



Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información

Tema:

Estudio y propuesta sobre el manejo y representación de imagen de futbolistas

Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en Comunicación

Presentada por:

Andrés Mateo Banderas Espinosa

Tutor:

Juan David Bernal

Quito, noviembre de 2023

Resumen

El propósito de este trabajo es el comprender la forma correcta de cómo realizar un modelo de negocio exitoso, aprovechando estratégicamente las propiedades deportivas de los diferentes futbolistas que se encuentran en desarrollo/crecimiento a nivel nacional. El crear una hoja de ruta correcta para desarrollar este proyecto deportivo es clave, además de crear un nuevo segmento es todo un reto para el *sports marketer*. El componer una agencia de manejo de imagen de futbolistas sin duda es poco común, es por eso que, el emplear nuevos métodos como el *scouting* de imagen es totalmente novedoso dentro del mercado deportivo del país.

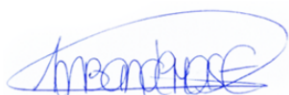
Palabras clave. Marketing, Comunicación, Marketing Deportivo, Sport Property, Sport Marketer, Publicidad, Aliado Estratégico. Sentimiento, Dinero.

Declaración de aceptación de norma ética y derechos

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.



Andrés Mateo Banderas Espinosa

C.I. 1717399354

Dedicatoria

Con amor y agradecimiento,

A mi esposa Sofia,

Por tu acompañamiento y tiempo invertido para permitirnos cumplir nuestras metas. Gracias por estar ahí cuando más lo necesito siempre, por ser parte de esto en cada trabajo, en cada lectura y deber. Gracias por ser tú quien me acompaña en este proceso. Te amo amor de mi vida. 421

A Macarena Sofia,

Por darme todo su apoyo y cariño más sincero, te amo hija. Eres la niña de mis ojos.

A José Tomás,

Por ser ese empuje mañana a mañana, gracias por existir, te amo hijo mío, eres mi orgullo.

A Papá,

Por estar ahí cuando más lo necesito siempre, por compartir horas de charla y guiarme en mi mejora personal y profesional. Te amo

A Mamá,

Por ese consejo a tiempo, por ese ser especial que me invita a ser mejor cada día. Te amo

A mis hermanos, Martín, Eri, Anna, Juan Carlos, Juan Domingo, Cami, Poche, Feli, Ana y Anto,

Por siempre estar conmigo, son mi ejemplo a seguir.

Por ser esos hermanos que llegaron a complementar mi vida. Gracias por estar ahí siempre.

A mis suegros,

Por siempre ser mi soporte y aliento para ser mejor cada día, que Dios les pague.

A mis sobrinos,

Que sin palabras, es lo mejor que me ha pasado, sin ustedes nunca podría haber aprendido a ser una mejor persona cada día, quiero estar ahí para ustedes siempre.

A mis abuelos, Luis, Inesita, Rodrigo y Lady.

Lo logré, tal como se lo prometí. Un beso al cielo.

A mis amigos,

Mis más sinceras gracias por estar ahí en los mejores y peores momentos.

A Dios,

Por nunca abandonarme aún en las noches grises.

A mi querida UHE,

Por darme una oportunidad enorme para terminar mis estudios, gracias infinitas a todos.

Índice

Tabla de contenido

Introducción	12
Marco Teórico	13
Marketing.....	13
Marketing y comunicación	13
Marketing deportivo	13
Marketing deportivo a escala mundial.....	14
Productos del marketing deportivo.....	14
Ejemplos y casos de éxito en el Marketing Deportivo a escala mundial.....	16
Plan de Marketing	16
Análisis DAFO.....	18
Imagen y Relaciones públicas	18
Posicionamiento de marca personal deportiva.....	20
Patrocinio deportivo	21
Hoja de ruta del Sports Marketer.....	22
Ecosistema digital.....	23
Redes Sociales.....	23
Líderes de opinión.....	26
Metodología	27
Resultados y hallazgos.....	28
Propuesta de Comunicación.....	30
Objetivos.....	30
Objetivo general	30
Objetivos específicos	30
Antecedentes	30
Datos destacados	31
Cincuenta empresas más grandes del país.....	32
Audiencia digital Ecuador 2022	32
Tiempo diario en sitios web son consumidos	33
Variación en interacción RRSS.....	33
Las redes sociales con mayor número de usuarios en Ecuador son.	33
Inversión publicitaria digital proyectada al cierre del 2021 en Ecuador (Statista).....	34
Caso de éxito Marketing deportivo en Ecuador	34
Plan táctico	36
Implementación de la marca	36
Precio y monetización	37
Estimación de precios en base al estudio y análisis del mercado	37
Concepto e identidad de marca	38
Servicios Somos 11	39
Propuesta de valor	40
Segmentación de mercado.....	40
Mapa de posicionamiento.....	41

Análisis DAFO	42
Mapa de públicos internos y externos.....	43
Estrategia Portafolio de Servicios y Relaciones Públicas.....	43
Eventos y relacionamiento	46
Relaciones Públicas.	46
Promoción de eventos	46
Planificación de campañas.....	47
<i>Conclusiones</i>	<i>48</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>49</i>
<i>Anexos</i>	<i>53</i>

Índice de Anexos

1. Cuestionario de entrevistas para la metodología aplicada.....	49
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1. Listado de empresas más grandes del país.....	30
---	----

Índice de tabla

Tabla 1. Perfiles de entrevistados para el levantamiento de información.....	25
Tabla 2. Fuente: Mentinno con base en información de Statista Digital Media Report. Julio 2021.....	32
Tabla 3. Análisis DAFO.....	40
Tabla 4. Mapa de públicos Somos 11.....	41

Índice de las ilustraciones

Ilustración 1. Elaboración propia Ecosistema digital 2022.....	21
Ilustración 2. Elaboración propia Ecosistema digital 2022.....	34
Ilustración 3. Elaboración propia Organigrama Servicios Somos 11	36
Ilustración 4. Elaboración propia Brand Positioning 2022.....	38
Ilustración 5. Elaboración propia Portafolio Deportivo 2022.....	42
Ilustración 6. Elaboración propia Ecosistema digital.....	42

Estudio y propuesta sobre el manejo y representación de imagen de futbolistas

Andrés Mateo Banderas Espinosa

a-banderas@estudiantes.uhemisferios.edu.ec

Resumen

El propósito de este trabajo es el comprender la forma correcta de cómo realizar un modelo de negocio exitoso, aprovechando estratégicamente las propiedades deportivas de los diferentes futbolistas que se encuentran en desarrollo/crecimiento a nivel nacional. El crear una hoja de ruta correcta para desarrollar este proyecto deportivo es clave, además de crear un nuevo segmento es todo un reto para el *sports marketer*. El componer una agencia de manejo de imagen de futbolistas sin duda es poco común, es por eso que, el emplear nuevos métodos como el *scouting* de imagen es totalmente novedoso dentro del mercado deportivo del país.

Palabras clave. Marketing, Comunicación, Marketing Deportivo, Sport Property, Sport Marketer, Publicidad, Aliado Estratégico. Sentimiento, Dinero.

Abstract

The purpose of this project is to understand the right way to create a successful business model, strategically taking advantage of the sports properties of the different soccer players that are in development/growth at a national level. Creating the right roadmap to develop this sports project is the key, as well as creating a new segment is a challenge for the sports marketer. Composing an image management agency for soccer players is undoubtedly uncommon, which is why employing new methods such as image scouting is totally new within the country's sports market.

Keywords. Marketing, Communication, Sports Marketing, Sport Property, Sport Marketer, Top of mind, Advertising, Stakeholder, Sentiment, Revenue.

Introducción

El deporte y el fútbol son pasiones que despiertan sensaciones inigualables en los fanáticos. Sin embargo, el mercado es complicado puesto que se caracteriza por no ser legal en la mayoría de casos. Por tal motivo, en este estudio se presenta un modelo de negocio que plantea el manejo transparente de productos en el ámbito del *Marketing Deportivo*.

Esta rama del *marketing* tiene como objetivo principal utilizar al deporte para alcanzar un fin comercial determinado, brindando visibilidad a los potenciales patrocinadores de un deportista a través de campañas de publicidad. Es importante mencionar que, el mercadeo se asocia a los valores propios de un deportista para llegar a los diferentes públicos objetivos.

A manera de contexto, en el Ecuador los futbolistas no conocen cómo generar ingresos extra con un correcto manejo de imagen comercial. Por ello, los agentes o representantes no se dedican a comercializar la imagen de deportistas, sino más bien, solamente potencian su performance y nada más, es importante mencionar que, esta rama del marketing no se ha profesionalizado en el país. Así, quienes han logrado posicionar su imagen como líderes de opinión o influenciadores lo han hecho de manera empírica, sin una estrategia establecida.

El crear un modelo de manejo de imagen de futbolistas se convierte en un medio para potenciar su imagen comercial, aliados directamente con la comunicación de sus valores personales y aficiones fuera del campo de juego transmitan a sus audiencias sentimientos de positivismo.

Este es un proyecto enfocado hacia los deportistas, que pone en evidencia cómo todas las cualidades y capacidades del futbolista se convertirán en un efecto comercial atractivo para marcas y empresas.

Marco Teórico

Marketing

El marketing es conocido como el desarrollo de relaciones rentables con diferentes tipos de consumidores, llamando la atención de nuevos clientes y creando un valor superior. Su propósito es mantener y hacer que con la gestión de *marketing* crezca el número de clientes actuales proporcionándoles la mejor experiencia que puedan desear. (Kotler y Armstrong, 2002, p. 5).

Marketing y comunicación

En la actualidad, el marketing y la comunicación se han convertido en la herramienta más poderosa en las estrategias de visibilidad, posicionamiento y reputación. Hay que considerar que, en décadas pasadas las estrategias se enfocan en el producto y sus propiedades, mientras que hoy por hoy la comunicación se basa en el consumidor, ya que ellos deciden cuándo, dónde, cómo y cuánto consumir. (Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi, 2014).

Según Estrella y Segovia (2016, p. 17), el marketing y la comunicación se encuentran relacionados, puesto que su objetivo es influir positivamente en las personas respecto a una marca u organización. La tendencia actual y la gestión de ambas ramas buscan un acercamiento entre el público y la marca. De ahí que, en un mundo en donde predomina el entorno digital y la interacción a partir de las redes sociales, el marketing y la comunicación son imprescindibles en una estrategia de visibilidad, posicionamiento y captación de clientes.

Marketing deportivo

Se entiende por marketing deportivo, a la generación de ingresos a través del desarrollo y la explotación de los principales activos de las *sport properties*, marcas, estadios, instalaciones, campeonatos y deportistas. Así, se construyen estrategias inteligentes para crear agencias de marketing deportivo digital que dan garantía a las necesidades de los deportistas para explotar lo mismo que han venido construyendo durante toda su carrera,

producir su propia imagen y potenciar sus contenidos deportivos de valor hacia sus audiencias (Calzada, 2012, p. 44).

