MANUEL ALONSO DOS SANTOS

MARKETING DEL DEPORTE

Manual universitario



DIAZ DE SANTOS

MARKETING DEL DEPORTE

Manual universitario

MANUEL ALONSO DOS SANTOS

MARKETING DEL DEPORTE

Manual universitario

DIAZ DE SANTOS

Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Manuel Alonso Dos Santos, 2026
(edición digital)

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Internet: http//www.editdiazdesantos.com
E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-584-5 (edición papel)
e-ISBN: 978-84-9052-586-2 (edición ebook)
Depósito legal: M-5624-2026

Diseño de cubierta y Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

PRÓLOGO

El marketing del deporte ha dejado de ser, hace tiempo, una simple adaptación sectorial del marketing tradicional. Hoy es un campo con identidad propia, con lógicas competitivas específicas, con dinámicas emocionales intensas y con una creciente exigencia profesional. El deporte ya no es únicamente espectáculo ni práctica: es industria, es comunidad, es plataforma de marcas, es territorio de datos, es intercambio emocional y es espacio de transformación social.

En este contexto, publicar un libro de marketing del deporte no es un ejercicio académico más. Es una responsabilidad que hay que agradecer a Manuel Alonso y a la editorial Díaz de Santos. El mundo profesional y académico de la gestión del deporte necesita de estas contribuciones.

Conozco al autor de esta obra desde hace años. Hemos compartido dirección de tesis doctorales, proyectos de investigación y numerosas publicaciones científicas en el ámbito del marketing del deporte. Eso me permite afirmar algo con convicción: este libro no nace de la intuición ni de la moda, sino de un trabajo sostenido de reflexión, contraste empírico y diálogo académico riguroso.

Quien se acerque como lector encontrará algo que no siempre es habitual: orden conceptual. El texto comienza por lo esencial, intercambio, valor, enfoque de marketing, satisfacción, y construye, paso a paso, una arquitectura coherente que permite entender qué es realmente el marketing del deporte y cómo es entendido por el autor para el desarrollo de este manual.

Pero el libro no se queda en la teoría, muy necesaria para los académicos, pero también para los profesionales de la gestión del deporte y del marketing interesados en su aplicación al deporte. Integra herramientas estratégicas clásicas, análisis competitivo, carteras de negocio, estrategias de crecimiento, y las aterriza en el ecosistema deportivo con naturalidad. Analiza el comportamiento del consumidor deportivo desde una perspectiva psicológica y conductual rigurosa, y conecta esa comprensión con la gestión de la marca, la calidad del servicio, la fijación de precios, la distribución y la comunicación.

Especial mención merece el tratamiento del patrocinio, clara especialidad investigadora del autor. En un momento en el que muchas organizaciones todavía lo entienden como mera visibilidad, este texto lo aborda como lo que realmente es: una herramienta estratégica que exige activación, medición, gestión relacional y protección de derechos. Esa visión profesionalizada es, hoy más que nunca, imprescindible.

Además, el texto incorpora casos actuales y variados que reflejan la diversidad del sector: desde eventos de participación masiva hasta competiciones de élite, desde el fitness hasta nuevas propuestas híbridas entre deporte y entretenimiento digital. Esta combinación de rigor académico y aplicación práctica convierte el libro en una herramienta útil tanto para el aula como para la gestión diaria.

Este libro es necesario en este momento porque el deporte vive una etapa de transformación acelerada. La digitalización ha cambiado la relación con los aficionados, la omnicanalidad ha redefinido la distribución, la medición de datos ha dejado de ser opcional y la competencia por la atención es cada vez más intensa. El consumidor deportivo ya no es solo espectador, es miembro de una comunidad, creador de contenido, prescriptor y en muchos casos, coproductor de valor.

Ante esta complejidad, la improvisación o el "ojímetro" ya no es una opción. La gestión basada en intuiciones aisladas resulta insuficiente. Se necesitan marcos conceptuales sólidos, herramientas de análisis y capacidad de medición. Este libro ofrece precisamente eso, estructura para pensar y criterio para decidir.

Pero más allá del contenido técnico, hay algo que atraviesa toda la obra, una convicción profunda en la profesionalización del sector. El deporte merece ser gestionado con el mismo nivel de exigencia estratégica que cualquier otra industria. Y esa profesionalización comienza por comprender que el marketing no es solo comunicación o promoción, también es una filosofía gerencial y un proceso integral orientado a generar valor sostenible.

Quisiera añadir una dimensión más personal. A lo largo de los años he podido comprobar en Manuel una cualidad que considero esencial en el ámbito académico, la obsesión por la precisión conceptual y la voluntad de conectar la investigación con la práctica. Esa combinación no es frecuente, requiere tiempo, debate, autocrítica y compromiso con la mejora continua. Este libro es resultado de esa convicción.

Estoy convencido de que esta obra será de utilidad para estudiantes de grado y posgrado que buscan comprender el marketing del deporte con profundidad, para investigadores interesados en un enfoque sistematizado del campo y para profesionales de clubes, federaciones, eventos y empresas que necesitan herramientas concretas para tomar decisiones en entornos cada vez más competitivos.

Este no es solo un manual, es una propuesta de orden y de método en un ámbito que, a menudo ha crecido más rápido que su reflexión teórica y eso lo convierte en una contribución valiosa.

