

MÁRKETING DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

Andreu Camps Povill



Dentro de una configuración social como la que vivimos el tema deportivo adquiere una relevancia peculiar, dado que ha llegado a convertirse en una necesidad para un núcleo importante de la población. Sin entrar en la discusión teórica sobre la motivación del individuo hacia este tipo de práctica, dado que depende mucho del grado de integración en el modo de vida de cada uno, así la podemos considerar como primaria (biológica), secundaria (social) o como terciaria (trascendente), de lo que no hay duda es que en cualquier sistema económico, toda necesidad puede verse cubierta por la correspondiente oferta. En las prácticas o actividades físico-deportivas, esta respuesta, dentro de un sistema económico de mercado, puede surgir de dos vías diferentes, por un lado está el Estado o Administraciones Públicas en general que responden a esta necesidad guiados por la teoría político-filosófica del Estado del Bienestar, pero por otro lado, responden los particulares porque se dan cuenta que si la gente tiene una necesidad determinada querrá decir que están dispuestas a pagar por ella y por tanto ven en este tipo de actividad una posibilidad de lucrarse.

Dentro del amplio abanico de posibilidades que ofrecen las actividades físico-deportivas, el deporte institucionalizado adquiere una importancia indiscutible sobre los demás, ya sea porque responda a unos valores sociales, o porque responda de una forma más acertada a los patrones motores que la población desea reproducir, o bien porque se convierta en un tipo de práctica más acertada para responder a las ne-

cesidades primarias de movimiento y de relación social. Sea por el motivo que fuere, el deporte es la práctica física más extendida y de la cual hay una mayor demanda tanto cualitativa como cuantitativa.

Es indudable que este tipo de prácticas precisa de unas instalaciones que sean capaces de responder a estas exigencias de movimiento que plantea la población, bien en instalaciones convencionales o en instalaciones no convencionales para las prácticas físico-deportivas mal llamadas a mi entender, alternativas.

Debe concebirse de tal forma que la construcción, organización y uso sean lo más cercanas posible a su capacidad de potencial máximo de venta, pero la figura relevante económicamente es el producto, lo que realmente interesa al mercado es el producto final que surge de una industria, y no tanto la industria en sí. Las instalaciones deportivas son un elemento importantísimo dentro de las prácticas, pero desde el punto de vista del mercado lo que interesa es la práctica físico-deportiva, porque es la que se debe vender o comprar, y la instalación deportiva coadyuva, en muchos casos condiciona esta venta, pero nunca deben aplicársele a ellas solas las técnicas de marketing, sino ligadas a las otras.

De lo que se trata es de vender un producto con las condiciones de mercado más favorables posible y esto hace que desde un primer momento debe quedar muy claro que el juego de las leyes de oferta y demanda, sólo lo aplicaremos a la actividad que se desarrolla dentro de una instalación, porque éste es el producto final que le interesa al consumidor.

La gestión de una instalación deportiva no es más que aquel complejo de actividades o medios necesarios para una correcta utilización de los espacios útiles para el deporte, con el intento de hacer la práctica deportiva con las mejores condiciones posibles dotándolo y consiguiendo incrementar, con criterios de economía, es decir, relacionando los recursos disponibles para obtener las máximas ventajas. Parece, a primera vista, que la utilización de técnicas de marketing, debe ceñirse a las entidades privadas que comercian con las actividades físico-deportivas y que las administraciones públicas deben seguir otros patrones u otros esque-

mas, pero esta opinión debe considerarse equivocada y alejada de la realidad. Las prácticas o actividades que organizan unos y otros entran en el mercado bajo un mismo producto, el producto en esencia es el mismo, cambiará su calidad, color o intensidad pero la esencia de las actividades es la misma para todos los casos, se trata de ofrecer una serie de actividades físicas que respondan a las necesidades de la población. Es indudable que la motivación del gestor u organizador de la actividad será diferente cuando se trate de un particular, a cuando sea una administración pública quien preste este servicio, pero esta motivación es exógena a la esencia del producto, y de lo que se trata es de venderlo en las mejores condiciones.