Marketing deportivo a escala mundial

El Marketing deportivo a escala mundial ha incrementado su posicionamiento en la última década. Esto se debe al crecimiento de la industria deportiva que abarca cada vez más países. En síntesis, como indica el autor Galiana (2021, p. 21), la comercialización es abrupta en la implantación de los diferentes eventos deportivos a nivel mundial, los cuales son seguidos por millones de fans a nivel mundial. Es por esto que las grandes empresas cada vez más se enfocan en nuevas oportunidades en este sector, el mismo que ahora es un motor económico muy poderoso.

Productos del marketing deportivo

Los deportistas de primera línea operan de dos formas, la atlética y la comercial. En los años 60's, McCormack descubrió que la imagen de un deportista podría ser explotada con fines comerciales y financieros y desde aquí es donde logran superar las fronteras internacionales y se abrieron puertas a que los deportistas ganen millones de dólares por el simple hecho de llevar una prenda de una marca deportiva y aumentar su exposición. (Chasqui, 1990).

Es importante mencionar que actualmente las grandes figuras del deporte mundial, son hoy por hoy un producto que contiene territorios de propiedades deportivas. Es así que, se conoce por *Sport Properties* a todas las entidades deportivas o deportistas que por su tamaño, historia, relevancia social, desempeño deportivo o personalidad, carecen de potencial suficiente para disponer una carrera de productos propia y que puedan crear beneficios comerciales de las mismas (Calzada, 2012, p. 25).

De acuerdo al autor Molina (2019, p.73), la innovación deportiva es, poner a prueba la verificación de los productos comerciales, evaluando las opiniones de los posibles clientes con su necesidad de generar comunicación. Además, Calzada Molina (2012, p.52), afirma que, el *Sport Marketer* es quien pone en práctica sus habilidades de venta y es quien debe ser capaz de conseguir monetizar a través del posicionamiento de las *Sport Properties*

relacionados a los patrocinios, derechos de imagen y merchandising de los productos con licencias oficiales.

Parte de su responsabilidad también es la aplicación de los planes comerciales, los mismos que deben generar una máxima confianza con los potenciales clientes, creando así relaciones estratégicas que permitan firmar contratos a largo plazo. Algo en lo que hace énfasis el autor es en ser sostenibles en el tiempo ya que mediante la firma de un contrato contiene más valor al momento de firmar una cláusula de renovación y trabajar con un anunciante por una mayor línea de tiempo. De esta forma, se debe lograr desarrollar una labor estratégica previa de implementación posterior, haciendo que, la posibilidad de generar ingresos mayores y que los ingresos generados se sostengan en el tiempo y sean mucho más elevados (Calzada, 2012, p. 52).

La hoja de ruta del *sport marketer* es un mapa particular para conseguir los diferentes objetivos de las propiedades deportivas. Las mismas que comienzan, terminan y vuelven al inicio con una *sport property* y un proyecto que contiene un plan estratégico de posicionamiento, exposición mediática, comercialización e implementación. Tal como Philip Kotler y Gary Armstrong explican en su libro Principios del Marketing (2002, p.60), el plan de marketing diseña las diferentes estrategias para lograr alcanzar los objetivos de cada unidad del plan o de la hoja de ruta a seguir. Una vez detallados y definidos los objetivos, el plan táctico consiste en ayudar a alcanzarlos de forma rentable.

Aquí es donde la exposición mediática de las propiedades deportivas, se generan mediante los efectos que se obtuvieron a través de aficionados, usuarios registrados o seguidores en redes sociales, quienes marcarán un potencial de generación de ingresos objeto de la etapa. (Calzada, 2012, p. 52).

Asimismo, Gerardo Molina, experto en marketing deportivo empresarial, menciona que toda empresa deportiva debe ser siempre rentable y para ello se debe tomar en cuenta algunos atributos que permitirán que la empresa o proyecto tenga un distintivo notable (2019, p. 55).

Estos, son los elementos más importantes para la operatividad de una agencia de marketing deportivo:

- a. **Identidad.** generar una identidad de organización, la misma que debe ser creada como una empresa no distinta a la de sus miembros
- b. **Instrumental.** que los objetivos que espera lograr en el grupo debe superar la individualidad de cada uno de ellos. Un equipo de fútbol, un deportista de alta competencia con su equipo de trabajo
- c. **Programas.** actividades previamente acordadas, donde todos sus miembros trabajan para lograrlo con objetivos y metas económicas
- d. **Membrecía.** fijar quiénes están dentro del proyecto
- e. **División del trabajo.** cuáles van a ser las delegaciones de cada uno de los actores dentro de la agencia.

Ejemplos y casos de éxito en el Marketing Deportivo a escala mundial

Existen ejemplos claros de figuras de éxito en el Marketing Deportivo que han salido a la luz en los últimos años. Tal es el caso de Cristiano Ronaldo, Lionel Messi, Serena Williams y hasta Usain Bolt. Es decir, existe un universo de deportistas quienes han obtenido logros destacados no solo por su éxito en el deporte, sino porque han logrado atraer a los medios de comunicación y se han posicionado como líderes dentro de la opinión pública.

Por ello, hace diez años, Eurosports mencionó: “es importante recalcar que el 2012 ha sido un año espléndido para el deporte, y estamos orgullosos de que Eurosport haya transmitido y comentado acontecimientos tan importantes, para ofrecer a sus telespectadores la mayor cobertura posible” (Eurosport, 2012). Deportistas como Bolt, Ennis y los futbolistas españoles vivieron un año excepcional gracias a su alto nivel de competición, reflejado en el éxito que han tenido entre seguidores y expertos.

Plan de Marketing

El plan de marketing debe contar con una estrategia a corto y mediano plazo, en donde debe estar compuesta con todas las acciones que va a generar la empresa. Aquí definiremos los objetivos de forma concreta. El plan de mercadeo se sitúa en la parte

estratégica del proceso de planificación de una empresa, con esto, la organización presenta cuáles serán sus armas comerciales. (Sainz, J. 2012, p.11)

Según el autor Molina (2019, p.157) un plan de Marketing para levantar una agencia de *Management Deportivo* se compone de:

Análisis de la situación

Un análisis actual de la situación empresarial. Con el objetivo de recopilar datos de la empresa deportiva que sean importantes, tanto a la interna como externa a la organización.

- **Análisis del entorno (externo).**Cuál es la demanda y tendencias que vamos a seguir en cuanto a los diferentes servicios ofertados por la empresa deportiva en el sector.
- **Análisis del mercado.** Es muy importante la segmentación en el ámbito del deporte, esto con el objetivo de definir estrategias de mercadeo de satisfacción de servicios, es decir, como el posible cliente va a poder satisfacer a sus públicos mediante los productos.
- **Identificación de mapa de posicionamiento y principales competidores.** Identificar los diferentes segmentos y grupos de demanda que son los adecuados para competir y cual es la posición que posiciona el mercado al ser nuevos en la industria.
- **Descripción de la situación interna:** Analizar los propios aspectos de la organización.
 - Análisis del usuario.
 - Análisis de productos y utilidades empresariales.
 - Análisis de los precios.
 - Análisis de publicidad.
 - Análisis de programación de actividades.
 - Análisis del talento humano de la empresa.
- **Pronóstico.** Análisis de cuáles son las tendencias actuales del sector deportivo y ese nicho en específico.

Análisis DAFO.

Determinación de los objetivos. Una vez investigado la posible evolución empresarial, debe decidir hacia dónde se va a enfocar en un futuro. Los objetivos deben ser realistas, concretos, coherentes, aceptados y fijados por escrito.

Objetivos de marketing deportivo.

- Determinar la utilidad neta de las ventas.

Determinación de las estrategias (mapa de públicos).

- Elaboración de posibles estrategias señalando para cada una de las virtudes y problemas, valorando los problemas reales que pueden surgir en su desarrollo.
- Elección de alternativas.
- Definición de públicos y objetivo a alcanzar.
- Producto, precio, plaza y promoción.

Contenido.

- Objetivos
- Programa
- Ejecución
- Organización

Imagen y Relaciones públicas

La promoción deportiva ha sido una herramienta muy utilizada por la empresa privada para el logro de la difusión de la misma dentro de este ámbito. Estas se fundamentan y se potencian mediante campañas de comunicación. Es por esto que, las entidades empresariales ven excelentes las oportunidades que pertenecen al sector deportivo, por lo que ahora es una potencia económica y social para el entorno. Así lo afirma el autor Flores Santiago, (2014, p.4) Mientras más grande es la propiedad deportiva, más ingresos genera.

La publicidad es el impulso que necesita un *sport property* para poder avanzar con sus objetivos planteados, ya que con las estrategias de difusión de imagen se hace lo necesario para humanizar a los recursos y poder conectar de forma afectiva con las audiencias a las que son objetivos. Para ello, se debe tomar en cuenta los diferentes métodos de promoción, mencionadas por el autor Molina en su libro *Management Deportivo* (2019, p.66):

- Exposiciones
- Demostraciones
- Exhibiciones
- Concursos
- Recursos visuales o audiovisuales para el promotor o personal de contacto que puede usar en las actividades con los consumidores.

Las Relaciones Públicas se hacen presentes en la práctica deportiva, especialmente para dirigirse a públicos consumidores amplios, esto de sembrar mejores relaciones con los diferentes públicos y *stakeholders* y relacionarlo directamente con su right holder, que puede ser una empresa o anunciante (Nobrega, 2022).

Se conoce que el deporte es una industria mundial; moviliza a las masas, genera empleo y en términos de negocios y mercadeo genera millones de dólares. Es por eso que, hablar de fútbol es hablar de pasiones inigualables. El Marketing Deportivo es el canal de comunicación adecuado para conectar el producto con el consumidor final, generando valores de *sentiment* y emoción con la racionalidad empresarial (Nobrega, 2022).

Por consiguiente, el manejo de imagen de un producto deportivo es la forma en la que los compradores perciben la imagen real o potencial. Luego, el producto o el *sport property* es el mismo deportista. Según manifiesta Roberto Arroyo, (2022) la imagen también influye en el mercado de pases e influye en el posicionamiento de un futbolista en específico, ya que los clubes también van a querer tener un beneficio en este aspecto para buscar algún tipo de rentabilidad de su propiedad deportiva; así como se invierte en un jugador, se recupera. Al mercado de pases, se lo conoce como la época del año en donde se pueden realizar transferencias del mercado futbolístico de los jugadores de un club a otro, los mismos que se dividen en dos, mercado de invierno y mercado de verano. Como objetivos deportivos, los futbolistas siempre apuntan a un futuro más prometedor y estable, que también sea sostenible en el tiempo y que les permita apalancarse en un proyecto fuerte para el desarrollo de su carrera. (Wikipedia, 2022)

La obtención de patrocinadores no es tarea fácil, pero la misma es una responsabilidad netamente del *sport marketer* en su papel de Relacionador Público, debido a que este es el inicio para crear una ruta para empezar a lucrar de la imagen comercial de

un futbolista, con la finalidad de que lo puedan identificar en el ecosistema digital mediante una campaña de comunicación que contribuya a la expansión del mismo.