Invito al lector a recorrer estas páginas con espíritu crítico y ambición profesional. El marketing del deporte no es simplemente una disciplina, es una forma de entender cómo el deporte crea, comunica y entrega valor en la sociedad contemporánea. Este libro ayuda a hacerlo mejor, gracias Manuel.

Ferran Calabuig Moreno.
Universitat de València

ÍNDICE

Prólogo VII

1. Introducción al concepto de marketing del deporte 1
1.1. El concepto de marketing del deporte y sus características 1
1.2. Intercambio 3
1.3. El enfoque de marketing 5
1.4. El marketing como proceso 7
1.5. Satisfacción, calidad percibida y valor 8
1.6. Marketing de relaciones 9
1.7. Deporte 9
1.8. Marketing deportivo *vs.* marketing del deporte 10
1.9. Objeto del marketing: servicios 11
1.10. Caso RSG Group 12
1.11. Caso LaLiga Genuine Santander 13

2. Mercado y servicio 15
2.1. Características del mercado deportivo (mercado espectáculo) 16
2.2. El producto deportivo 18
2.3. Características de los servicios (mercado orientado a la práctica) 20
2.4. Caso Maratón Valencia Trinidad Alfonso 25

3. Segmentación 27
3.1. El proceso de segmentación 28
3.2. Criterios de segmentación 29
3.3. Segmentación efectiva 35
3.4. Métodos y técnicas de segmentación 36
3.5. Ejemplo de segmentación 37
3.6. Estrategias en función del nivel de segmentación 38
3.7. Posicionamiento 40
3.8. El mapa de posicionamiento 43
3.9. Caso práctico sector del fitness 44

4. Marketing del deporte y estrategia 47
4.1. La estrategia de marketing 47
4.2. Creación de ventaja competitiva 47

4.3. Herramientas para el análisis de la cartera de negocios: BCG 49
4.4. Análisis de la competencia en el mercado: Fuerzas competitivas de Porter 52
4.5. Estrategias genéricas de marketing 54
4.6. Estrategias competitivas básicas 59
4.7. Estrategias de crecimiento 65
4.8. La matriz de Ansoff 73
4.9. Caso práctico Padel Nuestro 75

5. Comportamiento del consumidor 79
5.1. El modelo de estímulo–respuesta como marco de referencia 80
5.2. Factores externos 81
5.3. Factores internos 81
5.4. Motivación 82
5.5. Percepción 83
5.6. Aprendizaje 83
5.7. Personalidad y autoconcepto 84
5.8. El proceso de decisión de compra 84
5.9. Resultados del proceso: actitudes y comportamientos 87
5.10. Calidad percibida y satisfacción 88
5.11. Lealtad 88
5.12. Implicación 89
5.13. Caso práctico Titan Desert 89

6. Gestión de la marca y calidad del servicio 93
6.1. El producto 93
6.2. Ciclo de vida 94
6.3. La marca 100
6.4. La calidad del servicio en el deporte y el fitness 101
6.5. Calidad y fidelización 102
6.6. Integración entre marca y servicio 103
6.7. Medir el valor otorgado al cliente 104
6.8. Desafíos para el futuro 106
6.9. Caso Práctico La Kings League 106
6.10. Caso práctico Spartan Race 109

7. Precio
7.1. Funciones del precio 113
7.2. Factores que influencian el precio 114
7.3. Enfoque en la fijación de precios 119
7.4. Estrategias de precios *vs.* tácticas de precios 120

7.5. Estrategias de fijación de precios 121
7.6. Técnicas de fijación de precios más comunes 124
7.7. Vinculación entre estrategias y tácticas 127
7.8. *Ticketing* 128
7.9. Gestión de precios en el patrocinio y el merchandising 131
7.10. Evaluación y control de la política de precios 133
7.11. Caso práctico Liverpool 136
7.12. Caso práctico: Peloton 138

8. Distribución 141
8.1. Intermediarios y socios en la cadena de distribución 141
8.2. Diseño del entorno de servicio (*servicescape*) 142
8.3. Localización 143
8.4. Logística y distribución en eventos deportivos 145
8.5. Geomarketing 145
8.6. Distribución digital y omnicanalidad 147
8.7. Licencias y franquicias 148
8.8. Gestión y control del canal de distribución 151
8.9. Distribución internacional del deporte 151
8.10. Enfoque estratégico de la distribución 152
8.11. Distribución sostenible e inclusiva 153
8.12. Evaluación del rendimiento de la distribución 153
8.13. Caso práctico VivaFit España 156

9. Comunicación 159
9.1. El mix de comunicación 160
9.2. Venta personal 161
9.3. Patrocinio 162
9.4. Marketing de celebridades (endosos) 162
9.5. *Storytelling* y narrativa de marca deportiva 165
9.6. Promociones de ventas 167
9.7. Relaciones públicas 168
9.8. Publicidad 169
9.9. Comunicación digital, medios sociales y *fan engagement* 171
9.10. Comunicación integrada de marketing (CIM) 174
9.11. Comunicación en crisis y gestión reputacional 175
9.12. Comunicación interna y cultura organizacional 176
9.13. Medición de la eficacia en la comunicación 178
9.14. Caso práctico Final UEFA League Sevilla F.C. 180

