



## ESTRATEGIAS DE MARKETING EN CLUBES DEPORTIVOS

Nogales González, Juan Francisco  
Facultad de Ciencias del Deporte. Universidad de Extremadura.  
Avda. de la Universidad s/n (Campus Universitario)  
Cáceres. España

Recibido: 10/08/2006  
Aceptado: 04/12/2006

### Resumen

El objetivo principal de este artículo es resaltar la importancia que tiene el marketing en el mundo del deporte. Durante los últimos años, se han producido numerosos e importantes avances en el estudio y en la formalización del marketing aplicado al área de los servicios, los cuales obligan a actualizar los planteamientos y enfoques que se siguen en su aplicación.

Los estudios más recientes en la utilización del marketing en las entidades deportivas, demuestran que la aplicación aislada del marketing tradicional no es suficiente, por sí solo, para asegurar el éxito de mercado y que es necesario complementarlo con otras dos disciplinas desarrolladas en gran parte en el sector servicios y llegar, de esta manera, a un enfoque nuevo y específico de marketing deportivo. Este nuevo enfoque ha de estar integrado por tres áreas claramente diferenciadas y complementarias entre sí: el marketing tradicional, el marketing interactivo y el marketing interno.

Palabras clave: Marketing, interactivo, club deportivo, socios, clientes.

### MARKETING STRATEGIES IN SPORT CLUBS

#### Abstract

The principal aim of this article is stand out the importance of sport marketing in the sport world. During last years, numerous advances have been appear about sport marketing in services. These advances force to update the application of these approachs.

Recents studies in the use of marketing in sports organizations show that the isolate application of traditional marketing is insufficient to ensure the succes, and there is need to improve it with other two developed disciplines to reach a new idea of sport marketing. This new view and perspective must be composed by three areas: traditional marketing, interactive marketing and internal marketing.

Key words: Marketing, interactive, sport club, members, customers.

Siguiendo a Kotler (2001) podríamos definir el marketing como una "orientación, filosofía o sistema de pensamiento, de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo, y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia".

En resumen el objetivo del Marketing es hacer de la venta algo superfluo: "conocer y

comprender al consumidor en tanta profundidad, que el producto o servicio se ajusten perfectamente a él y se venda por sí mismo "(Drucker, 1998).

Con mucha frecuencia, los directivos de los clubes deportivos se frustran porque la aplicación de las técnicas más conocidas y populares del marketing, no producen, en su sector de actividad, los resultados esperados. Y es entonces cuando escuchamos cosas como: ¿esto del marketing no funciona!, ¡los clubes no

son empresas y no vale de nada el marketing!, ¡eso del marketing para los grandes clubes, pero nosotros!, etc.

Ante todo este tipo de comentarios un concepto hemos de aclarar: la diferencia entre adoptar y adaptar.

La mayoría de estos directivos que se acercan y utilizan estrategias de marketing para crecer con sus clubes deportivos lo hacen *adoptando* técnicas imperantes en otros sectores distintos al deportivo, y claro está, la mayoría de las veces no funciona. La clave estaría en cambiar ese *adoptar por adaptar*. El marketing deportivo es diferente y específico, con unas características y particularidades propias que son necesarias conocer y analizar. Es decir, sería conocer las posibilidades del marketing para posteriormente adaptarlas a la realidad y contexto específico de los clubes deportivos, que no son otra cosa que entidades prestadoras de servicios.

Los espectadores/usuarios de los diferentes servicios que ofrecen los clubes y asociaciones deportivas, tienen siempre elevados niveles de exigencia y buscan constantemente su satisfacción a corto plazo. Alcanzado un objetivo se busca rápidamente otro, así tanto en los resultados deportivos de los partidos a los que se asiste como espectador como en el resto de servicios recibidos del total de la oferta del club, cada vez los socios son mucho más exigentes y tienen menos paciencia en satisfacer sus expectativas.

En consecuencia, las entidades deportivas deberán realizar un seguimiento continuado de la calidad.