Además, es necesario hacer entender a las empresas, que representar a un futbolista es mucho más económico y te permite asociarte a atributos más específicos, ya que existe también un riesgo que las empresas toman por contratos con deportistas, que pueden sufrir lesiones o su vida personal puede influir negativamente en su rendimiento. (Calzada, 2012, p. 358)

El vínculo más importante para lograr cumplir los objetivos de llegar a grandes anunciantes es el *social media*, mediante la creación de estrategias y acciones de valor con los posibles anunciantes interesados en amplificar sus campañas con futbolistas. Así, los diferentes patrocinadores permiten a la *sport property* que se maneje en un determinado momento a gozar de las nuevas audiencias y nichos de mercado auténticos, creando valores de identidad y sentido de pertenencia. (Molina, 2019, p. 97).

El objetivo del manejo de imagen de una *sport property* es, generar un vínculo con la comunidad del deportista, mediante estrategias de comunicación, es decir que sus seguidores y posibles anunciantes puedan seguir de cerca y crear una conexión con:

- Vida personal e intereses del jugador.
- Logros deportivos.
- Hechos importantes.
- Goles y hazañas del jugador.
- Datos relevantes del deportista.

El plan de comunicación incluye todo lo que es relevante para el deportista en cuanto a la exposición mediática como producto comercial. Con esto se planean los objetivos, segmentación, canales de distribución y medios prioritarios, tal como menciona el autor Calzada (2012, p. 52).

Posicionamiento de marca personal deportiva

En Marketing Deportivo se habla de la fundación de marcas propias, en la que el futbolista o deportista es el conjunto de elementos distintivos registrables tales como, su

nombre, diseños, signos, símbolos, etc, que sirven para identificar dentro del nicho de mercado los productos y servicios de una sport property (Calzada, 2012, p. 74). Para ello es menester mencionar que, “el posicionamiento de una marca personal busca lograr que el producto ocupe un lugar claro en un nicho de mercado y que tenga cualidades de: específico, distinto y deseable en el *top of mind* del consumidor con respecto a ocupar un lugar y un nivel frente a la competencia. (Kotler y Amstrong, 2002, p. 254)

Para ello, tal como Kotler y Armstrong mencionan en su libro Principios del Marketing (2002, p. 647), se debe contar con la capacidad de generar un proceso de identificación de los competidores clave, evaluando sus objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades y modelos de reacción y de seleccionar a los competidores que se va a atacar o evitar; o tomarlos como casos de éxito para su estrategia. Es decir, se trata de generar una ventaja competitiva, donde haya superioridad respecto a los competidores obtenida por ofrecer a los consumidores más valor que el que ofrecen los competidores. De tal forma, se puede decir que el producto, en este caso los jugadores, se convierten en algo que se pueda ofrecer al mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer un deseo o necesidad de un determinado consumidor. Así pues, el posicionamiento efectivo parte de la diferenciación y de la creación de valor para los clientes.

Patrocinio deportivo

El patrocinio deportivo es importante en el crecimiento dentro de la industria, ya que ha utilizado como herramienta clave a la comunicación de marketing y su posicionamiento de propiedades deportivas. Además, resalta la capacidad de sus directivos para generar beneficios provenientes de los diferentes *stakeholders*, y medios de comunicación que están relacionados con los seguidores y comunidades identificadas a un deportista u organización deportiva (Schlesinger, Alvarado Herrera, y Parreño, 2012, p. 59).

Uno de los ejes de posicionamiento, según Bryan Morissey, es el empuje "Joga Bonito" que Nike llama a su campaña "más completa e integrada" de la historia. A través de ella, busca captar a los jóvenes fans del fútbol de todo el mundo fomentando una comunidad digital. Tanto Joga.com como JogaTV se apoyan en gran medida en el contenido generado por el usuario, lo que permite a los consumidores crear perfiles con fotos, intereses y blogs para que imiten a sus ídolos. Asimismo, Nike trabajó en el 2006 en la estrategia del Jogo

Bonito generando millones de views y una moda apalancada en la plataforma más conocida de reproducción multimedia Youtube y Google.

Estos acciones dieron fuerza a la campaña de comunicación con una estrategia de alianza junto a grandes figuras como Ronaldinho, Roberto Carlos, Zlatan Ibrahimovic, Cristiano Ronaldo, entre otras superestrellas, que eran patrocinados por este grande de la industria deportiva, logrando así captar la atención de todos sus fans y seguidores del rey de los deportes alrededor del planeta y previo a la copa mundial de la Fifa 2006. Esto dio como resultado, la influencia en la percepción de la opinión pública como fuente de inspiración de lo hermoso que es este deporte (Goldschmitt, 2011).

Desde la opinión deportiva, se pueden citar casos extra futbolísticos como por ejemplo el de Michael Jordan, quien ha sido un ejemplo de cómo el *endorsement* tiene un rol muy importante para la construcción y crecimiento de una marca. Según Andrea Barragán (2015, p. 01), el *endorsement* es un término empleado para hacer referencia al lugar donde las marcas buscan obtener el respaldo de celebridades para generar un valor agregado; es decir conectan a la marca con sus autoconceptos, produciendo un emplazamiento de producto en redes sociales. De esta forma, impulsan a que su perfil ideal de *buyer* persona, vea y sienta en las figuras de los deportistas a una figura aspiracional. Después de haber llevado a los Bulls a los campeonatos nacionales, sin duda, Jordan se volvió una super estrella y un perfil de deportista ideal que se asociaba a los pilares fundamentales de la marca. Por tal motivo, durante más de diez años Nike tuvo una racha imparable vendiendo zapatillas Air Jordan. Sin embargo, cuando el deportista estrella se retiró, por razones ajenas al deporte, las acciones de Nike cayeron en un 40%. Además, en 1994 fue el primer año desde hacía una década en la que la evolución de los ingresos fue negativa (Ranchal, 2019, p. 31).

Hoja de ruta del Sports Marketer

Es necesario que se desarrolle una idea atractiva para convertirla en un concepto de producto, para lo cual es importante diferenciar entre idea de un producto, concepto de un producto e imagen de una *sport property*. Cabe mencionar que, una idea de un producto es una viene de un posible producto que la empresa considera que puede ofrecer al mercado. El concepto de un producto es una aproximación al detalle sobre una idea expuesta en una forma que significa para el consumidor. (Kotler, P., Amstrong, G., p. 321).

Un producto debe ser rentable, sostenible en el tiempo, tangible y medible, en donde debemos tener super clara la diferenciación de los diferentes productos, ya sean estos, B2C, B2B en función de quiénes vayan a ser nuestros clientes finales. Por consiguiente, es aquí donde se deriva la importancia de una política de comunicación centrada en la confianza y en el énfasis para otorgar al producto tangibilidad. Esto hace que nuestra propuesta de productos deportivos tenga un alto componente emocional (Molina, 2019, p. 38).

Ecosistema digital

Redes Sociales

Las redes sociales hoy en día son un canal de comunicación influyente, ya sean estos, personales, comerciales o informativos. Cada categoría de contenido compite entre sí para lograr captar la atención de las masas, por lo que obedece a diversas estrategias que dependen de un sin número de factores para ser efectivas. Las instituciones deportivas, dentro del mundo del entretenimiento también requieren de la generación de estrategias inteligentes para captar la consideración, no sólo de una audiencia potencial o de los hinchas; sino de empresas que pueden ser potenciales patrocinadores de medios de comunicación que les brindarán visibilidad, tanto a los contenidos como a la gestión de cada institución. (Véjar, 2021).

Es por eso que la gestión comercial se debe afrontar con, actitud proactiva, saliendo a buscar clientes potenciales con agresividad y determinación, con el objetivo de lograr la satisfacción de un posible anunciante comercial. Debes ser organizado y hacer una investigación en conjunto con el estudio del cliente, saber a detalle sus productos para establecer prioridades y generar ideas y grandes vínculos a largo plazo, estableciendo objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo. (Calzada, 2012, p. 295)

Sin duda alguna, el nuevo fenómeno de la comunicación y publicidad son las redes sociales, las mismas que se les ha tomado de forma estratégica como un sistema de comunicación creado para informar y nutrir de conocimiento a las masas sobre la coyuntura social de lo que está sucediendo. Las redes sociales, suponen de forma directa e inmediata la comunicación directa con los diferentes actores en cualquier rincón del mundo. Las

diferentes plataformas, en especial Facebook, Instagram, Tik Tok y Youtube, son las principales fuentes de creación de contenido para los deportistas, lo cual se va convirtiendo cada vez más en una fuente muy importante donde los periodistas, medios deportivos y seguidores pueden seguir su día a día consumiendo su contenido y enterándose de su vida personal. (Calzada, 2012, p. 136).

Por otra parte, el manejo de redes sociales se toma en cuenta como manejo mediático y principal de las *sports properties*. Todos los elementos de marketing y comunicación son de vital importancia y tienen una interconexión con las redes sociales, ya que nuestro objetivo es crear un plan integral del deportista. (Molina, 2019, p. 94).

Según José Nobrega, los aspectos fundamentales a tomar en cuenta en los sistemas de marketing y comunicación son los siguientes.

- Publicidad
- Marketing Directo
- Promoción de servicios
- *Merchandising*
- Relaciones públicas

Con todos estos instrumentos englobados, se crea un plan de comunicación estructurado que sea sostenible en el tiempo que permita crear un clima favorable hacia la opinión pública con un objetivo en particular, crear una *sport property* exitosa mediante un canal de comunicación que integre un *hub* completo de audiencias.



Fuente. Ilustración 1, elaboración propia Ecosistema digital 2022

Líderes de opinión

Los líderes de opinión hoy por hoy se consideran como, grupos de personas que te brindan conocimiento en cuanto coyuntura de interés personal. Pero sobresalen aquellos que obtengan una mayor respuesta de interacciones en cuanto a su contenido en las diferentes plataformas digitales. (Gordón, G. 2021, p. 13) Es por eso que los futbolistas se convierten en creadores de contenido, ya que logran atrapar a su audiencia con su tipo de contenido, el mismo que se convierte en un estilo de vida donde sus seguidores en su gran mayoría quieren replicarlo o consumirlo.

