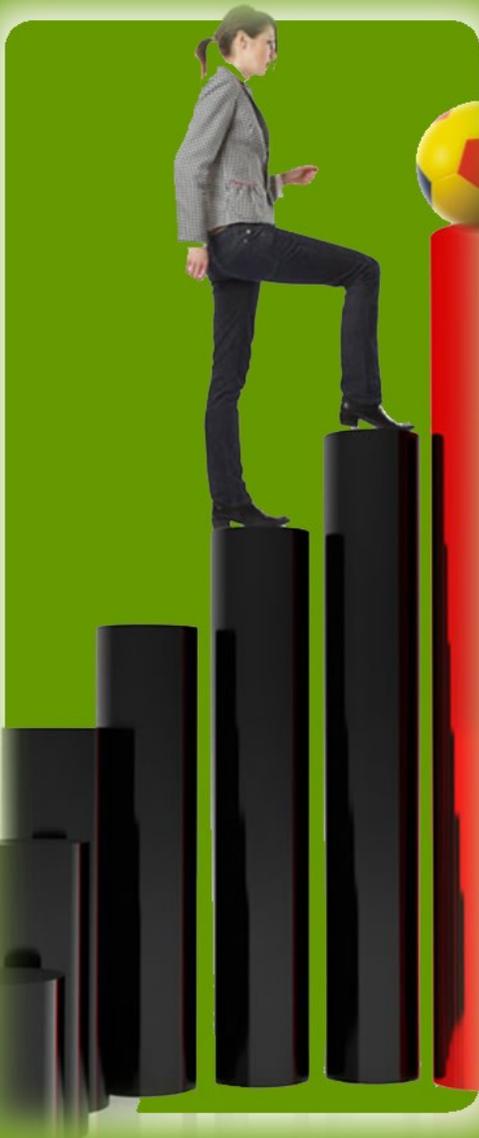


Marketing, el oficio de vestir para persuadir



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL
PARA PERSUADIR CONSUMO...**



CONTENIDO:

Marketing= la satisfacción del cliente

El circuito Básico de Marketing en el consumo del *producto deporte*

Marketing con el producto deporte como beneficio

Marketing desde la persuasión de las promesas de satisfacción

La esencia simbólica del marketing aplicado al *producto deporte*

Marketing entre el Conjunto Percibido y el Conjunto de Beneficios Esperados

La Empresa deporte y su estrategia de marketing

Marketing y Factores Críticos de Éxito (FCE)

El Marketing Estratégico como fuente persuasiva del producto deporte

El Marketing Táctico como fuente persuasiva

¡Acepte ! El 'poder' lo tiene el consumidor

Desarrolle la oferta con la mirada centrada en su público objetivo

Diseñe la estrategia de marketing desde la mirada del cliente

Adapte su red de distribución y entrega a las nuevas tendencias tecnológicas

Acuda al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado

Utilice nuevas formas de mensaje para persuadir consumo

Desarrolle métricas y analice el ROI (Retorno de la Inversión)

Desarrolle marketing de alta tecnología

Focalice su estrategia en crear activos alargo plazo

Mire el marketing como un todo

El Marketing provocador de un inversor de patrocinio:
Caso de estudio, la marca RED BULL



¿QUÉ ES MARKETING?

Si acudimos a la Real Academia Española (RAE) nos lo enseña como “el conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor”. Y nos amplía con la interpretación del vocablo “MÁRQUETIN, quiere decir, la adaptación gráfica propuesta para la voz inglesa MARKETING, o el conjunto de estrategias empleadas para la comercialización de un producto y para estimular su demanda. Aunque, por su extensión, se admite el uso del anglicismo adaptado, se recomienda usar con preferencia la voz española MERCADOTECNIA”. En muchos países americanos se emplea, con este sentido, la voz MERCADEO. Ejemplo: “El vicepresidente de mercadeo y ventas de la división de impresión de IBM, RALPH MARTINO, estuvo en Ciudad de México”. La guía de español urgente de la Agencia EFE, sugiere hispanizar el término como lo plantea la RAE. Y su plural, invariable: *los márquetin*.

En efecto, podríamos citar muchas definiciones como libros sobre el tema. MERCADEO al interior de los directorios ejecutivos es “todo lo que la empresa hace para vender más”. No es errado, pero sí incompleto. Cualquiera Unidad de Negocios trata de hacer lo posible para VENDER MÁS. La realidad es que para lograrlo deberá comenzar por saber qué quieren o qué necesitan sus clientes (consumidores), y de qué manera hacerlo para que esa comunicación persuasiva sea rentable y sostenible. Con esta perspectiva, el concepto genérico puede entenderse desde dos dimensiones: FUNCIÓN y FILOSOFÍA.

El MÁRQUETIN o MERCADEO desde la variable FUNCIÓN puede ser entendido como todas las actividades y procesos de gestión que la empresa realiza para satisfacer la demanda con los productos o servicios que el consumidor necesita, de la forma que lo requiera, a un precio que esté dispuesto a pagar, en el lugar y en el tiempo que facilite la compra y transmitiendo las bondades con un lenguaje cierto, oportuno y preciso. En otras palabras, es el JUEGO que identifica el proceso o actuación de las 4P: PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN y COMUNICACIÓN. En este apartado hablamos de palpar los hábitos, preferencias y necesidades del CLIENTE. Precisemos en qué consiste:

- 1** - Detección y comprensión de la demanda y el mercado a través de investigaciones de comportamiento de consumo o de los denominados sistemas de inteligencia comercial.
- 2** - Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios para cubrir las necesidades y requerimientos.
- 3** - Fijación de políticas de precios, descuentos y condiciones de venta.
- 4** - Distribución de los productos en puntos de venta para facilitar el contacto del cliente con la mercancía.
- 5** - Publicidad y promoción como forma de comunicar las bondades del producto.
- 6** - La función de ventas como forma clave de cerrar y concretar todo el proceso en transacciones.
- 7** - Atención al cliente, asesoramiento, atención de reclamos y seguimiento de manera de lograr que cada transacción se convierta en una relación con el cliente que nos aseguren ventas, no sólo en el presente sino también en el mediano y largo plazo.



La FUNCIÓN MERCADEO es clave. Ninguna estrategia podrá ejecutarse si no se cuenta con una estructura que la soporte. Muchas empresas con enfoque de negocio en el 'producto deporte' tienen apertura hacia la MERCADOTECNIA sin referir que para poder HACER MÁRQUETIN es necesario, además de ganas e ideas, ESTRUCTURA, es decir recursos y gente dedicada al proceso. Pero ¡cuidado! TAMPOCO hay que caer en el extremo de crear una división comercial para que asuma todo el rol estratégico de forma aislada al resto de la organización. Para que su actuación sea eficaz deberá contar con el trabajo y compromiso TOTAL hacia el objetivo básico: *satisfacer las necesidades del cliente*.

Ubiquémonos en la descripción de la segunda dimensión: EL MERCADEO COMO FILOSOFÍA y Actitud de Trabajo. Es una variable que gira entre el cliente y el mercado: quiénes son mis clientes y cuáles son sus necesidades. Aquí hablamos de la SATISFACCIÓN como el principal objetivo de la conquista. Una EMPRESA DEPORTIVA que no conozca sus clientes y el PRODUCTO FINAL (OUTPUT) del sistema, no podrá avanzar hacia una estrategia de MERCADOTECNIA.

MERCADEO = LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

LÉXICO APLICADO

(OUTPUT: Voz inglesa que se utiliza en economía con el sentido de 'producto resultante de un proceso de producción'. Puede sustituirse por el equivalente español *producto final*. En otras disciplinas, especialmente en informática, se utiliza con el sentido de 'información ya procesada'. En este caso la voz inglesa puede reemplazarse por salida de datos o por datos (o información) de salida).

El aspecto central de la filosofía empresarial del MERCADEO consiste en alcanzar los objetivos de la organización mediante la satisfacción a largo plazo del consumidor. El objetivo es tratar de conocer las necesidades, analizar las formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra. La orientación de la empresa al mercado es el punto crucial de la MERCADOTECNIA como ACTITUD o FILOSOFÍA.

Cuando decimos que una UNIDAD DE NEGOCIOS orienta su actividad desde la percepción del MERCADEO, estamos ante una empresa que dirige toda la energía comercial hacia el CLIENTE: *'siempre atenta a sus necesidades y a tratar de satisfacerlas'*. Y eso sólo se logra con el compromiso y la ACTITUD DE CUERPO (léase: toda la empresa). Quiere decir, EL CONSUMIDOR como el foco y destino final de su acción diaria.

Para comprender el proceso integral de la MERCADOTECNIA es necesario que avancemos hacia la identificación de sus componentes. Debemos entender que es en realidad un proceso conformado por una serie de pasos que el consumidor procesa hasta llegar al Ritual de Compra. Es decir, el MÁRQUETIN no comienza en el PRODUCTO DEPORTE, sino que termina en EL.

Intentemos una mejor comprensión adentrándonos en el CIRCUITO BÁSICO DE MERCADEO y su aplicación en el consumo del producto deporte.

NECESIDAD:

Son los estados de carencia básica que tiene el consumidor y que trata de satisfacer. Por ejemplo *"Sentirse mejor, Sentir pertenencia a determinado grupo o Aumentar su autoestima"*.

DESEO:

Es la necesidad básica pero orientada hacia un producto específico. En este caso, la de *"sentirse mejor o aumentar su autoestima"*. Puede focalizar sobre deseos específicos: *hacer gimnasia, poseer determinada marca*.

**DEMANDA:**

En esta instancia el deseo se transforma en un requerimiento o demanda concreta. El consumidor demandará lo que le permitirá satisfacer su deseo o necesidad. Demandará la posibilidad concreta de *“hacer gimnasia bajo ciertas condiciones, o poder asociarse a alguna institución que lo haga sentir parte de un grupo de referencia como un club”*. La demanda en su conjunto, es lo que configura un mercado, en este caso, el mercado deportivo.

PRODUCTO:

Es lo que concretamente dará satisfacción a ese deseo. Ejemplo, un gimnasio con sus diversas prestaciones que le permita al consumidor satisfacer su deseo y necesidad de *“Verse mejor, o aumentar su autoestima”*.

TRANSACCIÓN:

Es el acto por el cual el cliente concreta el deseo, comprando el producto. Intervienen dos partes: la empresa que entrega algo de valor para el cliente (la posibilidad de satisfacer su deseo) y el comprador que paga de acuerdo con ese valor que recibe.

Aquí observamos que el proceso de MERCADOTECNIA no se inicia con el producto o la venta, sino que estos son el resultado de algo mucho más primario que comienza por las necesidades del consumidor.

La complejidad del MERCADEO radica en que dichas necesidades y deseos no son constantes. Son cambiantes por diferentes factores: ambiente cultural, modas, cuestiones de personalidad, acciones de la competencia... (). Este comportamiento da origen a varias clases de clientes con diferentes necesidades y requerimientos.

El desafío del directorio de MERCADEO está en poder captar esas necesidades y en procurar satisfacerlas puntualmente de acuerdo con las características de cada cliente. Si analizamos detenidamente el CIRCUITO, observamos que se articulan las diferentes FUNCIONES. Por ejemplo surgen las variables investigación y recolección de la información para fijar el FOCO PRIORITARIO DE ATENCIÓN al CONSUMIDOR. Como consecuencia, la adecuada interpretación de la evaluación y de la cuantificación de esa información nos permitirá atender la demanda. Así llegamos a productos y servicios pensados en FUNCIÓN DEL CLIENTE. Pero nada tendría sentido si todo esto no termina en una transacción, y más allá, en una relación armoniosa con el CONSUMIDOR.

Este CIRCUITO es básico, y se cumple en todos los mercados, sin embargo su análisis se hace complejo en el caso de la industria del deporte. Una estrategia eficaz de MERCADEO se logra cuando tenemos respuesta a interrogantes como *¿Cuáles son las necesidades del consumidor del PRODUCTO DEPORTE? ¿A qué deseos responden las diferentes líneas del PRODUCTO DEPORTE? ¿Qué formas puede tomar la demanda del PRODUCTO DEPORTE? ¿Cómo se debe configurar un producto deportivo para que cumpla con las necesidades y deseos de la demanda y se diferencie de la competencia? ¿Qué formas de transacción existen en el mercado deportivo? ¿Realiza una transacción el consumidor que observa un espectáculo deportivo por televisión?*

RECUERDE: los consumidores no son todos iguales. Alguien se podrá comportar de diferente manera o bajo circunstancias distintas según el mercado. Entonces entra en el juego las variables de conducta: SOCIALIZACIÓN, COMPROMISO, COMPRENSIÓN y OBLIGACIÓN.



