



El poco explorado Mercadeo Relacional en la industria deportiva Colombiana

**Alejandro Cardona Rocha
Sergio Pulgarin Padilla**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Administración de Empresas
Bogotá, Noviembre 2016**

El poco explorado Mercadeo Relacional en la industria deportiva Colombiana

**Alejandro Cardona Rocha
Sergio Pulgarin Padilla**

**Tutor:
Fernando Alexis Mantilla**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Administración de Empresas
Bogotá, Noviembre 2016**

Tabla de Contenido

1.	Introducción	5
1.1.	Generalidades y Resumen del proyecto	5
1.2.	Objetivo General	5
1.3.	Objetivos Específicos.....	5
1.4.	Planteamiento del problema	6
1.5.	Pregunta de investigación	7
1.6.	Justificación	7
2.	Marco Teórico	8
2.1.	Marco Referencial	8
2.2.	Marco Conceptual	10
2.3.	Estado del arte	11
3.	Desarrollo	11
3.1.	Cuerpo de investigación.....	11
3.1.1.	<i>Fútbol</i>	12
3.1.2.	<i>Tennis y Golf</i>	17
3.1.3.	<i>Deportes Emergentes</i>	21
3.2.	Brief e identificación del cliente.....	27
3.2.1.	<i>Futbol</i>	27
3.2.2.	<i>Tennis y Golf</i>	29
3.2.3.	<i>Deportes emergentes</i>	31
3.3.	Propuesta de programas por deporte.....	39
3.3.1.	<i>Futbol</i>	39
3.3.2.	<i>Tennis y Golf</i>	42
3.3.3.	<i>Deportes emergentes</i>	43
4.	CONCLUSIONES	51
5.	FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	53

Lista de Tablas

Tabla 1 - Equipos de fútbol más taquilleros en Colombia.....	16
Tabla 2 - Equipos de rugby en Colombia.....	33
Tabla 3 - Estrategia de Gifting y Merchandising en fútbol.....	41
Tabla 4 - Estrategia de segmentación en deportes emergentes.....	44

1. Introduccion

1.1. Generalidades y Resumen del proyecto

En este proyecto se tratará un tema de vital importancia en cualquier empresa, el CRM, solo que en este caso se aplicará al mercado deportivo; ya que es un tema en el cual las empresas de deportes Colombianas tales como son los equipos de futbol, Federaciones Nacionales de Golf y Tennis no han hecho mucho énfasis y el cual tiene importancia ya que de esta forma se pueden maximizar ingresos y genera una reputación importante tanto en el sector como para sus clientes quienes son su principal fuente de ingresos.

Es por esto que en esta investigación se mostrará la aplicación del mercadeo relacional en todos los aspectos del deporte, que influencia tiene, como se puede mejorar, que implementaciones hacer, como puede desarrollarse y que aspectos psicológicos se pueden tratar para este tema.

1.2. Objetivo General

Evidenciar la ausencia de mercadeo relacional en la industria deportiva colombiana y mostrar los amplios beneficios del mismo si se aplica en los distintos deportes e instituciones deportivas.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar el cliente como fanático.
- Entender la psicología del seguidor.
- Establecer el nivel de sensibilidad del cliente
- Dar valor al cliente objetivo
- Establecer Estrategias de CRM:
- Desarrollar medidas efectivas de CRM en los distintos mercados

- Establecer las fallas de las empresas con sus clientes.
- Valorar las buenas medidas usadas en otros países.
- Generar una base de estudio de la problemática
- Analizar el uso de la tecnología para las medidas que se vayan a implementar
- Implementar en casos hipotéticos medidas efectivas de CRM en lo deportes
- Determinar preferencias de espectáculos en los clientes

1.4. Planteamiento del problema

El problema encontrado nace en un hincha, no muy contento por como el equipo de futbol del cual él es seguidor descuida a la hinchada en factores como: Entrega y distribución de boletería, acceso al estadio, poco contacto con el equipo, pocas promociones y descuentos en tarifas y productos, cedes y tiendas en lugares difíciles de encontrar y la ausente publicidad y promoción del equipo. Todo esto explota cuando este hincha en una final del 2013 observa como se le maltrata a él y a los demás como seguidor, con un pésimo servicio de entrega de boletas, donde se precisó de horas de espera en filas para poder adquirir una boleta para entrar a dicha final, con precios desorbitantes y donde la empresa encargada de la comercialización de la boletería padeció errores de procedimiento enormes y esto indignó a todos los fanáticos.

Es un problema en la medida en que todos estos factores afectan a un mercado objetivo, los clientes del deporte que son los hinchas, y como clientes son fuentes de ingreso y en este caso una fuente de ingreso con mucho potencial; el maltrato de los mismos hace que estos no quieran adquirir productos, asistir a los partidos y de este modo se pierde dinero importante desde la perspectiva del equipo de fútbol como empresa, se pierde no solamente dinero sino a un cliente fijo y leal el cual es el más valioso y el que más ingresos puede generar para una empresa en este caso el equipo cómo empresa.

1.5. Pregunta de investigación

¿Por qué si el hincha como cliente tiene tanto potencial, en Colombia este concepto no es explorado por los distintos entes deportivos, teniendo un CRM casi nulo?

1.6. Justificación

Es pertinente realizar este estudio en cuanto a conveniencia ya que sirve para ayudar a las dos partes implicadas de este negocio a darse beneficios mutuos. Por parte de la empresa (equipo de futbol, federación de tennis, Golf, etc.) deja de dilapidar dinero por no crear un CRM eficiente y de esta forma genera más ingresos fijos que son los más valorados; por parte del fanático del deporte este ve más atractivo su motivo de pasión, identificándose aún más con el deporte y equipo que le gusta y de este modo no sentirse abandonado.

Tiene una relevancia social importante ya que implementando estas prácticas se fomenta el deporte, se da fácil acceso a distintos espectáculos para personas de recursos limitados, se fomenta el buen comportamiento para los asistentes de estos espectáculos, creando tolerancia, educación y ejemplo.

La implicaciones practicas encontradas están presentes en la resolución del problema del casi nulo CRM existente en los deportes en Colombia, ya que no es un área que en la cual las empresas de deportes hagan mucho énfasis, se concentran en lo operacional solamente y dejan a un lado a la fanaticada.

Se generaría un valor teórico ya que se puede trabajar un área de conocimiento la cual en este país no ha sido explorada, siendo el CRM en los deportes este aspecto, generando así un área de investigación muy fuerte y con muchos factores de estudio.

Los resultados de la aplicación de esta investigación en un futuro se podrán desarrollar y ampliar en un futuro no solo en los deportes tratados sino a nivel institucional, por eso se

puede hablar de principios más amplios. Todo esto basándonos en la exploración en un fenómeno: La pasión del ser humano, en este caso por los deportes, por cómo se puede identificar una persona con un deporte, equipo y como esto puede afectar su vida diaria, por lo que también el factor psicológico entraría a jugar un papel fundamental y de donde hay infinitas posibilidades para estudiar y de las cuales pueden surgir muchas hipótesis y estudios ya que primero: Es un tema del cual hay estudios pero no se han implementado en Colombia, segundo: se estudian aspectos de la naturaleza humana ya que la pasión y las acciones y reacciones de un ser humano con base a esto son de múltiples interpretaciones y más en los deportes. Esto habla de una relación entre variables muy amplia ya que este tema está ligado a múltiples factores que generan un gran rango de estudios y experimentos, donde se pueden implementar varias metodologías y dentro del mercadeo se abrirían nuevos conceptos de implementación de medidas.

2. Marco Teórico

2.1. Marco Referencial

“The notion that building relationships with customers increases their loyalty has been, at least in theory, one of the core aims of CRM strategies.³ Within football, loyalty levels are assumed to be much greater than in conventional industries and this has led to an (erroneous) belief by most clubs that they can take their fans’ loyalty for granted. These beliefs persist and football clubs have often been accused of ignoring the needs of fans⁴ and abusing their ‘perverse loyalty and fanaticism’.⁵ Relatively few clubs are aware of the small but growing body of literature that challenges the conventional wisdom that supporter loyalty is ‘a given’. Recent studies have highlighted different segments of football fans that, for example, are not loyal to one team, or may be attitudinally loyal but

not behaviourally loyal.^{6,7} Tapp's 2004 work suggests that for some fans a relationship building approach may be appropriate in supporter retention, while for other types of fans transaction marketing may be profitable" (Adamson, Jones, & Tapp, 2005)

"Sports entities and fans MUST join forces to create the right passionate atmosphere around 'sports brand experiences'. This element of fan relationship management is a crucial element and a 'brand revitalizer' when it comes to reaching sports fans and to benefit financially from achieving this objective". (Cortsen, 2013)

"Using integrated predictive analytics, the Red Sox can develop targeted promotions and marketing programs, understand and recall the preferences of long-term customers, and improve visibility into the sale of higher-end clubhouse seats and private suites, single-game tickets or multigame packages, night or weekend games, or those against certain teams. The team can then pair ticket offerings with other special amenities, like visits from the team mascot or team legends, based on the individual preferences of its fans

The Payoff

- Since implementing the Green Beacon Sports CRM solution, the Boston Red Sox have been able to:
- Increase their offer-to-conversion ratio for ticket sales by 20 percent;
- Integrate inbound customer communications into a single service record;
- Bring ticket-holder data from a number of disparate systems into one central repository; and
- Gain real-time access to critical business development data." (Kile, 2012)
- "Customer relationship management applies beyond the traditional product and service offerings. CRM has become a core strategic element of sports clubs that recognise the importance of managing and understanding their supporters. For many fans, the football brand is a passion! Due to their cultural ties and emotional appeal, sports clubs surpass organisations operating outside the realm of sports in

brand adoration and loyalty. However, this brand craze creates a complex environment and requires careful management and anticipation. This process is especially difficult in the football industry where competition over followers is fierce. It is evident that football without fans wouldn't be the sport that it is today; a weak fan base leads football clubs to ruin. Fans, as customers, are the base of the football club's economic model and should not be taken for granted; they fill up stadiums, buy merchandise, and attract sponsorships." (Skalli, Abril)

2.2. Marco Conceptual

- Mercadeo Relacional: "El Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos". (Gestiopolis)
- CRM: "El definir el Manejo de las Relaciones con el cliente es un poco irónico ya que por sí mismo no es algo difícil de definir, sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada. De hecho, hay tantas definiciones de Manejo de las Relaciones con el Cliente (CRM) como proveedores de software CRM e integradores de sistemas que se especializan en la industria. Sin embargo, cuando usted reconoce que CRM es una estrategia enfocada en evolucionar las relaciones con el cliente, una definición estándar y neutral para todos los proveedores puede fácilmente ser aceptada.

CRM es una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales **de una empresa para poder hacer crecer el valor de la relación**" (CRM Español).

- Hincha:
"hincha.
- (De hinchar).
- 1. f. coloq. Odio, encono o enemistad.

- 2. com. Partidario entusiasta de un equipo deportivo.
- 3. com. Partidario de una persona destacada en alguna actividad” (Real Academia Española de la Lengua,).

2.3. Estado del arte

- Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2005). From CRM to FRM: Applying CRM. En *Database Marketing & Customer Strategy Management* (pág. 172). Palgrave Macmillan Ltd.

Uso este artículo como referencia ya que es la aproximación más cercana al proyecto a realizar, no es aplicado al caso de Colombia pero el estudio es muy parecido y se podría implementar y tomar como ejemplos los casos vistos en este estudio.

- Restrepo Torres, M. I. (23). *Mística Por El Cliente*. Bogotá D.C: CESA

Este libro hecho por mi tutora muestra el caso de éxito de la implementación de estrategias de CRM y gestión de clientes en Colpatria, es mi estudio general de CRM como referencia de este estudio. Además de ser un caso colombiano, muestra resultados e índices de la implementación que pueden ser usados para el desarrollo del proyecto.

3. Desarrollo

3.1. Cuerpo de investigación

El cuerpo de investigación es nuestra base investigativa, nuestro sustento... los casos en los que nos basamos para realizar esta investigación. Si bien el mercado deportivo en el país es enorme, tenemos casos de deportes que fueron destinados al olvido por parte de las instituciones deportivas del país, como tristemente son una gran parte de los deportes olímpicos y otros muchos más.

Este fenómeno se da por una razón, no son deportes masivos, no generan movimiento de personas, mucho menos patrocinios ni movimiento importante de dinero. Es por esto que los deportes a los que haremos referencia en esta investigación serán: Fútbol, Golf, Tennis y finalmente haremos una mención especial a tres deportes emergentes como lo son: Rugby, Beisbol y Basquetbol. Pues estos son los deportes que más gente movilizan, más ingresos recaudan y finalmente más patrocinios generan. A continuación entraremos en detalle deporte por deporte, explicando nuestras razones específicas de escogencia de estos deportes, sus equipos y competencias.