10. El patrocinio deportivo 185
10.1. Introducción 185
10.2. Concepto y fundamentos del patrocinio deportivo 186

10.3. Objetivos del patrocinio deportivo 186
10.4. Tipologías de patrocinio deportivo 187
10.5. Factores que determinan la eficacia del patrocinio 189
10.6. Medición del patrocinio deportivo 190
10.7. Activación y apalancamiento del patrocinio 191
10.8. *Ambush marketing* y protección de derechos 193
10.9. Gestión de las relaciones en el patrocinio 196
10.10. Gestión del portafolio de patrocinios 198
10.11. Riesgos y desafíos del patrocinio deportivo 199
10.12. Caso práctico: Patrocinio del Zurich Maratón de Sevilla 199

11. Plan de marketing 203
11.1. Diagnóstico de la situación 204
11.2. Definición de objetivos y públicos 207
11.3. Estrategia y posicionamiento 210
11.4. El marketing mix 211
11.5. Implementación, control y KPI 212
11.6. Caso práctico Spar Girona 214
11.7. Caso práctico Movistar Team 217

12. Investigación de mercados 223
12.1. Introducción 223
12.2. La investigación de mercados 223
12.3. El proceso de investigación de mercados 224
12.4. Caso práctico Decathlon 237
12.5. Caso práctico Federación Española de Rugby 240

13. Investigación y medición del comportamiento 243
13.1. Medición de la actitud del consumidor 243
13.2. Imagen de marca y mapas perceptuales 246
13.3. Notoriedad, recuerdo y conjunto evocado 248
13.4. Medición de la calidad percibida 249
13.5. Satisfacción, fidelidad y recomendación 252
13.6. Métricas digitales del comportamiento del consumidor 255
13.7. Caso práctico RunEmotion 256

14. Bibliografía 261

1

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DEL DEPORTE

1.1. EL CONCEPTO DE MARKETING DEL DEPORTE Y SUS CARACTERÍSTICAS

El marketing deportivo es una disciplina específica del marketing. Es un término compuesto por dos vocablos: marketing y deporte. Así que se propone comenzar por el término marketing.

Aunque ha habido múltiples definiciones de marketing propuestas por autores de reconocido prestigio como Kotler o Stanton, nosotros adoptaremos la definición de AEMARK (2023) (Asociación Española de Marketing Académico y Profesional) para su definición. Según la definición propuesta por AEMARK, el marketing como actividad se define de la siguiente forma: "Conjunto de procesos que incluyen (i) identificar las necesidades de los públicos de interés de una organización lucrativa o no lucrativa; (ii) crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes actuales y potenciales, socios y la sociedad en general". La adopción de esta definición tiene varias consecuencias que estudiaremos en los siguientes párrafos.

En primer lugar, las necesidades ya existen, no se crean. En marketing no creamos necesidades. Según la teoría de las necesidades de Maslow (1954), las necesidades se pueden clasificar en cinco etapas (Figura 1.1).

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o fisiológicas (respiración, alimentación, descanso…), en el segundo peldaño de la pirámide desde abajo se encuentran las necesidades de seguridad (de empleo, familiar, salud, propiedad privada…), en el tercer peldaño se encuentran las necesidades de afiliación (amistad, afecto, intimidad sexual), en penúltimo lugar se encuentran las necesidades de reconocimiento o autoestima (confianza, respeto, éxito). En la cúspide de la pirámide se

encuentra la necesidad de autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios…). Todas las necesidades humanas se encuentran dentro de la pirámide.

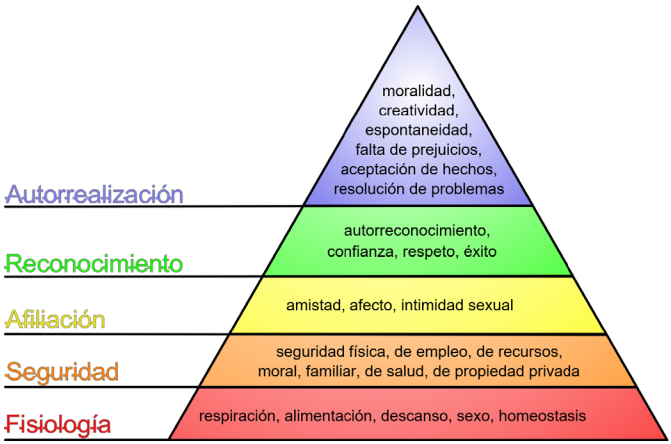


Figura 1.1. Pirámide de necesidades de Maslow.

Considerando la necesidad de comunicación, el ser humano desde la prehistoria ha necesitado comunicarse. Entonces, la necesidad se satisfacía verbalmente. Luego se hizo a través de la escritura, que era un medio más eficiente para comunicarse en largas distancias. Ahora nos comunicamos por medio de mensajería móvil instantánea o medios sociales. Pero la necesidad es la misma: comunicarse.