El término **SOCIALIZACIÓN** lo interpretamos como el proceso por el cual los individuos asimilan y desarrollan las técnicas, conocimientos y actitudes para ejecutar los roles sociales. Ello implica un comportamiento recíproco con su entorno, que en el caso del consumo del '*producto deporte*' demandará compromiso, comprensión y obligación.

El **COMPROMISO** implica desarrollar la función de productor o consumidor de cualquier producto deportivo. Por ejemplo, en el caso del jugador de raqueta o del seguidor fanático que aunque esté en las gradas también es parte del partido.

La **COMPRENSIÓN** es adquirir conocimientos e información. A través de los medios de comunicación, el consumidor se nutre de conocimiento sobre el '*producto deporte*'.

La **OBLIGACIÓN** hace alusión a la frecuencia, duración e intensidad de su compromiso con el **PRODUCTO DEPORTE**, o la voluntad de gastar dinero, tiempo y energía.

El responsable de **MERCADEO** deberá tener muy claro a qué tipo de compromiso y obligación representan los consumidores. Citemos este ejemplo. El propietario de abonado de una temporada de la MLB que se suscribe al **SPORTING NEWS**, que asiste a cada partido, registra los resultados, y se emociona es, obviamente, distinto del **PADRE CONSUMIDOR** que lleva a su hijo a un partido para cumplir su deber paternal.

EL PRODUCTO DEPORTE COMO BENEFICIO

Desde el punto de vista del **MERCADEO**, el producto es en realidad un conjunto de beneficios o de promesas de satisfacción. El cliente lo **VALORIZA** de acuerdo con los beneficios que espera recibir. Cuando lo concebimos desde esta dimensión, también cambia nuestra percepción acerca del acto **COMPRA** y **VENTA**. El cliente adquiere un conjunto de beneficios esperados, por lo tanto **ACUDE** a un Ritual de Consumo sobre una promesa de satisfacción y soluciones concretas. Una misma línea de '*producto deporte*' puede satisfacer diferentes necesidades.

Por ejemplo, si tomamos el juego de la NBA entre **SAN ANTONIO SPURS** contra **DALLAS**, el Ritual puede significar diferentes situaciones para diferentes consumidores: Para un americano, la posibilidad de alentar al equipo del cual es simpatizante. Para un argentino, la posibilidad de ver actuar a **MANU GINÓBILLI** y expresar su identidad y orgullo personal. Y para un turista, la oferta de contemplar una típica expresión de la cultura americana.

Por supuesto, el producto objetivamente sería el mismo, pero sin embargo, si estos tres hipotéticos consumidores tuvieran que describirlo, y fundamentalmente valorizarlo, lo harían de una manera diferente.

LA ESENCIA SIMBÓLICA DEL MERCADEO

La anterior literatura nos marca uno de los axiomas primarios de la **MERCADOTECNIA**: *su valor como una disciplina simbólica*. Precisemos. No trabaja sobre la transacción de objetos, sino sobre significaciones, necesidades y percepciones. El hecho de que un mismo producto pueda convertirse en alternativa de consumo para diferentes personas, (o aún diferentes productos para la misma persona en circunstancias distintas), nos sumerge de lleno en la complejidad, pero a la vez en lo más fascinante de esta disciplina.



En efecto, la clave del proceso de MERCADEO tiene que ver con lo que los consumidores PERCIBEN: *no compramos productos, sino los beneficios que percibimos.*

LA PERCEPCIÓN es lo que agregamos o quitamos de los estímulos sensoriales. Es la capacidad de organizar los datos y la información que llega a través de los sentidos, más aquellos aspectos que generan la elaboración de un concepto sobre el objeto observado como un todo, creando un concepto. Es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades, resultado de un proceso de selección, organización e interpretación de sensaciones.

LA PERCEPCIÓN de los CONSUMIDORES es subjetiva, selectiva y temporal, y se compone de dos tipos de INPUT (información):

La SENSACIÓN o la respuesta directa e inmediata de los órganos sensoriales a los estímulos simples. Y los INPUT INTERNOS, que caracterizan a cada persona y que cargan de distinto significado a los estímulos: la necesidad, la motivación, la experiencia.



LÉXICO APLICADO

INPUT: Voz inglesa que se utiliza en economía con el sentido de elemento o bien necesario para la producción de otros bienes. Se recomienda usar en su lugar el equivalente español insumo. En otras disciplinas y, especialmente, en informática, conjunto de datos o información de entrada. En este caso la voz inglesa puede reemplazarse por entrada (o introducción) de datos o datos de entrada, según los contextos.

Una SENSACIÓN no implica necesariamente que el CONSUMIDOR se dé cuenta del origen de lo que lo estimula sensorialmente. Se transforma en PERCEPCIÓN cuando tiene algún significado: *aumenta o se fortalece conforme se enriquece la experiencia y la cultura del sujeto.*

La PERCEPCIÓN varía de acuerdo con la experiencia y el aprendizaje previo tenga el consumidor:

- Las necesidades y deseos, es decir, la motivación de la persona que le hace percibir aquello que le proporcionaría satisfacción.
- Las expectativas; se tiende a percibir lo que se espera, aquello que resulta más familiar.
- El estilo de cada persona para enfrentarse al ambiente que lo rodea.

Algunas perciben más un conjunto de detalles, no pudiendo recordar por separado algunas características específicas del objeto; otras en cambio reparan en tales detalles.

- La cultura en la que creció, la cual entrena en cierto modo de percibir la realidad.

Cuando el consumidor evalúa una línea de 'producto deporte', su PERCEPCIÓN dependerá de VARIABLES como: los estímulos que recibe, la calidad del servicio, el lugar físico, la organización... (un todo en la mente del cliente para un concepto TOTAL del cual dependerá la satisfacción o el rechazo).

Apliquemos el concepto.

El MODELO y LA GESTIÓN REAL MADRID con FLORENTINO PÉREZ serán juzgados más por las PERCEPCIONES de sus socios que por realidades concretas. No importa si el equipo con KAKÁ y CRISTIANO RONALDO sea o no un DREAM TEAM. Importa lo que los clientes (consumidores) PERCIBAN. Todo buen gerente, que entienda cómo funciona el mercado e incorpore la perspectiva del cliente a la hora de analizar el negocio, estará tan pendiente de las "percepciones como de las realidades".



ENTRE EL CONJUNTO PERCIBIDO Y EL CONJUNTO DE BENEFICIOS ESPERADOS

La clave no está en el ‘producto deporte’ en sí, sino en lo que los clientes perciben a partir. Pues bien, la unión de estos dos conceptos nos lleva a otro de los axiomas del MERCADEO: *SU ECUACIÓN DE VALOR*. El consumidor contrasta un “conjunto esperado de beneficios contra un conjunto percibido”. Pero ningún producto podrá satisfacer al 100% por 100% las expectativas del cliente. La razón, aunque cubra todas las necesidades y expectativas estará filtrado por el proceso de PERCEPCIÓN (un interés personal, una mala experiencia previa, ciertos valores personales, cualquier cosa puede hacer que difiera). Por lo tanto, la clave del éxito en la MERCADOTECNIA radicará en tratar de ampliar la ZONA DE SATISFACCIÓN entre el Conjunto Percibido y el Conjunto de Beneficios Esperados. Cuando esto se logra, una empresa tendrá un producto exitoso y competitivo.

Vayamos a un ejemplo concreto de la industria del deporte. **El producto F1** será exitoso en la medida que los consumidores PERCIBAN el Conjunto de Beneficios Esperados, entre ellos la diversión y la emoción. Cuando la escudería Ferrari y su piloto Michael SCHUMACHER acapararon todo el circuito, y cada carrera se convertía en un monólogo del alemán, el Producto Percibido comenzó a no cubrir el Conjunto Esperado (al no haber emoción y competencia) y por lo tanto el interés general, el área de satisfacción y la atracción en general decayeron. Comenzó a revitalizarse con la aparición de otros modelos como el español ALONSO, el inglés HAMILTON, el brasileño MASSA y el alemán Sebastian Vettel.

Comprender el negocio significa comprender la esencia de la demanda de consumo del ‘producto deporte’. En efecto, comprender el negocio implica identificar y reconocer a los verdaderos clientes. Algunos negocios dependen de la preferencia y los gustos personales (como el de bebidas o el de cosméticos); otros (como el de electrodomésticos o turismo) del consenso de la pareja, y algunos del gusto de los hijos (como el de zapatillas o chocolates) o de la recomendación de los amigos (como el de seguros o el de restaurantes).

En este orden, ALBERTO WILENSKY en su obra *MARKETING ESTRATÉGICO*, no enseña una herramienta para analizar el comportamiento de una línea de ‘producto deporte’ en el mercado desde la percepción negocio. A su criterio, existen tres dimensiones ‘producto mercado’ determinantes de la demanda y el consumo:

1.0 UN MERCADEO TÉCNICO: constituido por quienes privilegian las características intrínsecas del producto. En este caso el consumidor compra un PRODUCTO FUNCIONAL. Puede ser el caso de un deportista de alto rendimiento al elegir un centro de entrenamiento que centra los aspectos técnicos y funcionales del lugar sobre otros como el precio o la marca. También puede ser el de una persona que busca funcionalmente un club o gimnasio para practicar un deporte o realizar su rutina de mantenimiento.

2.0 UN MERCADO DE IMÁGENES: integrado por quienes privilegian la promesa simbólica que cada ‘producto marca’ representa más allá de su desempeño instrumental y de sus características físicas. El PRODUCTO SIMBÓLICO es de crucial importancia en el mercado del deporte. Quien consume la marca de un equipo de fútbol o compra su mercancía está privilegiando lo simbólico sobre lo FUNCIONAL. Lo imaginario toma forma en la marca y en su promesa simbólica.

3.0 UN MERCADO DE PRECIO: conformado por quienes prefieren la relación ‘precio performance’ que da lugar al PRODUCTO ECONÓMICO, la herramienta que mide el valor de los otros dos.



De esta manera se configuran tres “productos” que el consumidor ve o percibe en diferentes aspectos o dimensiones de la oferta:

PRODUCTO FUNCIONAL: Lo “ve” en el producto físico

PRODUCTO IMAGINARIO: Lo “ve” en la marca

PRODUCTO ECONÓMICO Lo ve en el precio

Observemos un ejemplo para entender este tema, que es complejo, pero clave dentro del MERCADEO. Supongamos que usted se dispone a comprar una camisa. Por un lado evaluará sus aspectos técnicos y funcionales, como el corte, la tela, el color. Y que en conjunto representan lo que llamamos **PRODUCTO FUNCIONAL**. Por otro lado analizará su marca y las imágenes o símbolos le aportan (status, pertenencia, apego a cierto estilo...) y así configura un **PRODUCTO IMAGINARIO**. De hecho valorará una camisa que esté hecha de mejor tela. Pero también la de una más reconocida. A esas características le asignará un valor subjetivo que luego comparará con el precio real para determinar si la prenda es “cara o barata” (**PRODUCTO ECONÓMICO**).

¿Qué analogía existe en esta descripción con el mercado del deporte? Una camiseta de FC BARCELONA con el nombre de MESSI vale más que una réplica sin su nombre y sin el escudo de la empresa española.. Ahí tienen un ejemplo poderoso de lo que significa el producto simbólico en los estadios de consumo del entretenimiento.

EL MODELO DE NEGOCIO PRODUCTO DEPORTE

- LA FÁBRICA DE PRODUCCIÓN

Arriba digerimos diferentes conceptos de mercado, producto y mercadeo. Ahora visualicemos la estructura de la UNIDAD DE NEGOCIOS que hace posible el proceso de producción de este bien intangible de consumo masivo e industrial: LA FÁBRICA DE PRODUCCIÓN.

Sin duda, para que una EMPRESA DEPORTIVA ocupe un lugar preferente en la economía global del siglo XXI, deberá adaptar su 'sistema de juego' a los nuevos escenarios de competencia de los mercados globales. La que excluya esta realidad, parece. Pero la que reinvente un portafolio abierto al cambio de los paradigmas tradicionales y redescubra valores añadidos para su oferta de servicio, jugará con éxito en los exigentes estadios de los negocios del entretenimiento.

Sin embargo, ningún modelo por más sólido estará blindado contra los continuos cambios de la economía global y su efecto inmediato en el comportamiento del consumidor. La razón, el 'producto deporte' es cambiante como todas las variables de oferta y demanda del mercado. Cualquier giro de la economía, influye en su comportamiento. Esta variable lo ubica dentro de los parámetros de sostenimiento financiero que fluyen de los movimientos diarios de la gran industria. Por ejemplo, la caída del dólar americano frente al euro repercute en los beneficios de NIKE, ADIDAS, COCA COLA, MACDONALD' situación que se transmite al proceso de producción de cualquier línea de entretenimiento por su afinidad de negocios corporativos y de consumo. Y en sentido contrario, si productos como los Juegos Olímpicos, la Copa Mundo o la actuación de TIGER WOODS no trasciende en el mundo mediático con alto consumo, los inversores de patrocinio limitan el destino de sus presupuestos.



