reunidos ha pagado nunca publicidad en los medios de comunicación públicos/privados. Las entidades deportivas analizadas envían regularmente comunicados de prensa a sitios web y revistas deportivas, pero según ellas, hay una falta de interés por parte de los medios de comunicación por el deporte femenino en Bulgaria.

Durante el debate, los participantes han señalado las principales estrategias que están aplicando:

- Marketing - Medios de comunicación social, volantes, folletos y carteles.
- Comunicación - Comunicados de prensa a sitios web y revistas deportivas
- Visibilidad - Publicidad en medios de comunicación nacionales y locales, publicidad en sitios web deportivos nacionales y locales, y publicidad en medios impresos nacionales y locales.

La profundización en el tema y el análisis de las habilidades y los conocimientos que los gestores deportivos deben desarrollar y seguir mejorando están relacionados principalmente con las habilidades de liderazgo y los diferentes aspectos de la gestión, tales como



- Excelentes habilidades de liderazgo y comunicación.
- Creatividad.
- Marketing efectivo en redes sociales (marketing digital).
- Ambición.
- Dedicación.
- Perseverancia.
- Deseo y motivación por el trabajo.
- Alfabetización.
- La formación necesaria en el ámbito del deporte.

En el marco del debate, dedicado a las principales ventajas o razones para patrocinar un equipo deportivo femenino semiprofesional, los participantes informaron de que, según su experiencia hasta el momento, los puntos principales son

- Menos competencia entre anunciantes y patrocinadores en el deporte femenino en Bulgaria.
- Más estrellas del deporte femenino en Bulgaria.
- Mejores condiciones para los anunciantes.
- Mayor facilidad para llegar al grupo objetivo deseado (mujeres y niñas).

Al analizar el tema candente de cómo atraer a los anunciantes y las contribuciones financieras al sector del deporte, los participantes en el debate proporcionaron información valiosa de que la posibilidad de atraer a los patrocinadores depende en gran medida del éxito del deporte y de la sociedad de la estructura deportiva. Según los participantes en el grupo de discusión, los principales requisitos que un patrocinador busca en una entidad para ser patrocinada son

- El éxito de un club deportivo o de un atleta conlleva un mayor deseo de patrocinio.



- La opinión pública sobre un determinado atleta o club deportivo.
- La visibilidad (popularidad) del club deportivo o atleta en la sociedad.

Todos los clubes deportivos se enfrentan a diferentes retos en su actuación en el ámbito de la visibilidad y el marketing. También existe una falta de oportunidades educativas específicas, formales o no, en el ámbito de la gestión en el deporte, enfocadas a los administradores deportivos. Las principales barreras que solemos encontrar cuando intentamos implementar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad son

- Falta de recursos financieros.
- Falta de atención y cobertura de los medios de comunicación impresos y de los sitios de Internet
- Falta de atención de los organismos públicos y privados a nivel local, regional y nacional.

El deporte femenino y los clubes deportivos femeninos (excluyendo el deporte a nivel nacional) se encuentran en una situación complicada a pesar del éxito que a veces tienen. Los problemas son desatendidos tanto por el Estado como por los responsables locales y regionales del desarrollo del deporte. Queda mucho por hacer, pero el desarrollo del deporte femenino en Bulgaria depende de nosotras, afirmaron las participantes del grupo de discusión.

### **Rijeka's Sports Association**

Beneficios que se pueden conseguir mejorando las estrategias de marketing, comunicación y visibilidad son el aumento del conocimiento de la marca

- la promoción aumenta el conocimiento y ayuda a crear una imagen de marca positiva; la mejora de la segmentación - la promoción ayuda a identificar los diferentes segmentos de mercado y a dirigirse a los consumidores adecuados; el aumento del número de clientes - la promoción ayuda a introducir a los clientes en la marca y, por lo tanto, aumenta el número de consumidores y las ventas y los beneficios - la promoción, en última instancia, tiene como objetivo aumentar las ventas de los productos o marcas (deportivas) que se están promocionando.





Crear contenidos que se encuentren continuamente cuando alguien busca una respuesta puede influir en la reputación de la marca. Ofrecer contenidos que proporcionen consejos, educación y soluciones útiles de forma gratuita y sin un argumento de venta genera confianza con los clientes potenciales y los clientes. La importancia del marketing, la comunicación y la visibilidad en las entidades deportivas son una parte esencial e indispensable del deporte actual, que requiere su gestión y estudio sistemáticos mediante la sistematización de los conocimientos sobre el marketing en el deporte.