La misma categoría de producto puede no satisfacer la misma necesidad. Por ejemplo, un coche. No satisface la misma necesidad un Seat Ibiza (necesidad fisiológica de desplazamiento) que un Ferrari Testarrosa (necesidad de reconocimiento). Podría suceder igual con un centro fitness. Quizás el centro fitness puede cubrir una necesidad de seguridad (salud), o una necesidad de afiliación (amistad), o una necesidad de reconocimiento (confianza). Nuestra labor a través de la investigación de mercados es estudiar las necesidades, los deseos y la demanda de los consumidores. En resumen, conocer la necesidad del consumidor será la primera etapa del proceso.

Un individuo puede necesitar interactuar con otros individuos y sentir que forma parte de algo. Esta necesidad puede transformarse en el deseo de practicar un deporte de equipo o formar parte de un grupo de lectura. Pero entendemos que la necesidad se transforma en deseo. El deseo es la

carencia de algo específico que satisface la necesidad básica. El deseo es la forma que adquieren las necesidades humanas tras ser moduladas por la cultura y la experiencia personal. Quizás el individuo tenga estrés, siente la necesidad de deshacerse de esta tensión diaria y entonces desea realizar ejercicio físico. La transformación de necesidad a deseo viene dada por la motivación: la motivación es el impulso que energiza y dirige el comportamiento hacia la consecución de metas o la satisfacción de necesidades.

Por último, cuando el individuo tiene el poder económico para satisfacer el deseo decimos que se convierte en demanda. El concepto de demanda constituye un pilar fundamental para comprender el comportamiento de los consumidores y el funcionamiento de los mercados. La demanda se define como la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en un determinado período de tiempo, en función de variables como el precio, los ingresos, los gustos y las preferencias. Las empresas no solo deben determinar cuántas personas desean un producto sino cuántas pueden adquirirlo. La gestión de la demanda es un concepto empresarial que se refiere a las estrategias y prácticas utilizadas para comprender, influir y administrar la demanda de productos o servicios de una organización. La gestión de la demanda implica la utilización de diversas herramientas y técnicas para pronosticar la demanda futura, entender los patrones de consumo, y ajustar la producción y distribución en consecuencia. Este enfoque busca optimizar la relación entre la oferta y la demanda, garantizando que la empresa pueda satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficiente y rentable.

1.2. INTERCAMBIO

El acto de intercambiar bienes y servicios es una de las formas fundamentales de satisfacer nuestras necesidades. El intercambio se manifiesta a través de una transacción libre que debe cumplir al menos cuatro condiciones: (1) intervienen dos o más partes con necesidades o deseos que buscan satisfacer, excluyendo situaciones de autosuficiencia total; (2) las partes involucradas deben participar de manera voluntaria, (3) reconociendo que cada una tiene algo valioso para contribuir al intercambio y que ambas se beneficiarán mutuamente; (4) la comunicación entre las partes es esencial; sin conciencia e información compartida, el intercambio no puede tener lugar. Aunque el dinero es comúnmente asociado con el valor, el trueque o canje sigue siendo práctica común, especialmente entre pequeños negocios y en situaciones no comerciales, como dona-

ciones de sangre. Ambas partes del intercambio deben ofrecer un bien o servicio que tenga valor para el cliente. La oferta de valor en marketing se refiere a la propuesta única y diferenciada.

El valor lo definiremos como el resultado de la evaluación de los beneficios y costes para el individuo de lo entregado por el vendedor y en función de lo ofrecido por la competencia. Además, este valor no es objetivamente estimado. Por esta razón nos referiremos al valor percibido por el cliente. Los servicios no son valorados por todos los clientes de la misma forma. Por esta razón para algunos clientes un centro fitness low cost puede tener un valor alto (servicios razonables a precios bajos). Pero para otros clientes los centros fitness boutique pueden tener un valor alto (pagar más para obtener más). El valor puede provenir del diseño (centros fitness con mejor decoración), del lugar (centros fitness de barrio cerca de casa), del tiempo (horarios), o pueden ser funcionales, psicológicos o estéticos. El desafío de la gerencia de marketing está en conocer los grupos de clientes con las mismas necesidades (segmentos) que existen en el mercado e identificar los atributos y dimensiones que pueden añadir valor al servicio. Porque si los clientes no ven ninguna diferencia en la propuesta de valor entre los servicios de la competencia, contratarán el servicio que tenga el precio más bajo.

La oferta de valor no se limita únicamente al producto o servicio en sí, sino que abarca aspectos más amplios que influyen en la percepción y la experiencia del cliente, como los costes. Por eso el valor también se define como la percepción que el cliente tiene de los beneficios de un producto, sopesados frente a los costos asociados con su adquisición y consumo. Además del desembolso financiero vinculado al comprador, los costos también podrían incluir la obtención de información sobre el producto, la negociación de la compra, la gestión del financiamiento, el aprendizaje sobre el uso del producto y la disposición adecuada del mismo cuando ya no sea útil. Los profesionales del marketing se centran minuciosamente en comprender qué aspectos valoran los clientes en un producto. A diferencia de épocas pasadas, donde el énfasis estaba fuertemente inclinado hacia la producción masiva y la comercialización centrada en ofrecer productos al precio más bajo posible, hoy en día los gerentes de marketing reconocen la importancia de identificar y satisfacer los deseos y necesidades específicos de los clientes. Con un conocimiento más profundo de estas preferencias y las continuas mejoras tecnológicas que permiten cumplirlas, los gerentes de marketing están comprometidos en crear valor que trascienda la simple competencia de precios bajos.