Esta consideración de factores se FUSIONA a la hora de contextualizar el rol productivo de la UNIDAD DE NEGOCIOS en medio de los factores internos y externos que afectan su actuación en los mercados de consumo. Hablamos entonces de la ANATOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN desde *El MACROENTORNO y el MICROENTORNO y el TIEMPO*.

MACROENTORNO:

Se trata de detectar en qué medida las tendencias o los cambios que se observan en lo social, tecnológico o económico afectan o pueden afectar a la organización, en forma directa o indirecta. Un gerente de primer nivel se caracteriza justamente por tener una visión amplia que le permita observar continuamente el entorno (aún sobre aquellos lejanos con los que su organización no tiene contacto directo) en búsqueda de tendencias, de oportunidades o de eventuales amenazas. PETER DRUCKER en su libro *“La gerencia en la sociedad futura”*, explica que la clave de cualquier buen administrador (ya sea de una empresa, un club o un hospital) estará en su capacidad de concebir las grandes tendencias (y con ellas las oportunidades y amenazas de su organización) más allá de los titulares de los diarios. En este sentido, muchos autores han coincidido en que existen algunas MACRO TENDENCIAS mundiales que se pueden identificar y que habría que tener en cuenta a la hora de planificar cualquier ESTRATEGIA DE NEGOCIOS desde la percepción del marketing.

Observemos algunas:

CAMBIOS DEMOGRÁFICOS:

Con efecto en los grupos familiares. Por ejemplo, las nuevas formas de trabajo afectan fuertemente la tipología familiar. El referente de hogar nuclear (pareja y dos hijos) está en plena crisis. Hoy es más común la existencia de nuevos modelos familiares. Crece el número de parejas sin hijos, los hogares de padres divorciados, la gente que vive sola, y otras categorías familiares son cada vez más comunes en la sociedad moderna. Esta variable influye en el comportamiento de compra y consecuentemente en la adaptación de consumo: *formatos de envases más pequeños, extensión de horarios de atención, nuevos canales de distribución, comida preparada.*

Pero los cambios demográficos no terminan con estas referencias. Tres tendencias demográficas son objeto de estudio de sociólogos, políticos y estrategas:

- a) *El constante envejecimiento de la población como consecuencia de la baja en el índice de natalidad y el aumento de las expectativas de vida.*
- b) *Las grandes corrientes migratorias, y*
- c) *La creciente urbanización con un continuo decaimiento de las poblaciones rurales.*

CAMBIOS CULTURALES:

Como las tendencias de modas, gustos gastronómicos, nuevos patrones de status, cultura de los nuevos medios (internet, convergencia digital, dispositivos móviles, TV de Alta Definición).

EL OCASO DE LAS IDEOLOGÍAS:

Mientras el siglo XIX y la primera parte del siglo XX fue la época de las grandes ideologías, hoy el mundo padece un vacío de este tipo de conductas de pensamiento. La gente es menos idealista y más pragmática. Esto afecta a los mercados, entre otras cosas en la pérdida de lealtad a las grandes marcas y la desconfianza que suele mostrar el consumidor hacia las promesas comerciales.

***LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO:***

Otro factor de cambio importante tiene que ver con la creciente valorización que se le ha dado al tiempo en la sociedad moderna. La gente ha comenzado a valorar esta variable como un recurso imprescindible en su desempeño productivo. Esta tendencia también afecta los mercados, que tuvieron que buscar formatos de negocios fundamentados en el ahorro de tiempo para el cliente, así como alternativas placenteras de utilización de tiempo libre (una de las causas crecimiento del mercado del ocio y la recreación).

LA ECOLOGÍA:

Observamos una tendencia global hacia lo ecológico y la vida sana. Desde el cuidado del medio ambiente, la ingesta de productos orgánicos o la práctica de deporte, hasta llegar a la guerra abierta y declarada contra el cigarrillo y la comida chatarra.

IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN:

Mucho se ha dicho acerca de que estamos en la era de la información, y es cierto. Hoy representa un activo estratégico. El que tiene información tiene poder. Nunca antes hubo tanta alternativa de actualización y de tan fácil acceso para el consumidor. De la mano de la tecnología, la tendencia crece hasta vencer las barreras de tiempo y lugar.

LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS:

Una economía abierta al libre comercio obliga a las empresas del deporte a transformar sus estructuras gerenciales en equipos de trabajo con expertos en marketing y finanzas que deberán aplicar los principios de la Planificación Estratégica hacia la previsión, fijación de objetivos, elección de estrategias y selección de proyectos. En efecto, el 'producto deporte' es hoy un fenómeno global de variables económicas, políticas y sociales con profunda incidencia en el comportamiento del consumidor.

EL CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS:

Si analizamos el producto bruto interno de una nación, en especial desarrollada, notaremos una tendencia en crecimiento de los servicios como generadores de riqueza y empleo en detrimento de la manufactura.

DESMASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS:

Ya explicado por ALVIN TOFFLER en "La tercera ola", esta es una de las MEGATENDENCIAS que más han afectado el desarrollo de los negocios. La gente dejó de comportarse como una masa homogénea, para rescatar su individualidad. Cada vez más el mercado está formado por segmentos diferenciados y cada vez más pequeños. Toda empresa que quiera triunfar en el mercado actual y futuro deberá atender las necesidades de los segmentos.

ATAQUE A LOS NICHOS DE MAYOR COMPETENCIA:

La segmentación de los medios y la existencia de nichos cada vez más pequeños y heterogéneos llevan a que haya una competencia feroz por captar consumo. Esta dinámica lleva a otros dos factores que caracterizan a los mercados actuales: La rápida erosión de las ventajas competitivas y un ciclo de vida cada vez más corto de los productos.

CAMBIOS EN LOS PATRONES DE DISTRIBUCIÓN:

La necesidad de las empresas de adaptarse es uno de los cambios más drásticos y evidentes del mercado. Nuevos formatos de RETAIL, nuevos procesos de entrega y venta, pero fundamentalmente un cambio tan profundo y revolucionario en el futuro de la humanidad: *la aparición y crecimiento de la economía cero (digital) desde la INTERNET.*



MICROENTORNO:

Son aquellos factores que interactúan directamente con una relación muy estrecha con su desarrollo: Clientes, Proveedores, Competidores, Stakeholders o entes de influencia. De nuevo aquí nos enfrentamos a la dificultad que entraña el análisis de una organización deportiva:

- a) ¿Quiénes son los clientes de un club?: los socios, los hinchas o aficionados, o los patrocinadores. Esta dificultad se agudiza aún más en otro tipo de instituciones como una federación o una Liga.
- b) ¿Los jugadores son empleados o activos? En cualquier industria no se puede dar órdenes o estipular pautas de cumplimiento para los activos, pero tampoco 'vender' empleados. ¿Cómo deben ser tratados entonces los jugadores profesionales (la materia prima del espectáculo) dentro de una empresa deportiva?
- c) ¿Quiénes son los competidores directos de un club? ¿Los que chocan en un escenario, los que compiten por el tiempo y la atracción de los usuarios? ¿Otros deportes que le quitan público?
- d) ¿Cuál es el abanico de proveedores de un club, o de una federación deportiva?
- e) ¿Cuáles son todos los STEAKHOLDERS de una institución deportiva?: Sindicatos de jugadores, entes organizadores u otras instituciones del sector.
- f) ¿Dónde ubicaríamos al periodismo dentro de todo este esquema?

Infortunadamente estas preguntas no tienen respuestas sencillas y mucho menos estandarizadas. Por el contrario, requiere de un análisis muy específico y particular de cada caso o institución.

En este apartado, avancemos en definir otros dos factores importantes para entender las claves del negocio. Los INPUT y los OUTPUT del sistema.

Toda empresa tiene una serie de INPUT (recursos, información, materia prima) que somete a determinados procesos (dentro de este esquema denominados flujos del negocio que básicamente abarcan las operaciones, la gente y los procesos de información) para transformarlos en OUTPUT, es decir en aquellos productos o hechos que se entregan al mercado y que justifican la existencia de la organización.

El esquema es muy simple. En un extremo los recursos, que son suministrados por los proveedores respectivos (INPUT), en el otro los productos (bienes y servicios) que se suministran a los clientes (OUTPUT), y en el medio, los procesos que convierten los recursos en productos y que son propios de cada organización.

Esta mezcla intenta, en principio, la creación de valor. La idea es que los procesos agreguen valor a los recursos; que la organización ofrezca al entorno un OUTPUT más valioso que el INPUT. Definir con claridad estas variables nos lleva identificar El CORE BUSINESS de la organización, y por lo tanto, su MISIÓN.

EL TIEMPO:

La evolución de la organización comprende Pasado, Presente y Futuro.

EL PRESENTE es el lugar en el cual se lleva a cabo la gestión, pero además el escenario para estructurar la VISIÓN de la situación futura.

La HISTORIA de la organización nos habla de su nacimiento y desarrollo, de sus hitos vitales, de sus crisis y de cómo se superaron. El conocimiento de su desarrollo en el mercado será importante para comprender mejor la configuración de los elementos actuales y que en conjunto representan la Cultura de la Empresa.



En efecto, toda estrategia corresponderá tanto al contexto comercial en el que actúa como a su propia cultura. No tener en cuenta este punto es lo que lleva a la equivocación de querer trasladar ARQUETIPOS sin planificación ni conocimiento de mercado. La estrategia de la marca REAL MADRID o del holding NBA no será exitosa en una UNIDAD DEPORTIVA de América Latina. La razón: ni la logística ni la cultura de mercado soportarían su aplicación. Pero si Pensamos Globalmente para Actuar Localmente, muchas de sus aplicaciones gerenciales las podríamos procesar para rentarlas en un entorno productivo ajustado al foco de consumo regional.

Nos queda entonces la reflexión que para desarrollar un buen diagnóstico organizacional no basta con analizar sólo el MACRO y MICRO AMBIENTE. Además de los flujos del negocio y los INPUT y los OUTPUT, es necesario agregar la dimensión del TIEMPO que implica tener en cuenta la VISIÓN FUTURO de la unidad de negocios y su cultura como sustento de cualquier estrategia.

Deberíamos entender la VISIÓN como la visualización de una situación futura y deseable, la cual se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. La idea es que opere una MIRADA compartida COMO factor de motivación para los miembros de la organización. En cambio, la MISIÓN es una síntesis de la naturaleza del negocio: en qué mercado opera la empresa, a qué clientes apunta, cuales son las necesidades por satisfacer, qué líneas de producto incluye en su portafolio, qué características exhibe la oferta como valor agregado.... (). Es el marco para las estrategias del output.

Cuando proponemos los VALORES de la empresa, acudimos a destacar las pautas de conducta. Son principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización en la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las disposiciones legales, el respeto humano... ().

En este contexto también existen los INDICADORES DE DESEMPEÑO. En la evaluación del desempeño de la organización JUEGAN tres (3) tipos de resultados u objetivos: *económicos y financieros, atributos objetivos y atributos subjetivos.*

Los resultados ECONÓMICOS y FINANCIEROS son los cambios en la composición o valor de los recursos operativos. Incluyen la rentabilidad de las operaciones (y sus diversos ingredientes como ingresos, costos, resultados por tenencia....), el flujo de fondos, los dividendos, la variación en el valor patrimonial... (). Estos resultados se miden en términos monetarios y, en general, surgen de la contabilidad.

Los ATRIBUTOS OBJETIVOS se refieren a condiciones fácticas que "per se" no representan un resultado económico y financiero actual, pero que en principio afectan los económicos y financieros actuales o futuros. Estos atributos incluyen el crecimiento, la participación en el mercado, la calidad, la productividad, la innovación (los resultados deportivos), el surgimiento de nuevos deportistas. Se miden a través de indicadores cuantitativos, monetarios o no monetarios (volumen, tiempo...), y sus fuentes pueden ser diversas.

Los ATRIBUTOS SUBJETIVOS están dados por opiniones (juicios, pareceres, sentimientos... ()) de actores claves: clientes (en cuanto a su satisfacción como tales, imagen de la empresa...), personal (respecto de su motivación, satisfacción...) y otros actores (inversores, miembros de la comunidad...) Estas opiniones habrán de influir sobre los resultados económicos y financieros (o los atributos objetivos). Por ejemplo, el grado de satisfacción de los simpatizantes de un Club con su equipo podrá no tener una materialización inmediata en los resultados financieros del período, pero seguramente influirá a futuro ya que habrá nuevos socios, más ventas de palcos, más mercancía alusiva. Se pueden medir en términos cuantitativos no monetarios. Se suelen basar en encuestas o en indicadores indirectos (Por ejemplo el ausentismo del hincha/consumidor al estadio).