Los líderes de opinión son futbolistas, los cuales utilizan a los nuevos medios de comunicación como sus canales de efusión para la presentación de su identidad visual, comercial y personal. Según la revista Forbes, los líderes de opinión/influencers deportivos en el ámbito futbolístico más famosos utilizan redes sociales para la difusión de *branded content* con sus marcas patrocinantes. Así lo afirma el economista deportivo Kenneth Cortsen en una entrevista para la revista Forbes, (2022, p.12) “si te fijas en la inversión y en el gasto en la temporada de fichajes de verano en la Premier League, te dice que el fútbol, como el rey de los deportes, es y será atractivo para los inversionistas”.

Metodología

Para el presente estudio y propuesta de trabajo, se ha realizado una investigación de carácter cualitativa. Para ello, las técnicas aplicadas fueron cuatro entrevistas estructuradas a actores claves del mundo comercial y *management* deportivo. Como herramienta de levantamiento de información, se construyó un cuestionario de preguntas de acuerdo al perfil de cada entrevistado.

El objetivo de la metodología aplicada fue conocer las distintas opiniones sobre la importancia del manejo de imagen y *sport properties* en futbolistas; además de profundizar sobre cuánto influye al momento de generar alianzas comerciales con posibles sponsors o anunciantes, nuevos mercados de pases y nuevas oportunidades para monetizar sobre su propiedad deportiva.

Los perfiles de los entrevistados fueron elegidos porque son personas que tienen un expertise en los diferentes departamentos que forman a un ecosistema del negocio deportivo. Es necesario destacar, que estos perfiles se desempeñan en cargos importantes dentro de sus diferentes empresas.

A continuación el listado de participantes del presente estudio:

Nombre	Cargo
Antonio Abedrabbo	Gerente General - El Futbolero (Medio de comunicación deportivo)
Esteban Baez	CEO Be Legend - Agencia de <i>management</i> de futbolistas.
José Nobrega	1190 Sports - Agencia a cargo del manejo de Imagen y Relaciones Públicas Selección Nacional Chilena de Fútbol.
Roberto Arroyo	Gerente Deportivo - Club IDV Ecuador.

Tabla 1. Perfiles de entrevistados para el levantamiento de información

Todas las entrevistas tuvieron como base al tema de investigación con la estricta finalidad de absorber todo el conocimiento de los entrevistados en cuanto a las organizaciones que más nos interesan del marketing deportivo. Cabe mencionar que, antes de la realización de las entrevistas, el investigador estudió exhaustivamente los diferentes casos para que se pueda construir un cuestionario que permita obtener información relevante y de valor.

Resultados y hallazgos

Una vez realizadas las entrevistas a líderes del marketing deportivo en Ecuador, se ha obtenido información clave y relevante para el presente estudio. Dentro de los resultados más importantes, todos los entrevistados hicieron énfasis en la importancia del manejo de imagen de un deportista dentro del ecosistema digital porque es un plus para el mercado de pases, puesto que los clubes se abren a nuevas oportunidades de monetizar con anunciantes.

Por lo antes acotado, es necesario mencionar la forma en cómo se propone un modelo de negocio es relevante, considerando que siempre va a tener ventaja un jugador con trofeos, logros y premios. Sin embargo, en el siglo XXI, la tecnología juega un rol importante puesto que brinda grandes oportunidades dentro del mercado. De esta forma, es necesario construir una propuesta de valor, para que las audiencias se sientan identificadas con la imagen del deportista.

Otro de los resultados importantes y que fue mencionado por los entrevistados, es la canalización de las gestiones de desarrollo de *sport properties* con una agencia de manejo de imagen y relaciones públicas. Esto se convierte en una solución para los representantes de futbolistas, porque no tienen el tiempo necesario para abordar este tema, lo cual a su vez también es una oportunidad de negocio, considerando que las empresas deportivas buscan la comercialización y monetización de sus diferentes productos. Todo se monetiza a través de branding y acciones digitales, las oportunidades son interminables y se pueden realizar grandes proyectos apalancados con la tecnología, cada vez más podemos avanzar más y más.

Es importante tener claro algunos factores en la comercialización de imagen deportiva, pero es fundamental aprender a diferenciar cuando un futbolista no deba ser la

imagen de una marca que no es ideal a sus principios y creencias, porque sería netamente un tema monetario y nada más allá del interés material. No transmite nada a su audiencia y por lo mismo no aportará en lo que se quiere lograr con la ejecución del proyecto y los diferentes objetivos.

Propuesta de Comunicación

En esta sección se observa la sugerencia de construcción de Somos 11, una agencia especializada en Marketing Deportivo. Para ello, se ha elaborado un Plan Estratégico de Comunicación, construido sobre la base de la investigación previamente realizada y que plantea la identidad de la empresa, los servicios que ofrece y su plan de posicionamiento en el mercado.

Objetivos

Objetivo general

Posicionar a Somos 11 como una agencia de manejo de imagen de futbolistas, crear una carta de presentación que genere valor hacia las empresas y anunciantes que se interesen en nuestras *sport properties* como embajadores de marca.

Objetivos específicos

- Fortalecer el posicionamiento de Somos 11 a través del aporte con nuevas ideas de negocio en la parte del desarrollo creativo y manejo de la misma.
- Aumentar la notoriedad de marca, en el entorno digital mediante el manejo de imagen de los deportistas con anunciantes a grandes escalas.
- Posicionar el compromiso de la agencia y dar a conocer los diferentes procesos a manejarse en la propuesta para crear estrategias sólidas.

Antecedentes

En los últimos años, la rápida ascensión del deporte como fenómeno social ha posibilitado que se convierta en un sector económico de futuro dinámico con gran interés. Esto permite que el patrocinio sea una modalidad de comunicación estratégica enfocada netamente en el ámbito deportivo, en donde predomina el talento gozando de su popularidad en el entorno deportivo.

Para la propuesta que se plantea se ha tomado como base información relevante sobre la economía y situación del entorno digital en el Ecuador, así como los casos de éxito en el marketing deportivo en el país. Esto ha permitido realizar un análisis de mercado para determinar cómo posicionar una agencia de marketing deportivo de forma competitiva dentro del mercado Ecuatoriano.

Datos destacados

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el crecimiento del PIB del Ecuador ha incrementado en su índice en un 1,7% en el segundo trimestre del presente año 2022. A nivel de industrias, 13 de los 18 sectores registraron una variación positiva. Entre los más relevantes destacan.

1. Acuicultura y pesca de camarón en 20,3%
2. Alojamiento y servicios de comida en 7,9%
- 3. Comunicaciones en 5,8%**
4. Suministro de electricidad y agua en 5,5%
5. Transporte en 5,0%
6. Comercio en 4,3%

Fuente: Banco Central del Ecuador - Página oficial.

Cincuenta empresas más grandes del país.

Se ha considerado esta información, puesto que estas empresas son parte potenciales clientes de Somos 11:

Ranking	Empresa	Ingresos Totales	Utilidad Bruta	Impuesto Causado				
1	CORPORACION FAVORITA C.A.	2.178.780.982	232.280.036	57.787.753	26	ARCA ECUADOR S. A.	499.073.512	20.705.345
2	BANCO PICHINCHA	1.461.752.233	153.874.540	26.975.978	27	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	492.899.363	11.461.344
3	CORPORACION EL ROSADO S.A.	1.312.957.528	44.306.261	11.771.794	28	SCHLUMBERGER DEL ECUADOR S.A.	490.287.883	118.706.714
4	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.	1.100.177.898	168.042.799	4.279.412	29	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.	479.051.453	223.231.615
5	CLARO	1.018.447.207	191.577.125	54.167.802	30	SONGA	465.224.874	10.355.205
6	PRONACA	972.475.109	58.862.972	14.003.063	31	DINERS CLUB DEL ECUADOR	462.424.541	53.584.336
7	ECUACORRIENTE S. A.	909.045.282	427.103.557	91.923.721	32	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	453.139.274	38.452.454
8	DINADEC S.A.	881.752.586	35.578.369	18.469.132	33	CONSORCIO SHUSHUFINDI S.A.	449.446.194	225.532.450
9	PRIMAX COMERCIAL ECUADOR	879.079.270	12.116.944	2.938.516	34	NESTLÉ ECUADOR	440.589.776	34.816.591
10	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A.	856.706.463	30.096.004	5.058.700	35	VITAPRO ECUADOR CIA. LTDA.	431.739.073	35.325.878
11	SHAYA ECUADOR S.A.	784.355.902	275.120.321	52.915.867	36	AGRIPAC S.A.	421.044.099	27.940.132
12	SKRETTING	764.189.537	93.666.734	9.967.409	37	ATIMASA S. A.	418.577.174	4.934.583
13	BANCO DEL PACÍFICO	743.180.076	12.531.565	3.771.746	38	EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS S.A.	417.201.772	12.959.255
14	AURELIAN ECUADOR S.A	736.064.248	272.131.258	39.134.821	39	ADELCA	375.357.235	42.285.035
15	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C. A.	707.126.362	1.383.561	515.525	40	HOLCIM ECUADOR S. A.	367.045.704	132.629.835
16	TIA	706.670.010	37.844.339	9.467.794	41	NOVACERO S.A.	357.318.902	48.264.136
17	OMARSA S.A.	681.071.799	60.790.802	7.849.491	42	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA	356.425.022	1.468.362
18	LA FABRIL S.A.	640.277.082	7.713.324	304.783	43	INDUSTRIAL DANEC S.A.	334.607.449	1.643.171
19	BANCO GUAYAQUIL	623.824.732	102.820.311	11.481.029	44	CERVECERIA NACIONAL CN S. A.	327.577.008	119.507.632
20	PRODUBANCO	559.124.103	72.785.579	16.064.024	45	BANCO BOLIVARIANO	323.126.257	56.763.760
21	LETERRAGO DEL ECUADOR S.A.	549.701.219	16.910.655	2.348.110	46	BANCO INTERNACIONAL	319.634.841	65.981.034
22	LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL C.A.	547.985.454	1.702.091	586.799	47	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	318.751.192	1.791.610
23	FARMAENLACE CIA. LTDA.	518.452.294	39.058.777	6.994.509	48	COMERCIAL KYWI S. A.	316.995.906	49.224.054
24	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	512.985.192	6.489.012	1.735.324	49	PETROLRIOS	290.613.872	1.197.589
25	TELEFONICA MOVISTAR	499.321.577	0	0	50	DIPOR	288.861.233	0

Gráfico 1: Listado de empresas más grandes del país.

Fuente: Ranking Ekos - 50 empresas más importantes del país

Audiencia digital Ecuador 2022

De acuerdo al último informe de Mentino realizado a inicios del 2022, en Ecuador existen 10,2 millones de usuarios con acceso a internet, que generan más de 20 millones de conexiones mostrando un promedio de 2 dispositivos de acceso por usuario. De esta forma, se destacan los siguientes datos sobre el consumo de Internet y redes sociales en el país.