Aunque es posible que en Croacia todavía no haya espacio suficiente para desarrollar el marketing deportivo, los clubes deberían seguir las tendencias mundiales e invertir sus esfuerzos en marketing, ya que es la única forma de sobrevivir en el entorno empresarial actual. Las estrategias que pueden aplicarse para mejorar el marketing, la comunicación y la visibilidad de las entidades deportivas son el marketing directo, que puede incluir el telemarketing, el correo directo, los catálogos, los anuncios televisivos y radiofónicos, el material impreso (varios tipos de folletos), la publicidad en Internet - anuncios que aparecen en varias páginas web (banners, anuncios emergentes), tiendas web.

Venta de entradas e inscripciones para eventos deportivos, venta de productos deportivos o de marca, presentación de deportistas, retransmisiones de eventos deportivos y presentación de toda esta información a profesores y estudiantes en aulas, colegios. Programas de afiliación que permiten a los aficionados y a las organizaciones deportivas reforzar su vínculo. Los patrocinios deportivos se producen cuando una organización deportiva o un atleta cuentan con el apoyo de una tercera empresa. Ambas partes se benefician de la relación de patrocinio: la organización deportiva (patrocinada) obtiene dinero o productos, y el patrocinador obtiene los beneficios de una conexión positiva con un equipo deportivo o atletas de éxito. Habilidades o competencias que debe tener un gestor deportivo para aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad: los gestores deben gestionar procesos de planificación de proyectos, organizar proyectos en el ámbito deportivo y gestionar con éxito el plan de proyectos de la entidad deportiva.



Los gestores deben gestionar los paradigmas del marketing en el deporte y desarrollar un plan de marketing. Los gestores deportivos deben saber identificar los rasgos críticos de la motivación y crear una identidad de equipo y desarrollar una marca en el deporte, también gestionar las finanzas en el deporte, es decir, gestionar los procesos de gestión financiera en el deporte. Las ventajas o razones para patrocinar un equipo deportivo femenino semiprofesional son el menor coste del patrocinio en sí. Algunas marcas quizá nunca puedan soñar con patrocinar a algún equipo deportivo masculino popular, pero pueden tener el presupuesto para patrocinar a un equipo femenino. El patrocinio de equipos femeninos también abre oportunidades al mercado en el que quizá nunca haya marcas que patrocinen equipos deportivos masculinos porque no tienen un público al que les gustaría llegar, por ejemplo, marcas de cosméticos que obtienen grandes beneficios.

Las organizaciones pueden crear asociaciones con una inversión mucho menor que en el deporte masculino, ya que en el pasado ha habido una falta de inversión en el deporte femenino. Los principales requisitos que busca un patrocinador en una entidad para ser patrocinada son competir por una parte de los limitados presupuestos de patrocinio y los patrocinadores que los financian esperan alguna consideración por el dinero invertido. Las empresas que invierten en el deporte ven el mayor atractivo en la posibilidad de definir mejor los grupos objetivo de la forma más aceptable en cuanto a costes. Las organizaciones deportivas o los propios individuos no tienen que tener demasiados motivos a la hora de encontrar un patrocinador porque saben lo que esperan de ellos, el apoyo financiero, que el propio patrocinador conoce. Cuando una empresa elige entre varias organizaciones deportivas, asociaciones o individuos, tiene en cuenta varios elementos como el riesgo de fracaso, el nivel de popularidad que pueden ayudarle a seleccionar a los candidatos y a elegir el más adecuado para ellos.

El obstáculo que se encuentra al intentar aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad es la razón por la que las organizaciones (patrocinadores) elegirán un club que tenga mucha más atención mediática y que sólo consiga buenos resultados, lo que tiene un efecto contrario con los clubes deportivos "más débiles", que entonces no tienen ninguna posibilidad de obtener financiación



adicional y, en consecuencia, les resulta muy difícil obtener mejores resultados. De este modo, se gira en círculo y los clubes que se encuentran en una posición más débil se mantienen mayoritariamente en esa posición a largo plazo.



---

### 3. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

---

El deporte está desarrollándose intensamente en todos sus ámbitos, especialmente en el económico. Según se desarrolla, las exigencias y especificidades de este se desarrollan en su gestión. Hoy en día, como industria independiente, el deporte ha adoptado todas las características empresariales de otras industrias. Solo aquellos directivos que tienen conocimientos específicos en el ámbito del deporte y la gestión pueden administrar el deporte actual.