### Clubes deportivos como organizaciones de servicios

Parece claro hoy día que los clubes deportivos han de aprender a desenvolverse conforme a

las exigencias de la nueva economía de los servicios en la que vivimos en los países desarrollados. Y es que no puede pasarse por alto en modo alguno la propia naturaleza de servicio de la actividad deportiva (Campos, 2004).

Comencemos verificando la naturaleza de servicio de la práctica deportiva desarrollada por los clubes. Para ello presentamos una lista de algunos de los rasgos que se han propuesto como distintivos de los servicios frente a los productos tradicionales:

1. *Intangibilidad*. Los servicios no pueden ser vistos, tocados, degustados, etc.; por ello, es complicado juzgar su calidad con anterioridad a su compra.
2. *Simultaneidad o inseparabilidad de producción y consumo*. Los productos tangibles son primero producidos y posteriormente consumidos; mientras que los servicios son producidos y consumidos al unísono.
3. *Heterogeneidad*. Muy difícilmente puede lograrse la estandarización en el sentido de asegurar un nivel uniforme en la calidad de los servicios.
4. *Carácter perecedero*. Los servicios no pueden ser almacenados, lo cual puede plantear problemas con la demanda.
5. *Ausencia de propiedad*. El cliente tiene acceso al servicio pero no la propiedad de la actividad o la instalación.
6. *Participación del cliente* en el proceso de producción del servicio o *servucción*.

A nadie se le escapa que estas características son compartidas ciento por ciento por parte del servicio deportivo. Dicho esto, cabe apuntar como desde hace ya unos años se ha venido desarrollando una sólida corriente de investigación sobre la Gestión y el Marketing de los Servicios. Otro tanto sucede con los profesionales de este campo que aceptan sin discusión alguna las significativas diferencias

que existen entre gestionar un bien tangible y gestionar un servicio. De ahí que nos parezca incuestionable el que tengamos que comenzar a aplicar en nuestro ámbito de la práctica deportiva ideas y experiencias relativas a la gestión y comercialización de los servicios (Campos, 2004). Otro tanto puede decirse acerca de la labor de investigación a emprender en este campo específico de estudio. Toda aproximación al conocimiento en nuestro ámbito deportivo ha de utilizar como punto de partida el conocimiento y la producción bibliográfica ya existente en la esfera más amplia de la dirección y el marketing de los servicios.

#### Evaluación de la calidad en el sector de los servicios deportivos

Existen dos dimensiones de calidad que son evaluadas por los espectadores / usuarios de cualquier Club Deportivo, éstas son: calidad interna y externa. La primera hace referencia a los aspectos funcionales del servicio deportivo ofertado por el Club, y la segunda reseña la forma en la cual es realizada la prestación del servicio.

Estas dos facetas o dimensiones de la calidad del servicio deportivo ofertado son las que producen los beneficios esperados (resultado final) que procuran los espectadores/abonados de los diferentes clubes deportivos, lo que es igual a la SATISFACCION de los mismos (percepción del alta calidad del servicio).

Las entidades deportivas que ofrecen calidad, cuidan a sus clientes, y reciben elevados niveles de satisfacción.

#### *Consideraciones respecto a la calidad y satisfacción en el marketing deportivo:*

1. El nivel de calidad de un producto o servicio deportivo es igual al nivel de satisfacción que reciben los consumidores o usuarios con su uso,

posesión o consumo como espectadores de un partido.

2. Para lograr un alto nivel de satisfacción es necesario que los productos y servicios creen ciertas expectativas en los abonados/usuarios, que están determinadas por los “mensajes” que emiten las propias entidades deportivas.

3. El concepto calidad tiene, en realidad (como hemos dicho anteriormente) dos dimensiones básicas en el sector servicios: calidad interna (aspectos funcionales del servicio) y calidad externa (la forma como se realiza la prestación del servicio).