1. **Población de Ecuador.** 17,7 millones de habitantes
2. **Usuarios con acceso a internet.** 10,17 millones (57,3%)
3. **Usuarios activos en redes sociales.** 14,00 millones (78,8%)
4. **Conexiones celulares.** 13,82 millones (77,8%)

Tiempo diario en sitios web son consumidos

1. **Google.** 17,28 minutos al día - 18.51 páginas por visita
2. **Youtube.** 19,43 minutos al día - 10,91 videos por visita
3. **Facebook.** 17,43 minutos al día - 8,67 páginas por visita

Fuente: Mentinno con base en información de Alexa Top Sites. Julio 2021

Variación en interacción RRSS

- 5 **Tik Tok:** 17%
- 6 **Twitter:** 20%
- 7 **Instagram:** 8%
- 8 **Facebook:** -35%

Fuente: Mentinno con base en información de Social Insider Report Report. Julio 2021

Las redes sociales con mayor número de usuarios en Ecuador son.

1. **Facebook.** 13,5M
2. **Instagram.** 6,5M
3. **Tik Tok.** 4M
4. **Spotify.** 4,1:
5. **LinkedIn.** 3,6M
6. **Twitter.** 3,5M
7. **Pinterest.** 2,1M
8. **Snapchat.** 0,26M

Fuente. Mentinno con base en información de Social Insider Report Report. Julio 2020-2021

Inversión publicitaria digital proyectada al cierre del 2021 en Ecuador (Statista)

FORMATO/MEDIO	INVERSIÓN (millones usd)	CRECIMIENTO COMPARADO 2020
REDES SOCIALES	104	17,1%
BÚSQUEDA	62	22,1%
DISPLAY	93	17,4%
VIDEO	86	48,9%
CLASIFICADOS	14	4%
TOTAL	359	21,9%

Tabla 2 Fuente: Mentinno con base en información de Statista Digital Media Report. Julio 2021

Caso de éxito Marketing deportivo en Ecuador

Los casos de éxito de Marketing Deportivo en Ecuador permiten identificar los ejes que se implementarán dentro del presente proyecto y que se utilizarán como parte de las estrategias a ofrecer. Tal es el caso de Luis Antonio Valencia, sin duda alguna el futbolista más icónico que ha tenido el Ecuador, ya que ha logrado grandes hazañas tanto del fútbol local como internacional. Fue capitán del Manchester United, uno de los clubes más prestigiosos en *sport properties* mundial, según la revista Forbes con una marca valorada en 269 millones de dólares por sus factores estructurales, activos, marketing y éxitos deportivos (Calzada, 2012, p. 91, 92). Según María Sol Meneses, gerente de marketing en el año 2011, su estrategia ha sido manejada según los pilares de la marca, ya que se trataba de un jugador con mucha garra, energía y que influía mucho positivismo en su país. (Guerrero, S. 2011)

La propuesta de Somos 11 es presentar una imagen creíble de los diferentes *sport properties* hacia las audiencias de valor, mediante la información de las actividades cotidianas, logros, nuevas oportunidades, progresos, aspiraciones y beneficios. Para ello, se

tomará como base estrategias de diseño de marca ancladas a las Relaciones Públicas para facilitar el incremento de la exposición del producto deportivo hacia las masas y medios de comunicación digitales y tradicionales.

Hoy en día, la imagen de los deportistas ha sido de vital importancia al momento de ejecutar un plan, definiendo objetivos y propuestas personalizadas para los diferentes anunciantes. Por ejemplo, Javier Burrai, guardameta del Barcelona de Guayaquil, quien se caracteriza por ser el líder de su club, ha participado con diferentes activaciones publicitarias, para Banco Pichincha, Comisariato del Constructor, entre otros; en beneficio propio, y en provecho para uno de los *sponsors* más importantes de su club. Con esto han conseguido resultados sobresalientes a la hora de la promoción y sentido de pertenencia de los diferentes productos ofertados del club hacia sus socios y seguidores.

En este proyecto, lo que se busca es crear un nuevo sentido y visión del manejo de imagen de futbolistas, tomando como base los pilares fundamentales de las fortalezas y debilidades del mismo como ser humano, para que estas sean transmitidas a sus posibles anunciantes. Se conoce que la competencia en cuanto al manejo de imagen se van a ir acumulando en la mesa de los directores de marketing, pero es labor del agente deportivo es marcar la diferencia en los diferentes programas de patrocinio. (Calzada, 2012, p. 254).

Plan táctico

Implementación de la marca

Para conseguir patrocinios deportivos, la creación o implementación de marca es clave. Ya que es necesario ejecutar un protocolo de *Scouting* de imagen y performance deportivo. Este es un término que se desconoce en el mercado para que se desarrolle dentro del mismo. El mismo que consiste en el proceso de buscar ese perfil ideal para manejo de imagen anclado al desempeño deportivo. El perfil debe ser destacado en lo que hace dentro y fuera de la cancha, para que se pueda aplicar la filosofía de cambio. Existen jugadores con características muy interesantes, los cuales se consideran aptos para desarrollar el manejo de imagen de una forma eficaz y responsable, hay que recalcar que no todos los jugadores son aptos para esta nueva visión comercial. Pero de esta forma está como punto importante el realizar un media training con el prospecto para que pueda desarrollarse de la mejor manera en los medios.

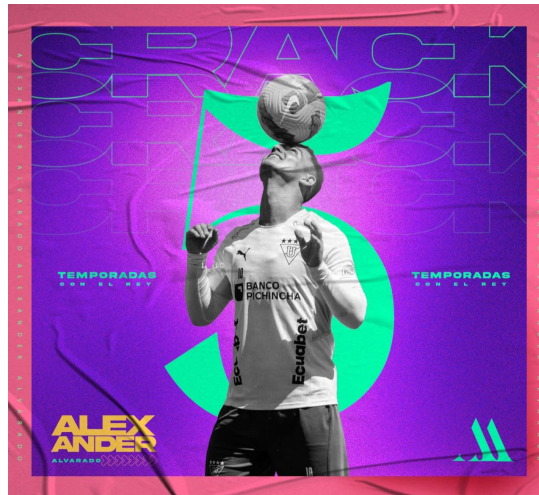
Se implementarán diferentes objetivos de marca con las *Sport Properties*, estas deben tener diferentes categorías con las cuales se desarrollará una estimación de las propuestas comerciales, las mismas deben contener:

Iconografía. La misma que debe carecer de un simbolismo junto con sus diferentes elementos gráficos, estos representarán a las características ideales del jugador.

Texto. Su nombre y Slogan, los mismos que serán creados junto al deportista, ya que lo queremos plasmar es ser muy natural en la propuesta comercial hacia los posibles anunciantes, transmitiendo lo que predica el jugador.

Piezas sonoras. Los mismos que incluyan siempre en sus saludos, festejos, estos identificarán directamente al futbolista y se verán relacionados con sus RRSS en la comunicación con su audiencia.

Elementos clave. Apodos, Celebraciones, Rituales dentro de la cancha.



Fuente. Ilustración 2, elaboración propia Ecosistema digital 2022 – Creativo Somos 11
Klever Mendoza

Precio y monetización

El precio debería hacer énfasis a la propuesta planteada al posible anunciante o quién requiere contratar los servicios de una agencia, para que los mismos logren cubrir las diferentes variables de gestión desarrollativa de la imagen y manejo de marca. Ya que, no es lo mismo presentar una propuesta a una multinacional consolidada, que a una PYME que quiere apalancar su estrategia de *awareness* o exposición en medios, el presupuesto no sería el mismo.

Los rangos de precios cuya aplicación el consumidor considera razonable según su objetivo de campaña y según sustentos de planificación de marketing se orientarán hacia:

Estimación de precios en base al estudio y análisis del mercado

Según esta estrategia, la empresa atribuye el mejor precio posible según la magnitud de la campaña y el cliente, es decir, se realizará un estudio de negocios de cuánto un determinado anunciante estaría dispuesto a pagar por una pauta comercial con un talento.

Costo / beneficio

Con esta estrategia vamos a definir, cuál es el mínimo coste que la agencia debe ganar para poder manejar componentes de costos fijos y variables. Se estima que de cada campaña se retenga un valor por gestión del 25% del contrato total, sin contar con costos de producción.

Diferenciación

Esto tiene que ver mucho con establecer precios diferenciados, en base a criterios que pueden ser utilizados en los diferentes segmentos de mercado.

Competencia

Se realizará mediante un previo análisis de competencia, cuánto cobran por cada servicio ofrecido dentro del mercado. Así, la decisión de tu posible cliente pasa por valores de gestión y calidad, más no solamente por precio.

Penetración de mercado

Fijar los costes según qué tanta experiencia se brindará dentro del mercado. Si quieres posicionarte de forma estratégica, se desarrollará un portafolio de clientes que te dé el sustento de justificar tus precios de entrada al mercado. Para la estrategia de entrada es necesario adaptar costos y estrategias a la personalización de la campaña según requiera el cliente.

Concepto e identidad de marca

Somos 11 es una agencia de Marketing Deportivo enfocada en las propiedades deportivas de los futbolistas en crecimiento. Su propósito es potenciar la imagen personal y portafolios deportivos de los diferentes talentos a escala nacional. El objetivo principal será, revolucionar el *content marketing* mediante la atención de los anunciantes y campañas publicitarias que quieran apalancarse en deportistas para la expansión y potenciación de las mismas.

Además, se caracteriza por ser una comunidad creativa que transmite y comunica la pasión del deporte a cada rincón del país y el mundo. Cree que las historias de éxito son un medio para alcanzar la felicidad; Somos 11 es una agencia que impulsa a futbolistas (masculino y femenino) y en un futuro se enfocará en marcas, deportistas de otras disciplinas, clubes y representantes excepcionales a superar sus metas.

Es recalcar, que este proyecto no está creado con el propósito de que el futbolista o sus agentes paguen a la empresa por crear una estrategia. El modelo de negocio de Somos 11 busca crear oportunidades en el entorno deportivo, en donde la estrategia se centra en reclutar a los futbolistas para que reciban asesoría con un previo scouting de imagen y *performance* dentro del mundo deportivo.

Servicios Somos 11

- ***Content Marketing.*** Equipo creativo a cargo de desarrollar la idea conceptual de un manual de marca y de la ejecución caracterizada por su originalidad.
- ***Tech Solutions and Data Center.*** Equipo a cargo de interpretación de datos y creación de portafolios de las diferentes *sport properties*.
- ***PR & Influence Marketing.*** Equipo a cargo de la ejecución de campañas y *fronting* con el cliente.
- ***Media Performance.*** Equipo a cargo de la estrategia en RRSS.