El marketing nos debe servir para que el producto fabricado tenga garantías de venta, y esto puede hacerse en dos fases, que incluso en muchos momentos han diferenciado las dos grandes tendencias del marketing, como son el estudio del mercado para conocer que producto es más conveniente fabricar, y una segunda tendencia caracterizada por la utilización de aquellas técnicas que permitan una mejor venta del producto una vez introducido en el mercado.

Las técnicas de marketing deberán ser por tanto utilizadas tanto por los entes privados como por los entes públicos por lo que en definitiva pretenden acercar la demanda potencial de la población a la oferta que seamos capaces de introducir en el mercado.

Los puntos de partida para entender las posibilidades que ofrece el marketing en material de actividades físico-recreativas y deportivas, vienen dados por la concepción del servicio ofrecido, es decir como un producto que entra dentro del mercado y que por lo tanto sigue la misma lógica formal que éstos. Esta concepción de integrar todas las actividades que giran entorno al deporte dentro de la denominación y calificación del producto, ha tenido y tiene muchos detractores por el sentido peyorativo que se le otorga.

Según Berreau el gestor deportivo tiene tres posibilidades de producción, la pedagógica, la del evento deportivo y la del soporte publicitario, que en este caso desarrollaremos en diferentes apartados del trabajo puesto que responden a momentos distintos.

En este punto de la exposición nos interesan los dos sistemas de producción enumerados en primer lugar, es decir aquellos donde el producto puede considerarse como la práctica en sí, o aquel producto consistente en un espectáculo deportivo.

Dentro de la producción pedagógica incluiríamos las actividades de todo tipo, iniciación, animación o recreación, entrenamiento, etc. y la producción de manifestaciones deportivas consiste en la organización de competiciones como espectáculo deportivo.

Pese a que ambos productos sean en esencia distintos y probablemente los canales de distribución también sean diferentes, ello no es óbice para que les apliquemos técnicas similares de conocimiento del mercado y de venta del producto, por ello en la exposición se hará una abstracción de ambas, posibilitando aplicar lo anteriormente dicho a cualquier producto.

Cuando se quiere entrar como competidores en un mercado antes de pensar en el producto concreto que vamos a vender, debemos plantearnos cuáles son los intereses de ese mercado, es decir, realizar una aproximación a la voluntad de compra de la gente para que de esta forma tengamos una cierta seguridad de que la inversión será fructífera, es lo que se denomina estudio de la demanda.

En este sentido nuestro trabajo debe estar orientado al conocimiento, con índices de fiabilidad altos del tipo de prácticas físico-deportivas que esté dispuesta a comprar la gente.

Es decir que como más indicadores incluyamos en el estudio los resultados nos podrán ser más útiles, por ello es necesario dividirlo por grupos de edad, sexo, clase social, nivel económico, nivel cultural, lugar de residencia, etc.

López R., expone de una forma sistematizada cuales pueden ser algunos de los indicadores que nos permiten tener un conocimiento de la demanda deportiva a corto, medio y largo plazo.

a) Indicadores de la demanda a corto plazo:

- Evaluación del tiempo libre realmente disponible.
- Evaluación del consumo en materia deportiva.
- Estadísticas de las prácticas en número y por deportes.
- Evaluación del promedio de tiempo

po libre consagrado a cada deporte.

- Evaluación del nivel de penetración, de fidelidad y de intensidad de la práctica.

- Evaluación del nivel de estructuración de la práctica dentro del conjunto de las actividades.

- Idéntico indicador aplicado a una sola actividad.

- Extrapolación del nivel de práctica total al censo de la población.

- Misma extrapolación al censo, por edades.

b) Indicadores de la demanda a medio plazo:

- Evaluación del nivel de estructuración de la práctica según las edades.

- Evaluación del nivel de estructuración de la práctica según los sexos.

- Evaluación del nivel de estructuración de la práctica según el status socio-profesional.

- Establecimiento de un nivel de penetración, de fidelidad y de intensidad por actividad.

- Evaluación de las prácticas por sectores; escolar federado, recreativo, etc.