El intercambio de la oferta de valor tiene lugar en los mercados. Un mercado es un conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor. Su tamaño dependerá del número de personas que tengan una necesidad, tengan recursos que interesen a la otra parte y deseen intercambiarlos por lo que necesitan. Los mercados pueden ser:

- En función de la distancia geográfica entre competidores: centralizados o descentralizados.
- En función del tipo de competencia pueden ser: (1) mercados de competencia perfecta: numerosos compradores y vendedores con productos homogéneos donde ningún participante tiene influencia significativa sobre el precio. (2) Mercados de competencia monopolística (o imperfecta) donde hay muchos compradores y vendedores, pero con productos ligeramente diferenciados. Las empresas tienen cierto control sobre el precio debido a las características distintivas de sus productos. (3) Mercados oligopolísticos donde hay pocos vendedores que dominen el mercado, con productos homogéneos o diferenciados. La competencia se centra en estrategias de marketing y precios entre unos pocos competidores importantes. Por último, los mercados también pueden ser (4) monopolios donde solo hay un vendedor que controla el mercado y establece el precio. Hay barreras significativas para la entrada de nuevos competidores.
- En función de su tangibilidad podemos distinguir entre mercados físicos y mercados virtuales.
- Según el tipo de producto distinguimos entre bienes de consumo que son comprados por los consumidores para uso personal; bienes industriales, destinados al uso en la producción de otros bienes o servicios; y servicios que representan la oferta intangible de actividades o beneficios, como seguros, educación, salud o los propios centros fitness.
- Según el ámbito de presencia en local, nacional o internacional.

1.3. EL ENFOQUE DE MARKETING

La última consecuencia de la definición del marketing se refiere al enfoque. El enfoque del marketing está relacionado con la filosofía con la que

diseñan las estrategias para relacionarse con los clientes. Estos enfoques regirán la forma en la que entenderemos las relaciones con los clientes, usaremos las herramientas de marketing, e incluso, con la percepción que el consumidor y la sociedad tendrá de la empresa.

El primero de los enfoques es el enfoque hacia la producción. Es uno de los conceptos más antiguos. Este enfoque sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén disponibles y sean de bajo coste. La dirección de la empresa se centrará en alcanzar una producción y distribución eficaz. El eje del negocio es la fábrica, y se trata más bien de hacer productos que de hacer clientes. Este enfoque se produce en situaciones en las que los consumidores están interesados en la disponibilidad del producto y en precios bajos: cuando la demanda supera a la oferta, países del tercer mundo, o cuando el coste del producto es alto y debe ser disminuido mediante la mejora de la productividad para aumentar el mercado. Las empresas que adoptan esta orientación enfrentan el importante riesgo de centrarse excesivamente en sus propias operaciones y perder de vista el verdadero objetivo: satisfacer las necesidades de los clientes y establecer relaciones sólidas con ellos.

El enfoque hacia el producto sostiene que la empresa realiza un esfuerzo importante por mejorar la calidad del producto, sus resultados o sus características. Bajo este enfoque se sostiene que los consumidores compran un producto por sus ventajas, no por sus características. Sostiene que el consumidor prefiere los productos que tengan mayor calidad o den mejores resultados. Los directivos de las empresas se esforzarán en hacer productos buenos y en mejorarlos a largo plazo. Bajo este enfoque se asume que el consumidor admira el producto bien hecho y no aprecian que el mercado puede evolucionar y que aparezcan nuevos factores de calidad. Este enfoque conduce a lo que se conoce como miopía de marketing, es decir, centrarse en el producto y no en la necesidad. Los miopes ven bien de cerca (su propio producto), pero ven mal de lejos la necesidad que satisface. Un ejemplo clásico de miopía de marketing es el caso de la industria de telefonía. Los fabricantes de teléfonos de los años 80 podrían considerar que estaban fabricando los mejores teléfonos de sobremesa (fijos) cuando en realidad estaban en el negocio de la comunicación. Comprender mejor esta situación crea ventaja en las empresas que rápidamente se adaptaron a las nuevas tecnologías.

El enfoque de ventas se centra en la comunicación. Este enfoque sostiene que el cliente se fija o adquiere en lo que se anuncia y promociona

con agresividad. Supone que si a los consumidores no se les empuja no comprarán suficientes productos, por lo que la empresa debe llevar a cabo políticas de venta y promoción agresivas. Generalmente, se aplica este enfoque a los bienes no buscados: bienes que el consumidor no piensa adquirir (seguros, enciclopedias, donar sangre, etc.). En áreas no lucrativas como los partidos políticos, también se utiliza este enfoque. Implica la creencia de que los clientes que se persuadan para adquirir el producto automáticamente lo encontrarán atractivo, o en caso contrario, si experimentan insatisfacción, es probable que olviden su decepción y lo adquieran nuevamente en el futuro. Por lo general, estas suposiciones resultan incorrectas. Este enfoque suele utilizarse cuando existe exceso de capacidad de producción (pretenden vender lo que se produce en lugar de producir lo que se vende).