Fuente ilustración 3, elaboración propia Organigrama Servicios Somos 11

Propuesta de valor

El gran diferenciador de Somos 11 se enfoca en la lealtad de los consumidores hacia el argumento generado por el deportista, ya que es lo que le va a permitir al deportista y/o generador de contenido empezar a construir una audiencia fiel que reaccione con un sentimiento de positivismo en las audiencias, generando una identidad de marca y presentando una propuesta de valor hacia sus públicos. Es aquí donde comienza este poder de la conexión, creando un plan de negocio organizado y planificado.

Mediante una planificación de campañas, es importante mencionar que los objetivos deportivos están llevados de la mano con las metas comerciales. Para ello, se fijarán objetivos con un avance a pasos pequeños, se creará una comunidad y se empezará a comunicar el mensaje que se quiere posicionar. La visión del negocio y el reto de alcanzar las metas asociadas a ésta, se tomará en cuenta como un elemento de motivación tanto de la organización como de la opinión pública en general. La planificación es clave, ya que permitirá determinar qué tipo de producto intencional es el que se va a vender y a qué audiencias se enfocarán.

Segmentación de mercado

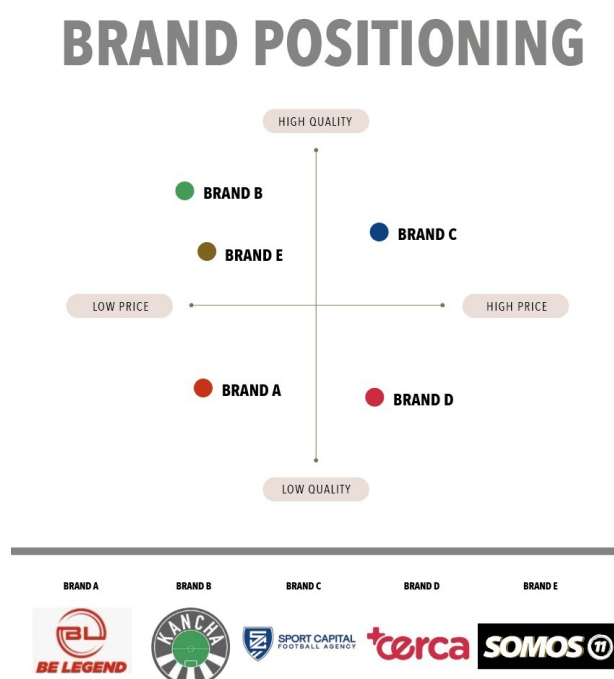
La segmentación de empresas anunciantes del sector deportivo debe ser una fase de un proceso de definición de estrategias de marketing. Un caso de éxito en la segmentación, es aprender a diferenciar variables que permitan clasificar a los diferentes grupos empresariales para introducirse en un mercado competitivo según los objetivos. Por ejemplo, hoy por hoy es muy común ver a casas de apuestas y entidades financieras realizar publicidad potenciada por futbolistas. Asimismo, estos son los rasgos a sobresalir para una buena segmentación.

- Realizar estudios mediante herramientas digitales para mapear a las empresas invierten en anunciantes digitales por ejemplo, identificar a las empresas que hoy por hoy potencian sus campañas con futbolistas o ex figuras dedicadas al balompié y además que inviertan en digital para su plan de medios de cada trimestre.

Ejemplos de empresas que han anunciado con perfiles referentes del fútbol en el presente 2022.

- Banco Pichincha. Javier Burrai (Jugador Barcelona S.C)
- Olimpo Bet. Agustín Delgado y Nicolás Asensio (Ex futbolistas)
- Pedidos Ya. Alexander Dominguez (Jugador selección Ecuador)
- Gatorade. Seleccionados de Ecuador mundialistas 2022
- Ecuabet. Antonio Valencia (Ex figura Manchester United)

Mapa de posicionamiento



Fuente. Ilustración 4, elaboración propia Brand Positioning 2022

Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
- El ser nuevos en el mercado por el momento nos da poca credibilidad. - Bajo portafolio de clientes.	- El ingreso de nuevos negocios similares. - Ecuador no cuenta con una estabilidad política y económica lo cual influye en las decisiones financieras que se deben tomar.
Fortalezas	Oportunidades
- Buen relacionamiento comercial y capacidad de negociación - Equipo conformado por profesionales que dominan el tema. - Buen manejo de social media y marketing de posicionamiento.	- Desarrollo creativo de una agencia desde cero. - Empezar a sonar muy fuerte dentro del ámbito futbolístico y deportivo del país. - Proyecto con mucho alcance a nivel internacional. - Inversión en publicidad muy fuerte en esta era tecnológica.

Tabla 3 fuente propia. Análisis DAFO

Mapa de públicos internos y externos.

Públicos internos	Públicos externos
Futbolistas	Agencias de publicidad
Familiares de deportistas	Directivos de Marketing - Nivel empresarial
Agentes de futbolistas	Empresas deportivas
	Público en general
	Scouts futbolistas
	Equipos de fútbol

Tabla 4. Mapa de públicos Somos 11

Estrategia Portafolio de Servicios y Relaciones Públicas

En la estrategia del portafolio deportivo de Somos 11 es fundamental detallar algunos aspectos de vital importancia, ya que los mismos van a beneficiar de sobre manera al momento de la toma de decisiones. Por esta causa se detallarán las posibles metas de la agencia en términos de volumen de prestación de servicios, números de consumidores, rentabilidad e imagen corporativa.

Con esto se logrará aportar en el sistema interno de la agencia para lograr calificar a los resultados obtenidos de la empresa en términos de ingresos frente a gastos e inversiones.

En el portafolio deportivo de Somos 11 está el área comercial fusionada a una estrategia de Relaciones Públicas sobre los activos de una *sport property*, los cuales se manejan con la gestión de tres conceptos fundamentales:

Relevancia del producto. Es el resumen de la combinación del posicionamiento, marcas, exposición mediática y nivel de masa crítica del plan que se va a definir. Es decir, determinar la fortaleza del proyecto que se está

brindando a los directores de marketing, cuál será el beneficio y el aporte a su comunidad.

Disponibilidad de derechos. control sobre la propiedad de los derechos, esto quiere decir.

- a. Derecho a la inserción de campañas de *advertising* en los diferentes eventos y actividades en los que le compete a la *sport property*
- b. Derecho a disponer de la participación física del jugador del club sobre la utilización del contenido resultante.

Soportes publicitarios bien gestionados. identificación y gestión de analizar de forma correcta cuáles son las empresas o posibles anunciantes que sean potenciales clientes de nuestra filosofía de marca. Así pues, Somos 11 buscará a los anunciantes que se asocien con los pilares característicos del futbolista, además, es muy importante saber con qué patrocinios está trabajando su club ya que esa puede ser la carta de apertura para potenciar las diferentes campañas.

Redes Sociales. Las redes sociales generan visibilidad, es necesario recalcar que la manera de construir el portafolio comercial de un deportista, no es esperar que los anunciantes los busquen, sin importar el tamaño del proyecto. Se puede evidenciar que los anunciantes comienzan a generar estrategias comerciales de acercamiento con las *sport properties* cuando el éxito y los resultados deportivos comienzan a darse.

Hoja de Ruta. Es importante además tener una hoja de ruta para que en el caso del contrato con un nuevo club o nuevo anunciante sus datos en cuanto a *sports skills* tengan concordancia con su desempeño dentro del campo de juego. Es ideal hoy por hoy para los futbolistas que se tenga un portafolio completo para que su carpeta sea como el perfil ideal que están buscando los diferentes agentes y *scouts* del fútbol nacional e internacional. Las herramientas claves para lograr un portafolio perfecto es estar aliado con un *stakeholder* de confianza, que genere credibilidad, para crear rankings y datos oficiales de interés público y comercial, los mismos que serán expuestos en los diferentes ecosistemas digitales del jugador.



Fuente. Ilustración 5. Elaboración propia Portafolio Deportivo 2022



Fuente. Ilustración 6, elaboración propia Ecosistema digital 2022 – Creativo Somos 11
Klever Mendoza

Eventos y relacionamiento

Relaciones Públicas.

- Construcción de la narrativa de las diferentes campañas. (mensajes claves o storytelling de la campaña)
- Construcción de comunicados de prensa.
- Selección y preparación de voceros (personas que van a desarrollar la rueda de prensa). Jugadores, Representantes del talento, Representantes de las empresas.
- Difusión del boletín de prensa. Gira de medios con el vocero oficial futbolista.
- Aumentar la demanda de los servicios
- Conseguir la mayor liquidez posible a corto plazo
- Con una estrategia de posicionamiento y registro de marca, patente de diseños y procesos.
- Consolidar la imagen de un deportista, fortaleciendo su reputación.
- Diferenciarse de la competencia, de manera que la misma competencia empiece a preguntar al deportista quién le maneja la imagen.
- Generar excelentes vínculos comerciales que te permitan crear una estrategia de Relaciones Públicas eficiente.

Promoción de eventos

- Realizar un evento de lanzamiento y reconocimiento de marca inicialmente de Somos 11 y de cada *Sport Property*.
- Evento de lanzamiento de la campaña con medios de comunicación.
- Selección de invitados: Prensa y personas clave relacionados con *sports marketing*.
- Lugar. Por definir.
- Creación de una agenda del día.

Planificación de campañas.

Se tomará en cuenta este modelo de planificación para realizar una campaña ordenada y clara.

- **Tipo de campaña.** ¿Quién es el cliente? Detalles sobre el producto o servicio que se oferta.
- **Objetivos publicitarios.** definición de público objetivo, target, buyer persona.
- **Diseño de estrategia publicitaria.** táctica, acciones, medios y soportes publicitarios. Plan de medios, presupuesto y calendarización.
- **Concepto de campaña.** mensaje, desarrollo creativo.
- **Evaluación y medición de campaña en sus distintas fases.** herramientas de medición y Kpis.
- Brief y Debrief (contrabrief)

Conclusiones

La labor estratégica del *sports marketer* va a lograr un fortalecimiento con la idea principal de la agencia, crear nuevas líneas de negocio revolucionando el content marketing en las diferentes estrategias de posicionamiento de imagen y desarrollo de marca de las diferentes propiedades deportivas. El aumento de la notoriedad y exposición de marca se realizará mediante campañas de Relaciones Públicas, en donde lograremos que nuestro objetivo de *awareness* sea el más eficiente, canalizando campañas a través de medios tradicionales, digitales y marketing directo, así llegaremos a nuestros nichos específicos, las grandes empresas a nivel nacional.

Mediante el levantamiento de este plan aspiracional, se generará un vínculo directo con los *Head of Marketing* de las diferentes empresas, y además, coincidirá que el crecimiento de nuestras diferentes sport properties se alinearán con los pilares fundamentales tanto de las corporaciones como del mismo futbolista. A su vez, el talento utilizará sus audiencias previamente posicionadas para lograr cumplir con objetivos propuestos mediante la estrategia de marketing planteada, los clientes gozarán de las mismas, sumando colaboraciones de ambas partes y además se beneficiarán de seguidores y nuevas audiencias.