3.1.1. Fútbol

El fútbol, sin duda alguna el deporte más masivo del país, donde se ven reflejadas costumbres, tradiciones, identidad, hasta tendencias políticas. Es un símbolo de nuestra cultura la cual se ve reflejada cuando rueda el balón. Es un deporte en el que cada equipo recibe ingresos monetarios por las pautas en sus uniformes, a su vez estos reciben dinero por pago de derechos de transmisión televisiva y de radio. Además de esto, a la lista de ingresos se suma la taquilla percibida por parte del equipo local. La cual es recaudada gracias a la asistencia de los hinchas, en este caso los clientes de los equipos y quienes son una fuerte generación de utilidades ¿Qué cliente más fiel puede haber que un hincha fervoroso con amor incondicional por su equipo? Si hay una característica de los hinchas colombianos es su pasión, su incondicionalidad y su constante apoyo, especialmente en este deporte. Uno de los lemas más populares y más aquejados que se pueden observar en varias de las personas de nuestro país es: “Es el colmo que en este país le exijamos más a la selección de fútbol que a nuestros gobernantes”. En el contexto, dada la educación de muchas personas que hacen dicha afirmación, esta frase es muy acertada pues revela los sentimientos de muchas personas que le dan prioridad en su vida al futbol y su vida gira en torno a este. Muchas personas han llegado hasta a dar bienes materiales por su equipo; se han visto casos en los cuales personas han apostado desde altas sumas de

dinero hasta sus propiedades. Por esta razón, dada una afición tan fuerte e inexplicable, encontramos un cliente potencial que estaría dispuesto a dar mucho por su equipo.

Hablemos de la otra cara de la moneda, las cifras y el dinero que se mueve en el entorno... Pues no se puede realizar un plan de CRM si no existe rentabilidad alguna. Empecemos por el fútbol profesional colombiano, existen tres torneos que mueven público en masa, Liga, Copa y Ascenso. La máxima categoría de este deporte escoge por medio de una licitación quien será su patrocinador por determinado tiempo, el cual llamará la competición con el nombre de sus productos. Desde 1990 hasta el año 2009, la máxima competición del fútbol profesional tenía el patrocinio de Mustang, posteriormente pasó a llamarse Liga Postobon; la prestigiosa empresa de gaseosas pagó 52.000 millones de pesos, comprometiéndose a dar dinero para la primera y segunda división, el torneo sub-18 y la hidratación de los jugadores de todas estas competiciones. Una vez finalizado el contrato con esta compañía en el año 2014, la cervecera Bavaria se hizo dueña de los derechos deportivos del Fútbol Profesional Colombiano, desembolsando una cifra histórica de 40 millones de dólares, 85 mil millones de pesos colombianos, con duración de cuatro años hasta el año 2019.

Dinero en juego si hay, por lo que un recaudo de ingresos por medio de los hinchas es muy convenientes, ellos por tu fidelidad y a veces sin importar el resultado van a estar apoyando al equipo, comprando mercancía y siendo fiel.

Siendo así, veamos en líneas generales como está dividido el fútbol en nuestro país; El ente superior es la Federación Colombiana de Fútbol, esta regula a la Dimayor, que es la entidad reguladora del fútbol profesional del país... Este ente cuenta con tres torneos a nivel profesional: La Liga A, La Copa Colombia y La Liga B. Cada cierto tiempo un patrocinador adquiere los derechos de nombre de estas competiciones, actualmente Bavaria adquirió dichos derechos, llamando a las competencias Las Competencias: Liga Águila, Copa Águila y Torneo Águila.

La Liga Águila cuenta con la participación de 20 equipos profesionales:

- Alianza Petrolera
- Atlético Bucaramanga
- Atlético Huila
- Atlético Nacional
- Boyacá Chicó
- Cortuluá
- Deportes Tolima
- Deportivo Cali
- Deportivo Pasto
- Envigado F. C.
- Fortaleza
- Independiente Medellín
- Independiente Santa Fe
- Jaguares
- Junior
- La Equidad
- Millonarios
- Once Caldas
- Patriotas
- Rionegro Águilas

Mientras que el torneo Águila (Liga B) está conformado por estos equipos:

- América
- Barranquilla Fútbol Club

- Bogotá Fútbol Club
- Cúcuta Deportivo
- Deportes Quindío
- Depor
- Deportivo Pereira
- Leones
- Llaneros
- Orsomarso
- Real Cartagena
- Real Santander
- Tigres
- Unión Magdalena
- Universitario
- Valledupar Fútbol Club

La Copa Águila reúne a los treinta y seis equipos anteriormente mencionados y corona a un campeón de las dos ligas.

La Superintendencia de Sociedades reveló las cifras de hace dos años de los 36 equipos profesionales del fútbol colombiano. En el 2014, el total de cifras de los equipos colombianos registró utilidades por 2.892 millones

Cinco equipos retuvieron el 55% de los ingresos de la totalidad de los equipos en este orden:

Tabla 1 - Equipos de fútbol más taquilleros en Colombia

Equipo	Recaudo
Nacional	57.245.000.000
Santa Fe	33.940.000.000
Millonarios	30.084.000.000
Junior	29.897.000.000
Cali	25.565.000.000

Si algo está claro es que los resultados deportivos ayudan mucho a que el resultado económico sea bueno, por varias razones: La primera hay más partidos, por ende hay más taquilla, más ingresos por patrocinios y as premios por acceder de ronda, segundo los hinchas compran más artículos de los clubes. Los resultados se ven en la tabla 1,1 Santa Fe y Cali quienes fueran finalistas este año lograron recaudar mucho dinero por encima de otros equipos.

Este deporte siendo tan masivo logra unos recaudos realmente importantes pero, los equipos sabiendo esto, frecuentemente cometen un error común y es buscar generar mayores utilidades aumentando el margen de estas vendiendo todo más caro ¿Por qué es un error? Porque esto limita y restringe la compra por parte del hincha, la gran parte de la población de este deporte no siempre posee los ingresos disponibles para gastar en este espectáculo; razón por la cual al ver los altos precios simplemente desiste de adquirir algo relacionado con su equipo. Sabiendo esto, los equipos deben buscar vender por volumen y no por margen, de este modo van a adquirir más clientes queriendo comprar todo tipo de productos de los equipos.

Hay mucho por recorrer, muchas estrategias y muchos caminos en los que se puede fidelizar y obtener ingresos de por vida para así generar ganancias de muy buenos niveles.

Hay un fondo el cual estudiar, por esta razón escogimos el futbol para desarrollar una buena parte de esta investigación.

3.1.2. Tennis y Golf

El tenis y el golf son deportes de altísima difusión en Colombia. Muchísima gente juega estos deportes en el país, ni siquiera de manera profesional sino como una forma de distenderse y de olvidar un poco la rutina cotidiana. Aparte, las parrillas televisivas están inundadas con eventos de todo tipo que hacen que el cliente tenga un contacto directo con sus atletas favoritos. Todos los abiertos importantes, desde los ATP 250 hasta los Grand Slam son transmitidos en canales que requieren un operador de televisión pero que son de muy fácil acceso, como ESPN o Fox Sports, al igual que los Majors de golf.

Estos dos deportes tienen la particularidad de ser deportes individuales más allá que de conjunto. A pesar que existen competiciones muy prestigiosas en equipo como la Copa Davis y la Fed Cup en tenis y la Ryder Cup en golf, los televidentes siguen estas competiciones para seguir el desempeño de sus estrellas favoritas. Si un espectador ve un partido de Copa Davis entre Suiza y Francia, es por ver, por ejemplo, a Roger Federer enfrentándose con Gael Monfils. El mismo caso ocurre en la Ryder Cup, el espectador quiere ver a Jordan Spieth y a Bubba Watson jugando contra los europeos Rory McIlroy y Sergio García, pero no es por la fortaleza que el equipo tenga como conjunto sino por los elementos individuales con los que cuenta.

Ambos deportes han crecido muchísimo en términos de difusión. Además la posibilidad de que nuevos jugadores salgan a la luz se ha crecido, y hay un potencial inmenso en las nuevas generaciones que vienen en camino y que reemplazarán a las actuales figuras. No es casualidad que en los últimos Juegos Panamericanos disputados en Toronto, Canadá, Colombia se haya alzado con tres medallas de oro en golf con María José Uribe en femenino individual, Marcelo Rozo en masculino individual, y con María José Uribe, Marcelo Rozo, Mateo Gómez y Paola Moreno en mixtos. Mientras tanto en tenis, Mariana Duque consiguió oro en individual femenino y Nicolás Barrientos plata en individual masculino. Aparte de tener tres jugadores entre los mejores 150 del mundo, tenemos la pareja de dobles conformada por Robert Farah y Juan Sebastián Cabal, una de las mejores del mundo. En golf nuestro gran referente es Camilo Villegas, que llegó a ocupar el 7mo puesto en el ranking de la PGA, y María José Uribe, que tiene un futuro extremadamente prometedor.

Los rankings mundiales de los deportistas colombianos en ambos deportes son los siguientes:

Ranking ATP – Tenis

- Santiago Giraldo (70)
- Alejandro Falla (110)
- Alejandro González (140)
- Eduardo Struvay (258)
- Nicolás Barrientos (293)
- Daniel Galán (429)
- Juan Sebastián Gómez (503)
- Alejandro Gómez (531)
- Felipe Mantilla (567)
- Cristian Rodríguez (741)
- Carlos Salamanca (881)
- Felipe Escobar (992)

En el ranking de dobles, Juan Sebastián Cabal es el 25 del mundo, mientras que Robert Farah es el número 27. En el ranking femenino, Mariana Duque es la número 66 del mundo, habiendo alcanzado ese ranking en el 2015, el mejor de su carrera.

PGA Rankings – Golf

- Camilo Villegas (190)
- Ricardo Celia (802)
- Marcelo Rozo (833)
- Oscar Álvarez (873)
- Santiago Rivas (998)
- Andrés Echavarría (1028)
- Jaime Clavijo (1073)
- Juan Pablo Luna (1122)
- Jesús Amaya (1278)
- Juan Sebastián Muñoz (1354)

Estos deportes no son emergentes, ya que hay una tradición importante en el país, y cada vez más figuras internacionales. Aparte tienen gran difusión en el país. Lo que se pretende investigar con éste tipo de deportes es cómo aprovechar el CRM para que estos deportes evolucionen muchísimo más. Por eso es tan interesante éste objeto de la investigación, ya que acá las bases ya están muy consolidadas y Colombia es reconocido a nivel mundial en estos deportes, no como una potencia, pero si como un país que siempre aporta

deportistas. Es claro que el apoyo privado ha sido fundamental en tanto en tenis como en golf. El tenis tiene como patrocinadores a Milo, Head, Colsanitas, Babolat y Juan Valdez, mientras que Camilo Villegas es patrocinado por TaylorMade, Café de Colombia, y varias empresas privadas más.

El tenis es un deporte en el que cada jugador genera mucho dinero dependiendo de su posición en el ranking mundial. A manera de ejemplo, Novak Djokovic, el número 1 del mundo, tiene una bolsa de USD \$94 millones en premios. Ha ganado 60 títulos, tiene 691 victorias contra 146 derrotas, y ha ganado 10 Grand Slams: Australia en 5 ocasiones, Wimbledon 3 veces, y se coronó 2 veces en el US Open. Santiago Giraldo, la raqueta número 1 de Colombia, no ha ganado un solo torneo, y su mejor participación en un Grand Slam ha sido llegar a la tercera ronda. A pesar de eso, ha ganado a través de dichas participaciones una bolsa de USD \$ 3,77 millones, y ha llegado a ocupar la casilla 30 del Ranking ATP, siendo esta la mejor ubicación de un tenista nacional en la historia. Así como los jugadores obtienen grandes ganancias, es un deporte que maneja ingresos gigantescos en grandes torneos como los Grand Slams y los Masters 1000, 500 y 250.

Al ser un deporte en el que el dinero tiene una relación directa con el desempeño de los jugadores, es muy difícil para jugadores por debajo del Top 200 mundial llegar a un nivel que les permita competir en igualdad de condiciones. El mejor del mundo viaja con sus entrenadores y con sus fisioterapeutas y con todo el equipo que requiera, pero muy probablemente el número 190 del mundo a duras penas puede pagarse un entrenador. Por eso los mejores suelen mantenerse tanto tiempo en la cima; porque tienen todas las facilidades para entrenarse de la mejor manera, y además se enfrentan contra rivales muchísimo más débiles en las primeras rondas de los torneos, ralentizando así el desarrollo y la oportunidad constante de mejorar de los tenistas con rankings bajos. Se ha hablado mucho de recortar los premios de los torneos grandes como los Grand Slams o los Masters 1000 y darle eso a los jugadores que vienen creciendo en torneos Challenger o en torneos Future, pero la gran disyuntiva es que el dinero para los Challenger ya ha aumentado, y ningún jugador del Top 100 estará muy dispuesto a entregar parte de su bolsa de dinero para los Challenger, y en el caso de los Future, otra organización los rige. Este caso especial hace que el tenis sea un deporte en el que los nuevos jugadores siempre se van a ver luchando no tanto por ser los mejores, sino por poder vivir del tenis.