El enfoque de marketing establece que el cumplimiento de los objetivos organizacionales está vinculado a la comprensión de las necesidades y deseos de los mercados objetivo, así como a proporcionar la satisfacción deseada de manera más efectiva que los competidores. De acuerdo con el concepto de marketing, la orientación hacia las ventas y las utilidades se fundamenta en el cliente y el valor. En lugar de seguir una filosofía centrada en el producto, orientada a fabricar y vender, el concepto de marketing adopta una filosofía centrada en el cliente, enfocada en identificar y responder a sus necesidades. En este enfoque, la tarea no radica en encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino en descubrir los productos adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes.

El enfoque de marketing social sostiene la necesidad de considerar el conflicto entre los deseos a corto plazo del consumidor y su bienestar a largo plazo. Este enfoque subraya que la estrategia de marketing debe proporcionar valor a los clientes de manera que contribuya al mantenimiento o mejora del bienestar tanto del consumidor como de la sociedad en su conjunto. Aboga por un marketing sostenible, es decir, un enfoque de marketing responsable a nivel social y ambiental, que atienda las necesidades presentes de los consumidores y las empresas, pero al mismo tiempo conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

1.4. EL MARKETING COMO PROCESO

El marketing es un proceso que abarca, según Kotler y Armstrong (2018), varias etapas ordenadas de la siguiente forma: comprender el mercado y especialmente las necesidades de los clientes; diseñar una estrategia de

marketing hacia los clientes; crear un programa operativo integrado que entregue un valor superior al que entrega la competencia; construir relaciones estables, rentables y beneficiosas para ambas partes y la sociedad en general; y generar beneficios de la relación.

1.5. SATISFACCIÓN, CALIDAD PERCIBIDA Y VALOR

La satisfacción es otro concepto muy importante. La satisfacción es el resultado de la diferencia entre lo que el cliente realmente ha recibido (el desempeño del servicio) y lo que el cliente esperaba (expectativas). Las expectativas se crean a partir de experiencias anteriores, comunicación con otras personas y las actividades de marketing de la empresa. El resultado puede ser positivo, es decir, que el cliente reciba más de lo que esperaba. Este resultado conduce a la satisfacción. Pero si el resultado es negativo, se produce insatisfacción porque recibió menos de lo que esperaba. La gerencia de marketing puede realizar acciones para aumentar o disminuir las expectativas de los clientes. Incrementar las expectativas con actividades de comunicación puede lograr atraer más clientes, pero existe el riesgo de que se produzca insatisfacción si no las cumplimos. La satisfacción además produce efectos muy deseados por la gerencia de marketing en los clientes. La satisfacción produce, por ejemplo, mayores niveles de lealtad, compras cruzadas, recomendaciones, mayores niveles de retención, o menos niveles de abandono ante subidas de precio. Pero la insatisfacción produce unos niveles alarmantes de comunicación negativa normalmente a través de las redes sociales. Adicionalmente, el coste de captación de un nuevo cliente supera significativamente el valor de retención de un cliente actual.

La calidad se refiere a las características inherentes de un producto o servicio que determinan su capacidad para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente. Está relacionada con la excelencia en términos de diseño, fabricación, funcionalidad y durabilidad. La calidad se mide objetivamente y puede ser influenciada por factores como la precisión, la ausencia de defectos, la consistencia y la confiabilidad. En resumen, la calidad se refiere a qué tan bien se realiza algo.

En comparación de ambos conceptos, la satisfacción del cliente se relaciona con la evaluación subjetiva y emocional que hace el cliente sobre la experiencia de uso de un producto o servicio. Está vinculada a si las expectativas del cliente fueron cumplidas o superadas después de la compra. La satisfacción puede ser influenciada por la calidad percibida, pero

también por otros factores como el servicio al cliente, la conveniencia, la interacción con la marca y la relación general con la empresa.

El valor es la relación entre los beneficios que el cliente percibe recibir de un producto o servicio y el costo que debe pagar por ello. Implica una evaluación subjetiva de si los beneficios superan o justifican el precio pagado. El valor puede ser influenciado por la calidad percibida, la satisfacción previa y las alternativas disponibles en el mercado. Los clientes buscan obtener un alto valor, es decir, obtener beneficios significativos a un precio razonable.

1.6. MARKETING DE RELACIONES

El paradigma del marketing ha cambiado en los último 20 años con la inclusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Antes el marketing implicaba comercializar marcas para los consumidores, ahora, el nuevo enfoque es el marketing de compromiso del cliente, el marketing de relaciones. El objetivo no es simplemente vender una marca a los consumidores, sino hacer que la marca se convierta en una parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores. Los consumidores actuales están más informados, mejor conectados y más facultados que nunca. Es muy sencillo obtener información en los medios sociales, blogs y vídeos. Este empoderamiento significa que los consumidores cuentan con más información sobre las marcas y tienen diversas plataformas digitales para expresar y compartir sus opiniones con otros. El aumento del poder de los consumidores implica que las empresas ya no pueden depender únicamente del marketing intrusivo, masivo, indiscriminado o impersonal. En su lugar, deben adoptar el marketing de atracción, creando ofertas de mercado y mensajes que atraigan a los consumidores en lugar de interrumpirlos. Ejemplos de estas prácticas incluyen la publicación de anuncios y vídeos en redes sociales con la esperanza de que se vuelvan virales, el mantenimiento de una presencia activa en diversas plataformas sociales, y el lanzamiento de blogs, aplicaciones móviles y sistemas de reseñas de productos generadas por los consumidores para involucrar a los clientes de manera personal e interactiva.