4. En los clubes deportivos, la calidad externa es, por lo menos, tan importante como la calidad interna, aunque todo depende de que se alcance, primero, esta última.

5. La calidad externa constituye un elemento indisoluble de la “oferta” de las entidades deportivas.

Hay que tener presente que los usuarios de las entidades deportivas, así como los abonados y socios de los clubes muestran una serie de expectativas en su día a día.

#### Expectativas de los abonados/usuarios de clubes deportivos

Las expectativas son las posibilidades y perspectivas de futuro que esperan recibir los socios en los servicios ofertados por el club, ya sean estos acudir regularmente a ver los partidos de las diferentes secciones como disfrutar de los otros muchos más que hoy en día prestan estas entidades.

Ahora bien, estas expectativas apreciadas tanto en los usuarios como en los abonados potenciales de las entidades deportivas, dependen tanto de agentes internos como externos a la misma, es decir, de factores relacionados con las dos dimensiones de la calidad antes comentados. Dichos factores

influyentes en las expectativas de los usuarios son:

Factores externos de los clubes deportivos:

- Comunicación de marketing (publicidad, promoción, relaciones públicas, red de ventas, etc.)
- Otras comunicaciones externas (instalaciones físicas tales como pabellón o vestuarios, apariencia e imagen de jugadores y personal, organización, demostración de seriedad, etc.)

Factores internos de las entidades deportivas:

- Experiencia personal de los usuarios y abonados con ese u otros clubes de la misma o de otra actividad deportiva.
- Comunicación "boca a oído" (comentarios, opiniones, críticas, que se transmiten de persona a persona y que atañen al club).
- Necesidades específicas que plantean los abonados/socios/usuarios en el momento de solicitar la prestación de los servicios por los que han pagado.

Tanto unos como otros conformarían las ideas que tienen los abonados de los clubes deportivos sobre aquellos servicios que van a recibir en base al dinero que previamente han pagado, éstas son:

1. La calidad es igual a satisfacción de los abonados y socios de los clubes.
2. Para lograr un alto nivel de satisfacción, es necesario que los servicios respondan con precisión a las necesidades, deseos y expectativas de los mismos.

De este modo, como responsables del marketing de las entidades deportivas podríamos construir un algoritmo que nos midiera la calidad percibida por nuestros abonados de los servicios que nuestros clubes:  $Calidad = Percepción \text{ (de nuestros socios)} - expectativas \text{ (generadas en los mismos)}$ .

Es fundamental que nuestros espectadores y abonados perciban que todas las expectativas

se cumplen con un elevado nivel de calidad. En caso contrario una opción de compra de entrada o de repetición del abono no estará asegurada.

En definitiva, si en todas las empresas, en general, la búsqueda de la calidad debe de ser una constante, en el caso de los clubes relacionados con el ámbito deportivo la calidad ofrecida y percibida, será, si cabe, de una mayor importancia.

En este camino nos ayudarán, como veremos a continuación, el marketing interactivo y el marketing interno.

### El marketing interactivo en los clubes deportivos

El marketing interactivo (también denominado interrelacional) hace mención al área de la calidad externa. En el caso específico de los clubes deportivos su función sería tratar de potenciar la eficacia de las interrelaciones club deportivo - socio con el propósito de elevar en éstos la percepción de la calidad total de los servicios deportivos ofrecidos por la entidad, lo cual permitirá elevar los niveles de satisfacción de los socios/abonados y, de esa manera, consolidar la lealtad de los mismos el club manteniendo altos los niveles de repetición de compra del abono.

A la hora de precisar una definición sobre marketing interactivo en el deporte podemos ilustrar que es una forma de marketing que identifica las necesidades de nuestros socios y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable.

El marketing interactivo se basa por tanto no en la transacción sino en la implicación personal en nuestro club por parte de los socios a través de la construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes con ellos. El objetivo del marketing interactivo es la eficacia en la captación de socios, la fidelidad de estos y

lograr el incremento de su valor y sus referencias positivas.