A pesar de ésta situación, el tenista generalmente acepta estas condiciones y toma su preparación como una inversión a recuperar, debido a que las bolsas de los abiertos son muy grandes, y eventos como los Grand Slam mueven demasiado dinero. Si un tenista que está a punto de iniciar su camino tiene el talento necesario y el músculo financiero para apoyarlo, puede que logre hacerse un camino en el tenis de manera progresiva. Para

tener una idea de cuánto dinero mueve este deporte, hemos decidido hacer una comparación entre los cuatro torneos más importantes de tenis en el mundo dentro del cuerpo de estudio de este deporte, resaltando sus características más importantes y los números que manejan.

Abierto de Australia – Australian Open: El Abierto de Australia es el primer torneo de Grand Slam del año, y se disputa en cancha dura, con un característico color azul. Se juega en la ciudad de Melbourne en pleno verano austral (Enero), haciendo que sea generalmente el Grand Slam más caluroso del año. Tanto así que desde 2014 se ha implementado una política de calor extremo que hace que los partidos se suspendan si en algún caso determinado la temperatura llega a superar los 40° C. Se ha caracterizado por ser un Grand Slam con una atmósfera muy alegre, en la cual los jugadores siempre se sienten en casa cada que juegan allí. La edición 2016 tuvo como campeones a Angelique Kerber en la rama femenina y a Novak Djokovic en la masculina, quién ha igualado un record al haber ganado 6 veces el torneo. Los premios se han incrementado para éste año en un 10%, totalizando la bolsa de premios AUD \$ 44 M (USD \$31,1 M). Los ganadores de la rama masculina y la rama femenina ganaron AUD \$ 3,85 M (USD \$ 2,72 M) cada uno.

En cuanto a los ingresos que el primer Grand Slam del año recibe, se calculó para la edición 2015 un total de AUD \$ 254,6 M (USD \$ 174,6 M). Al final de esta breve descripción de cada uno de los Grand Slams se mostrará una tabla detallada de la asignación de premios a cada uno de los jugadores participantes en el Abierto de Australia. Como dato curioso, el Abierto de Australia fue el torneo con más asistencia del 2015 con 703,899 espectadores, superando al US Open por 12.000 espectadores en las dos semanas de competencia.

Abierto de Francia – Roland Garros: Roland Garros es el segundo Grand Slam del año. Se juega sobre tierra batida, la superficie más lenta del circuito, entre la última semana de mayo y la primera de junio. A pesar de ser el más pequeño de todos los Grand Slams (por el complejo en el que se juega), grandes leyendas han tomado vida en las canchas parisinas, como la de Rafael Nadal, que ha ganado 9 títulos. Es el Grand Slam del glamour, ya que el encanto parisino abunda sumado al tenis de altísimo nivel, y esto atrajo a los 406,328 espectadores que tuvo el año pasado. Generalmente grandes celebridades se dan cita en Paris para observar el torneo, incluyendo miembros de la realeza, presidentes o cantantes. Los campeones de la edición 2015 fueron el suizo Stanislas Wawrinka y Serena Williams, quien ganó el torneo francés por tercera vez. Al ser una superficie tan lenta que favorece un tipo de juego en específico, grande leyendas del deporte como Novak Djokovic y Pete Sampras no han podido obtenerlo. Para el año 2015, la bolsa de premios fue de € 28 M (USD \$ 30,3 M). Los ingresos del torneo durante

el año pasado llegaron a € 187,3 M (USD \$ 204, 7 M). Así como en el Abierto de Australia, se asume un incremento de los precios de los premios en un 10%, debido a que es una política de la ATP y la WTA para incrementar los premios a los participantes de todos los Grand Slams.

Abierto de Inglaterra – Wimbledon: Wimbledon es el más tradicional de los cuatro Grand Slams, al ser Inglaterra la cuna del tenis. Es quizás el abierto más prestigioso para los jugadores. Es el único Grand Slam organizado por la empresa privada, en vez de ser patrocinado por asociaciones nacionales de tenis, y se disputa en el que es quizás el club más selecto y exclusivo de Inglaterra: el All England Club. Leyendas como Roger Federer y Pete Sampras han ganado este torneo jugado sobre pasto 7 veces. El tenis de altísimo nivel, más el prestigio que representa el torneo, más los grandes partidos que se han visto en el All England, son la combinación perfecta para los 484.391 espectadores que fueron en el 2015. Es el único Grand Slam donde hay un palco reservado para la realeza inglesa, siendo habituales espectadores tanto la Reina Isabel como los príncipes y los duques. Los campeones defensores para éste año son Novak Djokovic y Serena Williams, quienes se hicieron con £ 1,8 M cada uno, de una bolsa de premios calculada en £ 26,75 M (USD \$ 37,8 M).

Abierto de Estados Unidos – US Open: El US Open es el último Grand Slam del año, con Nueva York como escenario. El imponente estadio Arthur Ashe, con capacidad para 23.000 personas, es el estadio de tenis más grande del mundo, lo que le da un condimento especial al torneo. Suele ser el segundo Grand Slam más caliente, después del de Australia, y después de los dos Grand Slam "clásicos" vuelve el gran espectáculo al tenis con éste abierto.

3.1.3. Deportes Emergentes

Una de las ideas principales de ésta investigación es de ahondar en deportes que han crecido y que tienen una población bastante importante en el país, a pesar de no contar con el apoyo que otros deportes como el fútbol y el ciclismo tienen. Si bien el fútbol es el deporte más popular en nuestro país, al ser practicado y visto por un 90% de la población, hay varios deportes que han venido en crecimiento constante y que poco a poco han encontrado un espacio para desarrollarse. Dentro del capítulo de deportes emergentes, queremos comparar tres deportes que han tenido un crecimiento muy importante en el país en los últimos años. Dichos deportes son objetos interesantísimos de estudio, que con estrategias de mercadeo relacional pueden llegar a captar muchas más personas y a

ser reconocidos como parte importante de la sociedad colombiana. También, siguiendo algunas de las estrategias de las que se plantean en éste trabajo investigativo, Colombia puede mejorar su desempeño deportivo en muchísimas disciplinas y parecerse cada vez más a países como Argentina. Aparte del excelente equipo de fútbol que tienen y sus grandes jugadores, el equipo de rugby de Argentina (Los Pumas) han llegado a dos semifinales de la Copa del Mundo de éste deporte y son cuartos a nivel mundial. En tenis, su equipo de Copa Davis ha llegado a tres finales por la ensaladera de plata. Ni hablar del básquet, en el cuál su generación dorada logró una medalla de oro histórica en unos Juegos Olímpicos. Si bien la clave del éxito deportivo no es necesariamente el mercadeo relacional, si es muy influyente para lograr apoyo y reconocimiento en el país, lo que indirectamente lleva a tener un mayor, y mejor, nivel de competencia.

(i) Rugby

El rugby es un deporte muy popular en el mundo. Tanto así que la Copa del Mundo de Rugby es el tercer evento deportivo más importante del planeta en términos de popularidad, tras el Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos. Ha pasado de ser un deporte exclusivamente europeo y del hemisferio sur a ser un deporte mundial, y con especial acogida en América del Sur por la leyenda que han forjado Los Pumas. Se calcula que hay aproximadamente 6,6 millones de jugadores en el mundo, alrededor de 119 países. La Copa del Mundo ha sido muy importante para la evolución de éste deporte. En 1987, cuando se realizó la primera RWC, se generaron en recaudo de boletas apenas £ 0,6 millones. En la Copa del Mundo del 2007 se generaron £ 2,2 millones, casi cuatro veces más que 20 años atrás. Y estas cifras siguen y seguirán creciendo. En cuanto a los derechos de televisión se ha crecido abismalmente. Con sólo decir que la primera Copa del Mundo fue transmitida solamente a 17 países y tenía una audiencia potencial de 200 millones de espectadores. Para la RWC de 2011, la audiencia potencial aumentó a 4 billones de televidentes, con un alcance de 207 países.

Sólo para que se tenga una idea de lo que mueve este deporte a nivel mundial, 470.000 visitantes internacionales estuvieron en Inglaterra para la Copa del Mundo, generando aproximadamente £ 982 millones que se añadieron al Producto Interno Bruto inglés. Se invirtieron £ 85 millones en infraestructura y se crearon 41.000 nuevos empleos. Algo totalmente lógico, al tener en cuenta que la Copa del Mundo de Rugby es el segundo evento a nivel mundial con más asistencia (paga) del mundo. En el primer lugar está la Copa Mundial de Fútbol. A pesar que los Juegos Olímpicos pueden generar más dinero en boletería que la RWC, hay muchas disciplinas diferentes. En cambio el rugby al igual que el fútbol es un solo evento.



Ilustración 1 - Asistencia mundial (Eventos de un sólo deporte)

El rugby es uno de los deportes con más crecimiento en Colombia en los últimos años. Hay muchas ligas departamentales en el país, que si bien, aún son amateur, cuentan con muchísimos jugadores. La liga más importante de Colombia es la Liga Antioqueña de Rugby, ya que en Medellín es donde el deporte se ha desarrollado más en el país. La gran mayoría de los Tucanes, la selección nacional de rugby, vienen de la liga antioqueña. Pero también hay varios equipos en el interior que ya cuentan con una trayectoria muy larga en el país, como es el caso de Barbarians Rugby Football Club que ya tiene 18 años, y Carneros Rugby Club, de la Universidad de Los Andes, que desde 1998 están formando una base importante de rugbistas en el país. De hecho varios jugadores de estos clubes han llegado a formar parte de la Selección Colombia de rugby. De hecho en estos momentos están Jaime Medellín y Pablo Lemoine, como representación de Carneros en el combinado patrio. En el caso del Valle y de Norte de Santander también hay una participación importante y ligas ya consolidadas, que han aportado diferentes jugadores a

los procesos de selección. El gran potencial que este deporte tiene es que cada vez hay más gente interesándose en él, teniendo un espectro bastante amplio para trabajar y empezar a fomentar las bases de una cultura rugbística más fuerte en Colombia.

Gran parte de eso se debe a los Tucanes. Nuestro combinado nacional, que apenas se afilió a la International Rugby Board en 1996, ha tenido un crecimiento a pasos agigantados. La selección masculina de XV's (15 jugadores por equipo), hoy es la número 42 del mundo, bicampeona del Sudamericano B de Rugby (donde compitió contra Perú, Ecuador y Venezuela) y a punto de intentar el ascenso a la máxima categoría del rugby sudamericano en diciembre de 2015, cuando enfrente a Brasil en Sao Paulo. El rugby femenino no se queda atrás. Las tucanes de VII's (7 jugadoras por lado) disputarán por primera vez en la historia unos Juegos Olímpicos, un hito histórico en el rugby nacional.

En Colombia ha habido diferentes programas que han usado el rugby como herramienta para combatir la violencia en comunidades de bajos recursos y que pueden ser flageladas por el pandillismo y por diferentes tipos de vicios que atacan a la juventud. Instituciones del tamaño de la Embajada de Francia, o la misma IRB mediante sus programas "Get into rugby" y "Rugby ready" han fomentado los valores que profesa el rugby (compañerismo, caballerosidad, respeto, tolerancia, unión) en muchas comunidades, fortaleciendo así los valores de los jóvenes y el semillero de nuevas promesas rugbísticas del país.

Por estas razones y muchas más, consideramos que el rugby es un deporte que tiene todo el potencial de crecimiento, no sólo como un deporte, sino como una empresa que genere dinero. Al ser este un deporte con inmenso potencial, pero muy pequeño a la vez porque no tiene difusión en grandes cadenas, y no tiene el mismo apoyo que el gobierno le brinda a deportes como el fútbol.

(ii) Béisbol

El béisbol es quizás uno de los deportes que mayor acogida tiene en la comunidad latina en Estados Unidos. Es el deporte representativo del Caribe, y uno de los deportes más importantes para la comunidad latina en el mundo. También es uno de los más populares en Estados Unidos, donde es el segundo en popularidad tras el fútbol americano. En las islas del Caribe, en especial en República Dominicana, Cuba y Puerto Rico es el deporte nacional. Para tener una muestra de lo que mueve el béisbol como deporte, hay que pensar en los Yankees de Nueva York, quizás el club más exitoso del mundo, que genera USD \$3,2 billones al año en utilidades. Los ingresos de la MLB (Major League Baseball) aumentaron en un 122% en los últimos 10 años. En cuanto a derechos de televisión, la MLB tiene firmado un contrato de USD \$12 billones del 2014 al 2021, recibiendo USD \$

500 millones anuales por parte de Fox, USD \$300 millones anuales de TBS y USD \$700 millones anuales de ESPN. El costo de un partido para una familia de 4 personas oscila entre los \$200 y los \$250 dólares, lo que lo hace el deporte más caro para observar en Estados Unidos.