- Demandas por las prácticas ya existentes.

- Demandas por una práctica multiforme.

- Recogida y categorización de las demandas.

c) Indicadores de la demanda a largo plazo:

- Apreciación de los elementos susceptibles de influenciar la elección de las prácticas. (Instalaciones, programas, personal cualificado, etc.).

- Evaluación cuantitativa y cualitativa de la práctica efectiva en el medio escolar.

- Apreciación de los grados de sensibilización de la opinión pública frente a la práctica deportiva.

De este estudio previo puede resultar que algunas o muchas de las cosas que pide el mercado, en definitiva el consumidor, no puedan fabricarse momentáneamente, sea porque no dispongamos de los medios técnicos adecuados, o los recursos financieros suficientes. Por lo tanto este trabajo debe relacionarse con un estudio paralelo al anterior consistente en el conocimiento de uno mismo, es decir saber perfectamente qué puedo o no puedo hacer, hasta dónde puedo llegar con el material y los medios de los que dispongo.

En el área de las actividades físico-

deportivas es importante que seamos capaces de delimitar correctamente cuáles son los recursos económicos, humanos y materiales o técnicos de los que disponemos, o en todo caso que serían de fácil puesta en acción para la obtención del producto deseado.

El producto final que seamos capaces de lanzar al mercado será la resultante de poner en consonancia los dos sistemas descritos atendiendo a las circunstancias especiales del mercado, es decir conjugando con un cuidado estudio del contexto.

No es suficiente con relacionar la demanda potencial con nuestra capacidad de oferta, porque esto podría llevarnos al fracaso, dado que habíamos olvidado que existen otros productores en el mercado y que parte de la demanda está ya cubierta por otras empresas, quizás con mayor calidad y mejor precio que nosotros.

La situación más ideal para el técnico en marketing es encontrar aquel producto que todo y existiendo una necesidad no lo fabricarla nadie. Cuando una entidad es nueva y desea entrar en el mercado tiene que procurar entrar con un producto nuevo, que la gente esté dispuesta a comprar, o bien con un producto antiguo en el mercado pero con una superioridad manifiesta de la demanda sobre la oferta. Esto es el nivel llamado de posicionamiento en el mercado. El segundo paso, una vez consolidado el primero, junto con una buena imagen de la marca y con un estilo de producción propio se puede entrar en la lucha por la competencia.

Se empieza por la organización de actividades sencillas, donde la probabilidad de éxito sea alta porque el primer objetivo es ser conocido en el mercado y obtener un prestigio. En esta lucha por ser los que más vendemos en el mercado, o al menos, vendamos todo lo que fabricamos, deben tenerse en cuenta dos elementos que bien estructurados pueden hacer decantar la demanda hacia nosotros, son concretamente el precio y la calidad ligada al número total de servicios prestados. En unos casos algunos han propuesto bajar el precio, incluso por debajo de los costos, pero se ha demostrado que esta solución es errónea a largo plazo porque se produce una fuerte descapitalización, a no ser que la intención sea la de provocar una reducción de los

precios muy por debajo de lo normal, incluso con pérdidas sustanciales, con la intención de destruir el mercado de competencia, procurando que los pequeños competidores no puedan aguantar este precio tan bajo y que tengan que cerrar, quedándose de esta forma como únicos productores pudiendo fijar el precio que nos interese. En bastantes ocasiones las administraciones públicas provocan este hecho, dado que pueden o quizás deben ofrecer las actividades a precios más ajustados y sin que globalmente en la suma de servicios se produzca un lucro, ello provoca un traslado de consumidores desde un lugar a otro, produciéndose indirectamente una subyugación de la economía privada.

Una vez tengamos implantados varios productos en el mercado, la estrategia deberla variar paulatinamente haciendo valer positivamente las leyes que mueven precisamente ese mercado. Se ha comprobado que la mayoría de actividades propuestas siguen un ciclo de vida que varía temporalmente de unas u otras según cuales sean los condicionantes externos, pero que en definitiva son comunes para todas. En un principio suele producirse un crecimiento notable hasta llegar a la madurez en el volumen de ventas, esta madurez suele coincidir con una saturación del mercado, hasta que poco a poco va disminuyendo su capacidad de venta.