En los párrafos precedentes hemos planteado ciertas relaciones de causa-efecto entre atributos subjetivos, atributos objetivos y resultados económicos - financieros. Sin embargo, ellas no son las únicas que median. Existen circulares de todo tipo; por ejemplo, malos resultados económicos y financieros causan escasez de recursos, que atenta contra la calidad, lo cual deteriora la satisfacción de los clientes. Estos círculos son típicos en la industria del deporte donde 'su ausencia' (ilíquidez) lleva a malos resultados en los estadios de competencia, y a su vez, a números rojos en los flujos de caja.

CORE BUSINESS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Es el negocio central de la empresa u organización, es el núcleo de su negocio. Es la actividad en la cual se centrarán las estrategias de crecimiento y por ende los objetivos y recursos. Definir un CORE BUSINESS no implica que la empresa no pueda desarrollar otros negocios paralelos, sino que estos deben ser congruentes con el negocio central y no afectarlo.

En el caso de un club, la definición del CORE BUSINESS podría ser "en qué PORTAFOLIO DE COMPETENCIA se va a concentrar, y CÓMO va a centrar sus recursos y objetivos. En América Latina muchas organizaciones no tienen claro su CUERPO: son clubes sociales y deportivos con fútbol o son de Fútbol con otras actividades sociales y deportivas. Las diferencias de ambos modelos son abismales, y como consecuencia, su MODELO de negocio es poco visible al consumidor.

La definición de un CORE BUSINESS no es algo antojadizo, sino que responde a la historia, la cultura, pero fundamentalmente a las capacidades centrales de la organización. Tiene que estar hecha en términos de fortalezas que le permitan a la empresa diferenciarse y triunfar en ese campo ya sea por experiencia, capacidades o recursos.

La base del CORE BUSINESS debe ser la CORE COMPETENCE.

¿QUÉ ES UNA CORE COMPETENCE?

Es una HABILIDAD ESTRATÉGICA que va más allá de su Portafolio de Negocio. Se trata de integración de un conjunto de actividades que la distinguen y que permiten su ingreso a diferentes mercados. Puede ser un flujo de actividad interna como la fortaleza en temas de innovación o diseño. El dominio de un proceso de producción. Una inimitable interacción y conocimiento de los clientes para definir sus líneas de producto en función de necesidades específicas. O un formato único e innovador de sus canales de distribución. Es una ventaja difícil de imitar por los competidores, ya que involucra el KNOW HOW, que no está disponible, o una experiencia lograda a través del tiempo, o inversiones volcadas a investigaciones y desarrollos específicos.

Como vemos el concepto de CORE COMPETENCE está íntimamente ligado a la estrategia de marketing y la satisfacción de las necesidades del consumidor. A través de la identificación de las HABILIDADES ESENCIALES la empresa puede encontrar la llave para ingresar en diferentes mercados potenciales derivados de su actividad central. Implica una diversificación enfocada en la visión y el CORE BUSINESS. Por ejemplo, si es INFORMÁTICA y posee una habilidad esencial para desarrollar soluciones tecnológicas concretas, estará habilitada para ingresar con éxito en múltiples y diversos mercados, muchos más que si su ventaja diferencial fuera desarrollar programas para entidades financieras a un bajo costo. De la misma manera una Pyme que tuviera su HABILIDAD ESENCIAL centrada en el diseño y el desarrollo innovador de productos eléctricos, seguramente encontraría muchas más oportunidades en los mercados internacionales que si su ventaja diferencial fuera hacer con calidad determinado producto eléctrico.



Este cambio de VISIÓN implica una nueva forma de ver la empresa. En lugar de concebir el negocio como una suma de productos o unidades de negocio, es pensar en una suma de HABILIDADES ESENCIALES y la sinergia resultante de ello. Hay que tener en cuenta que los ciclos de vida de los productos, por la HIPERCOMPETENCIA y los avances tecnológicos son cada vez más cortos. Por lo tanto asociar la imagen de una compañía a un producto específico podría hoy no significar una buena opción de mercadotecnia. Por el contrario, al asociarse su PORTAFOLIO DE NEGOCIO a una actividad o HABILIDAD ESENCIAL la amplitud estratégica será mayor.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE) DE LAS EMPRESAS DEL DEPORTE

Así como definir el CORE BUSINESS nos lleva a determinar el negocio central de la empresa, la definición de los Factores críticos de éxito implica saber en qué cosas debemos centrar la Estrategia y la Acción en la gestión diaria. Es definir, de acuerdo con el negocio central que desarrollamos, en qué cosas no podemos fallar para alcanzar los objetivos.

Tomemos algunos ejemplos. Es evidente que para cualquier línea aérea el tema de la seguridad es un Factor Crítico de Éxito a la hora de planificar y de ejecutar las estrategias de marketing. También podría serlo (según cómo se haya definido el CORE BUSINESS) la puntualidad o el tiempo de trasbordo.

El Gerente General de una cadena de Hoteles Ejecutivos, definía que de acuerdo con las investigaciones de mercado que había realizado y teniendo en cuenta el perfil de sus clientes y su estrategia (apuntada a captar a aquellos que viajan por negocios), sus Factores Críticos se centraban en algunas cuestiones simples:

- *Un horario de CHECK IN amplio ya que los ejecutivos pueden llegar a cualquier hora al hotel y con horarios diferentes a aquellos que viajan por turismo.*
- *La ubicación cerca de los aeropuertos y de los centros de negocios y financieros.*
- *El baño. El 80% del tiempo que esta categoría de pasajeros pasa despierto en la habitación utiliza el baño (en especial la ducha).*
- *Y por último el colchón. Luego de una jornada de trabajo, el cliente prefiere descansar bien.*

Como se ve, son cosas simples. Obviamente que la estrategia de la cadena de hoteles tendrá que tener en cuenta otros factores y acciones, pero identificar los Factores Críticos de éxito permitirá al gerente focalizar su acción, saber en qué cosas no puede fallar si quiere alcanzar los objetivos fijados por la estrategia.

El modelo de negocios del club DEPORTIVO MAC ALLISTER, de Argentina, define su CORE BUSINESS como la formación de futbolistas para su inserción en el fútbol profesional. Carlos Javier Mac Allister (su Presidente) define dos factores Críticos de Éxito (FCE): el proceso de reclutamiento y la pensión para hospedar a los pequeños futbolistas que vienen de otras zonas.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE):

- . *Esquema de costos competitivo.*
- . *Capacidades técnicas.*
- . *Penetración y participación en nuevos mercados.*
- . *Inversión en tecnología.*
- . *Innovación y creatividad para crear y lanzar nuevos productos o servicios.*
- . *Reducción en los tiempos de procesos.*
- . *Procesos de mejora de la calidad.*



Datos básicos para identificar FCE:

- . Proyección de clientes o mercados futuros.
- . FODA de los competidores.
- . Proyecciones acerca de los cambios en los gustos y los hábitos de los clientes.
- . Evaluación del impacto de las nuevas tecnologías en el negocio.
- . Tendencias regulatorias.
- . Análisis FODA propio

EL MERCADEO ESTRATÉGICO COMO FUENTE PERSUASIVA

Parte del análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Abarca tanto las capacidades internas de la empresa como las oportunidades que brinda el mercado, desde una perspectiva amplia que incluye las fuerzas del MACROAMBIENTE, pero también los clientes y la competencia para llegar a un MODELO DE NEGOCIO fortalecido con Ventajas Competitivas sostenibles en el largo plazo.

El MERCADEO ESTRATÉGICO orienta la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos y el entorno competitivo. *Tiene que ver con la definición misma del negocio: a qué mercado apuntaremos, con qué productos y con qué ventajas diferenciales.* Su rol transita sobre dos variables básicas: ESTRATEGIA y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

LA ESTRATEGIA:

Se pueden dar muchísimas definiciones. Y ese es el problema. No significa siempre lo mismo para todas las empresas. En principio podríamos decir que la de una organización es la definición de QUÉ BUSCA SER y CÓMO LO VA A LOGRAR. Es una metodología racional que permite reunir recursos con objetivos.

MINTZBERG la plantea como una interpretación de diferentes cosas: UN PLAN o curso de acción completamente determinado para abordar una situación específica (conjunto de planes corporativos). UNA PAUTA de acción. UN PATRÓN o modelo dominante en la toma de decisiones (decisiones coherentes en el tiempo). El POSICIONAMIENTO de productos y servicios. Una PERSPECTIVA o una manera particular de percibir el mundo.

Para ROBER GRANT, es el ajuste que una organización hace entre sus recursos y habilidades o herramientas internas y las oportunidades de riesgo creadas por el ambiente externo.

MICHAEL PORTER la define como la creación de una única y valorada posición con una diferente gama de actividades. “Si hubiera una sola posición ideal no habría necesidad de la ESTRATEGIA, las compañías enfrentarían un simple imperativo, descubrirla”.

Entonces, ¿cómo podríamos interpretar el concepto ESTRATEGIA? Muy simple, desde una mirada general y con al menos las siguientes tres características:

- 1.** *Que la ESTRATEGIA no es un proceso aislado dentro de la organización, sino que forma parte de un todo que incluye la gente, su cultura, el mercado en el cual se actúa. (desconocer esto puede llevar a grandes fracasos)*
- 2.** *Que hablar de ESTRATEGIA implica necesariamente mirar hacia el futuro. De ahí la importancia de definiciones básicas como la Visión.*
- 3.** *Que hablar de ESTRATEGIA implica hablar de cambio. Si no hubiera necesidad de cambiar no se planificaría.*



Como podemos observar, la ESTRATEGIA es un componente dentro de todo el “Sistema Empresa” que, entre otras cosas, incluye a la gente, a los procesos, a los líderes, a las creencias imperantes en la organización y también a la energía que existe (dentro y fuera de la organización) para generar el cambio. Desconocer esto nos llevaría a planificar en el “vacío”, de una forma utópica y poco realista. Copiar estrategias que luego no sean aplicables a la empresa deportiva conducirá al fracaso. En esta equivocación primaria debemos encontrar las causas de la mayoría de los errores que se cometen a la hora de planificar y diseñar.

El tema de la ESTRATEGIA es de por sí complicado porque exige la interacción de muchos factores como mirar hacia el futuro (y por lo tanto trabajar sobre la incertidumbre). También implica cambio (y por lo tanto resistencia). Pero fundamentalmente es compleja, porque implica: **PENSAR ESTRATÉGICAMENTE y POR ANTICIPADO.**

Por eso, más allá de cualquier definición que podamos dar, la ESTRATEGIA se relaciona en primera instancia con “tener un Pensamiento Estratégico”. No se trata de GRANDES PLANES. En realidad se puede Pensar Estratégicamente cada hecho o cada decisión. Puedo comprar un IPAD pensando en forma estratégica (visualizando y evaluando para qué voy a utilizarla en el futuro, cuál es la tendencia dentro de la tecnología...) o sólo pensando en forma TÁCTICA, es decir en lo inmediato (como el precio o una oferta).

¿QUÉ SIGNIFICA PENSAR ESTRATÉGICAMENTE?

El Pensamiento Estratégico es sinérgico. Quiere decir, tiene en cuenta los diferentes factores y fuerzas tanto internas como externas de la organización que afectan o pueden afectar a la ESTRATEGIA. En contraposición, el Pensamiento Táctico es oportunista porque sólo actúa sobre “oportunidades” o cosas visibles y de corto plazo.

Mientras el Pensamiento Estratégico es analítico, ya que se basa en el análisis de información (pasada, presente y futura; interna y externa), el Táctico actúa rápidamente y sobre la base de la intuición.

El Pensamiento Estratégico implica “poder resignar cosas hoy para obtener algo mañana”: lo que no hacen los niños (por eso decimos que el pensamiento táctico es infantil) que quieren algo “ya” y sin plantearse qué significa o puede significar eso en términos de pérdidas de oportunidades o beneficios a futuro.

El Pensamiento Estratégico se relaciona con la ambigüedad y la incertidumbre, justamente porque se trabaja sobre escenarios futuros, alternativas y posibilidades, en contraposición a lo táctico que actúa sobre hechos concretos y reales (por ejemplo una acción concreta del competidor).

No debemos caer en el error de creer que sólo es importante lo Estratégico en detrimento de lo Táctico. Si una empresa carece de Pensamiento Estratégico en general pierde el rumbo de hacia dónde quiere ir y malgasta esfuerzos y recursos. La mejor estrategia del mundo no servirá de nada si no se implementa. Sin su faz táctica, una estrategia es sólo una declaración de voluntad, un papel que suele estar destinado a dormir eternamente en algún cajón.