El béisbol es uno de los deportes que más se juega en la Costa Caribe colombiana. Al tener la influencia del caribe, donde es el deporte más popular y de donde salen grandes peloteros de la MLB (Manny Ramírez, Albert Pujol, David Ortiz, Álex Rodríguez, por decir algunos), y la influencia venezolana, Colombia ha tenido la oportunidad de destacarse internacionalmente. El mayor ejemplo de ello es la cantidad de beisbolistas colombianos que están hoy en las Grandes Ligas. El mayor referente para todos los colombianos, y el que hizo que muchos se interesaran por ver partidos de 4 o 5 horas de duración fue Édgar Rentería, el shortstop barranquillero que nos hizo vibrar cuando anotó el hit para la primera consagración de los Marlins de la Florida en la MLB en 1997, o cuando anotó el home run decisivo en la Serie Mundial del 2010 con los Gigantes de San Francisco. Siguiendo su camino han estado Orlando Cabrera, Ernesto Frieri, Julio Teherán, José Quintana, Donovan Solano, Sugar Ray Marimón entre muchos otros jóvenes que quieren emular a su ídolo. Cabe destacar que Edgar Rentería fue apenas el cuarto colombiano en jugar en la MLB en cien años de historia. Después de él, 13 beisbolistas han llegado a equipos de renombre en las Grandes Ligas. Un dato no menor si se tiene en cuenta que Colombia, lastimosamente, está muy por detrás de grandes potencias latinoamericanas en el deporte como República Dominicana, Puerto Rico, Cuba, México y Venezuela.

Precisamente el foco de ésta investigación va hacia el desarrollo del deporte en Colombia. Si bien hay una liga en el país consolidada (Copa Claro de Béisbol), hay muy pocos equipos jugándola, ya que no han sabido cómo hacer para que el deporte se desarrolle en el interior del país. El béisbol tiene un potencial enorme gracias al apoyo de la empresa privada y a que hay un gran patrocinador como Claro que le ofrece señal privada de televisión, y por ende gran difusión.

(iii) Baloncesto

El baloncesto es el tercer deporte más popular en los Estados Unidos después del fútbol americano y el béisbol. Míticos jugadores de éste deporte se han vuelto leyendas mundiales, como Michael Jordan, Larry Bird, Wilt Chamberlain, Kobe Bryant, Shaquille o'Neal, entre otros. Es uno de los espectáculos más importantes para Estados Unidos, y las

Finales de la NBA es uno de los eventos que más ingresos genera. Tan sólo con decir que aproximadamente 12 millones de espectadores vieron por TV el Juego de las Estrellas 2014 – 2015, uno ya se puede imaginar el dinero que mueve

De los deportes emergentes en el país el que quizás tiene una mayor difusión y una mayor hinchada es el baloncesto. No sólo porque su principal patrocinador sea DirecTV, quizás el más importante operador de cable en Colombia, sino porque tiene una Liga Nacional, los clubes tienen opción de competir a nivel internacional contra equipos de mucha mayor envergadura, y se puede decir que hay un patrocinio importante. Lo que ha evitado que el baloncesto se desarrolle aún más en el país es el desorden con el que se ha manejado. Ese desorden hizo que la Liga Profesional de Baloncesto se convirtiera por lapsos en un torneo invitacional (es decir, con jugadores no profesionales), lo que le restaba al nivel de juego, al espectáculo, y por ende a la clientela. Apenas desde el 2013 el baloncesto volvió a ser profesional en Colombia, tras tener el apoyo de DirecTV y de FIBA Américas (el ente gestor del baloncesto en Latinoamérica).

Hoy en el baloncesto profesional colombiano hay 10 equipos, que cuentan en su gran mayoría con jugadores extranjeros que le aportan al nivel del básquet colombiano y a los basquetbolistas nacidos acá. Dentro de estos equipos hay dos en Bogotá (Piratas y Guerreros), uno en Medellín (Academia de la Montaña), dos en Tunja (Patriotas y Águilas), uno en Bucaramanga (Búcaros de Santander), uno en Villavicencio (Llaneros), uno en Manizales (Once Caldas), uno en Cali (Astros) y uno en Cúcuta (Halcones). Cabe destacar que el básquet es de los pocos deportes, si no el único, que ha contado con equipos de territorios que nunca han tenido figuración en otros deportes a nivel nacional, como Chocó, que tenía a Cimarrones del Chocó, quienes se consagraron campeones en la Liga DirecTV 2014-1, o Bayside, un equipo de San Andrés que disputó el torneo invitacional Saludcoop (que era como se denominaba la liga entre el 2001 y el 2012).

La organización de los coliseos donde se juega el deporte también es muy importante. A diferencia del Rugby que no cuenta con un estadio propio, cada ciudad tiene un coliseo destinado a la práctica del deporte, y generalmente en un muy buen estado debido a remodelaciones que se han hecho pensando en juegos Sudamericanos y en Juegos Nacionales. Lógicamente, al tener como patrocinador a DirecTV, varios partidos son transmitidos por ésta plataforma, en el canal Win Sports.

Los coliseos se ven generalmente con gente, lo cual muestra que si hay una hinchada fuerte del deporte en el país, pero que tiene que ser fortalecida aún más porque rara vez se ve un coliseo totalmente lleno. En un deporte donde los principales deportes son el fútbol y el ciclismo (sólo cuándo se disputan las grandes carreras) es muy difícil que los demás deportes logren una fanaticada fuerte, debido principalmente porque el poyo de la empresa privada no es igual en estos deportes emergentes que en los deportes populares, y el apoyo gubernamental ni se diga. El baloncesto quizás es el ejemplo más importante de esto, porque a pesar de tener una liga nacional y disputarse de manera profesional, no hay una fácil recordación ni una cultura basquetbolística. Por eso el enfoque del CRM que se le aplique al básquet debe ser el de generar adeptos e hinchada más fuerte, sin que tenga que significar necesariamente que desplace a otros deportes. El CRM tiene que enfocarse a generar pertenencia. El objetivo debe ser que por ejemplo en Bogotá el ciudadano de a pie se vea identificado tanto con Millonarios y Santa Fe como con Piratas y Guerreros. Hay que aclarar que no se está pidiendo que el básquet genere tantos hinchas como estos equipos, sino que los ciudadanos sepan que cuando jueguen Piratas o Guerreros están representando a Bogotá y los apoyen, así no formen parte de la base de consumidores habituales del deporte. Eso no debe verse remitido a Bogotá solamente, sino a todas las ciudades donde hay un equipo de básquet. Donde no hay equipo de fútbol, entonces los esfuerzos deberían enfocarse a desarrollar el básquet para que todo el mundo apoye el deporte, dada que esta es la única forma de representación a nivel deportivo que algunas comunidades tienen.

3.2. Brief e identificación del cliente

3.2.1. Futbol

En el caso particular del fútbol, la segmentación no es muy difícil, el futbol es un deporte para todas las edades y géneros. Esta brecha incluye al abuelo que hizo hinchas a toda su familia hasta el nieto quien se está reclutando en el deporte.

Normalmente quién ve este deporte lo practica, pero no necesariamente, es posiblemente uno de los pocos deportes que tienen una gran población de consumidores no practicantes, debido a su generalidad, facilidad de entendimiento y alcance. Esto habla de un deporte que no condiciona física o socialmente a nadie

“Un 77 por ciento de los padres hablan con sus hijos de fútbol y un 85 por ciento cree que el fútbol es importante en la educación de los hijos.

El 93% de la población ve fútbol por Tv; 35% por cable; 13 % escucha radio y 5% lo ve por internet". (Coldeportes, 2014)

Cómo lo demuestra este estudio de Coldeportes en instituciones educativas, el alcance del futbol juega un papel clave en la sociedad colombiana y además tiene un rango de edades muy grande a la hora de segmentar.

Para entender el cliente hay que pensar cómo él y actuar cómo él, por esto viene a coalición la pregunta ¿Cómo empieza un cliente potencial del futbol su proceso en el deporte? Son varios pasos, el primero es cuando a muy temprana edad, 4-6 años, el niño se hace fan del deporte, de ahí hasta los 12 años escoge a un equipo como hincha, más adelante escogerá ídolos, marcas etc. En la edad de la niñez, la persona escoge si desea jugar o no este deporte; normalmente los jugadores profesionales empiezan a dedicarse a esto a muy temprana edad pues escogen desde muy pequeños si se van a dedicar a este juego. Hay varias razones que justifican este comportamiento, la primera por falta de oportunidades, en el país el futbol es la única manera de salir adelante de muchas personas; razón por la cual hay gente que dedica una vida entera a la preparación físico-técnica de este deporte pues la competencia es de un nivel muy grande.

Basándonos en esto, encontramos varias variables, una es la familia, normalmente la familia del cliente es quién induce al mismo al gusto por el futbol y posteriormente del equipo. Normalmente por tradición familiar, círculo social, ubicación geográfica, empatía con colores, filosofía del equipo, jugadores, ídolos y demás factores socio-culturales la persona hace su elección de equipo.

Por este motivo realizamos el siguiente brief de clientes:

Edad: De 3 a 70 años

Género: Mixto

Ocupación: Cualquier profesión

Nivel socio económico: estratos 1 a 6

Alcance geográfico: Toda Colombia

Perfil de hábitos y costumbres: Persona apasionada quién disfruta del ejercicio del deporte de la competencia, tiene total entrega en cada aspecto de su vida, le gusta luchar hasta el final, analizar situaciones para convertirlas en oportunidades. Son personas que les gusta compartir... Un partido, unos tragos, una gaseosa.

Gracias este brief ¡Encontramos a nuestros clientes objetivo!

Ellos son Daniel y Pedro García, de 12 y 68 años, son un nieto y su abuelo hinchas de un equipo al cual esperaron años para verlo campeón. Tienen una larga dinastía que ha hinchado por este equipo a través de los años, ellos sufren cada vez que ven a su equipo y la pasión corre a través de sus venas. Ellos lloran de felicidad pues acaban de ver a su equipo campeón después de una larga espera y se abrazan de la felicidad que esto implica. Son abonados al estadio y no faltan a ningún partido desde hace 2 años



Ilustración 2 - Daniel y Pedro García, clientes de fútbol.

3.2.2. Tennis y Golf

El cliente del Tennis y el golf tiene muchas similitudes, en un 80% de los casos las personas que ven estos deportes los practican. Ellos asisten a clubes sociales públicos y privados para poder acceder a estos deportes pues los espacios son limitados. Tienen buen poder adquisitivo con preferencia de las tradiciones y las normas.

Tal vez una de las pocas discrepancias que tienen estos deportes, es la edad de acceso a este. Mientras que en el golf se accede a edades más avanzadas por lo general, el tennis

empieza a ser factor de la rutina de las personas. No es coincidencia que muchos padres les enseñen a jugar desde muy temprana edad tenis a sus hijos, es casi que una costumbre este tipo de prácticas.

En Colombia estas personas no tienen acceso directo a ser espectadores del espectáculo puesto que el nivel y el poco desarrollo de este deporte no han permitido que se amplíe el impacto de estos deportes.

Edad: 15 a 50 años

Género: Mixto

Ocupación: Cualquier profesión con carrera universitaria

Nivel socio económico: estratos 4 a 6

Alcance geográfico: Principales ciudades de Colombia: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga

Perfil de hábitos y costumbres: Son personas analíticas, frías, calculadoras les gusta tener visión de lo que quieren hacer; por esta razón están siempre un paso delante de sus acciones, para así planearlas y lograr sus metas. Su mentalidad siempre está enfocada al logro, lo que los hacen unos obsesionados con el éxito y el perfeccionismo.

Este brief nos ayudó a encontrar otro cliente objetivo, Gustavo Umaña.

Gustavo es un joven de 32 años quien ha desarrollado una importante carrera laboral, es psicorígido y apasionado por hacer ejercicio. Juega golf hace unos años y siempre practicó tenis.



Ilustración 3 - Gustavo Umaña, cliente de golf y tennis.