Lo que debe pretender el gestor es anular aquellos servicios que están en clara decadencia y crear otros de nuevos, más atractivos y motivadores para el público.

El problema muchas veces está en saber dónde estamos situados dentro del ciclo, dado que únicamente disponemos de dos indicadores para hacer una aproximación, como son el volumen de ventas y los estudios sucesivos de demanda.

Normalmente cuando las ventas o el interés por la actividad baja, estaremos ante un síntoma de fase de descenso, pero antes de llegar a eliminar el servicio tendremos que estar muy seguros que este proceso decreciente se ha producido por elementos circunstanciales del mercado como pueden ser la aparición de una nueva oferta, una mala oferta por nuestra parte, etc.

Ante el problema de encontrarse con uno o varios servicios en fase de descenso tenemos como dice Ripà cuatro soluciones:

1. Hacer una promoción más amplia del servicio dentro de un mismo mercado.
2. Hacer una promoción del servicio en mercados nuevos.
3. Crear servicios nuevos en los mercados que estamos implantando.
4. Crear servicios nuevos en mercados no trabajados por nosotros hasta ahora.

Se ha de tener muy en cuenta que el lanzamiento en los mercados nuevos, es algo más difícil porque normalmente no conocemos suficientemente las lógicas formales que lo mueven.

Como comentábamos al principio de la exposición, existe otra gran tendencia del marketing consistente en acercar las necesidades del mercado al producto ofrecido. Ya no se trata sólo de vender aquel producto que la gente está dispuesta a comprar, sino que además debemos introducir una necesidad nueva en el mercado para que se compre, incluso aquello que no se necesita, o al menos que se compre nuestro producto y no los similares. Existen muchas prácticas físico-deportivas que nosotros como técnicos consideramos adecuadas por su componente educativa o formativa, y en cambio la gente no muestra un especial interés por ellas. Es conveniente en estos casos introducir nuevos elementos en el mercado para llegar a convencer al usuario de que ciertas prácticas también pueden llegar a convertirse en necesarias, es la creación de una necesidad nueva.

Para tener éxito en esta faceta es muy importante poseer un conocimiento profundo de las diferentes posibilidades de actuación que se derivan de nuestro producto, es importante conocer su esencia, pero lo es también el conocimiento de las consecuencias externas que se pueden sacar de la misma.

Cualquier producto acarrea consigo una serie de circunstancias muy importantes para el momento de la venta y que se añaden a su esencia. Estas circunstancias son:

1. El estilo. Es algo distintivo, generalmente sensible a las percepciones agradables.

Aquí es donde tiene una importancia vital la instalación deportiva, dado que es el elemento integrante del producto con mayor facilidad para modificar el estilo del producto. Es como la envoltura del producto, si ésta es agradable a la

vista y al tacto será más fácil su venta.

Una instalación deportiva agradable, cómoda, no agresiva a la vista y al tacto hará más fácil la venta de la actividad que se desarrolle en su interior.

Este estilo, o nota singular que la caracteriza puede conseguirse mediante dos procesos diferentes, uno es competencia del arquitecto en el momento de diseñar su construcción, debe intentar darle un signo distintivo que permita identificar la instalación para diferenciarla de las demás, ya sea por su forma peculiar, por la fachada, por el mural de la puerta, etc.

El gestor también tiene mucho que decir en este intento de dotar a la instalación de un estilo peculiar, la forma en que periódicamente va modificando pequeños detalles de su decoración, la limpieza, porque no el perfume, todo sirve para hacer más agradable la presencia del practicante o usuario en la instalación.

Este estilo también puede predicarse en la actividad. Se ha de ser lo suficientemente hábil, como para encontrar alguna faceta de la actividad, que permita reconocerlo de entre todos los productos que se ofrecen en el mercado, sea por el número reducido de alumnos por profesor, por la calidad de éste o por la especialidad en tal tipo de actividad.