A priori nos propusimos alcanzar dos objetivos: por un lado, reforzar las competencias de los directivos de equipos femeninos semiprofesionales mediante estrategias de marketing, comunicación y visibilidad y, por otro, abordar el reto relacionado con las conocidas disparidades de patrocinio y financiación que existen entre los equipos deportivos masculinos y femeninos a este nivel. Tras revisar la literatura y analizar los resultados, se observa que la adaptabilidad de los responsables de marketing de los equipos femeninos se considera una de las habilidades más importantes para mejorar la comunicación y la visibilidad de un equipo, una adaptabilidad basada en la investigación y el análisis de la información de mercado de cada equipo. Si algo caracteriza a la industria del deporte es su gran heterogeneidad inter- e intraservicios. Siguiendo a Fernández (2013) y a Nogales (2006) esta heterogeneidad también puede entenderse entre el deporte masculino y el femenino en función de qué estrategias de marketing son más eficaces para conseguir los objetivos propuestos y mejorar el rendimiento de la inversión. Solo con la investigación de mercados se podrá reducir la incertidumbre de las decisiones y ajustar al máximo la oferta y la demanda. De esta forma, como afirma Fernández (2013), podremos contextualizar al máximo las estrategias de marketing para el mercado del deporte femenino.

Esta idea choca con la percepción de falta de profesionalización de los responsables de marketing de estos equipos; las acciones de marketing deben



caracterizarse por su multidimensionalidad y adaptabilidad, lo que requiere una formación en conocimientos específicos de marketing deportivo, y específicamente del deporte femenino. Es lógico pensar, como afirma Dorado (2005), que esto no es más que una consecuencia de la falta de investigación y trabajo que sufre la industria del deporte femenino, circunstancia decisiva en un mercado tan competitivo (Carson & Gilmore, 2000).

Las habilidades o competencias que debe tener un gestor deportivo para aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad son: gestionar los procesos de planificación de proyectos, organizar proyectos en el ámbito deportivo y gestionar con éxito el plan de proyectos de la entidad deportiva.

El concepto de marketing y, por extensión, el diseño de su estrategia es un concepto dinámico y cambiante, como afirma Rial (2007). Hemos pasado de un concepto centrado en los elementos tangibles del producto a otro más centrado en lo intangible. Como señala Schmitt (2000), el marketing actual debe permitir la generación de experiencias multidimensionales, entre las que destaca el componente afectivo. De hecho, los entrevistados consideran que para mejorar las estrategias de marketing en la comunicación se debe resaltar el componente emocional en todas las acciones, dando protagonismo a todos los valores que representa el deporte femenino y poniéndolos en valor. De esta manera, en opinión de los entrevistados, se pueden solucionar las principales barreras que dificultan las estrategias de comunicación del deporte femenino.

Para la mayoría de los encuestados, todas las acciones de marketing destinadas a mejorar la comunicación y la visibilidad del club deberían basarse en el uso de las nuevas tecnologías, concretamente en las redes sociales y en un mayor protagonismo de la responsabilidad social corporativa. Como afirman Cantúa et al. (2018) y Rojas (2013), en la era digital actual, el marketing deportivo debe evolucionar hacia una mayor implantación de las nuevas tecnologías y, sobre todo, hacia el uso de las redes sociales como principal canal de comunicación, promoción y mejora de la visibilidad de la



industria deportiva. Este protagonismo de las redes sociales, según los encuestados, permite a las empresas localizar a los consumidores en el segmento o perfil que la empresa deportiva desea, permitiendo una mayor personalización del producto (Goicoechea, 2016; Redondo y Rojas, 2013). Las acciones de marketing deportivo, como en cualquier otra industria, deben reflejarse en un documento o plan de marketing. El diseño de este plan ha evolucionado desde las clásicas «4 Pes» a otros en los que el papel del consumidor ha pasado de ser un agente pasivo a uno activo en todo el proceso, incluyendo el diseño de la marca. En este sentido, las recomendaciones entre los usuarios durante las acciones de marketing alcanzan su máximo protagonismo gracias a las redes sociales, por lo que los encuestados las consideran uno de los pilares en los que debe apoyarse el marketing deportivo femenino (Redondo y Rojas, 2013). Opinan que estas redes sociales aumentan la visibilidad de la empresa al ampliar el mercado de uno cercano a otros más lejanos.

Para los encuestados, el uso de las redes sociales debe estar impregnado de una clara orientación social respecto al papel del deporte femenino en la sociedad, y se refieren claramente a la responsabilidad social corporativa como una de las principales estrategias en las que debe basarse el marketing y la comunicación de su organización deportiva. Coinciden con Solano (2013), que considera que una de las principales herramientas de promoción que mejora la imagen de una empresa es un claro compromiso con la búsqueda de una sociedad más justa e igualitaria. Tal y como afirman los encuestados, uno de los puntos fuertes del deporte femenino es que encarna muchos de los valores de la responsabilidad social corporativa al perseguir, entre otros factores, la igualdad de género (a través del deporte en este caso). Por lo tanto, según sus respuestas, el deporte femenino añade los valores de responsabilidad social que tiene intrínsecamente, como el del esfuerzo, el desarrollo de emociones positivas y el compañerismo. Esto último puede provocar en los consumidores potenciales un mayor sentimiento de lo que Schmitt (2000) denomina identidad de grupo, o según los propios