1.7. DEPORTE

Según Schwarz y Hunter (2008), la noción de deporte engloba actividades, vivencias y emprendimientos relacionados con el atletismo, la salud, el bienestar, el entretenimiento y las oportunidades de ocio. La industria

del deporte la definiremos entonces como un mercado en el que se ofrece a los consumidores el mismo producto servicio (o estrechamente relacionados). Como advierten Smith y Stewart (2015), desde nuestra perspectiva del marketing deportivo, conviene recordar que, en un mismo sector, los productos y servicios que se producen satisfacen necesidades y deseos similares de los consumidores. Es necesario no confundir las características del deporte con las características de la industria del deporte. En la industria del deporte no es condición necesaria que haya un componente competitivo, las empresas no compiten bajo un mismo conjunto de reglas, y no es necesario que los consumidores tengan acceso a equipamiento e instalaciones especializadas.

1.8. MARKETING DEPORTIVO *VS.* MARKETING DEL DEPORTE

El término marketing deportivo fue acuñado por primera vez en 1978 en la publicación *Advertising Age* (Fullerton y Merz, 2008). Según Gray y McEvoy (2004), el marketing deportivo se define como "las actividades de marketing de consumo y productos industriales y de servicios que utilizan cada vez más el deporte como vehículo de promoción".

El concepto de marketing deportivo, o en su denominación en inglés *sport marketing* es hoy en día un concepto aún ambiguo para académicos y profesionales del sector (Fullerton y Merz, 2008). Para algunos autores el marketing deportivo consiste en aplicar los conceptos del marketing a la comercialización de productos y servicios deportivos (Smith, 2012). Otros autores incluyen diferentes categorías dentro de la definición de marketing deportivo, como la venta de entradas para espectáculos deportivos, o incluso las apuestas relacionadas con el mundo del deporte, equiparando la venta de entradas para los espectáculos deportivos y la comodidad en las instalaciones donde se presta el servicio, con la venta de productos relacionados con el deporte (Fullerton y Merz, 2008).

Hasta finales del siglo XX existía una discusión abierta en referencia al concepto de marketing deportivo. Recientemente se ha empezado a diferenciar entre marketing del deporte y marketing a través del deporte para referirse a la actividad de comercialización de eventos, productos y servicios deportivos en el caso de la primera, y a la venta de productos no deportivos, pero con la actividad o atletas deportivos de fondo en el caso de la segunda. Hoy en día es comúnmente aceptado que el objetivo del marketing deportivo es satisfacer las necesidades del consumidor a través de las técnicas de marketing tradicional, con la característica atribuida

de que se trata a la vez de un producto industrial y de un producto de consumo.

En sentido similar, Pitts y Stotlar (1996) definieron el marketing deportivo como "el proceso de diseño y ejecución de actividades para la producción, precios, promoción y distribución de productos deportivos para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores y para alcanzar los objetivos de la empresa" (p. 80).

Shank (2004) y posteriormente Fullerton (2006) consideran en su definición la dualidad conceptual del término: "la aplicación de los principios del marketing y sus procesos a los productos deportivos y no deportivos para la comercialización a través de la asociación con los deportes" (p. 3). Finalmente, Smith *et al.* (2012) ofrecen una descripción centrada en la satisfacción de necesidades del consumidor: "el marketing deportivo es la aplicación de conceptos de marketing para productos y servicios deportivos, así como la comercialización de productos no deportivos a través de una asociación con el deporte. El marketing deportivo por lo tanto tiene dos características principales. En primer lugar, es la aplica-ción de prácticas de marketing generales relacionadas con los productos y servicios deportivos. En segundo lugar, es la comercialización de otros productos o servicios industriales y finales a través del deporte. El marke-ting deportivo tiene por objeto satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores" (p. 3).

A partir de este debate conceptual, en este libro adoptamos una distinción operativa entre marketing del deporte y marketing a través del deporte. Nos centraremos exclusivamente en el marketing del deporte, entendido como la aplicación de los principios y técnicas del marketing a la comercialización de productos, servicios y eventos deportivos. Esta será la perspectiva que guiará el desarrollo de este capítulo y de los siguientes.

1.9. OBJETO DEL MARKETING: SERVICIOS

La definición de marketing de AEMARK no explicita cuál es el objeto del marketing. Simplemente menciona: ofertas que tienen valor. Anteriores definiciones de marketing incluían los términos intercambio de valor, pero más adelante entenderán por qué algunos objetos del marketing no pueden constituirse en intercambio. Debemos entonces indagar en qué constituye exactamente una oferta. Según Santesmases Mestre (2012), el objeto del marketing puede ser un producto, un servicio, un bien o una idea. Pero según Kotler y Armstrong (2018) también pueden constituir

objeto de oferta las personas, lugares, organizaciones e información. Es decir, es posible hacer marketing de un producto, pero también de un servicio. Las empresas hacen marketing, pero también otras entidades no lucrativas como organizaciones no gubernamentales (ONG), gobiernos, servicios, ciudades, equipos deportivos y atletas. El objeto de marketing puede ser una acción (donación), un producto (calzado), una idea (dejar de fumar), una región (Andalucía), pero también puede ser una causa social, una experiencia, una persona, un evento o incluso una marca territorial. Todo aquello que pueda generar valor para un público específico puede ser gestionado desde una perspectiva de marketing.