3.2.3. Deportes emergentes

(i) Rugby

El consumidor de rugby, en el 90% de los casos, lo practica. Al ser un deporte que integra a todos los participantes del juego como una familia así sean rivales en el campo, y al permitir la práctica de prácticamente cualquier persona sin importar su condición física, o su edad, se puede considerar un nicho bastante amplio. El rugby se practica desde una edad temprana (4 años en adelante), por lo que se puede estipular que esta sea la edad temprana para determinar el consumidor. Teniendo en cuenta que el jugador de rugby puede llegar hasta la edad de 40 años sin problema, se toma esa como el fin de la segmentación de los jugadores. Hay otro nicho más pequeño que sigue el deporte por gusto, más no lo practica por edad. Ese grupo va hasta los 70 años más o menos. Entonces hasta el momento hemos establecido que cualquier persona entre los 4 y los 70 años puede ser consumidor de rugby, sin importar su contextura física.

Entre los 4 y los 40 años encontramos el nicho del jugador. El jugador, al tener el alma y el espíritu de compañerismo del rugby suele reunirse a tomar cerveza con compañeros de

equipo y rivales, para compartir y para hablar tanto de los partidos como de la vida. Por eso se puede decir que el típico jugador de rugby es el típico “amiguero”, sociable, que le gusta compartir con los demás.

Dentro de éste nicho hay una segmentación bastante fuerte. Aún no es un deporte común entre los menores, aunque cada vez más niños toman el rugby desde temprana edad. Aproximadamente el 8% de la población está concentrada entre los 5 y los 12 años. Entre los 12 y los 17 años hay mayor exposición a torneos y demás. El 13% de la población rugbística del país está en éste margen. El 62% de los jugadores de rugby en éste nicho se encuentran entre los 17 y los 28 años. Entre los 29 y los 50 años encontramos otra población que juega más que todo por diversión. El 12% de los rugbistas del país se encuentran en el rango generacional entre 29 y 40 años. El 5% restante se encuentra entre los 40 y los 50 años. Uno de los miembros del grupo investigador es jugador en un club de Bogotá (Barbarians R.F.C), y estos resultados se han sacado de su experiencia y sus vivencias en el equipo. El consumidor de rugby tiende a ser de clase media alta, lo que significa una oportunidad de oro para ofrecerle servicios Premium. También el consumidor de rugby tiene una serie de valores trascendentales tales como el espíritu de equipo, el respeto, la humildad, el compañerismo, la disciplina, la solidaridad y la pasión. Un viejo dicho inglés dice: “El fútbol es un deporte para caballeros jugado por villanos, y el rugby es un deporte para vilanos jugado por caballeros”. Este adagio expresa la personalidad y el espíritu del jugador de rugby.

El estilo de vida del consumidor de rugby es muy británico. Generalmente es gente de altos ingresos, que prefiere un estilo de vida alto. Al jugador de rugby entre los 17 y los 30 años le gusta mucho el fútbol, y lo practica. Al consumidor de más edad le gustan otros deportes como el tenis y el golf.

Torneos

No hay un torneo de rugby a nivel nacional, pero la Federación Colombiana de Rugby (FCR) está compuesta por siete ligas distintas. Esas son, en orden de importancia:

- Liga Antioqueña de Rugby (LAR)
- Liga de Rugby de Bogotá (LRB)
- Liga Santandereana de Rugby (LSR)
- Liga Risaraldense de Rugby (LRR)
- Liga Vallecaucana de Rugby (LVR)
- Liga Nortesantandereana de Rugby (LNSR)
- Liga de Rugby del Atlántico (LRA)

Los equipos que incluyen cada liga son:

Tabla 2 - Equipos de rugby en Colombia

	LAR	LRB	LSR
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Anaconas Rugby Club • Athalantas Rugby Club • Cabras Rugby Club • Copacabana Rugby Club • Duendes Rugby Club • Espartanos Marinilla Rugby Club • Fénix Rugby Club • Gatos Rugby Club • Hachas Rugby Club • Petirrojos Rugby Club • Porra Caimanera Rugby Club • Renos Bello Rugby Club • Universidad Nacional Rugby Club • Zorros UdeM Rugby Club 	<ul style="list-style-type: none"> • Barbarians Rugby Club • Carneros Andes Rugby Club • Salamandras Rugby Club • Coyotes Rugby Club • Zeppelin UN Rugby Club • Minotauros Rugby Club • Azules Rugby Club • Alianza Rugby Club • Tadeo Rugby • Rosario • Jabalíes Rugby Club • Jaguares Rugby Club • Templarios Rugby Club • Javeriana Rugby • Cancerberos Rugby Club 	<ul style="list-style-type: none"> • Aguilas Rugby Club • UTS • UIS • Escuderos Rugby Club • Dragones Rugby • Alianza Francesa Rugby Club • Toros Rugby Club • Leopardos Rugby Club

	LRR	LVR	LNSR
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Rhinos Rugby Club • Ocelotes Rugby Club • Arrieros Rugby Club • Fénix Rugby • Licaones Rugby Club 	<ul style="list-style-type: none"> • Lobos Rugby Club • Nativos Rugby Club • Juglares Rugby Club • Centuriones Rugby Club • Phalanx Rugby Club • Buziracos Rugby Club • Lobos Rugby Club 	<ul style="list-style-type: none"> • Cúcuta Indios Club • Carboneros Rugby Club • Barbariens Rugby Club • Cobras Rugby Club • Leones Rugby Club

Liga de Rugby del Atlántico:

- Dogos Rugby Club
- Piratas Rugby Club
- Chitas Rugby Club
- Vikingos Rugby Club
- Zorros Rugby Club
- Kamash Rugby
- Mokana Rugby
- Osos Rugby Club.

La gran mayoría de equipos tiene entre dos y tres divisiones y división femenina, lo que hace que el rugby cada vez se difunda cada vez más en Colombia.

(ii) Beisbol

El béisbol, por historia, siempre fue un deporte popular. Antes era catalogado como el *“America’s Favorite Pastime”*. Sin embargo, al estar carente de ídolos para las nuevas generaciones con la marcha de la leyenda Derek Jeter, además de los escándalos por doping que históricamente han afectado a sus deportistas, el juego ha perdido relevancia

y está luchando para enganchar de nuevo a las nuevas generaciones, que prefieren otros deportes como el fútbol americano, el básquet y el hockey.

Generalmente, la población mayor se ve identificada con el deporte. Esto nos da una primera conclusión, y es que el fan del béisbol no tiene por qué jugarlo, como pasa con el rugby. De hecho el béisbol se puede comparar con deportes como NASCAR o la Fórmula 1, que a pesar de tener pocas personas practicándolo, tienen altísimos índices de popularidad. La persona que más sabe de béisbol en Colombia, por ejemplo, es un periodista nacido en Lituania en 1930, pero barranquillero desde los 2 años de edad, llamado Mike Schmulson. Schmulson nunca jugó béisbol, pero es el mayor conocedor del deporte en el país. El béisbol es un deporte muy amigable para las personas mayores, así que se podría establecer un nicho de 40 años en adelante.

Un segundo nicho, que vendría siendo más bien un micro-nicho de mercado, es el de los jóvenes. Para las personas jóvenes sí que es necesario jugarlo para poder ser un fanático de verdad, o tener familia costeña con gusto por el béisbol. De hecho, a uno de los investigadores le gusta el béisbol, debido a que es hijo de una persona que ama el béisbol debido a su ascendencia costeña, a pesar que esa persona nunca lo jugó. Ese nicho es muy especial, ya que en Colombia el deporte se practica poco, aunque se practica en todo el país (profesionalmente sólo en la Costa Caribe).

De cualquier manera, los dos nichos se parecen mucho en costumbres. En especial tienen la característica de ser pacientes como casi ningún otro fanático del deporte. Los juegos de béisbol duran generalmente entre 3 y 4 horas, sin contar la duración del tiempo extra cuando lo hay (o extra innings). Cuando pasa eso, el partido puede durar fácilmente 5 horas. El fan natural del béisbol es capaz de sentarse a ver todo el partido sin interrupciones. También suelen ser muy supersticiosos. Si el equipo ganó cuando llevaban puesta una prenda de vestir determinada, se siguen vistiendo con esa prenda, o hasta sentarse en una determinada posición en el estadio, o en un sector del mismo. Son tan supersticiosos, que una de las maneras más comunes para “invocar” una remontada es volteando las gorras. Eso lo hacen tanto los jugadores como los fanáticos.



Ilustración 4 - Jugadores de béisbol universitario de los Estados Unidos

El fan del béisbol es quizás el más leal de todos. Así el equipo vaya mal o vaya bien, siguen absolutamente toda la temporada de su equipo. A diferencia del rugby y el basquetbol, su base de fanáticos es predominantemente masculina. En Colombia, el fan del béisbol también suele ser de la vieja guardia, debido a que el deporte tiene en Colombia más de 100 años. Colombia tiene su historia y sus leyendas en el deporte, tras ser Campeón del Mundo 2 veces, por allá en 1947 y en 1965. Aunque todo fue en el amateurismo, Colombia tiene tradición en el deporte.

El perfil para el fanático del béisbol que hemos establecido va de los 40 a los 70 años, con un micro-nicho que está compuesto por los hijos de estas personas y los jóvenes que lo juegan. Son personas pacientes, leales, supersticiosas, y sobre todo demasiado fanáticos al deporte. Son personas nostálgicas de las buenas épocas del béisbol en Colombia y coleccionan recuerdos, historias y anécdotas. Los jóvenes son personas apegadas a la familia y que generalmente tienen en mente dedicarse al béisbol y poder dar el gran paso a las grandes ligas de Venezuela o el Caribe, y si se puede dar el paso directo a los Estados Unidos. Por esto también son personas muy dedicadas y deportistas. Los hinchas del

béisbol suelen ser personas que se apasionan mucho con su equipo, pero que no piden mucho para ser felices y disfrutar un partido.

Torneos y Equipos

La Copa Claro de Béisbol es el torneo principal del país. En ella compiten 4 equipos de la Costa Caribe, en las que han sido las plazas históricamente beisboleras del país: Caimanes de Barranquilla, Tigres de Cartagena, Toros de Sincelejo y los Leones de Montería. El director de la Copa Claro es Edinson Rentería (hermano de Édgar Rentería). Gracias a él, el béisbol colombiano se ha internacionalizado mucho. Desde la temporada 2012 – 2013, la Liga Colombiana ha participado en la Serie Latinoamericana. En ella participan los campeones de la Copa Claro de Béisbol (Colombia), la Liga Invernal Veracruzana (México), la Liga de Béisbol Profesional Nacional (Nicaragua) y la Liga Profesional de Béisbol (Panamá). Cada equipo porta los colores que el país porta en las eliminatorias al Clásico Mundial de Béisbol, que es el Mundial del deporte, y tiene derecho a reforzarse con jugadores de otros equipos de la Liga y con jugadores extranjeros al representar al país. De las tres ediciones disputadas, Colombia ha ganado las ediciones del 2014 (Tigres de Cartagena) y 2015 (Leones de Montería).

(iii) Baloncesto

El fan del basquetbol es joven, alegre y dinámico. Aproximadamente un 70% de los fans del baloncesto son hombres, y creemos que en Colombia se repite esa tendencia aunque se ha vuelto un deporte muy familiar en algunos sectores. La mayor parte de los fans del baloncesto se encuentran entre los 18 y los 54 años. Al ser un nicho de mercado tan amplio, pero cuya población principal es de jóvenes, el baloncesto tiene la necesidad de ponerse al alcance de sus clientes al instante mediante aplicaciones móviles. El fan del baloncesto generalmente juega el deporte y hace otro tipo de ejercicio, siendo físicamente activo. Su ingreso suele ser medio-alto y los fanáticos son muy fieles a su equipo. Por tradición, es el deporte que más población afro-descendiente convoca. En Colombia, poblaciones como Chocó y San Andrés tienen equipos propios (en ningún otro deporte pasa).

El fan del baloncesto vive su deporte como una experiencia única. No es sólo el juego lo que lo motiva, sino que es toda la experiencia de consumo que hay alrededor del mismo. Por eso, el fan del baloncesto aprecia que lo traten con cariño y con respeto en el estadio, como si fuera su casa. El amor por el equipo es lejos la segunda cuestión más importante para el fan. Son hinchas muy leales y que dan todo por ver a su equipo campeón. Muchos hinchas de la NBA por ejemplo se guían por la nostalgia y por el recuerdo, como en el béisbol. Acá ese ingrediente no suele ser tan importante, pero algunos fanáticos aún se acuerdan del primer equipo que fue nacionalmente reconocido como referente del baloncesto colombiano (Piratas de Bogotá).