El plan de marketing es clave en los aspectos de ejecución de planes de negocio y *new business*, ya que con un plan detallado objetivo de campaña y el *call to action* de las mismas serán estratégicamente claros y directos.

Si hablamos del papel del *sports marketer*, es el medio para que las propiedades deportivas de cualquier tipo sean desarrolladas de forma correcta y transparente. Así, se determina que el papel fundamental de todo un equipo de apoyo en marketing para lograr desarrollar una estrategia eficiente. La exposición dentro del mercado depende de la gestión de Relaciones Públicas que se realice, ya que, es la estrategia que ayudará a posicionar el nombre de Somos 11 como la mejor agencia de manejo y representación de imagen de futbolistas en Ecuador.

Bibliografía

Arias Lucero, Danny. (2008). Marketing Deportivo: Su efectiva gestión puede mejorar la situación económica de los clubes de fútbol. Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3741/1/10409.PDF>

Arroyo, R. (7 de noviembre de 2022). Entrevista sobre Marketing Deportivo Independiente del Valle. (A.M Banderas, Entrevistador)

Banco Central del Ecuador. (2022). La economía Ecuatoriana. Recuperado de Web Site: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1519-la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022>

Barragán, A. (2015. Septiembre). ¿Qué es la publicidad ‘endorsement’? 3 definiciones. Recuperado de <https://www.merca20.com/publicidad-endorsement-3-definiciones/>

Calzada, E. (2012). Show Me The Money. Cómo Conseguir Dinero a través del marketing deportivo. Barcelona: Libros de cabecera S.L.

Colaboradores de Wikipedia. (2022. Octubre) Mercado de fichajes. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_fichajes

Cortsen, K. (2022. Octubre). Estos son los 10 futbolistas más ricos del mundo en 2022. Recuperado de <https://forbes.pe/editors-pick/2022-10-07/listado-estos-son-los-10-futbolistas-mas-ricos-del-mundo-en-2022-mbappe-supera-a-messi/>

Ekos Negocios. (2021). Ranking Empresarial 2021. Recuperado de Web Site: <https://www.ekosnegocios.com/ranking-empresarial>

Eurosport. (12 C.E. 2012). I tifosi di Eurosport eleggono Bolt, Ennis e la Spagna atleti dell'anno in collaborazione con AIPS. *Business Wire (Italian)* Recuperado de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=c8d82e9d-eaec-4358-943c-50338d3213b0%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=bizwire.c46108003&db=bwh>

Flores, Santiago. (2014). Fútbol y Manipulación Social. Recuperado de <https://www.cafyd.com/HistDeporte/htm/pdf/2-13.pdf>

Goldshmitt, K (2011). "Joga Bonito Pelo Mundo, Guerreiro". Recuperado de <https://doi.org/10.1080/03007766.2011.601572>

Guerrero, S. (2011). Valencia La Nueva Estrella de Nike. Recuperado de <https://sasty7.com/2011/12/23/valencia-la-nueva-estrella-de-nike/>

Galiana, P. (2021, junio). Guía Completa de Marketing Deportivo. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/marketing-deportivo-marketing-digital/>

Gordón, G. (2021, agosto). Los influenciadores digitales como nuevos líderes de opinión y medios para lograr marketing digital y posicionar una marca. Recuperado de <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/1298/1/TESIS%20-%20GIANNINA%20GORDON.pdf>

Kotler, P., Amstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación S.A

Mentino, (2022). Ecuador estado digital Abril 2022. Recuperado de Mentino Web Site: <https://www.mentinno.com/estado-digital-ecuador-abril-2022/>

Molina, G. (2019) Management Deportivo. Del Club a la empresa deportiva. España: WANCEULEN EDITORIAL.

Nobrega, J. (7 de octubre de 2022). Entrevista Marketing Deportivo, Asociación Chilena de Fútbol. (A.M Banderas, Entrevistador)

Noriega, A. (2016, septiembre). Marketing en el deporte: Patrocinio en el fútbol. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/10769/NORIEGAMENDEZAN DREA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Schlesinger, M. W., Alvarado Herrera, A., & Parreño, M.M. (2012). Patrocinio Deportivo: La implicación del Espectador y sus efectos en la identificación y lealtad. Recuperado de <https://doi.org/10.5295/cdg.110292ms>

Samper, D. (1990). Deporte y Negocio. Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/15073/1/REXTN-Ch34-18-Samper.pdf>

Sainz, J. (2008). El Plan de Marketing en la práctica. Madrid: ESIC Editoria. 12va Edición. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=fvdO7iN-KGUC&oi=fnd&pg=PA57&dq=plan+de+marketing+empresa&ots=uNQw7xMGhi&sig=9IGGaYtLgRg5_Rz1Jd2fvoCJgFY#v=onepage&q=plan%20de%20marketing%20empresa&f=false

Segovia, C., & Estrella, M,. (2016). Comunicación Integrada de Marketing. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eoACCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicación+integrada+de+marketing+&ots=cGbSSP87uB&sig=-rGOIMlHCuRyH45dcb3kJFTML4s#v=onepage&q=comunicación%20integrada%20de%20marketing&f=false>

Véjar, R. Comunicación Digital Corporativa vs Comunicación Digital Deportiva: Diferencias Clave. *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 12(2), 11–23. Recuperado de:

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=544c8c99-5996-4485-9a5f-df936d2d9433%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=155123772&db=fua>

Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES. *Razón y Palabra*, (88), .[fecha de Consulta 15 de Diciembre de 2022]. ISSN: . Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731046>

Anexos

Cuestionario de entrevistas para la metodología aplicada

Entrevista a Antonio Abedrabbo:

- 1. ¿Qué es lo que tu buscarías como un prospecto del deportista ideal para que con su imagen pueda potenciar campañas de publicidad o qué tipo de deportista encuentras con posibilidades de monetizar su imagen?**

La monetización lo puede hacer cualquiera, el influyente hoy por hoy es el que tiene millones de seguidores, polémico y relevante (depende de qué marca). Qué tan influyente es con sus propias audiencias.

Sabemos que el deportista ideal no existe en esta industria, ya que simplemente, todo aquel que se dedique al deporte y a comunicar su día a día como novedad para su audiencia es aquel que puede triunfar en este modelo de negocio que se propone. Es diferente si hablamos de un perfil deportivo influyente, capaz de influir de forma positiva en su audiencia, es un principal prospecto de un plan estratégico ganador. Un deportista influyente se considera (quien considera) a un perfil que se ha ganado la fama por sus logros tanto en su disciplina como fuera de ella, demostrando ser una persona honorable y humana. Fidelizando a su comunidad con una máxima confianza logrando que su marca personal se sostenga en el tiempo.

A su vez, en lo que compete a la monetización de marca, importa mucho el performance del deportista y va de la mano con su desempeño en redes sociales, es decir, es necesario que el deportista cuan influyente sea con sus propias audiencias. Un buen deportista tiene una audiencia fiel y tiene más seguidores acompañado de sus números que demuestran el crecimiento de su comunidad de forma exponencial.

2. ¿Si nombramos tres deportistas influyentes en Ecuador quiénes serían?

Piero Hincapié, Gonzalo Plata y Moisés Caicedo, no solamente por la parte de como juegan sino como se mueven en sus redes sociales y las marcas los están viendo así.

3. Con estos perfiles, ¿qué es lo que destacas en el en tu manejo de social?

Manejo natural de las redes, para que la gente les siga, Piero y Gonzalo van generando contenido de todo. Ellos son muy influyentes para su audiencia, lo que ellos publican y generan colaboraciones entre ellos, genera un gran alto número de impresiones y conectividad.

4. ¿Por qué crees que no se ha creado esa imagen ideal con otros deportistas, por qué no tenemos casos de éxito, y si lo intentaron hacer por qué no ha sido efectivo?

Imagen y performance son dos cosas distintas, ejemplo Antonio Valencia tenía una imagen por las cuales las marcas pagaban por su imagen por lo que estaba en MU, pero el performance AV pudo haber aprovechado actualmente, antes no tanto. El endorsement es muy importante, vida personal anclado al desempeño deportivo y de cara a la relación con sus anunciantes.

5. ¿Cómo piensas que un sport marketer puede enfocarse en este tema, cómo lo vas a aportar?

El deportista es un producto, cuál es su valor agregado, negociaciones y saber negociar. Se trabaja en la identidad propia del mismo.

Jugadores de menor trayectoria, trabajar con un ecosistema que se pueda rentabilizar con el contenido que generan, ya que se convierten en un medio de comunicación.

Entrevista a José Nobrega

1. ¿Cuál es tu rol dentro de tu empresa?

Yo soy la cabeza comercial del proyecto, esta es una empresa de comercialización de derechos y propiedades deportivas, clubes, federaciones, campeonatos, enfoque comercial, sponsorship, derechos audiovisuales, paraguas de contenido y explotación comercial de propiedades deportivas.

2. ¿Qué tan avanzado es el tema en relación Chile y Ecuador?

Es un buen símil, se compara un tema de población de Ecuador y Chile. Lo primero es Chile al ser a diferencia de Ecuador, es un país más estable, con mejores indicadores económicos. Acá, tenemos una visión de transparencia e innovación, colaboración y nuevas formas de hacer negocios. Esta empresa se creó a raíz del problema del FIFA GATE (problemática de sobornos a nivel mundial en FIFA) en 2015 y esta empresa apuesta totalmente lo contrario, gracias al subdesarrollo y al gran océano azul que no han llegado a esta zona del mundo si comparamos lo que se hace en EU y Europa. Conocimiento rápido y adquirir cosas más grandes, esto es lo que trabajar regionalmente nos ha ayudado, en Ecuador hay más estancamiento porque no logramos saltar esa brecha tan complicada que es la transparencia.

El valor se genera con una arquitectura de derechos, que sean medibles, desde el ámbito digital, relacionamiento, brand performance, producir una buena fórmula, eso hace que cada superficie que el **revenue stream** produzca un retorno, el medio es más fácil medir digital con engagement y sentiment, hay que armar bien la propiedad deportiva. El consumo ya no está en la pantalla, está en el teléfono, en la computadora, si tu atas un mix de derechos a una disponibilidad audiovisual rica, con contenido bueno, simplemente con esto hay una gran diferencia entre países, tecnología.

3. ¿Cuáles consideras que son los ideales del deportista para obtener un patrocinio?

Yo creo que lo más importante es diferenciar el deportista de su marca. El deportista debe tener dualidad, el personaje que compite en su disciplina que lo hace bien, eso lo genera notoriedad y por eso debe salirse del sombrero deportista y meterse en el sombrero de la marca. Generando atributos y asociación, no solamente en rendimiento, hay que generar valores gracias al rendimiento. Por ejemplo, Roger Federer, independientemente de su retiro, su valor de marca es lo que el vale fuera de su *performance* deportivo, seguirá haciendo plata

independientemente del resultado deportivo, cuando quieres que la línea sea más larga debe tener estos atributos.