La importancia del personal de contacto del club para los objetivos propuestos se antoja trascendental, ya que todo el planteamiento del marketing interactivo se deriva de la alta intervención del factor humano en la elaboración y prestación de los servicios por parte de la entidad deportiva a sus socios/abonados.

*Dimensiones de la calidad externa a trabajar desde la óptica del marketing interactivo por el personal en los clubes deportivos:*

1. Aspectos físicos: Apariencia de pabellones, estadios e instalaciones del club, del personal, de los diferentes equipos, de las comunicaciones materiales.
2. Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido a los abonados/socios de una forma confiable y de acuerdo a unas normas establecidas.
3. Capacidad de dar respuesta: Disposición para ayudar a nuestros abonados/socios en todas sus necesidades e intereses y ofrecer un servicio rápido y a tiempo.
4. Profesionalidad: Posesión demostrada por parte de los gestores del club de los conocimientos y habilidades que permiten prestar el servicio deportivo con eficacia.
5. Cortesía: Respeto, consideración y sentido de simpatía y amistad que se demuestran a los socios, abonados y espectadores puntuales.
6. Credibilidad: Confianza, fe, honestidad, que proyecta la entidad deportiva a su personal y a sus socios.
7. Seguridad: Ausencia de daños, riesgos e incertidumbre para todos los abonados y usuarios en general.
8. Accesibilidad: Disponibilidad y facilidad de contacto con el club deportivo y con sus responsables.
9. Comunicaciones: Capacidad del club para mantener a los abonados informados en un

lenguaje que puedan entender y disposición para escucharles. Es muy importante el canal de difusión del mensaje.

10. Comprensión del usuario: Esfuerzos que se realizan para conocer las necesidades, deseos y expectativas de nuestros socios y abonados.

Hemos de tomar conciencia que el personal de nuestras entidades deportivas forma parte, en realidad, de los servicios que vendemos. El marketing interactivo ayudará a intentar conocer y potenciar la calidad de los nuestros servicios deportivos elevando la satisfacción de los clientes con nuestro club deportivo. Se trata, en definitiva, de fidelizar a nuestros socios y abonados.

Siguiendo a Maqueda en 1995, podríamos resumir en ocho los objetivos del marketing interactivo a trabajar por los responsables de los clubes deportivos. Así tendríamos:

*Objetivos del marketing interactivo en los clubes deportivos:*

1. Elevar los niveles de la calidad externa, para
2. Potenciar la eficacia de las interrelaciones entidad - abonado, para
3. Elevar la percepción de calidad total de los servicios deportivos, para
4. Elevar los niveles de satisfacción de los abonados con los servicios del club, para
5. Consolidar la lealtad de los socios hacia el club y sus servicios, para
6. Mantener altos niveles de repetición de compra de abono, e entrada, de uso, o de seguimiento, a largo plazo, para
7. Obtener más altos niveles de beneficios para la organización y club deportivo, para.
8. Seguir trabajando en la búsqueda constante de la excelencia.

Si la entidad deportiva alcanza estos objetivos, estará consiguiendo el mayor beneficio del enfoque del marketing interactivo, el cual responde a que tratemos, en todo momento, de

satisfacer e incrementar el concepto de valor de vida de nuestros clientes, que no son otros que nuestros usuarios, socios y abonados así como los espectadores que acuden puntualmente a nuestros partidos.

Pero además, existen otra serie de beneficios prácticos del marketing interactivo para las empresas, entidades o asociaciones que se esfuercen en su utilización.