encuestados, de masa social, lo que potencia aún más los efectos de las acciones de comunicación y promoción. Siempre teniendo en cuenta que para que estas acciones sean efectivas deben estar previstas en el plan de marketing (Guillén et al., 2018; Solano, 2013). De hecho, según los entrevistados, la presencia de la responsabilidad social corporativa puede servir para facilitar la entrada de patrocinadores en los equipos, así como la creación de Clubes de Negocios. En este sentido y según Blázquez (2012), en el patrocinio del deporte femenino y gracias a los valores que encarna, las empresas pueden encontrar una posibilidad de mejorar su prestigio, su credibilidad y, en definitiva, su liderazgo. Como señalan los encuestados, siempre alejándose de los estereotipos sexistas, pues han marcado desgraciadamente la presencia de las mujeres en el mundo de la comunicación.

En cuanto a las barreras que se encuentran al intentar aplicar las estrategias de marketing, comunicación y visibilidad, aparte de las obvias, las financieras o económicas, se consideraron especialmente graves los siguientes obstáculos:

a) El nivel de apoyo que reciben de los medios de comunicación o la prensa (muy pobre en el caso de las organizaciones pequeñas).

b) La dificultad para recibir apoyo o patrocinio tanto de las PYMES como de las grandes empresas.

c) La dificultad para encontrar profesionales que estén dispuestos a dedicarse a la organización.

d) La falta de oportunidades de formación (no hay personas cualificadas o competencias en la elaboración, preparación y desarrollo de la estrategia de marketing. También faltan los enfoques no formales de aprendizaje y el aprendizaje mutuo).

e) La superposición de las funciones de los recursos humanos en las organizaciones pequeñas.



Podemos concluir que sigue faltando formación y profesionalización de los responsables de marketing en la industria del deporte femenino, un mercado caracterizado por su gran heterogeneidad y, en consecuencia, con una necesidad de adaptación continua de las estrategias de marketing y comunicación. Estas deben basarse en estos pilares:

- El uso de las redes sociales como principal canal de comunicación.
- El uso de la responsabilidad social corporativa como herramienta para articular la razón de ser del deporte femenino en la sociedad.
- La organización de formaciones o cursos específicos para quienes dirigen clubes/organizaciones deportivas.
- El empleo de una figura competente y experta en la elaboración de estrategias de marketing, comunicación y visibilidad para contribuir a la consecución de resultados de calidad.
- El refuerzo de la presencia de clubes/organizaciones deportivas en las escuelas.
- La sensibilización sobre la necesidad de perfiles cualificados con habilidades de comunicación o marketing.
- Una estrategia de comunicación integral que vaya detrás de los patrocinadores y abarque tanto la comunicación interna como la externa.
- La participación de voluntarios con diversas competencias que puedan contribuir a la estrategia de visibilidad sin utilizar los limitados recursos financieros.

A partir de estas conclusiones y dado que la mayoría de los entrevistados y la bibliografía consultada apuntan al papel que debe jugar el deporte femenino en la consecución de una sociedad más justa, proponemos como futuras líneas de investigación analizar qué redes sociales son las más efectivas para hacer llegar los mensajes publicitarios y de comunicación y, por





otro lado, analizar y describir la percepción que tienen otras partes interesadas sobre el papel del deporte femenino en la sociedad, así como cómo es y cómo debe tratarse.



---

### 3. REFERENCIAS

---

- Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (2015). Primer estudio sobre el estado del patrocinio deportivo en España. <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/primer-estudio-estado-patrocinio-deportivo-espana.pdf>
- Bartoluci, M. (1997). Economics and management of sports. Faculty of Physical Education, University of Zagreb.
- Bartoluci, M. (2003). *Economics and management of sports*. Informator.
- Bartoluci, M. & Škorić, S. (2009). *Management in sports*. Coach Training Department of the Zagreb Polytechnic University, Faculty of Kinesiology.
- Blanco, E. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16.
- Blázquez, A. (2012). *Marketing deportivo: 13 historias*. Barcelona: Editorial INDE.
- Brauer, S. & Brauer, G. (2008). *Was ist bloss los mit den Deutschen—Sport and national reputation. The 2006 FIFA World Cup and Germany's image worldwide*. <http://www.fifa.com/search/index.html?q=Brauer>
- Breuer, C. & Wicker, P. (2009). Sports clubs in Germany. In C. Breuer (Ed.), *Sport Development*.
- Buble, M. (2006). *Fundamentals of Management*. Synergy.
- Cantúa, J., Espinoza, F., Flores, J., Romero, M., Ruiz, J., & Andrade, P. (2018). El marketing deportivo a través medios electrónicos; Estrategia para promover actividad física y disminuir la prevalencia de enfermedades crónicas. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera*, (27), 1-16. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i27.196>
- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.