2. La marca. Es el nombre o el símbolo con el que distinguiremos nuestro servicio de los de otros. En efecto, la marca también debe utilizarse para las actividades físico-deportivas dotando a nuestro servicio de un símbolo, de tal manera que lo haga inconfundible. Si logramos que esta marca sea conocida, cualquier actividad que se anuncie bajo el emblema de nuestra marca permitirá identificar el producto con nuestro servicio, y si esta identificación es positiva por anteriores experiencias del usuario, la continuidad del servicio está asegurada.

3. La calidad. Uno de los principios básicos de la venta es la calidad, no hay duda que la mejor propaganda que se puede hacer es la inversión en calidad.

Esta calidad representa el nivel de perfección que la gente ve en un producto, por lo tanto es conveniente cuidar la imagen externa del mismo, es decir conseguir y presentar un material en buenas condiciones, no medio roto o viejo, un profesor que cuide su imagen en vesti-

menta, hábitos, etc. y unas prácticas donde el trabajo esté realizado con rigor científico.

Dentro de estas consecuencias externas, a las que hacía alusión, la que sobresale con mayor fuerza es la que se deduce del hecho que nuestro producto es en líneas generales fácilmente vendible y comercializable, esto quiere decir que podemos utilizarlo como vehículo, incluso para la venta de otros productos porque de esta forma obtenemos unos beneficios inmediatos suplementarios, y unos beneficios a largo plazo por vía indirecta por darnos a conocer más, es lo que Berreau llama producción de medios publicitarios.

No existe ninguna duda de que el deporte en sí, puede generar una gran fuente de ingresos para la publicidad, las grandes empresas ven en el deporte un medio capaz de dar a conocer su producto a la masa, al mercado potencial. Esto favorece nuestros ingresos directos, el pago de la publicidad cuyos resultados veremos a medio y largo plazo.

Nuestros dirigentes aún no han entendido la diferencia material existente entre el mecenazgo y el sponsor, y se empeñan en escoger al primero, quizás por comodidad, y no llegan a sacar el fruto adecuado a la segunda vía.

El análisis de la esencia del producto es importantísimo en este momento, porque sólo podrás recibir si tienes algo que dar. La pregunta clave es: ¿QUÉ PUEDO DAR PARA OBTENER?

El mánager deportivo no debe pedir limosna, debe vender sus productos, por eso debe ser capaz de dar aquello que necesitaban los sponsors y a un precio más barato de lo que le costaría esa misma publicidad utilizando otro canal. Sus inversiones publicitarias deben ser rentables, por esto la búsqueda de un sponsor debe ser una operación metódica, debe comenzar por una definición de los medios publicitarios o soportes que producimos y que deseamos vender, conocer el número de personas a las que llegaremos con nuestro mensaje, porque el gestor deportivo debe demostrar al sponsor que sus productos (sus espacios publicitarios) son rentables y la ayuda pedida corresponde al valor del medio que se le ofrece.

Es evidente que una manifestación deportiva de cierta importancia, po-

drá contar con más o menos medios económicos procedentes de los sponsors, según la capacidad que tenga de atracción de los medios de comunicación.

Si consigue que su prueba se retransmita por televisión 3 minutos, conseguirá más dinero que si no puede obtener las cámaras.

Las empresas sólo invertirán si ven en este medio de publicidad un coste inferior al que le costaría el llegar a la misma gente por otra vía. Seguro que en el caso anterior un anuncio por televisión le costaría más caro que el dinero que le pedimos. Es muy importante siempre tener un buen conocimiento de lo que somos capaces de ofrecer, así en una instalación deportiva una de las vías más fáciles de obtener propaganda dentro de la misma, no olvidemos que ésta puede ser una importante fuente de financiación, es presentando el cuadro-resumen de usuarios por día, mes, etc. y la estratificación de éstos, si con ello favoreciese a la empresa buscada.

En el área deportiva existen tres tipos de producción: pedagógica, evento deportivo, soporte publicitario, que el gestor deportivo debe conocer y aprovechar al máximo.