#### *Beneficios prácticos del marketing interactivo en el deporte*

1. La elevación de los niveles de calidad externa de los servicios de un club deportivo conducen a más altos y sostenidos niveles de rentabilidad a largo plazo.
2. Cuando el abonado, socio y usuario no puede evaluar la calidad interna, toma la decisión de compra a partir de la calidad externa que percibe en el servicio recibido.
3. El marketing tradicional puede lograr que un persona (cliente potencial) se acerque y compre el servicio (entrada para ver un partido, revista, guardería, hostelería, escuelas deportivas, u otros servicios deportivos del club) de la entidad deportiva por primera vez, pero solo el marketing interactivo puede lograr que vuelva a comprarlo otra vez,...y otra vez, convirtiéndose en un socio y seguidor fiel.
4. Los mercados más rentables de un club deportivo (así como de cualquier empresa de servicios) están constituidos por sus clientes actuales.
5. El enfoque del marketing interactivo responde a uno de los conceptos más importantes para toda empresa: el concepto de valor de vida del cliente.
6. En el sector de los clubes deportivos y de los servicios ofertados por los mismos, la comunicación "boca a oído" es tan importante o más que la comunicación formal (publicidad, promoción, etc.)

7. Está demostrado que una alta calidad externa puede compensar deficiencias temporales de la calidad interna.

8. El marketing interactivo, ayuda a crear conciencia respecto a cual es la verdadera importancia de todo el personal de la organización como elemento activo en los esfuerzos de marketing que esta realiza y en la consecución de la necesaria alta calidad total del servicio deportivo.

9. El marketing interactivo nos ayuda en la consolidación de la estrategia de la excelencia empresarial.

#### El marketing interno en los clubes deportivos

De todos los comentarios vertidos hasta el momento, podemos afinar y concluir la imperiosa necesidad de los clubes deportivos de buscar incesantemente la calidad en sus servicios, para aumentar de este modo la percepción de calidad en sus socios y con ello incrementar la satisfacción de los mismos y obtención de la repetición de compra. Ahora bien, todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio, será inútil si no se cuenta con la participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal del club deportivo. Y es aquí donde entra el marketing interno.

El personal, en todos los puestos del club, es muy importante. Debe conocer todos los servicios que ofrecemos, así como la filosofía, misión, objetivos y estrategias del club, para poder transmitirlos adecuadamente a los socios actuales o potenciales con los que se relacionan, cada uno a su nivel.

El marketing interno procura que el personal del club se integre a los objetivos de los socios y abonados para que, por medio de su logro, se puedan alcanzar los objetivos de la organización deportiva.

Podríamos definir el marketing interno como en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal/club deportivo que tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad del servicio que es necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la entidad o deportiva.

*Aplicación de la fórmula "AIDA" en el marketing interno deportivo:*

- Atención: Despertar la atención del personal hacia los valores que queremos vender como club.
- Deseo: Despertar el deseo hacia esos valores, demostrando que la satisfacción de los objetivos de los socios y abonados constituye la única vía para que el personal logre sus objetivos personales en el club, y para que esta, a su vez, logre sus metas globales.
- Interés: Provocar el interés del personal en dichos valores, demostrando su eficacia en función de los objetivos colectivos y personales.
- Acción: Provocar la decisión de actuar en función de los objetivos de los socios, que son, en el fondo, los objetivos del club deportivo (sin socios, no hay club: algo obvio, pero que muchas veces olvidamos).

El personal es nuestro principal cliente. Si cada persona de la entidad no "compra" los abonos o servicios del club deportivo, difícilmente estará preparada y, mucho menos, "motivada", para poder "venderlos" a nuestros clientes finales: los socios.

*Consideraciones respecto al marketing interno:*

1. Nadie puede vender bien lo que no conoce bien.
2. Además de conocer el servicio prestado, es necesario estar plenamente convencido de sus bondades y ventajas competitivas respecto al ofrecido por otros clubes deportivos.

3. El primer mercado al que hay que venderle los servicios del club, es el mercado interno.
4. Cada miembro del personal es un vendedor.
5. En un club deportivo nadie puede controlar con que miembro del personal entraran en contacto los socios actuales o potenciales.
6. Las decisiones que se tomen en cualquier área del club afectarán, de forma directo/indirecta, a los socios.