Al ser un grupo tan amplio de gente, es muy complicado determinar un tipo de cliente en específico. Mientras que algunos fans del baloncesto son obsesivos por su equipo y deben estar al tanto de las noticias a toda hora, otro grupo se guía más por el tipo de experiencia que le brinda ir a un partido. Hay otro grupo, que generalmente es el de mayores de 55 años (aproximadamente 1 de cada 4 hinchas pertenecen a éste grupo), que se dividen en el amor por los colores y en la *memorabilia*. Pero el punto en que más se identifican los fanáticos a éste deporte, y que creemos que sería el punto de entrada para implementar CRM en Colombia es en los artículos deportivos. Todos los hinchas del deporte se identifican con los colores de un equipo, pero los hinchas del baloncesto deben tener prendas, gorros, artículos conmemorativos, y demás.

Podemos dividir el nicho poblacional del cliente del baloncesto (18 – 54 años) en cuatro grupos diferentes:

- Obsesivos por el equipo: Son en general los hinchas más jóvenes del grupo. Aparte de ser activos físicamente, porque regularmente practican deporte y entre ellos el baloncesto. Deben coleccionar todos los productos del equipo, desde las llaves de la casa hasta la camiseta del jugador favorito. Son un grupo poblacional totalmente apasionado, que también se fija mucho en la experiencia alrededor del baloncesto, y tiene que estar enterado siempre de las noticias del equipo or redes sociales o aplicaciones móviles. Tiene un entorno familiar unido y se ubica en un estrato social medio-alto. Éste es el nicho comprendido entre los 18 y los 25 años.

- **Nostalgia:** Son clientes que se sienten identificados con el pasado de la institución. Todavía apoyan a su equipo, pero ven en el amor al juego algo muchísimo más preponderante que las figuras. Generalmente son hinchas desde que tienen uso de razón. Compran bienes de lujo, como recuerdos, esferos, figuras de colección, camisetas conmemorativas, etc. Generalmente son los clientes mayores de 50 años.
- **Charla y Socialización:** Existe otro grupo poblacional que es una especie de evolución del primer grupo que hemos mencionado en ésta descripción. Todavía va a los juegos, apoya sin parar al equipo, pero no con la pasión de antes. Va más con un sentido de charlar del juego y de socializar con otros hinchas, con el objetivo de crear relaciones de valor. Éste grupo compra camisetas y artículos deportivos pero no con la misma intensidad, y generalmente, debido a que éste grupo lo constituyen profesionales jóvenes, no van a todos los juegos. Cuando van, se sienten que están ensalzando su sentido de pertenencia con el equipo. El grupo va de los 25 a los 40 años aproximadamente
- **Admiración:** Hay un grupo entre los 40 y los 50 años que admira el juego y admira a los jóvenes talentos. Son el tipo de personas que inducen a sus hijos dentro del deporte y tienen intención de profesionalizarlos. Siempre tendrá ídolos que no se pueden reemplazar por los nuevos jugadores, pero ama al juego y es motivado por él. Es el tipo de cliente que se puede reunir en su casa con su familia a ver un juego y disfrutarlo al máximo, y ocasionalmente puede ir a los coliseos a ver los juegos.

Cabe destacar que todos estos hinchas son apegados a la familia y toman el básquetbol como motivo para integrar a la familia al juego.

3.3. Propuesta de programas por deporte

3.3.1. Fútbol

Reclutamiento, Implementación y Fidelización

La propuesta para fútbol siempre va a ser compleja, el mundo del fútbol no es fácil de entender, los juicios pasionales nunca van a ser muy objetivos y la gente tiende a pedir lo imposible pues no se conoce el nivel de complejidad de las acciones para poder hacer crecer un equipo. Hay hinchadas más rentables que otras por lo que nosotros diseñamos un plan de CRM para los equipos que más recaudaron en la liga águila 2012: Nacional, Santa Fe, Millonarios, Junior y Cali.

Por esto mismo la idea es personalizar lo más posible cada factor de este programa. Con esto se logrará una mejor actitud percibida con el cliente y se sentirá más identificado.

Para reclutar a las personas, lo que los equipos de fútbol deben hacer es implementar el sistema de abonos a su negocio, un cliente fiel es un cliente rentable, de este modo se asegura un ingreso fijo año tras año y una opción de amplificación muy importante. Para darle un refuerzo importante a esta política proponemos dar descuentos a referidos y por número de referidos. Con esto podemos asegurar un voz a voz muy importante y publicidad gratis que puede tener un efecto muy positivo. La persona abonada le da su número de abono a determinado número de personas, estas personas presentando este número obtienen un descuento y el abonado obtiene descuentos por cada persona referida que se haya abonado. De este modo reclutamos y re-reclutamos clientes potenciales. Se debe hacer una convocatoria con impacto en ATL para que todos los hinchas lo vean y sepan que hay forma de abonarse, el conocimiento de los productos es muy importante. En redes sociales se debe replicar esta convocatoria en una magnitud enorme, los hinchas viven muy pendientes del social media y gracias a esto están informados; por ende la campaña debe ser muy agresiva.

En cuanto a la implementación se debe buscar ser ágil en la ejecución, debido a que de esta parte depende el éxito del programa de fidelización ¿Por qué? Porque los datos y las preferencias de cada cliente, van a ser la columna vertebral de esta fase. En la implementación, una vez abonado se debe otorgar gifting al fanático para que este sienta que su apoyo es bien remunerado, por ende la toma de datos del cliente es crucial, se deben tener fecha de nacimiento, mail, datos de residencia, número telefónico, jugadores favoritos, ídolos, si juega o no fútbol, ¿que quisieran encontrar en las tiendas ¿etc. Debe ser muy minuciosa la minería de datos, no se deben abusar de estos y deben ser tomados en pocas repeticiones para no ser invasivo con el cliente. Para implementarlo se debe hacer un stock de gifting y merchandising para los clientes abonados, se debe tener un auxiliar para la fase de fidelización y eventos especiales. Después de realizar la minería de datos se tabulan los datos y se analizan preferencias, creando una base de datos con

software para que este arroje todas las preferencias del cliente abonado para tomar acción sobre este.

Se deben hacer alianzas estratégicas con agencias de viajes, para que otorguen precio razonable, descuentos y beneficios a las personas que quieran viajar con el equipo por el país y el continente a acompañarlo. De este modo la hinchada acompañará y además de esto generará ingresos al equipo.

La fidelización es la parte donde se ejecuta todo, donde el plan de acción se hace efectivo. Se empieza por la boletería, el hincha fiel abonado debe ser premiado y por esta razón tendrán prioridad en acceso al estadio, en acceso a boletería no planeada como copas internacionales, y descuentos en la tienda. Ningún abonado se puede quedar sin boleta para fases finales y obtendrán precios muy especiales, pues ellos son quienes están con los equipos. Los precios para los no abonados no serán tan flexibles para así incentivar a la compra de futuros abonos

En cuanto al merchandising, este se entregará inicialmente a los abonados, una anqueta de productos que identifiquen al cliente con la campaña. En la tienda se otorgará una tarjeta de puntos por productos y compras, estos puntos otorgaran beneficios en descuentos y promociones de la tienda, para que así todos los hinchas tengan los productos necesarios para ir al estadio.

Para capitalizar al cliente es necesario tener acciones intangibles para el también, en este caso la idea es acercar al hincha con el equipo profesional, para que crezca la admiración y la afición se vuelva más vigente al tenerlo tan cercano ¿Qué se va hacer? A nuestros clientes abonados, en la semana de su cumpleaños se llevará a conocer al primer plantel a un “meet and greet” donde ellos se tomaran fotos con ellos antes del partido y tendrán la posibilidad de tener a su héroe en frente, se distribuirán en concentración, entrenamientos y camerino del partido dependiendo la fecha del cumpleaños para evitar congestiones y desconcentración del plantel. Además de esto se les otorgará gifting conmemorativo del día y se harán rifas. Si esta persona cumple el día del partido, su puesto estará decorado y se anunciará la felicitación de cumpleaños en medio tiempo.

Además de esto, los abonados tendrán la opción de tener una visita a los trofeos del equipo al semestre, de este modo se les acercará a la gloria y se familiarizaran con el ímpetu de sus equipos.

Tabla 3 - Estrategia de Gifting y Merchandising en fútbol

Grupo de Edad	Productos a vender
3 – 5 años	Productos coloridos, que el recién nacido pueda identificar por los colores,

	ya que ese grupo de edad se enfoca en la atracción visual. Balones y elementos de futbol para familiarizar al infante con el deporte.
5 – 15 años	Productos con los que el niño pueda identificar el equipo. Balones, camisetas pequeñas, manuales para entender las reglas del juego desde temprana edad, figuras de acción de los ídolos, banderas, bufandas, implementos deportivos a la medida, etc
15 – 40 años	Productos específicos para el hincha. Es el segmento más amplio de todos y cubre desde camisetas, uniformes, libros de colección, bufandas, hasta elementos para los hogares , implementos conmemorativos, decoración, implementos de juego, etc, reliquias del equipo.
40 – 70 años	Es el segmento del lujo. El cliente no busca participación directa en el juego, sino productos lujosos y con los que el cliente sienta que trasciende. Dentro de este segmento se pueden encontrar camisetas tipo polo de marca, balones conmemorativos, esferos finos, relojes, libros, etc. Es el segmento que más ingreso le generaría a la tienda.

3.3.2. *Tennis y Golf*

Reclutamiento, Implementación y Fidelización

Para el reclutamiento se va a buscar a los asistentes de los eventos deportivos de este mismo, buscando generar una alianza estratégica con la empresa distribuidora de las boletas, para que de este modo se pueda extraer los datos de los clientes. Una vez identificados los datos, se buscarán los patrones de preferencia de los asistentes para identificar sus gustos y preferencias, con este método lo que buscamos es buscar una

campaña personalizada de reclutamiento para cada cliente, innovar con esto y no seguir generando campañas genéricas que terminan siendo vacías para la mente del consumidor. Sabiendo esto: jugadores preferidos, marcas preferidas, plazas preferidas etc. Se enviara invitación al programa de las respectivas federaciones con plan de abonos y de eventos sorpresa, para generar incertidumbre sobre los eventos que estén planeados.

La implementación se generará gracias a la minería de datos que nos entregará la empresa distribuidora de boletas, con jugador preferido, marca preferida, edad, genero, plazas favoritas, torneos favoritos, residencia y si practica o no el deporte. Una vez realizado se implementa la entrega de merchandising y gifting que van dentro del plan de fidelización.

En el plan de fidelización está enfocado en un plan de gifting sumamente valioso y poco común, puesto que este público tiene la capacidad monetaria de acceder a giftings comunes y corrientes. Por esta razón el merchandising no puede ser común, debe tener un valor agregado muy amplio. Sería preferible si este gifting es extranjero, de los torneos más influyentes de estos dos deportes, merchadising oficial de dichas competiciones que son muy apetecidas por este público que no puede viajar a ver estos torneos. Pines, gorras, camisetas, chaquetas, sacos bolas, tees, guantes muñequeas, anti vibradores de raquetas, raquetas, tacos, forros de implementos, maletines conmemorativos, bolas firmadas por jugadores famosos así como gorras ropa e implementación, para que al afiliarse al plan se vean retribuidos.

Para asegurar la fidelidad y el re reclutamiento se va a crear un sistema de ball-puntos donde por fidelizarse se entrega un tarjetón con cuadros vacíos y por cada referido que se una al programa, se le entrega una bola que equivale a un punto, la persona podrá canjear esos ball-puntos por los premios anteriormente mencionados de acuerdo a la cantidad de puntos acumulados.

3.3.3. Deportes emergentes

Reclutamiento, Implementación y Fidelización

La comunidad rugbística del país va creciendo en cantidades a pesar de sólo contar con el apoyo de un canal de televisión privado menor (Telemedellín). Eventos grandes internacionales como la Copa Mundial de Rugby, el Seis Naciones, o próximamente el Seis Naciones América, llaman la atención del consumidor

colombiano. Gran parte de las personas que viven este deporte como espectadores también lo viven como jugadores, por eso es de vital importancia interesar al cliente en los beneficios del rugby organizando más torneos tanto para aficionados como para jugadores que ya lleven bastante tiempo en el medio. Gatorade es el patrocinador oficial del rugby colombiano, pero no es suficiente tener tan pocos patrocinadores. Por eso se requiere ayuda departamental para todas las ligas. El ejemplo más claro es la Liga de Rugby de Antioquia, que es patrocinada por la gobernación de Antioquia y por el Inder, y ha sido el polo de desarrollo del rugby en el país. En el caso de Bogotá, a pesar de la cantidad de clubes, jugadores, y de talento, la empresa privada es la única que apoya. Por eso para la difusión del rugby es fundamental el apoyo gubernamental.