- Carson, D. & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)
- Carson, D. & Hill, J. (1992). Marketing education for entrepreneurs. *Proceedings of The International Council for Small Business 37th World Conference, Toronto, June, pp. 607–631.*
- Cherubini, S. (1997). *Sport marketing*. Franco Angeli.
- Cherubini, S. (2015). *Marketing and management in sport*. Franco Angeli.
- Cherubini, S. & Canigiani, M. (2000). *CO-marketing in sport. Strategies of cooperation in the sport market*. Franco Angeli.
- Collesei, U. (2000). *Marketing* (3° ed.). Cedam.
- Consejo Superior de Deportes (CSD) (2019). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2019*. Secretaría General Técnica.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Costa, J. (2005). *La imagen de marca, un fenómeno social*. Paidós.
- Covell, D., Walker, Sh., Siciliano, J. & Hess, P.W. (2002). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Thomson South-Western.
- Dorado, A. (2005). *Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia. Cuadernos Técnicos de Gestión Deportiva*. Madrid: Círculo de Gestores Deportivos de Madrid, Organización y Promoción de Actividades Deportivas (OPADE).
- Drengner, J. (2003). *Imagewirkungen von Eventmarketing: Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes*. DUV.
- Federal Government Online (Germany) (2006). *Deutschland-Tourismus: Erwartungen weit Übertroffen*.  
<http://www.hotelier.de/news/hotellerie/18214/FIFA-Fussball-Weltmeisterschaft-2006-Erwartungen-fr-den-Deutschland-Tourismus-weit-ubertroffen>



Federal Statistical Office (2007). *Ausgaben des Bundes und der Länder für den Sport von 1975 bis 2004 [Expenditure of the state and the federal states on sports from 1975 to 2004]*. Federal Statistical Office.

Fernández, E. (2013). Marketing. La clave del éxito en los clubes deportivos. *EFDeportes.com, Revista Digital, 180*.  
<https://www.efdeportes.com/efd180/marketing-en-los-clubes-deportivos.htm>

FIFA (2011). *TV Data*. <http://www.fifa.com/>

FIFA (2012). Data on the 2006 World Cup.  
<http://www.fifa.com/worldcup/archive/germany2006/index.html>

Florek, M., Breitbarth, T. & Conejo, F. (2008). Mega event = mega impact? Travelling fans' experience and perceptions of the 2006 FIFA World Cup Host Nation. *Journal of Sport and Tourism, 13*(3), 199–219. <https://doi.org/10.1080/14775080802310231>

Gallardo, L. & Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. INDE.

Gambau, V. (2016). Identificación profesional en el ámbito de la dirección y gestión deportiva. En García-Tascón, M., Pradas, M. & Torrero, R., *El gestor deportivo. En la organización del deporte en la sociedad actual* (pp. 57-92). Wanceulen Editorial.

German Olympic Sports Confederation (2010). *Bestandserhebung 2009*.  
[http://www.dosb.de/fileadmin/fmdosb/downloads/bestandserhebung/2009\\_Heft\\_Aktualisierung\\_vom\\_15.04.2010.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fmdosb/downloads/bestandserhebung/2009_Heft_Aktualisierung_vom_15.04.2010.pdf)

German Tourist Board (2007a). *The 2006 FIFA World Cup and its effect on the image and economy of Germany*.  
[http://www.germany.travel/media/en/pdf/dzt\\_marktforschung/Fazit\\_der\\_FIFA\\_WM\\_2006\\_PDF.pdf](http://www.germany.travel/media/en/pdf/dzt_marktforschung/Fazit_der_FIFA_WM_2006_PDF.pdf)

German Tourist Board (2007b). *The importance of tourism*.  
<http://www.germanytourism.de>



- Gilibets, L. (2013). *Marketing deportivo: el marketing al servicio del deporte*.  
<https://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo/>
- Gimeno, F. & París, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: Detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia y psicología*, 7(1), 49-63.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Divine Egg.
- Goicoechea Badiola, J. M. (2016). *Social Media Marketing como herramienta del mix de comunicación*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad del País Vasco.
- Guillén, L., Martínez, L., & Montano, F. (2018). La responsabilidad social en el marketing deportivo. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 175-180.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200175](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200175)
- Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlage einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen [Money, power, and engagement in voluntary associations. Basis of an economic sociology of non-profit organizations]*. Duncker & Humblot.
- Horne, J. & Manzenreiter, W. (2006). *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*. Blackwell.
- IAB Spain (2019). Estudio anual de redes sociales.  
<https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>
- Kersting, N. (2007). Sport and national identity: A comparison of the 2006 and 2010 FIFA World Cups (TM). *Politikon*, 34(3), 277–293. <https://doi.org/10.1080/02589340801962551>
- Köhler, H. (2004). *Inaugural address of Germany's president in full*. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,301109,00.html>