EL MERCADEO TÁCTICO COMO FUENTE PERSUASIVA DEL ‘PRODUCTO DEPORTE’

Es la función encargada de ejecutar y llevar a cabo los objetivos planteados por la ESTRATEGIA, operando y manipulando las variables controlables del marketing (Precios, Canales, Productos, Comunicación, Servicios) para librar “la lucha” frente al mercado y la competencia.

Mientras el MERCADEO ESTRATÉGICO define los grandes lineamientos de cartera de producto, Segmentos a atacar, Posicionamiento de la Marca..., el TÁCTICO se ocupa de la ejecución de todas las acciones que se llevarán a cabo dentro de esos lineamientos.

Toda acción tiene sus dos (2) fases o formas desde las cuales puede ser encarada, una ESTRATÉGICA y la otra TÁCTICA. Tomemos un ejemplo muy concreto de nuestra industria: El Patrocinio. Cuando una organización deportiva sale a buscar INVERSORES podrá y deberá pensar Estratégica y Tácticamente. Desde lo ESTRATÉGICO pensará en qué inversores contribuyan a prestigiar su Portafolio o su marca, qué tipo de patrocinadores le darían a su negocio una proyección internacional. Pero esto no basta, desde lo TÁCTICO habrá que hacer un listado de potenciales patrocinadores, preparar propuestas e ir a visitarlos.

Visualicemos otra una aplicación práctica en la industria del deporte. Toda empresa deportiva deberá planificar su desarrollo de producto con dos equipos de trabajo. EL DE CAMPO o estrategias (entrenadores) responsables del diseño estratégico y táctico de la actuación de la materia prima del PRODUCTO (deportistas) en los campos de la producción (estadios) Y el de OFICINA al que definimos como los GERENTES DE MARCA (o producto).

El equipo de campo tiene la difícil obligación de PENSAR ESTRATÉGICAMENTE y POR ANTICIPADO, y por lo tanto, su trabajo se convierte en una en una batalla diaria por interpretar la INCERTIDUMBRE. En adición, su rol es una práctica de estudio constante del método para ejecutar o conseguir un resultado que satisfaga respuestas de consumo.

El Pensamiento Estratégico que practica el EQUIPO DE CAMPO (estratega) es sinérgico porque tiene en cuenta los diferentes factores y fuerzas tanto internas como externas de la organización que afectan o pueden afectar a la estrategia.

En contraposición, el Pensamiento Táctico es oportunista porque sólo actúa sobre "oportunidades" o cosas visibles y de corto plazo. El Pensamiento Estratégico se relaciona con la AMBIGUEDAD y la INCERTIDUMBRE porque se trabaja sobre escenarios futuros, alternativas y posibilidades, en contraposición a lo táctico que actúa sobre hechos concretos y reales.

La organización deportiva (empresa) que fiche un ESTRATEGA para una temporada, que por lo general en América Latina es de seis meses a un año, es irresponsable porque debilita el proceso de producción. Un equipo de campo que acepte este compromiso incurre en un delito ético. En tan corto tiempo es imposible diseñar una política de Planificación Estratégica. Para cumplir, se lanzan al día/día con el Pensamiento Táctico como herramienta de trabajo. El resultado: FRACASO. La principal variable para el fichaje de un EQUIPO DE CAMPO deberá ser un Portafolio de Trabajo estructurado a Largo Plazo en el cual se consigne con claridad la mezcla de Pensamiento Estratégico y Pensamiento Táctico.



CLAVES DEL MERCADEO ESTRATÉGICO APLICADO AL PRODUCTO DEPORTE

En las empresas del deporte hay mucho más de mercadeo táctico (especialmente de explotación táctica de la marca) que de mercadeo estratégico. Es decir de una definición clara de negocios que utilizando las verdaderas capacidades de la organización sepa aprovechar las oportunidades del mercado. Abordemos una fórmula que es la base de un desarrollo de marketing estratégico para cualquier organización del entretenimiento. Es la **STP: SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO**.

SEGMENTACIÓN:

SEGMENTAR significa dividir el mercado (es decir la demanda) en grupos más pequeños y con características homogéneas que permitan servirlos (cubrir sus necesidades y deseos) de manera más eficaz y concreta.

Otra de las razones que nos obliga a SEGMENTAR es que ninguna empresa, dados sus recursos y capacidades, puede atender con la misma eficacia a todos los mercados. Ya vimos que el mercado se hace cada vez más heterogéneo y a la vez se “des - masifica” más. Surgen diferentes tipos de clientes con necesidades y gustos diferentes, la clave, entonces, pasa por identificar cuáles son los nichos en los que se descompone un mercado para después ver a cuáles y de qué manera nos vamos a dedicar. ¿Es lo mismo el público del fútbol que el del tenis? Evidentemente no.

Claves para Segmentar un mercado:

Existen muchos modelos de segmentación. Enumeraremos las variables más clásicas:

GEOGRÁFICAS:

- . País, Bloque, Región
- . Tamaño
- . Densidad

Lo primero a determinar es el segmento que nos vamos a dirigir desde lo geográfico. Lo podemos definir en términos de países o regiones (Por ejemplo: México o Latinoamérica) o en términos de tamaño y densidad (ciudades de más de 100.000 habitantes)

DEMOGRÁFICAS:

- . Nivel Socio Económico
- . Nivel de estudios
- . Ocupación
- . Sexo
- . Edad
- . Estado Civil
- . Grupo Familiar

En este segundo nivel de segmentación avanzamos hacia características de los grupos que los identifican, desde lo que se denomina “variables duras” y que son fáciles de medir como las enunciadas. Así podemos ir configurando segmentos como: gente joven, soltera y con determinado nivel de ingreso, o universitarios de sexo masculino, para luego planificar acciones concretas hacia dichos grupos.

**PSICOGRÁFICAS:**

- . Estilos de vida
- . Gustos
- . Preferencias
- . Personalidad

La realidad del mercado es que las variables demográficas por sí solas cada vez nos muestran menos acerca de los verdaderos gustos o preferencias de los consumidores. Dos personas con el mismo nivel de ingresos, el mismo estado civil y la misma ocupación, podrían tener gustos, preferencias y personalidades muy dispares. Mientras a uno le apasiona el Rugby, al otro le gusta el fútbol y a un tercero no le interesa el deporte como espectáculo y sólo prefiere consumirlo en forma personal al aire libre en un parque.

CONDUCTUALES:

- . Frecuencia
- . Beneficios
- . Condición de Usuario
- . Lealtad
- . Volumen de uso
- . Actitud

A menudo, quizá sean éstas las variables de mayor utilidad, dado que se refieren a “comportamientos de compra”. A diferencia de las PSICOGRÁFICAS son fáciles de medir. Por ejemplo, cualquier organización deportiva podría, a través de estas variables, identificar segmentos como clientes y no clientes, usuarios y no usuarios, usuarios activos o ex usuarios. Socios fieles y socios desleales. Grandes o pequeños consumidores. Grupos según la frecuencia de compra.

RELACIONALES:

En este caso se trata de trabajar sobre qué tipo de relación establece el consumidor con el producto ¿Se trata de un fan del equipo, de un seguidor o de un simple simpatizante? En su relación con nuestra ‘marca producto’, ¿el consumidor clasifica los aspectos funcionales o simbólicos? Es sin duda, la más estratégica de todas las variables de segmentación ya que nos acerca a la esencia del consumo y de las necesidades del cliente.

Segmentación estratégica

Con estas variables la empresa deberá trazar una Segmentación Estratégica, es decir, combinar de tal manera de acercarse lo máximo posible a los diferentes nichos que componen un mercado (en este caso el mercado base de la empresa deportiva) para enumerarlos, medirlos y comprenderlos. Recuerde que dichos segmentos son diferentes para cada mercado y deberán representar la lógica y la esencia del consumo. Por ejemplo, mientras que para el automotriz determinada variable como “nivel de estudios” puede no significar nada, para otro mercado como el editorial puede ser determinante. Lo mismo pasa en nuestro caso, la importancia relativa de cada variable en su capacidad para mostrar “los diferentes segmentos de mercado” puede ser muy distinta para un Club de Fútbol, para una Liga de baloncesto o para una Federación de Tenis. El desafío es que cada uno encuentre su propio modelo de SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA.



TARGETING:

Este concepto dentro de la Estrategia de MERCADEO es muy simple, y significa elegir dentro de todos los segmentos que se han identificado en la etapa anterior sobre cuál o cuáles focalizar. Literalmente es hacer blanco sobre alguno de esos segmentos (Pensando Estratégicamente y teniendo en cuenta nuestras capacidades y recursos).

POSICIONAMIENTO:

Es el tercer paso dentro del ESQUEMA ESTRATÉGICO planteado. Es decir, “qué lugar queremos ocupar en esos segmentos elegidos”. Podríamos decir que, en definitiva, toda acción de MERCADEO y todo plan de acción comercial tienen como objetivo final la creación y el mantenimiento de un POSICIONAMIENTO fuerte y diferenciador del negocio y la propia marca.

¿A qué nos referimos con POSICIONAMIENTO? Tomemos algunos ejemplos: Si usted dice coche deportivo y sus amigos o colegas responden Ferrari, podríamos concluir que para estos consumidores el posicionamiento de la marca de automóviles italiana es de coches deportivos. Si decimos Ferrari y pedimos que lo asocien a un atributo seguramente nos dirán coche deportivo de lujo.

Los consumidores tendemos a resumir la imagen de los productos. Los múltiples atributos de una marca los reducimos a uno o unos pocos que nos sirven para clasificarlos con otros. Esto que aplicamos a los productos, lo hacemos también (y con más fuerza) a la hora de elegir una “marca deportiva”.

El POSICIONAMIENTO de una marca es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en función de uno o pocos atributos y con relación a los competidores. Estar primero en la lista que el consumidor considera a la hora de comprar suele ser garantía de éxito. Pero es el punto más crítico de toda estrategia comercial. QUÉ lugar queremos y podemos ocupar en la mente de nuestros consumidores y luego enfocar todas las acciones (mercadeo táctico) para lograrlo. ¿En qué pensamos cuando decimos Manchester United, Selección Brasileña de Fútbol o NBA? Ése es el posicionamiento. Quizás una sola palabra. Pero es la palabra que marca la diferencia entre una estrategia exitosa y un fracaso.

El posicionamiento se relaciona con el valor central, la personalidad y los atributos de una marca proyectados a ciertos segmentos. Está en la mente del consumidor y constituye el vínculo entre la demanda y el producto al aglutinar la fuerza de la marca alrededor de un valor.

El Posicionamiento puede estar enfocado en Atributos, Beneficios, Consumidores, Competidores, en la Categoría de producto y en la relación precio y calidad.



Los 10 principios del nuevo marketing

LPHILIP KOTLER, profesor de la Kellogg School of Management de Northwestern, conocido como el padre del marketing moderno, nos ilustra en su libro Marketing management acerca de las 10 características del nuevo marketing. Llevemos cada una a la industria del deporte, un ejercicio didáctico que resultará de provecho para los profesionales con interés y responsabilidad en este sector de la economía.

PRINCIPIO UNO:

Acepte que el 'poder' lo tiene el consumidor

La información es ubicua (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta deberá focalizarse en el diálogo y el marketing en conectar y colaborar, no en vender con un monólogo y en centrar la comunicación en dirigir y controlar al consumidor. Debemos ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

Traslademos este principio al mercado de 'producto deporte'. Tomemos el consumo del SÚPER TAZÓN o SÚPER BOWL, el juego por el campeonato de la NATIONAL FOOTBALL LEAGUE (NFL), la línea líder de la poderosa industria del entretenimiento de Estados Unidos. Aquí, el consumidor es todo sujeto activo que motivado por hábitos, preferencias o tendencias participa de un ritual de adquisición por el placer de sentirse identificado con los factores de autoestima, prejuicios, percepción individual, cultura y clase social. ¿Qué compra para participar con plena satisfacción en el Ritual de Consumo...?...Comida, bebida, servicios de PPV, mercancía alusiva, boletas de ingreso, juegos de suerte en línea, paquetes turísticos, transporte aéreo y terrestre. Todo un portafolio de servicio que tiene la participación de muchos actores del sistema productivo: ropa deportiva, televisión, prensa, internet, alimentos; aviación, turismo, seguridad, médicas, musicales, recreativas.