Asumiendo un incremento del apoyo para el rugby en el país, teniendo en cuenta la participación de los Tucanes en el repechaje a la Zona Sudamericana A y la participación de las Tucanes en los Juegos Olímpicos, el jugador de rugby encontrará mejores alternativas para el juego. El desafío está en las herramientas para el jugador. En este aspecto hay que mejorar mucho. En Colombia no hay un solo almacén de rugby. Uno de los investigadores en éste proyecto juega el deporte, y para comprar los implementos hay que hacerlo por internet, en una página que brinda un gran servicio y diferentes alternativas de pago (desde un pago en puntos vía Baloto hasta PayPal), pero un catálogo reducido. Si bien está segmentado por producto y por género debido a la gran cantidad de mujeres que practican el deporte, falta una segmentación por grupo de edad que puede captar clientes desde temprana edad. Un ejemplo que se propone en el trabajo investigativo es crear una tienda especializada donde se encuentre absolutamente todo lo que el rugbista necesita, pero segmentado por grupos de edad. En la siguiente tabla se resume la estrategia a seguir:

Tabla 4 - Estrategia de segmentación en deportes emergentes

Grupo de Edad	Productos a vender
0 – 5 años	Productos coloridos, que el recién nacido pueda identificar por los colores, ya que ese grupo de edad se enfoca en la atracción visual más que en los conceptos de deporte o de equipo
5 – 15 años	Productos con los que el niño pueda identificar el deporte. Balones,

	camisetas pequeñas, manuales para entender las reglas del juego desde temprana edad, juguetes de jugadores de rugby, juegos didácticos que involucren al niño con el deporte desde temprana edad, implementos deportivos a la medida, etc
15 – 40 años	Productos específicos para el hincha. Es el segmento más amplio de todos y cubre desde camisetas, uniformes, libros de colección, bufandas, hasta vasos de cerveza, implementos conmemorativos, decoración, implementos de juego, etc.
40 – 70 años	Es el segmento del lujo. El cliente no busca participación directa en el juego, sino productos lujosos y con los que el cliente sienta que trasciende. Dentro de este segmento se pueden encontrar camisetas tipo polo de marca, balones conmemorativos, esferos finos, relojes, libros, etc. Es el segmento que más ingreso le generaría a la tienda.

Al tener varias sucursales de esta tienda el rugbista puede sentirse identificado en Bogotá, y si es manejada por la Federación Colombiana de Rugby ese ingreso puede entrar a un fondo que ayude a desarrollar las diferentes ligas que existen. Por esta razón sería necesario que se abrieran varias sucursales en diferentes ciudades.

La otra gran estrategia es buscar gran difusión en el país por medio de la televisión. Las transmisiones se pueden encontrar generalmente por internet, pero no es suficiente. Hay un canal que sólo transmite en Medellín, y se requiere difusión nacional. La alternativa sería abrir un canal 24 horas de rugby en Colombia así sea por Internet, que se pueda difundir por las redes sociales y que tenga una buena señal para lograr que el rugbista pueda verlo donde quiera que esté, debido a que los costos de la televisión en Colombia para hacer un canal propio son demasiado altos. A la hora de transmisiones grandes (por ejemplo el repechaje a la Zona A que jugarán los Tucanes o los Juegos Olímpicos) se requiere cobertura nacional en plaza pública, y apoyo de los canales que transmitan el evento para lograr que la gente se identifique con el deporte. También sería una gran estrategia abrir bares

o espacios de esparcimiento donde el rugby sea protagonista y tanto el jugador de rugby como el espectador puedan compartir y presenciar diferentes eventos.

Teniendo en cuenta que estamos viendo como el CRM puede mejorar estos deportes emergentes, estamos realizando una estrategia totalmente focalizada en el cliente. Cada liga tiene que tener un servicio efectivo donde se puedan hacer preguntas y ser contestadas a la mayor brevedad. Consideramos que a la Federación Colombiana de Rugby le falta mejorar en ese aspecto. Si bien se mantienen activos en las redes sociales, no hay posibilidad de comunicarse con ellos de manera rápida (mediante un Live Chat por ejemplo). La FCR usa las redes sociales para difundir las actividades y/o los partidos, lo cuál está bien, pero no aprovecha por completo su presencia en las redes para comunicarse con el cliente y responderle inquietudes acerca de torneos, facilidades para ir a partidos, boletería, o simplemente preguntar sobre la evolución del rugby en el país. Para que la estrategia tenga efecto la comunicación tiene que ser ágil.

Otra parte importantísima es ser capaces de “brandear” el rugby en Colombia. Los Tucanes no son sólo un equipo, son una marca que debe ser desarrollada. El objetivo a largo plazo debe ser que así como todos los colombianos nos identificamos con la Selección Colombiana de Fútbol, 5 o 6 de cada 10 colombianos sepan que el tucán, aparte de ser un ave emblema, es el símbolo de nuestros rugbistas en el exterior y es la representación del rugby colombiano para el mundo. Eso se puede lograr mediante programas de educación temprana desde los colegios. Hay algunos colegios en Bogotá como el Gimnasio Moderno, el Colegio Gran Bretaña, el English School o el Liceo Francés que cuentan con equipos de rugby. La idea debe ser fomentar el rugby desde temprano en clases de educación física o actividades extracurriculares, para que la persona se familiarice con los valores del rugby y el amor al juego desde el principio. La Federación también debe poner de su parte para promocionar el orgullo de ser un tucán mediante publicidad, un sitio web más amigable, y redes sociales que no sólo difundan lo que pasa sino que le muestren a la gente qué significa el símbolo del rugby colombiano y el honor que eso le debe causar a cualquier colombiano. Esa estrategia ayudaría a que más personas se interesen por el rugby y le profesen amor al juego y a sus valores. Se puede hacer mercadeo directo también con cuñas publicitarias hechas por algún personaje reconocido nacionalmente hablando de lo que se siente ser Tucán, y repartir el mensaje mediante tweets promocionados, o distribución de CD’s en la calle, o mediante una participación activa en redes sociales. Eso motiva al cliente a seguir a los Tucanes, por ejemplo en los Juegos

Olímpicos, y al estar enfocado directamente en la relación cliente – deporte se puede considerar CRM.

Otra estrategia a seguir que puede ayudar al crecimiento del rugby en Colombia y a implementar el CRM es la creación de un portal dentro de la página web de la Federación Colombiana de Rugby, que se llame “MiRugby” o algo similar, que permita al máximo ente rugbístico del país tener una relación diferenciada con cada uno de sus clientes, brindándole el contenido que el participante de la comunidad del rugby desee observar basado en sus preferencias sobre equipos, artículos, noticias de interés, juegos de “fantasy”, etc. Esto permite una mejor navegación en el sitio web, un branding online muy efectivo junto con la publicidad en redes sociales, y en líneas generales un acceso preferencial a las casas de cada uno de sus clientes, con información a su medida, y con canales de comunicación efectivos.

La estrategia para implementar CRM en el béisbol debe ir enfocada hacia dos frentes. El primero, consolidar la base existente de consumidores en la Costa Caribe e implementar una relación directa con el cliente. La segunda estrategia radica en el desarrollo del deporte en el interior del país. Viendo los últimos Juegos Nacionales, hay proyectos más que interesantes en Antioquia, Bogotá y Valle, pero ninguno ha desarrollado un plan para integrarse a la Copa Claro de Béisbol. Cuando el deporte sólo se limita a Juegos Nacionales es muy complicado crear una base fuerte de consumidores, conseguir patrocinios tanto privados como públicos, y entrar a competir con los mejores equipos del país. Pero el talento está y ahora hay que llevarlo a un siguiente nivel. Además la Federación Colombiana de Béisbol está patrocinada fuertemente por la empresa privada, contando con el apoyo de empresas como Coca Cola, Rexona, y Wilson. La problemática consiste en desarrollar más franquicias para que haya cada vez una liga más fuerte y competitiva.

La primera parte de la estrategia que el grupo investigador propone es fortalecer las relaciones directas con los clientes en la Costa Caribe. Los consumidores hoy en día quieren sentir lo más posible que son participes de su deporte. Los clientes hoy en día quieren la información en tiempo real y tener la potestad para comunicarse con su equipo, decir qué les gusta y que no.

Las redes sociales son el instrumento perfecto para lograr que os clientes se sientan parte del equipo. Pero aparte de una comunicación ágil y un servicio eficiente de respuesta, herramientas como la venta de entradas online, concursos por indumentaria del equipo, boletas y por la oportunidad de conocer a la gente del equipo. También se requiere una tienda especializada en el deporte. Ninguna de las 4 ciudades donde se juega al béisbol de manera profesional tiene una tienda oficial de los equipos, o un canal directo de ventas para que los fanáticos puedan comprar prendas. También pueden usarse estrategias que conmemoren fechas especiales para el equipo o para la propia ciudad. Por ejemplo en el caso de los Toros de Sincelejo conmemorar las fiestas del 20 de enero, donde hay temporada regular, mediante shows musicales, camisetas conmemorativas y actividades que unan al torno del béisbol a la familia, teniendo en cuenta la celebración correspondiente.

También se pueden considerar el uso de soluciones de negocios en internet enfocadas totalmente hacia el CRM. El ejemplo perfecto se puede tomar de las Grandes Ligas, donde equipos tan importantes como los New York Yankees, los San Francisco Giants y los Oakland Athletics usan éste tipo de sistemas. Los Yankees usan Microsoft Dynamics, el programa que lanzó Microsoft para fomentar las relaciones con el cliente. Con éste programa han alcanzado la proliferación de herramientas móviles y sociales, así como el patrocinio corporativo. Mediante aplicaciones de éste tipo, con representantes de ventas que le aseguran clientela al equipo, la relación entre el equipo y el cliente ha cambiado drásticamente. En el caso de los Giants, que usan salesforce.com, utilizan a sus representantes de ventas para que literalmente no le falte nada al espectador, y que pueda sacar el máximo de la experiencia de ir al estadio, desde la compra del tiquete hasta el seguimiento post-partido. Para el caso de los Athletics, bastó una campaña agresiva en Twitter para invitar a sus seguidores al estadio, a la que los fanáticos respondieron de muy buena manera, con una especie de juego de búsqueda del tesoro.

Otro ejemplo de CRM que se podría usar, no sólo en el béisbol sino en los deportes que abarcan ésta investigación (no sólo emergentes, sino también deportes populares en el país) es el de las ligas de fantasía. La base de consumidores que tienen las ligas de fantasy alrededor del mundo es inimaginable, ya que la gente más allá de preguntarse cómo va a arrancar su equipo en la liga se pregunta cómo le va a ir a su equipo de fantasy. Es tan importante la industria del fantasy, que aproximadamente los jugadores se gastan US \$ 3,5 billones al año en Estados

Unidos, sin incluir los ingresos que los patrocinadores representan. Si se logra recrear el ejemplo norteamericano y empezar a hacer fantasy desde el béisbol (claramente sin la popularidad que tiene allá) en Colombia de una manera organizada, mucha más gente se va a ver atraída hacia el deporte. Sólo con el hecho de tener la posibilidad de jugar fantasy la persona empezará a ver partidos sólo por ver el desempeño de sus jugadores y eso le brinda al cliente una mayor identidad con el deporte.

El CRM en el béisbol no tiene que estar solamente relacionado a la venta de tiquetes. Si nos remontamos a la noción más básica del CRM en un deporte podemos pensar en tarjetas de fidelización para obtener descuentos (lo que hicieron los Padres de San Diego hace ya 20 años). Pero también lo que se requiere para que el béisbol se desarrolle en Colombia es aprovechar al máximo las redes sociales como medio de interacción (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, etc) o por qué no, crear una red social sólo para los fanáticos de algún equipo en específico, para poder recibir retroalimentación tanto positiva como negativa y comunicación directa con los fans, y también aprovechar para empezar a adaptarse a la tecnología. Tanto el béisbol, como todos los deportes, tienen que aprovechar el boom de los teléfonos móviles y procurar hacer la mejor experiencia posible para el cliente. Si el cliente tiene facilidad de comprar boletos, acceder a descuentos, jugar fantasy, comunicarse en tiempo real con el equipo, y seguir los partidos si no tienen la posibilidad de ir al estadio por su teléfono celular, se verá más identificado con el club.

La presencia de Claro como patrocinador del béisbol colombiano ayuda muchísimo, ya que tiene difusión nacional a través de Claro Sports. La difusión del deporte ya está, en lo que tiene que concentrarse el béisbol es en ganar más adeptos en el interior. La empresa privada de grandes ciudades como Bogotá, Medellín, Cali o Bucaramanga debe apoyar al talento que hay afuera de la costa, para que el béisbol no sea un deporte sólo jugado en el Caribe sino a nivel nacional. Ya ha habido intentos de equipos en el interior pero han fracasado debido a la falta de apoyo. Pero en el país hay con qué empezar a desarrollar el deporte. Si se crea una Liga Nacional, más allá de un torneo de 4 equipos en las ciudades más beisboleras del país, hay posibilidad tanto de diversificar y difundir el deporte a nivel nacional como de empezar a exportar talento de todas partes del país al exterior para que jueguen béisbol y puedan llegar algún día a las Grandes Ligas, y a empezar a consolidarnos en una opción interesante para torneos como

los Juegos Centroamericanos y del Caribe o los Juegos Panamericanos. Esa sería la base para que el béisbol colombiano empiece a crecer.