- Kroeber-Riel, W. (1987), Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. *Die Betriebswirtschaft*, 47(3), 257-264.
- Lasslop, I. (2003), *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*. Gabler.
- Levermann, T. (1998) Markt- und Kommunikationsbedingungen für den Einsatz innovativer Marketingmaßnahmen. In O. Nickel (Ed.) *Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele*, (15-24). Vahlen.
- Lin, C-Y., Lee, P-C. & Nai, H-F. (2008). Theorizing the role of sports in state-politics. *International Journal of Sport and Exercise Science*, 1(1), 23–32.
- Marín-Barnuevo, D. (2006). El ordenamiento jurídico del deporte. En L. Gallardo & J. Lozano (Dir.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 17-32). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Mars, A. (2013). *¿Por qué somos del Atleti?*  
[http://economia.elpais.com/economia/2013/05/actualidad/1370022428\\_146046.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/05/actualidad/1370022428_146046.html). 31/
- Matatoros, S. (2018). *Iberdrola, potencia para el deporte femenino español*.  
<http://www.expansion.com/directivos/deportenegocio/2018/05/03/5aea0bad468ae b81248b45b8.html> L
- Mayorga, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos*, (34), 93-102.  
<https://doi.org/10.7764/cdi.34.580>
- Nichols, W. (2014). Wirksam Werben. *Harvard Business Manager*, 1(6- 15).
- Nogales-González, J. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos [Marketing strategies in sport clubs]. *E-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 2(3), 45-52.
- Novak, I. (2006). *Sports marketing and sports industry*. Zagreb
- Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153–171.
- Ollé, R. & Ríu, D. (2009). *El nuevo brand management*. Gestión.



- Palmer, A. (1994). *Principles of services marketing*. McGraw-Hill.
- Papić A. (2008). *Framework for a strategic educational plan for sport managers on the local and regional level in Croatia*. HOO.
- Pedersen, P., Parks, J., Quarterman, J., & Thibault, L. (2010). *Contemporary sport management (4th ed.)*. Human Kinetics.
- Puentes, L. (2015). *Marketing deportivo. Una excelente estrategia de mercado donde la pasión genera consumidores*.  
<http://info.netcommerce.mx/blog/marketing-deportivo-una-excelente-estrategia-de-mercado-donde-la-pasion-genera-consumidores/>
- Ramírez, J. (2006). Innovación y marketing deportivo: la creatividad. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 3(2).  
<https://doi.org/10.7195/ri14.v3i2.422>
- Redondo, M. & Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing: En un mundo que ya es 2.0*. Gestión 2000.
- Rial, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos* (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela.
- Rumbo, J. D. (2002). Consumer Resistance in a World of Advertising Clutter: The Case of Adbusters. *Psychology & Marketing*, 19(2), 127-148.  
<https://doi.org/10.1002/mar.10006>
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing*. Deusto.
- Shank, M. D. (2005). *Sports marketing: a strategic prospective* (3° ed). Pearson.
- Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Management. Management theory and extensive empirical research in Croatia*. Masmedia.
- Sikavica, P. & Novak, M. (1999). *Business organization*. Informator.



- Sistenich, F. (1999). *Eventmarketing: Ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen*. DUV.
- Solano Santos, L. F. (2013) Responsabilidad Social Corporativa en el Patrocinio Deportivo. *Historia y Comunicación Social*, 18, 255-265.  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.43960](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43960)
- Tse, A. C. B. & Lee, R. P. W. (2001). Zapping Behaviour During Commercial Breaks, *Journal of Advertising Research*, 41(3), 25-29.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 80(5).  
[http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fora80&div=73&g\\_sent=1&collection=journals#772](http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fora80&div=73&g_sent=1&collection=journals#772)
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Wakefield, K. L. (2007). *Team sports marketing*. Elsevier.
- Weinberg, P. (1993), Cross Cultural Aspects of Emotional Benefit Strategies. *European Advances in Consumer Research*, 1, 84-86.
- Witkemper, C., Lim, C. H., & Waldburger, A. (2012). Social Media and Sports Marketing: Examining the Motivations and Constraints of Twitter Users. *Sport Marketing Quarterly*, 21, 170-183.
- Wohlfeil, M. & Whelan, S. (2005). Event-Marketing as Innovative Marketing Communications: Reviewing the German Experience. *Journal of Customer Behaviour*, 4(2), 181-207. <https://doi.org/10.1362/147539205479721>
- Wohlfeil & Whelan (2006). Consumer Motivations to Participate in Event-Marketing Strategies. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 643-669, <https://doi.org/10.1362/026725706777978677>





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





---

## 4. ANEXOS

---

### ANEXO I. ENCUESTA SOBRE COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Sexo
- Edad
- País
- Organización deportiva
- Puesto actual
- Experiencia laboral
- Nivel educativo

#### Competencias de los gestores deportivos

Instrucciones: Puntúe la importancia de cada una de las competencias eligiendo solo un número de la siguiente escala: 1 = nada importante (innecesario), 2 = muy poco importante, 3 = poco importante, 4 = neutro, 5 = ligeramente importante, 6 = muy importante, 7 = extremadamente importante (esencial).