Para influir sobre la decisión de compra, los responsables de marketing investigan acerca de las muchas variables que influyen de manera directa sobre el consumidor, en especial, su vínculo con el entorno social. La razón, el cliente del SÚPER TAZÓN es un sujeto activo de la información mediática del producto. En la industria del fútbol americano, los periódicos deportivos se reinventan a diario para adaptar su oferta a los nuevos modelos de comunicación impulsados por la Internet como la retransmisión en directo de las jugadas, el mensaje texto en directo con el recuento del juego, la fotografías al instante o las charlas masivas en directo sobre el desarrollo del partido. Al tiempo, la televisión redescubre metodologías para medir el cada día más difícil indicador de la fidelidad de audiencia y por supuesto, el seguimiento de los cortes publicitarios; mientras que la radio se hace omnipresente en la cama, en el coche, en el transporte público con los detalles del juego en directo. Cada hora y cada situación tiene su medio de comunicación.

**PRINCIPIO DOS:**

Desarrolle la oferta con la mirada centrada en su público objetivo

La EMPRESA DEPORTIVA que mezcle en su 'portafolio de producto' elementos como una fluida información de marketing con sus consumidores, innovación de producto, creatividad en la persuasión de la oferta y ejecutivos versátiles en el ejercicio de su GERENCIA DE MARCA hará de su CORE COMPETENCE una gran ventaja en los mercados de consumo. Quiere decir, UN CAMBIO de VISIÓN que implica una nueva forma de ver la empresa. En lugar de concebir el negocio como una suma de productos es pensar en una suma de habilidades esenciales.

Para graficar este principio, KOTLER sugiere aplicar segmentaciones por ingresos y tipo de persona.

- Los de sangre azul (ingresos de más de 70.000 dólares)
- Dinero y cerebro (ingresos sobre los 45.000 dólares)
- Pielés y coches familiares (50.000 dólares)
- Piscina y Jardín (35.800 dólares)
- Dos o más alfombras (31.200 dólares)
- Jóvenes con influencia (30.400 dólares)
- Jóvenes acercándose (38.500 dólares)
- Fans de los microchips (32.200 dólares)
- Urbanitas de la Gold Coast (36.800 dólares)
- Bohemios diversos (21.900 dólares)
- Empresas Negras (33.150 dólares)
- Nuevos Inicios (24.800 dólares)
- De la tierra de Dios (36.700 dólares) (supongo que se refiere a terratenientes)
- Nuevos propietarios (25.900 dólares)
- Calles y ciudades (17.800 dólares)
- Los que llevan Levi (28.700 dólares)
- El poder Gris (25.200 dólares) (se refiere a la masa funcionarial)
- Rango y fila (26.200 dólares) (militares)
- Cuellos azules (30.000 dólares) (trabajadores medios de la Industria)
- Americano medio (24.400 dólares)
- Coalburg & Corntown (23.900 dólares) (traducido viene a ser: mineros y agricultores (sector primario))

Si conjugamos el consejo de TONY O'RIELLY, CEO de HEINZ FOODS, 'Busca un nicho de mercado, y luego asegúrate de que hay mercado para ese nicho', con estas 21 divisiones de KOTLER, podemos determinar algunas características que nos permitirán apuntar directamente sólo al blanco objetivo de nuestra línea de 'producto deporte'.

Apliquemos este principio a la línea de producto NASCAR. El portafolio es un espectáculo de carreras celebradas en 125 pistas de 39 estados bajo la dirección de 200 ejecutivos de marketing con toda la disposición creativa para atender los 75 millones de consumidores, de los cuales el 42% ganan más de 50.000 dólares, el 40% son mujeres y el 60% con edades comprendidas entre los 18 y los 44 años. Esta oferta es un gancho para millones de incondicionales consumidores que gastan una media de 700 millones de dólares al año en merchandising; se pasan casi nueve horas a la semana viendo carreras y páginas web de NASCAR o leyendo en revistas sobre el espectáculo. A los consumidores les gusta el hecho de que no haya ningún equipo o piloto que domine este deporte.



En sintonía con esta realidad de mercado, 200 profesionales de marketing viven en constante reacción para custodiar un portafolio centrado en la estrategia de un cliente satisfecho del retorno de inversión. Y en un consumidor halagado por la plena atención a su estilo de vida. Con esta estrategia de comunicación comercial, el eco mediático del 'producto NASCAR' trasciende. Todas las entradas de las carreras transmitidas por los socios de televisión se agotan, y los índices de audiencia marcan altísimos niveles de recepción. El pay-per-view interactivo permite a los espectadores de determinados sistemas digitales por cable elegir en directo entre diversos canales con cámaras dentro de los coches o un canal con información sobre la carrera, mientras que sus páginas de Internet incrementan el consumo de imagen y audio, en y fuera de Estados Unidos.

PRINCIPIO TRES:

Diseña la estrategia de marketing desde la mirada del cliente

Se trata de persuadir el cliente con una propuesta de valor y no sobre características del producto. Mientras NIKE compite por ganar añadiendo a su oferta el esfuerzo extremo y el olor a sudor, NEW BALANCE lo hace en el mismo segmento, pero con los valores como auto mejora, armonía interior, el olor a naturaleza y el desarrollo espiritual. Se trata de identificar las expectativas del consumidor y que la empresa muestre habilidad de comunicación para transmitir las con efecto persuasivo. En otras palabras, 'asegurarnos que lo prometido responde a una estrategia a largo plazo y susceptible de mejora continua'.

Observemos una escena de consumo de los mercados del deporte.

Cuando LEBRON JAMES celebra una victoria con los CAVALLIERS, cientos de los seguidores de la franquicia reciben los mensajes de SPRITE y NIKE con la misma euforia como el icono expresa la victoria. Vemos un hecho real que ataca la mente del consumidor a través de la sensibilidad que despierta el triunfo. Su equipo de la NBA ha ganado. Ahí radica lo que podríamos denominar la filosofía comunicativa del patrocinio: comunicar hechos, y no tan sólo con eslóganes comerciales. Es decir, existe una PROPUESTA DE VALOR que el portafolio de la empresa deportiva americana ofrece a sus clientes gracias a la comunicación de marketing diseñada por los inversores.

PRINCIPIO CUATRO:

Adapte su red de distribución y entrega a las nuevas tendencias tecnológicas para ofrecer más valor al consumidor. Algunas empresas ya lo han hecho, es el caso de NIKE en online.

Apoyémonos en TED LEONSIS, vicepresidente del consejo de AMERICA ONLINE, y presidente de AOL AUDIENCE BUSINESS para interpretar este principio. A criterio de este especialista, "vivimos en un mundo en el que el consumidor controla todo. Ellos quieren todo lo mejor, muy deprisa y gratis. Es un desafío tratar de estructurar un negocio que ofrezca más valor al usuario. En efecto, para el considerado pionero de los negocios millonarios en la Internet, las marcas del deporte construyen focos o comunidades que facilita una comunicación de marketing directa con el cliente. "Ambos cohabitan en el mundo de las tres pantallas. Quiere decir, ordenador, televisión y aparatos móviles, lo que incrementa su blanco en los estadios de consumo".

Para LEONSIS parte del llamamiento de Internet es que une a las personas y puede crear comunidades. Las webs de redes sociales como y la proliferación de los blogs reflejan la voluntad de expresión de las personas y también su gana de comunicarse con otros. Los profesionales de marketing han usado durante mucho tiempo todo tipo de datos demográficos y geográficos para atraer posibles clientes: edad, sexo, nivel educativo, ingresos y código postal... Ahora, otra variable que las empresas podrían empezar a considerar es quién tiene contacto con quién".



Este concepto de Red de distribución para ofrecer más valor al usuario, no es nuevo. A menudo, es necesaria la comunicación boca a boca. Si alguien recomienda un nuevo restaurante a un amigo y conocidos, que a su vez se lo recomiendan a otros, el efecto de red está funcionando. Una estrella del deporte como TIGER WOODS, puede ser capaz de crear una gran red de adeptos alrededor de una línea de producto de sus patrocinadores como BUICK y NIKE GOLF.

PRINCIPIO CINCO:

Acuda al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado

A criterio de KOTLER, "la construcción de una base de clientes fieles de largo plazo es la clave hoy en día y la base de todo el marketing. Pero ahora estamos entrando en una nueva etapa que nosotros llamamos la COCREACIÓN con el cliente, es decir, estamos invitando a los clientes a participar en la creación de nuestros productos, servicios y mensajes. No estoy hablando simplemente de pedir a los clientes lo que ellos piensan de lo que hemos desarrollado para ellos. Esto es necesario. Me refiero a pedir a los clientes qué ideas tienen y cuáles les gustaría desarrollar conjuntamente con la empresa".

Con el marketing transaccional (sobre 1950), la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el relacional (desde 1980 hasta nuestros días), la empresa se centraba en atraer, desarrollar y fichar clientes rentables. El nuevo marketing o colaborativo (como lo llama KOTLER), deberá centrarse en colaborar con el cliente para que juntos, puedan crear nuevas y únicas formas de generar valor. Para ello propone que establezcamos diálogos con nuestros clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos.

El marketing colaborativo puede hacerse desde 2 vertientes. La primera, con una línea amplia de productos, de manera que el cliente pueda encontrar el que más se acerca a sus deseos. Por ejemplo, 20 colores diferentes para una misma prenda Adidas de fútbol. O 26 opciones diferentes para unos palos de hockey. Y dos, tenerlo todo a punto para adaptar nuestro producto a las necesidades específicas de un cliente. Quiere decir, que la marca produce líneas de consumo normal, a medida del comprador. Dejar que el cliente participe del diseño original de los productos.

En este apartado, podemos observar el reto de la multinacional NIKE de personalizar sus líneas de producto en la Red. El desarrollo estratégico de la comunicación definido como, 'una marca amiga del consumidor más que vendedora de un producto', estimula el alto reconocimiento global de la marca que ahora suma su popular frase Just do it (sólo hazlo) a la fuerza persuasiva de su nueva propuesta comercial: la personalización de producto. El punto de encuentro entre la mayor fabricante del mundo de zapatillas deportivas y los consumidores es su página web, donde los compradores diseñan sus propias zapatillas, desde el color del famoso logo hasta personalizar la lengüeta con una palabra o una frase, en una 'osada' campaña orientada a conquistar los consumidores jóvenes, y más allá, adaptar la marca a la creciente tendencia hacia la adaptación minorista a los productos personalizados, dándoles el poder de poner su sello personal en todo. La propuesta de 'personalización de producto' es una tendencia que tiende a crecer, especialmente en el codiciado mercado juvenil.

**PRINCIPIO SEIS:****Utilice nuevas formas de mensaje para persuadir consumo**

La Internet permite llegar a mucha gente, pero puede hacer mucho daño si no se trata adecuadamente. KOTTLER enfatiza en el PERMISSION MARKETING (marketing con permiso), ya que es una buena manera de que el cliente pueda indicar si desea o no recibir este tipo de publicidad y no hace falta que "molestemos a los que no lo desean". Y recomienda que los mensajes persuasivos incluyan tres elementos: el valor que deseamos transmitir, la información útil para el usuario y algo que le divierta o que al menos, le entretenga.

El consumidor de hoy es un 'activo jugador' de la Internet. Quiere controlar sus aplicaciones y su contenido. Quiere todo, cuándo y dónde quiera. El comprador actual es casi siempre un pozo de contradicciones. Por ejemplo, tiene un poder adquisitivo enorme, pero muy poco tiempo para el ocio. Tiene el doble de renta, pero ahorra menos. Tiene muchos inmuebles a costa de menos dinero. Su vida familiar está más fragmentada, siempre sobrecargada y haciendo alguna cosa. El lado positivo de todo es que son más saludables y viven más. Son más sofisticadas, pero al mismo tiempo necesitan de ayuda. Quieren sentirse satisfechas consigo mismas, pero no son necesariamente felices. Ven menos la televisión y están cada vez más conectadas a la Web. Sus opciones de medios parecen no tener fin - televisión por satélite, mensajes instantáneos, descarga de películas y de música, teléfonos móviles, sólo por citar algunos. Es aquí donde el marketing con permiso se convierte en una herramienta valiosa como CAPTURAR CONSUMO. Recuerde que el mundo de tres pantallas en el que vivimos (ordenador, televisión y aparatos móviles) tiende a crecer cada vez más dándonos siempre más opciones de comunicación directa con el cliente. Y que la economía digital se convirtió en parte rutinaria e indispensable de nuestro trabajo y de nuestra vida doméstica.