El CRM en el basquetbol se puede empezar a utilizar con la base de hinchas que ya existe. Si bien no es grande, no es tan pequeña como en el caso del rugby o del béisbol. El objetivo debe ser fomentar las relaciones con el cliente. Pero el hecho de fomentar relaciones con el cliente no implica sentir que el hincha se puede comunicar con el equipo y ya, sino que realmente se construya una relación personal entre el representante de ventas del equipo y sus clientes. A manera de ejemplo, podemos tomar el de Oklahoma City Thunder, un equipo que ha sido muy exitoso durante los últimos 5 años (coincidentalmente desde cuando se empezó a implementar marketing relacional). No es sólo la comunicación permanente del hincha con el club, sino es la forma en la que el club conoce a sus hinchas de tal manera que puede brindarles una experiencia personalizada dependiendo de sus gustos exactos. Tan buena es la experiencia que el estadio siempre se mantiene lleno, ya que los hinchas siempre quieren abonarse sin importar el precio. Una buena gestión de mercadeo relacional, más un estadio lleno, puede ser directamente proporcional al rendimiento deportivo del equipo, ya que los jugadores se motivan más. Obviamente no quiere decir que el hecho de implementar CRM conlleve a un mejor rendimiento deportivo obligatoriamente, pero si hay más posibilidades que al ver un estadio lleno de hinchas motivados los jugadores intenten dar todo por el todo y logren objetivos deportivos a corto y mediano plazo.

Una gran herramienta que los grandes equipos tienen en Estados Unidos son los software estadísticos, o comúnmente conocidos como *Analytics*. Éstos software, como Microsoft Dynamics CRM, son capaces de registrar en una base de datos cada nombre y cada compra de cada uno de sus hinchas. Pero lo que hace el caso del Oklahoma City Thunder especial es que lo llevan a un nivel muchísimo más amplio, y lo usan para crear una estrecha relación personal con cada cliente. Aparte de registrar cada compra y cada nombre, también registra los jugadores favoritos de cada persona, la universidad de donde se graduaron, los cumpleaños, el nombre de la mascota, y muchísimas cosas más. Contando toda la base de datos, se pueden encontrar más de 50.000 hobbies.

Tener todo éste tipo de información puede permitirle al equipo un contacto personal con sus clientes, una amistad más que una relación de negocios. Por ejemplo, para el cumpleaños de cada cliente, se le manda una postal de

felicitaciones por email, firmada por el jugador favorito de la persona. También se pueden hacer eventos antes de los partidos con otros hinchas que se han graduado de la misma universidad y se les sirve su comida favorita. Estos apenas son un par de ejemplos de lo que se puede hacer con una buena gestión de mercadeo relacional en un deporte como el baloncesto. El gran beneficio que tiene para el club es que sus hinchas son considerados una gran familia, lo cual se traduce en apoyo incondicional al equipo y en compra de abonos sin importar el precio, lo que trae estadio lleno y motiva a los jugadores.

En Colombia se puede empezar a hacer eso en el baloncesto y en general en todos los deportes emergentes. El básquet, al ser una comunidad tan pequeña, puede empezar a implementar éste tipo de relaciones de familia dentro de los hinchas de cada uno de los equipos. Mediante un voz a voz, los mismos hinchas van a traer más personas a que compartan el gusto por la experiencia, más allá si les gusta o no el deporte. La gran mayoría van a empezar a entender el deporte y a manifestar gusto por el mismo a partir de una buena experiencia donde se sientan valorados como personas de una misma familia y no como un número de abono más.

Así se puede empezar a traer más apoyo al deporte en Colombia. Sumado a una plataforma de televisión como DirecTV que patrocina el basket colombiano, se puede evidenciar algo de apoyo de la empresa privada y se garantiza la difusión por derechos televisivos. Si al inicio del uso de estas herramientas no crece el básquet en hinchada, empieza creciendo en una fidelidad aún mayor de los hinchas que ya están asistiendo regularmente a los coliseos del país. Después de eso, el básquet se puede seguir consolidando y creciendo en hinchada, originando así, de manera automática, un aumento en el apoyo privado como en el apoyo gubernamental.

4. CONCLUSIONES

El Customer Relationship Management es una herramienta ampliamente usada que puede servir mucho para la difusión y el desarrollo de los deportes en el país. En el caso del fútbol, que es el deporte más popular de Colombia, para lograr una mayor igualdad entre equipos y para lograr que varios equipos pequeños logren mayores ingresos, dada la falta de apoyo en muchos casos de las entidades públicas. En el caso de los deportes como tennis y golf, son herramientas que sirven para que la población esté más pendiente de las actuaciones de los diferentes deportistas, y puedan identificarse con la marca que cada

jugador proyecta a título individual. Para el caso de los deportes emergentes como rugby, béisbol y basquetbol, es una herramienta que se puede explotar al máximo para dar a conocer esos deportes que no son muy publicitados por los medios masivos de comunicación, y para lograr captar hinchas y por ende mayor difusión a nivel nacional.

En el caso de los deportes que atraen masas, como el fútbol, el rugby, el béisbol y el básquet, el CRM debe ir enfocado a la generación de volumen para que sea exitoso. Por eso se ensalza tanto el hecho de ser activos en las redes sociales y crear una relación directa con el hincha con el sólo propósito de asistir con mayor frecuencia a ver a su equipo. Si el CRM va enfocado hacia la generación de hinchas, y hacia el crecimiento de una base de datos consolidada de fanáticos, cada uno de estos deportes va a lograr aprovechar las oportunidades del Customer Relationship Management al máximo. En el caso de deportes individuales, que coincidentalmente suelen ser deportes más elitistas, como el golf y el tenis, el CRM debe estar enfocado a la creación de margen, para hacer que el fanático se identifique con un estilo de vida, en donde el gusto por el deporte es primordial, pero el status social también es muy importante. Al hincha de estos deportes no le va a importar pagar un poco más por obtener una mayor experiencia.

Un cliente fiel es muchísimas veces más importante que un cliente flotante, ya que le genera un ingreso permanente al torneo o equipo. Un cliente flotante es un ingreso variable y muy ocasional, por lo que la base monetaria y de sostenimiento de un equipo está en sus abonados, o clientes que constantemente gozan del servicio que el equipo está ofreciendo. El CRM en ambos casos, tanto en los deportes en masa como en los deportes individuales, busca herramientas para que el cliente flotante se transforme en un cliente fijo, teniendo en cuenta las necesidades que los hinchas de cada uno de estos deportes tienen.

Un CRM bien implementado es de gran ayuda para ambas partes, tanto para el hincha como para el equipo. Se forma una especie de círculo virtuoso en el cuál ambos se ven beneficiados. Por una parte, si el equipo tiene el apoyo de sus hinchas, y los jugadores de cualquier deporte ven un estadio lleno, hay una mayor motivación para ganar partidos y trofeos. Y si el equipo empieza a ganar trofeos más seguido, los hinchas van a acudir más seguido al estadio. Este ejemplo se ve reflejado por ejemplo en Independiente Santa Fe, un equipo que a pesar de ser histórico tuvo una sequía muy larga de títulos, pero apenas empezó a ganar, acompañado de una gestión directiva excepcional, los hinchas

empezaron a acudir mucho más seguido a ver a su equipo. Si se crea una relación directa con el cliente (hincha), el apoyo va a venir en masa, y va a ayudar a que el equipo obtenga mejores resultados a nivel deportivo.

La gran base de todo equipo son sus fanáticos. Por esta razón particular es tan importante enfocar el CRM hacia esa gran base más que hacia el equipo en sí. Los espectadores son los clientes a los cuáles el equipo les ofrece sus servicios, por esto tiene que crear una conexión muy fuerte entre su producto y quién lo compra. De esta forma, el equipo logrará que más hinchas consuman directamente su deporte y se sientan identificados, generando más ingresos para el equipo, una mejor experiencia para el cliente y una sinergia.

5. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2005). From CRM to FRM: Applying CRM. En *Database Marketing & Customer Strategy Management* (pág. 172). Palgrave Macmillan Ltd.

Cortsen, K. (14 de Octubre de 2013). *Keneth Cortsen*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de <http://kennethcortsen.com/football-economy/fan-relationship-management-key-professional-sports-looking-participation-touchpoint/>

CRM Español. (s.f.). *CRMEspañol.com*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de <http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>

Gestiopolis. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/relmark.htm>

Kile, L. (Abril de 2012). *Destination CRM*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/REAL-ROI/Improving-Ticket-Sales-When-You-Already-Sell-Out-81591.aspx>

Real Academia Española de la Lengua,. (s.f.). *RAE*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=NUuXQplezDXX25UCW0hf>

Restrepo Torres, M. I. (23). *Mística Por El Cliente*. Bogotá D.C: CESA.

Skalli, I. (2012 de 14 de Abril). *Business Development Strategies- Emerging Markets*. Recuperado el 2014 de 30 de Octubre , de <http://wearedevelopment.net/2012/04/14/crm-in-football-the-case-of-manchester-city-fc/>

Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2005). From CRM to FRM: Applying CRM. En *Database Marketing & Customer Strategy Management* (pág. 172). Palgrave Macmillan Ltd.

Asser, J. (20 de Julio de 2015). *Sport 360*. Recuperado el 27 de Octubre de 2105, de <http://sport360.com/article/us-sports/39716/inside-story-major-league-baseball-still-going-strong-usas-sporting>

Coldeportes. (9 de Abril de 2014). *Coldeportes*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de http://www.coldeportes.gov.co/sala_prensa/noticias_coldeportes/futbol_valor_social_tra_scidental_64246&print&inf=0

Cortsen, K. (14 de Octubre de 2013). *Keneth Cortsen*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de <http://kennethcortsen.com/football-economy/fan-relationship-management-key-professional-sports-looking-participation-touchpoint/>

CRM Español. (s.f.). *CRMEspañol.com*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de <http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>

Gaille, B. (2015 de Octubre de 2015). *Brandon Gaille Marketing Expert & Blogmaster*. Recuperado el 6 de Noviemnre de 2015, de <http://brandongaille.com/23-nba-fan-demographics/>

Gestiopolis. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/relmark.htm>

Kile, L. (Abril de 2012). *Destination CRM*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/REAL-ROI/Improving-Ticket-Sales-When-You-Already-Sell-Out-81591.aspx>

King, B. (19 de Abril de 2010). *Sports Business Daily Global Journal*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2010/04/20100419/SBJ-In-Depth/What-Makes-Fans-Crazy-About-Sports.aspx>

marc45. (8 de Abril de 2015). *Tennis Warehouse*. Recuperado el 2015 de 13 de Octubre, de <http://tt.tennis-warehouse.com/index.php?threads/gilles-simon-on-tennis-finances-new.529891/>

MoenyTips.com. (6 de Abril de 2015). *WKBW Buffalo*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2015, de <http://www.wkbw.com/news/national/list-the-economics-of-major-league-baseball>

Real Academia Española de la Lengua,. (s.f.). *RAE*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=NUuXQplezDXX25UCW0hf>

Restrepo Torres, M. I. (23). *Mística Por El Cliente*. Bogotá D.C: CESA.

Skalli, I. (2012 de 14 de Abril). *Business Development Strategies- Emerging Markets*. Recuperado el 2014 de 30 de Octubre , de <http://wearedevelopment.net/2012/04/14/crm-in-football-the-case-of-manchester-city-fc/>

SmartSport Marketing. (s.f.). *SmartSport Marketing*. Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <http://www.smartsport.marketing/manchester-united-and-their-business-model/>

TOTALSPORTEK2. (31 de Enero de 2016). *Total Sportek*. Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de <http://www.totalsportek.com/tennis/australian-open-prize-money/>

Urueta, J. A. (16 de Enero de 2016). *El Meridiano de Sucre*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <http://www.elmeridianodesucre.com.co/editorial/columnistas/item/50266-el-beisbol-colombiano>

Wilson, J. (20 de Noviembre de 2014). *The Telegraph*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/bournemouth/11244148/Eddie-Howe-and-the-amazing-story-of-Bournemouths-meteroic-rise.html>

The Economic Impact of Rugby World Cup 2015, EY, Reporte de Noviembre de 2014. Consultado el 8 de octubre de 2015. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rugby-world-cup-final-report/\\$FILE/EY-rugby-world-cup-final-report.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rugby-world-cup-final-report/$FILE/EY-rugby-world-cup-final-report.pdf)