#### Pensamiento administrativo

1. Desarrollar nuevas ideas para mejorar el rendimiento de la organización.

Innecesario    1    2    3    4    5    6    7    Extremadamente importante

2. Ofrecer críticas constructivas para mejorar aspectos clave.

Innecesario    1    2    3    4    5    6    7    Extremadamente importante



3. Analizar y resolver problemas de organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

4. Comprender el funcionamiento de la organización para gestionarla eficazmente.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Comunicación eficaz

5. Escuchar a los demás de forma activa y con atención.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

6. Preparar presentaciones escritas y orales.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

7. Comprender y respetar los sentimientos y las ideas de los demás.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

8. Hablar de forma clara y estructurada.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Liderazgo

9. Promover el trabajo bajo estrés y presión de manera constructiva.



Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

10. Influir en las personas para lograr los objetivos de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

11. Otorgar a otros la autoridad necesaria para cumplir los objetivos.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

12. Motivar a los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos alineados con la estrategia de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Marketing financiero

13. Aplicar los principios contables en la organización y desarrollar un plan financiero.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

14. Preparar y defender un proyecto de presupuesto.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

15. Preparar informes financieros.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

16. Analizar los informes financieros en la toma de decisiones.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante



### Gestión de recursos humanos

17. Promover que los empleados se desarrollen hacia la consecución de los objetivos.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

18. Evaluar el rendimiento de los empleados.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

19. Definir y establecer normas de calidad para los empleados.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

20. Garantizar el cumplimiento del reglamento laboral.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Marketing

21. Desarrollar y aplicar planes de marketing.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

22. Utilizar los patrocinios para apoyar las actividades deportivas.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

23. Preparar y defender proyectos de patrocinio.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante



24. Aplicar estrategias para mejorar la imagen de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Administración

25. Desarrollar políticas para el buen funcionamiento de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

26. Intentar mostrar una buena contabilidad.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

27. Intentar aumentar la transparencia de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

28. Implementar acciones de responsabilidad social.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Fundamentos jurídicos

29. Comprender los aspectos jurídicos generales relacionados con la organización y su funcionamiento.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

30. Implementar un marco legal para la gestión fiscal.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

31. Comprender las leyes nacionales y cumplirlas.



Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

32. Comprender cuando se pide asesoramiento y apoyo en cuestiones jurídicas.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Gestión de eventos

33. Programar actividades deportivas (competiciones deportivas, clínicas deportivas, congresos, seminarios, etc.)

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

34. Realizar una evaluación de las necesidades del evento.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

35. Coordinar las unidades del evento, como la de planificación, la de comunicación, la de reservas, etc.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

36. Participar en actividades relacionadas con premios y reconocimientos.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Gestión de riesgos

37. Anticiparse a los obstáculos y desarrollar planes de contingencia.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

38. Realizar inspecciones rutinarias de instalaciones y equipos.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante





39. Implementar acciones para prevenir accidentes.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

40. Desarrollar estrategias para minimizar el impacto de los riesgos potenciales.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Gestión de instalaciones deportivas

41. Implementar medios adecuados para almacenar los equipos y suministros.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

42. Desarrollar acciones para prevenir el mal uso de las instalaciones.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

43. Aplicar un plan adecuado de conservación de los equipos.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

44. Mantener y reparar las instalaciones.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Gestión del tiempo

45. Establecer prioridades en las actividades y tareas.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

46. Delegar funciones y responsabilidades para maximizar la eficiencia.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante



47. Aplicar procedimientos de análisis del tiempo.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

48. Seguir un horario y cumplir las tareas a tiempo.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Conocimientos de informática

49. Utilizar las tecnologías informáticas para simplificar las tareas principales.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

50. Dominar una suite ofimática para elaborar los documentos de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

51. Utilizar programas informáticos personalizados para realizar determinadas actividades en la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

52. Trabajar con datos estadísticos y hojas de cálculo.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Tecnologías de la información

53. Hacer copias de seguridad de la información periódicamente.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante



54. Gestionar la comunicación a través de medios electrónicos, redes internas e Internet.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

55. Acceder a información actualizada para mejorar el rendimiento de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

56. Acceder a los elementos tecnológicos necesarios para garantizar la eficacia.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Toma de decisiones