PRINCIPIO SIETE:**Desarrolle métricas y analice el ROI (Retorno de la Inversión)**

PHILIP KOTLER plantea la importancia de disponer de un cuadro de mandos que nos ofrezca una visión exacta de cómo evoluciona cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas. Y sugiere el seguimiento de tres mediciones indispensables:

a) ACERCA DEL PRODUCTO

- Mejoras en la calidad
- Porcentajes de ventas de los nuevos productos
- Beneficio generado por producto

b) SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

- Satisfacción del cliente
- Precio medio de las ventas a un cliente
- Número de quejas de clientes

c) ACERCA DE LOS MERCADOS

- Penetración de mercado
- Cuota de mercado
- Incremento en ventas
- Beneficios

Intentemos aplicar el principio de Retorno de la Inversión con el juego de patrocinio de algunas empresas en la industria del entretenimiento. En estadios de los negocios del deporte, el ROI desde la percepción de una estrategia de fusión de marca o asociación corporativa, se produce con la retribución medida en ruido mediático, comunicación de marketing con los consumidores, persuasión de consumo o respuesta en las vitrinas, un presupuesto accesible, un proyecto bien elaborado, absoluta sintonía con el patrocinado y plena información de sus socios estratégicos en la operación de apoyo para minimizar el riesgo de fracaso.



Observemos un caso concreto. En BEIJING y radiante después del golpe mediático que su marca acababa de propinar, JOCHEN ZEITZ, el presidente de PUMA, presentaba a los periodistas todas las respuestas solicitadas acerca de la estratégica inversión que colocaba a la alemana en el podio de la industria mundial de artículos deportivos tras la doble medalla de oro de su 'atleta modelo', el jamaquino USAIN BOLT en la distancias de los 100 y 200 metros con nuevos récord global en cada distancia. "Como hace dos años atrás con la selección Italia en el Mundial FIFA ALEMÁN, en los Olímpicos escogimos al equipo adecuado y al atleta adecuado. PUMA siempre hace las cosas de manera un poco diferente". El ejecutivo quería explicar que no siempre para jugar con éxito en los estadios de consumo del producto deporte se necesita una robusta inversión como la ejecutada por las líderes del mercado ADIDAS y NIKE para equipar el 90% de los 11.000 activos de los 204 países que actuaron en los Olímpicos de China. La batalla mediática en la capital del país asiático fue ganada por tres pequeñas marcas que seleccionaron cuidadosamente sus presupuestos de patrocinio y publicidad con una apuesta arriesgada a que su reducido grupo de deportistas no se lesionara, se viera envuelta en alguna clase de escándalo, o no llegara al podio. PUMA, SPEEDO y LI NING GROUP fueron protagonistas de titulares y espacios televisivos de máxima audiencia por las actuaciones de sus patrocinados.

En esta ESCENA de ROI, notamos que el PRODUCTO (patrocinio de atletas olímpicos), CLIENTES (delegaciones nacionales definidas como Federaciones) y MERCADO (juegos Olímpicos) tuvieron una inteligente métrica por parte de PUMA, SPEEDO y LI NING GROUP, lo cual produjo los altísimos indicadores de retorno.

PRINCIPIO OCHO:

Desarrolle marketing de alta tecnología

KOTLER estima que si una empresa no ha recurrido todavía al marketing digital, pronto se quedará obsoleta. Para interpretar mejor este principio, nos ilustra con esta graciosa ecuación:

$$NT + OO = EOO$$

(New Technology + Old Organization = Expensive Old Organization)

Para llegar a lograr una exitosa comunicación con el consumidor desde la percepción de la tecnología, KOTLER sugiere que los profesionales del marketing avancen en los siguientes frentes:

- a) La realización de análisis predictivos
- b) La automatización de las ventas: el objetivo es dotar a los vendedores de poder de negociación. Para ello deben conocer en tiempo real el estado del stock, los márgenes por producto.
- c) La automatización del marketing: hay muchos subprocesos de marketing que pueden automatizarse (la selección de nombres para una determinada campaña, la toma de decisión sobre si puedes disponer de un crédito o no, enviar muestras a un determinado target...)
- d) La creación de modelos: ingeniería del marketing.
- e) La creación de tablas de procesos: representación gráfica de los procesos como el crecimiento en nuevos clientes, cobro a los clientes, facturación.
- f) La creación de tablas de desempeño: resultados desglosados por concepto y por persona.
- g) La dirección de las campañas
- h) La dirección de los proyectos
- i) Un nuevo product management

KOTLER hace hincapié en la dirección de las campañas, de los proyectos y de los productos, sobre todo porque se ha detectado que el principal escollo a la hora de implementar alta tecnología, es el desconocimiento de la existencia de la misma, por parte de los profesionales del marketing.



Para interpretar con mejor precisión el principio de cómo desarrollar marketing de alta tecnología, trasladémonos a los estadios del 'producto deporte'. Observemos la mezcla marca y medio de comunicación como estrategia de persuasión.

En la industria del entretenimiento uno de los insumos que se mezcla en la producción del producto deporte es la marca que busca contacto directo con su mercado. Es el pulmón financiero que permite la evolución de los procesos productivos desde campeonatos de Liga hasta Juegos Olímpicos y Copas Mundo FIFA. Sin su respaldo corporativo el deporte no tendría VALOR PERCIBIDO PARA EL CLIENTE y menos un empaque atractivo en el mercado que mueva la persuasión de consumo.

El otro protagonista de este proceso de producción es el medio de comunicación (tecnología). Es lo que en nuestro lenguaje común llamamos interlocutores de los CONSUMIDORES. Empresas mediáticas que focalizan el proceso de producción del 'deporte como producto' para ganar audiencia y mantener su negocio. Quiere decir, respuesta comercial medida en INDICADORES DE SINTONÍA. Sin el efecto mediático, el producto deporte carecería de aceptación ante la sociedad de consumo.

En efecto, la Radio, Prensa, Televisión e Internet son los medios que afectan y deciden el comportamiento de compra. Las actuaciones de Fernando Alonso, Messi, Woods, Alex Rodríguez o LeBron James hacen parte de su materia prima diaria. La jugada en vivo o la historia en imagen elevan el interés del aficionado por el consumo. La exposición mediática es uno de los indicadores de mayor presencia para que el nombre de un atleta sea exaltado a marca comercial, y consecuentemente, su cotización en el mercado como activo corriente de las UNIDADES DE NEGOCIOS en términos de fichaje. Como consecuencia, son los medios de comunicación y el marketing las variables que impulsan a los patrocinadores a la inversión. SI HAY RUIDO HAY INVERSIÓN. SI HAY PATROCINIO HABRÁ PRODUCTO DEPORTE EN EL MERCADO.

Hay TRES dos razones primordiales por las cuales las empresas consideran que vale la pena penetrar en la industria del deporte.

En primer lugar, LA CONEXIÓN EMOCIONAL CON LA GENTE. Al inversor le gusta que el consumidor lo vea como parte del juego, que valore el apoyo incondicional con su divisa (club, equipo, deportista) ES DECIR, SU INVERSIÓN SE ADAPTA MEJOR AL NUEVO PAISAJE DE LA INFORMACIÓN COMERCIAL.

En segundo lugar, su presencia podría solucionar un viejo problema de la PUBLICIDAD. Las empresas saben que la mitad del dinero que invierten en ella se desperdicia (hay polución por la abundancia de oferta de mensajes Y LOS COSTES (El costo de un espacio de 30 segundos de televisión durante el SUPER BOWL de 2008 fue de 2.7 millones de dólares).

Y el tercero, la marca (inversor) califica que su vínculo corporativo con el 'producto deporte' ayudará a llegar al blanco indicado, a veces con exactitud notable.

**PRINCIPIO NUEVE:****Focalice su estrategia en crear activos a largo plazo**

Son seis factores clave para crear activos a largo plazo los que KOTLER nos sugiere:

1. *Ser honestos con nuestra marca*
2. *Ser honestos con nuestros clientes*
3. *Ofrecer un servicio de calidad*
4. *Mantener buenas relaciones con nuestros accionistas*
5. *Ser consciente de nuestro capital intelectual*
6. *Crear una reputación corporativa*

Traslademos estos factores a un modelo de empresa en la industria del deporte americano. En octubre de 2004, CHARLES STEINBERG, eufórico por la histórica conquista de la Serie Mundial de Béisbol tras 86 años de sequía de la franquicia RED SOX de la MLB, explicaba a los periodistas que el título era parte de un proceso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA con el marketing y una gerencia de equilibrio entre las finanzas y la administración del producto como agenda tanto del equipo de campo como el de oficina. Entonces el dinámico Vicepresidente ejecutivo de Relaciones Públicas se atrevía a desvelar el Pensamiento Estratégico de la marca americana: "Para ganar, hay que Pensar Por Anticipado".

Tres años después, el plan de negocio A LARGO PLAZO dio otro resultado. RED SOX ganó el segundo título de la industria MLB contra los COLORADO ROCHIES. El título además del reconocimiento de Marca y la cotización de su Portafolio de Producto tanto comercial como sobre los derechos de televisión, trajo el reto de enfrentar de cómo pos victoria. ¿Qué sucederá a partir de ahora? ¿Cómo se adaptarán los aficionados a esta nueva idea de tener un equipo campeón? ¿Se verá la marca alterada, incluso destruida por este momento de éxito? En efecto, la burbuja del éxito se sintió en los flujos de caja. De 2005 a 2007, todas las entradas a sus juegos en Boston fueron vendidas y el merchandising capturó 350 millones de dólares. Se convirtió en el equipo con la mayor audiencia de equipo visitante de las Grandes Ligas. Los índices de audiencia de televisión durante los partidos de locales en la cadena NEW ENGLAND SPORTS NETWORK se dispararon. Siete partidos frente a los YANKEES transmitidos por la cadena ESPN atrajeron una audiencia del 60% mayor que la sintonía media del béisbol.

Hoy, los triunfos de 2004 y 2007 son la consecuencia para que la marca RED SOX tenga la visibilidad positiva más notoria en la industria del béisbol de Estados Unidos. La razón, sus ejecutivos de marketing mantuvieron los objetivos estratégicos de gestión y dirección del Portafolio de Negocio. Y en adición, la conexión emocional entre el cliente y el producto deportivo.

PRINCIPIO DIEZ:**Mire el marketing como un todo**

Interpretemos esta característica del NUEVO MARKETING bajo la visión de KOTLER con dos variables trascendentales a la hora de fortalecer la comunicación comercial con el entorno productivo.

Una tiene que ver con lo funcional, es decir con la capacidad de respuesta interna de la empresa para los procesos de trabajo. Un asunto clave es que ninguna estrategia podrá ejecutarse si no se cuenta con una estructura que soporte con solidez cualquiera ejecución. Este es un tema por resolver en las unidades de negocios del deporte. Avanzan hacia el marketing pero ignoran que para poder "hacer comunicación con el consumidor" es necesario, además de ganas e ideas, SOPORTE, es decir, recursos y gente dedicada al tema.



Pero ¡cuidado!...Tampoco hay que caer en el extremo de crear un área de marketing funcional y delegar todo el proceso como si pudiera operar de forma aislada a la organización. Recuerde que una decisión de marketing afecta todos los procesos internos y externos de una compañía (clientes, empleados y colaboradores).

La otra es el **MARKETING COMO FILOSOFÍA Y ACTITUD**, que gira siempre entre el cliente y el mercado: quiénes son mis clientes y cuáles son sus necesidades. Entendiendo que este y su satisfacción, es el eje de toda estrategia. Una **EMPRESA DEPORTIVA** que no conozca sus clientes y **OUTPUTS** del sistema no podrá avanzar hacia una pericia de futuro. El aspecto central de esta variable consiste en alcanzar los objetivos de la organización mediante la satisfacción a largo plazo del consumidor. El objetivo es tratar de conocer sus necesidades, analizar los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacerla, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra. Esta estrecha relación entre cliente, empresa y red de colaboradores es la mejor señal que vamos por buen camino y que empezamos a aplicar las reglas del **NUEVO MARKETING**.



CASO DE MERCADO

El Marketing provocador de un inversor

**"Todo lo que hacemos es por el valor y la imagen de la marca":
DIETRICH MATESCHITZ, fundador de RED BULL**

Hace cuatro años cuando DIETRICH MATESCHITZ aterrizó en Estados Unidos en la búsqueda de nuevo mercado para su producto RED BULL, anuncio que invertiría 220 millones de dólares en la construcción del estadio para su reciente adquisición: la franquicia de la MLS ETROSTARS. La prensa indagó sobre el por qué proyectar el más grande estadio de fútbol de la nación encima de un antiguo vertedero de basura industrial. Su respuesta fue: "Todo lo que hacemos es por el valor y la imagen de la marca". Hoy la MEGA OBRA luce con el nombre de RED BULL ARENA para 25.000 consumidores, en HARRISON, NUEVA JERSEY. Y tanto la franquicia, transformada en el RED BULL NEW YORK, como el ESTADIO EMPRESA fueron financiados sin acudir a un dólar de crédito. "Desde el momento en que decidimos incursionar en la industria del producto fútbol, lo hacemos como corresponde o no lo hacemos. Simplemente reinventamos. Puede que no haya mercado para RED BULL, pero crearemos uno".