### Conclusiones

Si entendemos como rasgo distintivo de los servicios lo apuntado por Mispelbom (1992): "lo que distingue efectivamente a los servicios de los productos es que, en los primeros, los clientes componen la materia prima que se trata así como el producto final. Este es su secreto", no nos cabe otra que aseverar que el deporte en los clubes deportivos es un servicio. Y dado que goza de esta naturaleza de servicio, como tal ha de gestionarse y organizarse.

Este artículo trata de concienciar a todos los gestores de entidades deportivas de la importancia que tiene el conocer en profundidad su propio club, la dimensión del mercado al que se va a dirigir y su segmentación, así como los métodos más apropiados para localizar el mercado y dirigirse a él. Un gestor o responsable de un club deportivo tiene que conocer a sus socios y saber tratarlos, para lo cual debe preocuparse por saber cuáles son sus gustos y su evolución.

El Marketing es la clave para resolver estas cuestiones, proporcionando herramientas para investigar el mercado y conocer apropiadamente a la competencia y a nuestro propio socio.

Con todo lo anterior, podemos concluir que el trabajo y desarrollo del marketing en los clubes deportivos, en el diseño de una estrategia que busque la calidad, deberá apoyarse en tres áreas bien diferenciadas: el marketing

tradicional, el marketing interactivo y el marketing interno.

Un esquema integral del marketing deportivo debe involucrar a todo el personal para que, cuando llegue el momento de la verdad, los socios/clientes se sientan satisfechos.

En la búsqueda de esta estrategia de calidad podemos destacar que el marketing tradicional atraerá a los socios-abonados-usuarios hacia el club deportivo y, a la vez, dará a conocer los servicios ofrecidos. Por su parte, el marketing interactivo elevará la eficacia de la relación entidad deportiva-socios, reforzando la lealtad de estos últimos. Y por último, el marketing interno facilitará la integración del personal con los objetivos, tanto de la entidad deportiva como de los socios.

El reto ahora para los responsables de marketing está en “lograr un mejor y mayor conocimiento del socio/ abonado /espectador /usuario, del entorno y de tener una gran capacidad de adaptación para adecuar la oferta a la cada vez más cambiante demanda actual, una demanda que sin lugar a ningún género de dudas, demandará más y mejores servicios” (Campos y Nogales, 2006).

Únicamente una reflexión final, el marketing nos debe permitir un camino de *feedback* con el socio. No se me ocurre ningún motivo que pueda justificar que evitemos el mayor capital que tiene un club deportivo: sus socios y todo lo que podemos aprender de ellos. Abrámosles todas las puertas posibles.

## Referencias

- Campos, C. (2004) *Dirección y Marketing de Servicios Deportivos*. Barcelona: Gestió i Promoció Editorial.
- Campos, C.; Nogales, J.F. (2006) Análisis de la Gestión Organizativa de los servicios: una de las disciplinas madres de la gestión deportiva. *Actas del I Congreso Internacional de Ciencias del Deporte*. Pontevedra.
- Díez, J. (1994) *ABC del Marketing*. Valencia: Ed. Gestión 2000.
- Drucker, P. F. (1998) *Peter Drucker on the Profession of Management*. Ed. Harvard Business School Press.
- Kotler, P. et al. (2001). “Dirección de Marketing”. Ed. Prentice Hall. Madrid. - Maqueda, F. J.; Llaguno, J.I. (1995) “Marketing Estratégico para Empresas de Servicios”. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- Martín, P. (1999) *Visión Global del Marketing*. Valencia. Ed. CISS.
- Mazarrasa, M. (1994) *Marketing y Calidad Total*. Madrid. Ed. Gestión 2000.
- Mispelblom, F. (1992) El secreto de los servicios (III). *Marketing y Venta para Directivos*, 60, 40-42.
- Rapp, S. (1991) *El Nuevo Rumbo del Marketing*. Madrid. Ed. McGraw-Hill.
- Sánchez Bujan, P. (2004) *Técnicas de marketing deportivo. El marketing, herramienta imprescindible para la calidad*. Madrid. Gymnos.