57. Utilizar criterios objetivos a la hora de tomar decisiones.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

58. Ofrecer alternativas creativas y seleccionar la mejor opción entre ellas.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

59. Considerar las implicaciones éticas antes de emprender una acción.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

60. Tener en cuenta a los principales interesados a la hora de tomar decisiones.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Filosofía y ética

61. Buscar el aprendizaje y el desarrollo continuos dentro de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante



62. Promover los principios y valores de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

63. Ser un modelo de conducta al aplicar los principios éticos.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

64. Intentar conseguir la visión de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Investigación

65. Apoyar proyectos de investigación en el ámbito del deporte.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

66. Promover el intercambio de conocimientos con otras organizaciones deportivas y/o profesionales.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

67. Establecer alianzas estratégicas con universidades.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

68. Fomentar el análisis de datos para la investigación.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Bases del deporte



69. Comprender las normas y reglas relacionadas con el determinado deporte.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

70. Conocer los elementos científico-técnicos de ese deporte.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

71. Comprender la estructura organizativa de ese deporte.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

72. Entender las particularidades de ese deporte comparado con otros.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

#### Gestión del control

73. Implantar un sistema de evaluación para controlar el rendimiento de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

74. Proporcionar un sistema de comentarios y sugerencias que permita una mayor agilidad organizativa.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

75. Controlar el rendimiento individual del personal.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

76. Garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y normas.



Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Orientación a los resultados

77. Intentar lograr los objetivos de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

78. Implementar acciones para ser más eficientes en los resultados.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

79. Promover un sistema de incentivos basado en los resultados.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

80. Medir continuamente el rendimiento de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Relaciones públicas

81. Establecer y mantener la relación con los entrenadores deportivos y con las deportistas.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

82. Crear y mantener relaciones con los principales medios de comunicación.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

83. Crear y mantener relaciones con los patrocinadores principales.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante



84. Establecer y mantener relaciones con las principales autoridades.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

Gestión de proyectos

85. Planificar, ejecutar y evaluar proyectos.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

86. Desarrollar opciones para financiar los proyectos.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

87. Gestionar la implementación y organización de las actividades del proyecto.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

88. Gestionar los equipos de trabajo para alcanzar eficazmente los objetivos del proyecto.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

Gestión estratégica

89. Analizar la organización teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

90. Aplicar estrategias para mejorar la posición de la organización.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

91. Traducir las estrategias en objetivos y tácticas claras.



Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

92. Utilizar indicadores para medir el avance de las estrategias y ayudar en la toma de decisiones.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Habilidades sociales

93. Expresar sentimientos y pensamientos siendo capaz de afrontar las críticas eficazmente.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

94. Disponer de una red de contactos fuera de la organización para facilitar los trámites de las actividades.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

95. Gestionar los procesos de grupo y aprovechar las habilidades de todos los implicados.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

96. Promover la interacción en actividades sociales con otros directivos de organizaciones externas.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

### Gestión de conflictos

97. Resolver los conflictos de manera justa y eficaz.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante





98. Demostrar capacidad de negociación y actuar adecuadamente en situaciones de mucha tensión.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

99. Promover el respeto a la diversidad y a las diferencias individuales.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante

100. Adaptarse a la situación y responder eficazmente en los procesos de toma de decisiones.

Innecesario 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente importante



## **ANEXO II. GRUPO DE DISCUSIÓN SOBRE COMPETENCIAS DE GESTIÓN**

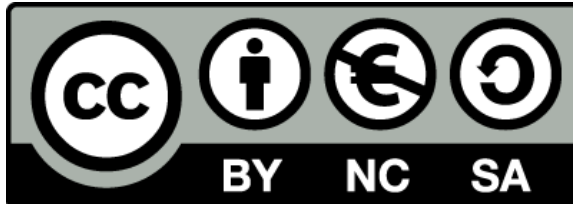
1. ¿Qué beneficios cree que se pueden conseguir mejorando las estrategias de marketing, de comunicación y de visibilidad?
2. ¿Qué importancia le da al marketing, a la comunicación y a la visibilidad en su entidad?
3. ¿Qué estrategias se llevan a cabo?
4. ¿Qué estrategias cree que pueden aplicarse para mejorar...?
  - el marketing,
  - la comunicación,
  - y la visibilidad.
5. ¿Qué habilidades o competencias cree que debe tener un gestor deportivo para implementar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad?
6. ¿Cuáles son los beneficios o las razones que llevan a patrocinar un equipo femenino semiprofesional?
7. ¿Cuáles cree que son los principales requisitos que busca un patrocinador en una entidad para patrocinarla?
8. ¿Qué barreras suele encontrar al intentar aplicar estrategias de marketing, comunicación y visibilidad?
9. Comentarios y observaciones generales.

### **Aviso legal**

El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente la opinión de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Open Educational Resources