La inversión de RED BULL en Estados Unidos es una más de las decisiones de marketing poco ortodoxas — incluyendo un festival de máquinas voladoras caseras y la construcción de un HALF - PIPE para el SNOWBOARDER SHAUN WHITE, por las que se lo conoce desde que apareció en Europa a finales de los años 80, después de que MATESCHITZ carbonatara una bebida de energía tailandesa llamada KRATING DAENG.

La solidez de la marca permitió superar al resto de la industria el año pasado en EE.UU., cuando el mercado de bebidas de energía apenas creció 0,1% y las ventas de RED BULL aumentaron 1,1%. El año pasado vendió 3.900 millones de latas de su producto en todo el mundo. Sus ingresos en 2009 ascendieron a 4.510 millones de dólares, frente a 4.578 millones en 2008.

En EE.UU., RED BULL cuenta con una participación de 33% en el mercado de bebidas ENERGIZANTES, por delante del 27% de MONSTER, de COCA - COLA y una cifra casi similar de ROCKSTAR, de PEPSI.

RED BULL cultiva una identidad rebelde, asociada principalmente con actividades y atletas que muestran una combinación de valor y audacia, como WHITE, un SNOWBOARDER conocido como el Tomate Volador debido a su melena pelirroja. En lugar de patrocinar a atletas de deportes de equipo, la compañía austríaca prefiere a surfistas aéreos, esquiadores, especialistas en actividades peligrosas y conductores de motos y autos de carrera obsesionados con la velocidad. En efecto, no es común ver un anuncio publicitario de RED BULL en televisión, aunque la marca aparece constantemente, ya sea en una lata que bebe la cantante BRITNEY SPEARS o con su logo en el casco de la esquiadora LINDESEY VONN.



UNA FÁBRICA DE IDEAS

“El arte del marketing consiste en diferenciarse de los otros y no copiar porque el consumidor quiere lo original”: DIETRICH MATESCHITZ

Cuando apenas el 2006 se asomaba en la bella localidad austriaca KITZBUHEL, a 120 kilómetros de Múnich, FRANZ BECKENBAUER abrió la puerta de su mansión a su vecino DIETRICH MATESCHITZ. No era una visita para festejar el advenimiento del nuevo año y menos de augurio a su amigo sobre el venidero suceso en los 10 estadios alemanes. El llamado GURÚ del marketing iba por un consejo. "EL TORO ROJO quiere embestir en los mercados del fútbol" Treinta minutos después, el millonario empresario dueño de la exitosa RED BULL instruyó a sus asesores financieros para cerrar la compra de las marcas SV SALZBURGO, de Austria, y METROSTARS, de Estados Unidos. Había quedado convencido de los argumentos del experimentado presidente de la empresa BAYERN MUNICH. Y su "capricho comercial" lleno de confianza con la asesoría que le prestaría el cotizado presidente de la COPA MUNDO FIFA 2006 para que la inversión tuviera impacto a mediano plazo tanto en la imagen de marca como en la persuasión de su producto que hoy se consume en 120 países.

El presidente de la COPA MUNDO FIFA 2006 y capitán de la selección de fútbol campeón de 1974 y luego entrenador de la que volvió a ganar el título en 1990, FRANZ BECKENBAUER ha vivido por décadas en KITZBUHEL, Austria, al sur de la frontera alemana. Es el futbolista más célebre de Alemania y tal vez el más rico, y sin dudas el más escuchado e influyente de la industria mundial del fútbol.

DIETRICH MATESCHITZ, conocido en el mundo del marketing como DIDI, es eso, 'una fábrica de ideas' para reinventar en los mercados de consumo. Este empresario de origen austriaco, 66 años, descubrió la bebida por casualidad. Sucedió en un viaje de negocios a HONG KONG, cuando trabajaba para una empresa fabricante de cepillos de dientes. El líquido de cafeína y taurina - entre otras sustancias estimulantes - causaba furor en ese país. Su habilidad de marketing en función del cliente lo llevó a imaginar el éxito de esta bebida en Europa. A mediados de los 80 comenzó la difícil tarea de conseguir la aprobación para comercializar el contenido de la que llamó RED BULL (Toro Rojo) Se trataba de un producto desconocido que contenía el triple de cafeína que una gaseosa común. Hoy, el producto que al principio fue tildado de extraño y poco confiable, vende 1.500 millones de latas en 120 países.

En 1987, cuando RED BULL era apenas un producto de consumo en Austria, DIETRICH MATESCHITZ reinventó el lema "No hay mercado para RED BULL, pero crearemos uno". Con esta apertura de 'pensar globalmente para actuar localmente', su bebida energética vinculada a una vida rápida y de emociones, como la F1, se consume hoy en 120 naciones, mientras que su fortuna alcanza los 1.400 millones de dólares.

No sorprende entonces que con la misma creativa de 'conseguir donde no hay mercado', DIETRICH MATESCHITZ busque un lugar preferente en los mercados del fútbol. Su plan es ambicioso. Adquirió una empresa al borde del descenso en la Liga Austriaca y que se ahogaba en pasivos. Fiel a su estilo de gerencia, aportó 30 millones de euros y unos objetivos de expansión de marca en toda Europa con la misma celeridad que impuso en la industria de la Fórmula Uno. La empresa radicada en Salzburgo es propietaria además de las escuderías RED BULL RACING y TORO ROSSO.



En esta ruta y de la mano de quien piensa que el marketing es 'el arte consiste en diferenciarse de los otros y no copiar porque el consumidor quiere el original', casi dos años después de la compra, RED BULL SALZBURGO comienza a caminar por la ruta de los negocios del fútbol. "Pocas veces hemos deliberado tanto tiempo sobre una decisión como la de entrar en la escena del fútbol internacional. Hasta hace poco RED BULL patrocinaba deportes de alto riesgo y de invierno. Incursionamos en la F1. Ahora queremos diversificar la presencia corporativa en otras industrias del entretenimiento. Teníamos que clasificar para JUGAR en los estadios del producto de mayor consumo global. Hemos llegado a nuestro estilo. Somos dueños de la marca y de sus estadios. La estrategia nos permitirá desarrollar nuestros objetivos de comunicación de marketing con plena libertad. Yo no decido subir una montaña para situarme en la cima sino para seguir subiéndola porque la cima siempre supone el fin. Y además suelo trabajar sólo tres días a la semana. Intentamos alcanzar la máxima calidad de decisión en el más corto periodo de tiempo posible. Estoy acostumbrado a cuestionarlo todo, hasta muchas cosas que aprendí en la carrera. Eso que dicen los economistas de que una empresa tiene que tener jerarquía para ganar dinero es un error".

En efecto, esta percepción rebelde e innovadora de GERENCIA que practica MATESCHITZ ratifica que las compras de las empresas del fútbol en Austria y Estados Unidos son consecuencia de una política de expansión de producto con derechos sobre el TOTAL de la marca. METROSTARS es hoy RED BULL NEW YORK, y el 50 por ciento del estadio también. SV SALZBURGO es RED BULL SALZBURGO, y el 70 por ciento del estadio también. En la F1, los nombres de JAGUAR y MINARDI son ahora RED BULL RACING y TORO ROSSO.

Cinco años después de incursionar en la pista comercial del automovilismo deportivo, el sello de la marca RED BULL ya deja huella en el PADDOCK de la Fórmula Uno. MATESCHITZ hizo construir un MOTORHOME de tres plantas denominado RED BULL ENERGY STATON, con decoración futurista y con concurridas fiestas llenas de bellezas al final de cada jornada de un Gran Premio.

Poco importa la millonada que debe pagar por el alquiler del terreno en cada circuito. Para el austriaco, "el poder de la publicidad viral es mucho más fuerte que las promociones a largo plazo y la estación más grande de la Fórmula 1, está en boca de todos". La misma táctica es la comenzó a aplicar en el PRODUCTO FÚTBOL: que las marcas RED BULL NEW YORK y RED BULL SALZBURGO trascienda como efecto de una marketing creativo e impulsado por una comunicación en vivo y directa con el consumidor.

JUVENTUD Y RIESGO, LA MEZCLA DE LA PERSUASIÓN RED BULL

Hasta hace dos años, los jóvenes que se identificaban con el riesgo y los desafíos por intermedio de los deportes extremo eran símbolos de RED BULL para crear su imagen y campañas de marketing. La idea resultó una buena combinación. Expertos como Esteban Ferrari, de la Universidad Católica Argentina (UCA) y asesor de marketing de la empresa de fútbol de la Primera División, Independiente, "la gente joven se entusiasma con los riesgos porque busca nuevas experiencias. Toda la actividad que un joven pueda hacer mientras esté vivo, despierto, con control, le da seguridad, mientras que los miedos pueden hacer que dé un paso en falso y pierda todo".



Pero en la medida que el segmento preferente de la bebida crece, el riesgo también. Para enfrentar esta tendencia, la estrategia de MATESCHITZ es intensificar la comunicación de marketing con los consumidores desde productos de alto consumo mediático como el fútbol y la F1. Dos mercados con una abundante base de clientes jóvenes.

JOHN HUDSON, profesor de Marketing Estratégico de la Universidad de Palermo, explica que "si bien el deporte es un buen nicho al que apuntar, especialmente el de las actividades extremas, quizás habría que preguntarse si RED BULL va a conformarse en el futuro con quedarse únicamente con este segmento. El riesgo de este fuerte vínculo es que los consumidores no lo asociarán tanto con el resto de cosas que hacen en su día a día. Los jóvenes son fieles tanto a las marcas como a las modas, y eso puede afectar a RED BULL en formas positiva o negativa".

RED BULL es la única línea de producto de la casa austriaca. En un mercado inundado por la diversificación de marcas, esta solitaria y arriesgada propuesta no deja de ser peligrosa.

Una guerra de precios o la conexión del público joven con las tendencias de la moda, así como lo volátil de su fidelidad corporativa son variables que MATESCHITZ quiere contrarrestar con el fútbol y la F1 como herramientas de comunicación persuasiva.

RED BULL es una empresa de 2.000 empleados. La mitad trabajan en Estados Unidos y sólo unos 200 en la central de la compañía en Fuschl, cerca de Salzburg, son expertos en marketing, mientras que la producción y distribución son subcontratadas.

El origen de un creativo del marketing Sankt Marein im Mürztal es una pequeñísima localidad del sur de Austria que pertenece al estado federado de Estiria. Pero sus 2.378 habitantes pueden presumir de compartir cuna con el 151 más rico del mundo. Y es que DIE-TRICH MATESCHITZ, no es un multimillonario al uso y mantiene su casa en la diminuta población, aunque vive en KITZBUHEL. Y veranea en LAUCALA, su isla privada de las FIJI.

De origen croata, es hijo de maestros de escuela, nunca se ha casado y tiene un hijo de quince años. Raramente toma alcohol, no fuma y ama la aviación. Tiene licencia de piloto y para albergar su colección de coches, aviones y helicópteros construyó en Salzburgo un espectacular edificio futurista, de acero y cristal, al que llamó Hangar 7. Sus joyas más preciadas, un DC-6B que perteneció al Mariscal Tito, un Dassault Falcon 900 y una avioneta Piper Super Cub.

Hombre de negocios con una prodigiosa oratoria, amante de su privacidad y siempre vestido con vaqueros nombra al psiquiatra y superviviente del Holocausto judío, VIKTOR FRANKL, como su fuente de inspiración. Completó sus estudios (tras una década) en la universidad Wirtschafts de Viena, con un postgrado en marketing. Empezó a trabajar para la empresa Unilever y de ahí pasó a Blendax, compañía alemana de cosméticos, donde era el responsable del departamento de marketing de dentífricos. Y realizando su función en Tailandia empezó la historia de Red Bull en 1982, de la que posee el 49% del accionariado. Otro 49% es de su socio, Chaleo Yoovidhya, y el 2% restante fue un regalo de ambos para Chalerm, hijo del tailandés.



CONTENIDO DESARROLLADO POR LOS CATEDRÁTICOS:

Rolfe Hugo Buitrago, CEO deporte & negocios América Hispana

Lucas Emilio Ascárraga, Director deporte & negocios Estados Unidos.

Hugo Hernando Martínez, Catedrático Escuela deporte & negocios Miami.

COPYRIGHT© 2011– DEPORTE & NEGOCIOS®

Para otras copias de este informe ejecutivo o la autorización para reproducir su contenido en un medio impreso, digital o electrónico, por favor comuníquese con OFICINA DE DERECHOS D&N, info@deporteynegocios.com. No está permitida la reproducción total o parcial en medios de comunicación impresos o electrónicos...