3. ¿Por qué es importante eso para un marketero?

Es importante para un marketero porque, disocia los problemas personales o dirigenciales de la marca (caso fútbol), la selección de Chile genera muchísimo más *revenue* que los otros países. El rendimiento deportivo es malo, sin clasificar al mundial, no afecta a su salud y valor de marca, se ha apreciado porque se han trabajado esos atributos. Lograr permeabilizar, la marca con errores o infracciones por el lado del performance. Eso es lo que le hace importante y querida sin importar nada.

4. ¿Tú crees que este tema de la separación, es un tema coyuntural, cultural, cómo lo podrías tú definir a este tema? Por el sentido de pertenencia y orgullo.

Hay un factor cultural si o si, Ecuador es un país muy jodido, somos complejos y egoístas. Eso se ve reflejado en el nivel de patriotismo, es cuando quieres ver a tu rival destruido para crecer. En Chile, hay una diferencia, cada país tiene sus particularidades, pero eso hace que no afecte el rendimiento del negocio. El deporte de bandera debe generar un vínculo único y épico con la gente, es algo intrínseco del ADN de un paisano, es un gran desafío a cumplir en el Ecuador, todos en Chile somos "La Roja".

5. ¿Por qué crees que en Ecuador esto ha dejado de ser importante? Es decir, si no logran algo deportivamente hablando, no son imagen de nada, ¿por qué las marcas no los toman en cuenta a ecuatorianos y si a extranjeros, por qué se ha cambiado en ese sentido?

Ahora más que nunca hay apoyo de la empresa privada, la industria es amateur, las grandes marcas y billeteras (Banco pichincha), aprovechan que el precio es barato y cero estratégico. Eso no es problema del banco, eso es problema de la selección o federación que no sabe capitalizar su valor ; entonces en lugar de generar una estrategia a largo plazo donde la marca crezca y la generación de contacto de la agencia/marca con la gente genere valor, en el fondo en relación comercial es contacto y conversión que es igual a más dinero para el patrocinador, eso es desde el *Right Holder* (dueño del derecho), no sabe cómo venderlo,

ejemplo de Carapaz con Bco Pichincha. Si tu aprietas más generas más, si supieran hacer mejor sus deberes la torta comercial crecería y se generaría una nueva demanda. La selección es híper resultadista, está totalmente o somos una sociedad en donde hay un tema comunicacional en donde nos importa mucho el resultado, porque no creemos en el proceso pero si en el resultado.

Por ejemplo LDU, es un benchmark de como NO se deben hacer las cosas en todo sentido, en gran problema los que están adentro creen que está bien la forma en cómo lo hacen. Se vive una realidad donde no lo sabes hacer, pero dentro de esa forma hay mucha corrupción de por medio, el fútbol es un negocio de mucha plata y foco de transacciones con mordidas en el flujo. Las propiedades no evolucionan y son limitadas.

Eso es lo que destaco de la selección Chilena, que para todo proceso de contratación se genera una licitación, y no por contactos se ganan las campañas y cuentas, sino por capacidades, lo cual lo ha hecho crecer muchísimo.

6. ¿Cuál crees tú que es el modelo de monetización de imagen más popular? ¿Cómo hoy los deportistas ganan dinero de su imagen?

No separes un deportista de una federación, a la larga todos son propiedades deportivas, desde el sentido de negocio, si es que están abiertos al mercado. Pero aquel que es profesional capitaliza de eso. Lo mismo puede hacer una federación porque tu eres contenido, y ese contenido es capitalizado a través del *branding*, acciones digitales, asociación de marca y venta de derechos audiovisuales, derechos digitales, derechos virtuales, debes generar nuevos *revenue streams*, esto va a hacer que generes más plata y se aprecie más ; más allá de si ganaste o no una medalla o competencia. Eso hay que aprender a hacerlo, la educación pasa por ahí. En Ecuador el gran desafío es que haya una profesionalización del rubro.

Algo que te invito que estudies es el proceso de web 3, todo lo que se hace es a través del web 3, espacios digitales, realidad conectada, virtual, NFTS, todo lo que se ha vuelto un sector tímido. Hoy por hoy lo están digitalizando para crear un nuevo universo y posicionarlo como tú quieras hacerlo, no hacerlo es difícil. Ahí es donde está el océano azul, es pensar por ahí la cosa, solucionar problemas con mucha tecnología y mucha apreciación.

Entrevista a Esteban Baez

1. ¿En cuánto influye el manejo de imagen de un futbolista en el mercado de pases?

En la actualidad muy poco, en otras plataformas los directores deportivos se van mucho más por otras mediciones que por la imagen, es más importante el performance del jugador y tiene más peso antes que la imagen.

2. Al momento en que el club quiere fichar a un jugador, aparte de lo futbolístico qué es lo que más le importa?

La proyección, tipo de juego, estadísticas, hay equipos por ejemplo como liga de equipo que si les interesa mucho el manejo de imagen, incluso cuando un futbolista firma para el club se pone sobre la mesa de primer momento cláusulas por la utilización de su imagen, es muy importante en un contrato de trabajo

3. Tú lo has vivido de cerca, ¿cuánto les importa a los jugadores el manejo de su imagen?

300% les importa más la imagen que el día del partido, su imagen física siempre debe ser impecable, la imagen es todo absolutamente.

4. ¿A ti como empresario deportivo qué es lo que te interesa en cuanto a la potenciación de imagen?

Yo he venido queriendo trabajar y explotar este mercado hace 2 años, no confían en la imagen sino en que el futbolista cumpla su papel y punto.

5. ¿Cuál sería el primer paso que hicieras para que esto empiece a funcionar?

La alianza con una agencia es clave en este proceso, agencias de manejo de imagen por supuesto, me contactan directo las marcas, pero no tengo con quien canalizar.

6. Relaciones públicas, ¿con quién lo manejas?

Yo mismo, no tengo con quien apoyarme en esos temas aún. No me gustaría pero me toca.

7. ¿Cómo trabajas el media training con los deportistas?

Se trabaja mediante speech si es algo puntual, pero en el día a día deben manejarlo ellos ese momento.

8. ¿En un proceso de crisis, cómo lo manejas?

Desaparecer de la prensa, porque ellos siempre malinterpretan todo. En un mercado de pases no hablan ellos, hablo yo.

9. ¿A qué jugador tuyo le ves con más potencial de desarrollar en este ámbito?

Alexander Alvarado, porque tiene personalidad, él es muy comprometido con su imagen y le interesa muchísimo.

Entrevista a Roberto Arroyo

1. ¿Qué es para ti un director o gerente deportivo, cual es tu rol puntualmente?

Conocer de temas futbolísticos fue fundamental, el ser scout de los chicos y meterme en el ADN del club ha sido estratégicamente muy inteligente porque mi rol se vuelve más importante y tengo conocimiento de absolutamente todo el proceso, competencias, reglamentación, todo se involucra y engloba a mi cargo. En mi caso ahora manejo fichajes, manejo de presupuestos, la toma de decisiones es muy importante, se toma decisiones de procesos de chicos de formativas si deben seguir o no porque son inversiones altísimas que hace el equipo.

2. ¿Cuál es la estrategia principal y la más acertada de ustedes como IDV?

Como director deportivo, la filosofía ha sido la misma, como un club ejemplar, un club que da ejemplo a otros clubes, dando oportunidades a jóvenes, y más importante siendo un agente de cambio a nivel social, involucrándose con cada jugador y sus familias, esto sigue creciendo en base a los lineamientos.

3. ¿Cómo hacer que los futbolistas no se distraigan de los 90 minutos que se disputan cada semana?

Lo que buscamos nosotros es darles herramientas porque no es un futbolista, es una persona que está en formación y debe tener las mejores herramientas para su formación. Si tienen la capacidad de hacerlo dentro de la cancha ¿por qué no afuera? Herramientas tecnológicas, charlas, interacción con gente que conozca el tema. Esas decisiones e involucramiento con la sociedad y la prensa, le aumentan las posibilidades de seguir creciendo.

Tenemos asesores en redes sociales en la parte comercial, sobre todo que sepan encaminar la información y sobre que pueden transmitir a su comunidad.

4. ¿Qué tipo de asesoría les dan en media training?

Que tipo de material se propone y se publica, ejemplos de futbolistas, que deciden hacerlo? físico, familiares, cosas buenas, a través de la religión y motivacionales, malos ejemplos también que les ayude a identificar para que ellos mismo elijan como encaminar su información.

5. ¿Así como existe el scouting de jugadores, crees que existe el scouting de imagen?

No lo he escuchado, pero se podría plantear como algo interesante, así como hay especialista en jugadores, pero a través de la imagen ellos te pueden facilitar la producción de imagen de cualquier persona.

6. ¿Qué característica debe tener este jugador ideal en manejo de imagen?

Siempre dependerá del perfil idóneo y adecuado para lucrar por eso, pero, la imagen del club también ayuda a identificar a estos prospectos de cómo pueden o no hacer determinadas

cosas, y como institución tienen obligaciones con nuestras marcas, pero a nivel personal también les permitimos que los manejen su imagen con marcas comerciales y productos que puedan identificarles.

7. ¿Hoy por hoy cuál es el jugador más buscado por los anunciantes?

Junior Sornoza, buena imagen, futbolista destacado, pero en este preciso momento Lautaro Díaz es muy importante también.

8. ¿Qué tan fuerte crees que es la estrategia del fútbol femenino? ¿Quién es la que más representa hoy por hoy?

A nivel internacional hay brechas muy grandes, en MX y EU ya se llenan estadios, y en Ecuador estamos muy lejos de lograrlo pero no es imposible, es uno de nuestros principales retos, con trabajo, actitud, contratos y buen desempeño empiecen a ser profesionales. Una vez que se logre el profesionalismo ya tendremos más herramientas para buscar más marcas que apoyan al fútbol femenino. Ahora es un gasto, pero después será inversión.

9. ¿Qué tan importante crees que es el manejo de imagen en el momento del mercado de pases?

Es un plus, puedes ser el mejor jugador, pero el periodista o medio no dice eso, infiere e importa mucho lo que dicen los demás. Eso influye mucho, si es un plus y puede ayudar a mejorar la imagen de jugadores que no son buenos, pero su imagen es fuerte y terminan siendo transferidos por sumas más elevadas por este tema.

10. ¿Qué tipo de anunciante de valor buscan como club?

En el club debes darle valor a todo, redes sociales, vallas, camisetas de formativas, etc, es darle valor e ir con esa información. En lo deportivo ayuda mucho en lo comercial, más títulos, más logros te abre mucho las puertas. Hay nuevas plataformas para medir la exposición de auspiciantes, generando valor a través de este estudio.