1.10. CASO RSG GROUP

RSG Group, propietaria de marcas como McFIT o John Reed Fitness, es una de las mayores cadenas de centros deportivos de Europa, con presencia en más de 10 países. En los últimos años, ha transformado su estrategia de marketing: de comunicar solo el uso de sus instalaciones (máquinas, horarios, precios) a vender una experiencia de bienestar, estilo de vida y comunidad.

Durante la pandemia y el período post-COVID, muchos consumidores comenzaron a practicar deporte por razones de salud mental, bienestar o socialización, no solo por estética o rendimiento. En respuesta, RSG Group adaptó su propuesta de valor:

- Introdujo zonas de relajación y entrenamiento funcional en grupo.
- Potenció su aplicación móvil con contenido motivacional y seguimiento de hábitos.
- Promovió mensajes como: "Entrena tu mente tanto como tu cuerpo" o "Fitness para tu bienestar".

La compañía detectó que sus clientes no buscaban solo un espacio para hacer ejercicio, sino una comunidad y una identidad compartida. De esta forma, la marca comenzó a satisfacer diferentes tipos de necesidades según la pirámide de Maslow:

- Seguridad: mejorar la salud y la condición física.
- Afiliación: formar parte de un grupo con valores comunes.
- Reconocimiento: mejorar la autoestima a través del bienestar.
- Autorrealización: alcanzar metas personales.

Caso adaptado a partir de información corporativa y reportes de prensa de RSG Group, McFIT y John Reed Fitness (2023-2024).

1.10.1. Preguntas para la discusión

- ¿Podrías clasificar tres tipos de necesidades que el consumidor puede satisfacer al acudir a un gimnasio como McFIT? Usa la pirámide de Maslow en caso de ser necesario.
- ¿Podrías explicar cómo cada una puede transformarse en un deseo y finalmente en demanda?
- ¿Qué atributos forman parte de la oferta de valor de RSG Group?
- ¿Podrías comparar el valor percibido por dos tipos de clientes?: uno que busca un gimnasio low cost y otro que valora la experiencia premium.
- ¿Podrías indicar qué enfoque de marketing (producción, producto, ventas, marketing o marketing social) consideras que aplica RSG Group actualmente?
- ¿Crees que la estrategia de vincular el fitness con el bienestar emocional responde a una tendencia pasajera o a un cambio estructural en las necesidades de los consumidores? Argumenta con ejemplos del sector deportivo (Nike Training Club, Peloton, Urban Sports Club).

1.11. CASO LALIGA GENUINE SANTANDER

LaLiga Genuine Santander es una competición oficial organizada por LaLiga destinada a jugadores y jugadoras con discapacidad intelectual. Nació en 2017 con el objetivo de promover la inclusión social a través del deporte y crear un espacio donde clubes profesionales, instituciones y familias colaboran para ofrecer una experiencia deportiva única. Aunque se trata de un proyecto social, funciona bajo una lógica plenamente alineada con los principios del marketing del deporte.

En los primeros años, la competición centraba su comunicación en el hecho deportivo: jornadas, resultados, estadísticas y equipos participantes. Con el tiempo, LaLiga identificó que el verdadero valor para sus públicos no residía en la competición en sí, sino en la experiencia emocional y comunitaria que ofrecía.

La entidad transformó su propuesta de valor:

- Incorporó espacios de convivencia entre equipos, familias y voluntarios que complementan la competición.
- Produjo contenidos digitales centrados en historias personales, emociones y valores.
- Desarrolló una identidad de marca propia con el lema: "Creer en todos".
- Integró a patrocinadores que buscan asociarse con causas sociales auténticas y con alto impacto reputacional.

LaLiga Genuine ha logrado consolidarse como una referencia internacional en el marketing del deporte con impacto social, demostrando cómo la creación de valor puede trascender lo puramente competitivo y conectar con necesidades profundas de la comunidad.

1.11.1. Preguntas para la discusión

- ¿Qué necesidades de la pirámide de Maslow se satisfacen para jugadores, familias y clubes en LaLiga Genuine?
- ¿Cómo se transforma cada necesidad en un deseo concreto y en demanda real dentro del proyecto?
- ¿Qué atributos forman parte de la oferta de valor de LaLiga Genuine asociados al concepto de intercambio?
- ¿Qué diferencias de valor percibido pueden existir entre un patrocinador que busca reputación social y otro que busca visibilidad comercial?
- ¿Qué enfoque de marketing (producción, producto, ventas, marketing o marketing social) crees que aplica LaLiga Genuine?
- ¿Cómo utiliza LaLiga Genuine la emoción para reforzar su propuesta de valor? ¿Podrías compararlo con otro caso del deporte profesional?
- Si fueras responsable de marketing del proyecto, ¿qué acciones añadirías para reforzar la relación con los distintos públicos y aumentar su satisfacción?