



El hockey patines y su promoción en España

**Estudio hecho por ESADE
para la Federación Española de Patinaje**

Dirigido por Lluís Martínez-Ribes

Presentado en la Copa del Rey, 9-3-02

I. Agradecimientos	2
II. Antecedentes	3
III. Abreviaciones usadas	4
IV. Objetivos del estudio	5
V. La metodología seguida - las fases seguidas	6
VI. El método de márketing usado	7
VII. Los resultados del estudio de mercado	15
VIII. Sobre la competencia	31
IX. Resumen de los síntomas detectados	36
X. El círculo vicioso	40
XI. El diagnóstico de márketing	41
XII. Los objetivos básicos de márketing que se plantean ahora	49
XIII. El esquema para formular el márketing de una entidad deportiva	50
XIV. La sala de máquinas del márketing	52
XV. Una decisión estratégica: la elección de los públicos prioritarios	55
XVI. La sala de máquinas del hockey en conjunto	62
XVII. La sala de máquinas de un Club de hockey	65
XVIII. Recomendaciones concretas colectivas	66
XIX. Recomendaciones concretas para los Clubs	84

I. Agradecimientos

Este trabajo no se hubiera realizado sin el entusiasmo de quienes llevaron a cabo todas las fases, pero tampoco sin el apoyo decidido de la FEP en todos sus estamentos.

La colaboración de los Clubs, a través de entrevistas con Presidentes, Entrenadores, Jugadores, así como la de los Arbitros resultó también esencial.

No queremos olvidar tampoco la buena predisposición de ESADE aportando medios diversos y la facilitación de tesinandos.

II. Antecedentes

A partir de una propuesta del Presidente de la Federación Española de Patinaje (FEP), Antonio Martra, a Lluís Martínez-Ribes, Profesor de márketing de ESADE y asimismo Presidente del Club esp. Lleida llista blava, se firmó un protocolo de colaboración entre las dos primeras entidades para la ejecución de un estudio que analizara la situación de este deporte en España y que diera pautas para su futura promoción a nivel estatal.

Se creó un equipo de trabajo, bajo la dirección de Lluís Martínez-Ribes, formado por varios alumnos de final de curso de la carrera de Ciencias Empresariales:

- Damiá Tella
- Sergio Furió
- Carlos Erroz
- Mónica Ojea
- Eduard Vidal

Al grupo de trabajo también se unió el Gerente de la FEP, Xavier Moyano, quien ha aportado trabajo y muy buen criterio.

Algunos de estos colaboradores, debido a motivos de su incorporación laboral y a circunstancias personales, fueron terminando su aportación al estudio en diferentes momentos.

Damiá Tella, Sergio Furió i Xavier Moyano continuaron hasta el final.

III. Abreviaciones usadas

- En general, cuando en este informe se diga “hockey”, debe entenderse “hockey sobre patines”.
- Igualmente FEP significa Federación Española de Patinaje.
- ACH es el acrónimo de Asociación de Clubs de Hockey.
- Cuando se habla de la “liga”, debe entenderse “liga española de División de Honor”. Nos hemos centrado en ella, porque es la locomotora de este deporte.

IV. Objetivos del estudio

Dos han sido los Objetivos básicos de este estudio:

1. Conocer la situación de márketing de este deporte en España.
2. Generar propuestas para su promoción y dinamización.

V. La metodología seguida - las fases seguidas

1. Se buscó bibliografía sobre marketing deportivo, aunque los resultados fueron muy decepcionantes.
2. Se buscaron fuentes de información secundarias, tales como artículos, indagación en foros en Internet, etc.
3. Luego se mantuvieron entrevistas con personas del mundo del hockey (directivos, árbitros, técnicos y jugadores), mediante un guión semiestructurado.
4. También hubo una entrevista con ejecutivos de la ACB.
Profesores de ESADE también hicieron en su día el Plan de Marketing de la ACB.
5. Después se organizaron los síntomas recopilados, mediante un esquema de marketing propio, y se pasó a definir el diagnóstico provisional.
6. El diagnóstico fue expuesto a los directivos de la FEP, quienes dieron su punto de vista al respecto, así como .
7. Posteriormente se pasó a validar las conclusiones provisionales mediante un estudio de mercado cuantitativo, realizado por encuesta telefónica a una muestra de 500 personas.
El estudio de mercado sirvió para verificar los hábitos, vibraciones y percepciones de los distintos públicos.
La muestra fue representativa de toda España, incluyendo las CCAA donde menos hockey se practica.
8. Los resultados de la encuesta fueron trabajados estadísticamente y se procedió a la definición de los segmentos existentes, así como del posicionamiento del hockey patines.
9. A continuación se combinó toda la información y se procedió a la redacción de las recomendaciones y del informe final.

VI. El método de márketing usado

En lugar de seguir los métodos tradicionales del márketing, se vió la utilidad de plantear el análisis del márketing en base a un proceso cronológico de compra de los tres “productos” deportivos que venden los Clubs:

1. Venta de entradas a los partidos.
2. Venta de abonos de temporada.
3. Ingresos por patrocinio.

Los gráficos, que a continuación se exponen, no deben tomarse como un estudio del proceso de compra, sino como un guión de los temas que intervienen en el márketing deportivo, si bien están organizados en base a un cierto orden cronológico, lo que facilita su comprensión, análisis y futuras pistas de mejora.

Lo que interviene en el proceso de compra de entradas a los partidos.

PROCESO DE ANALISIS SIMPLE DE MARKETING DEPORTIVO

Desde el punto de vista
del posible ESPECTADOR

Siguiendo el orden cronológico del proceso de compra.
© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002

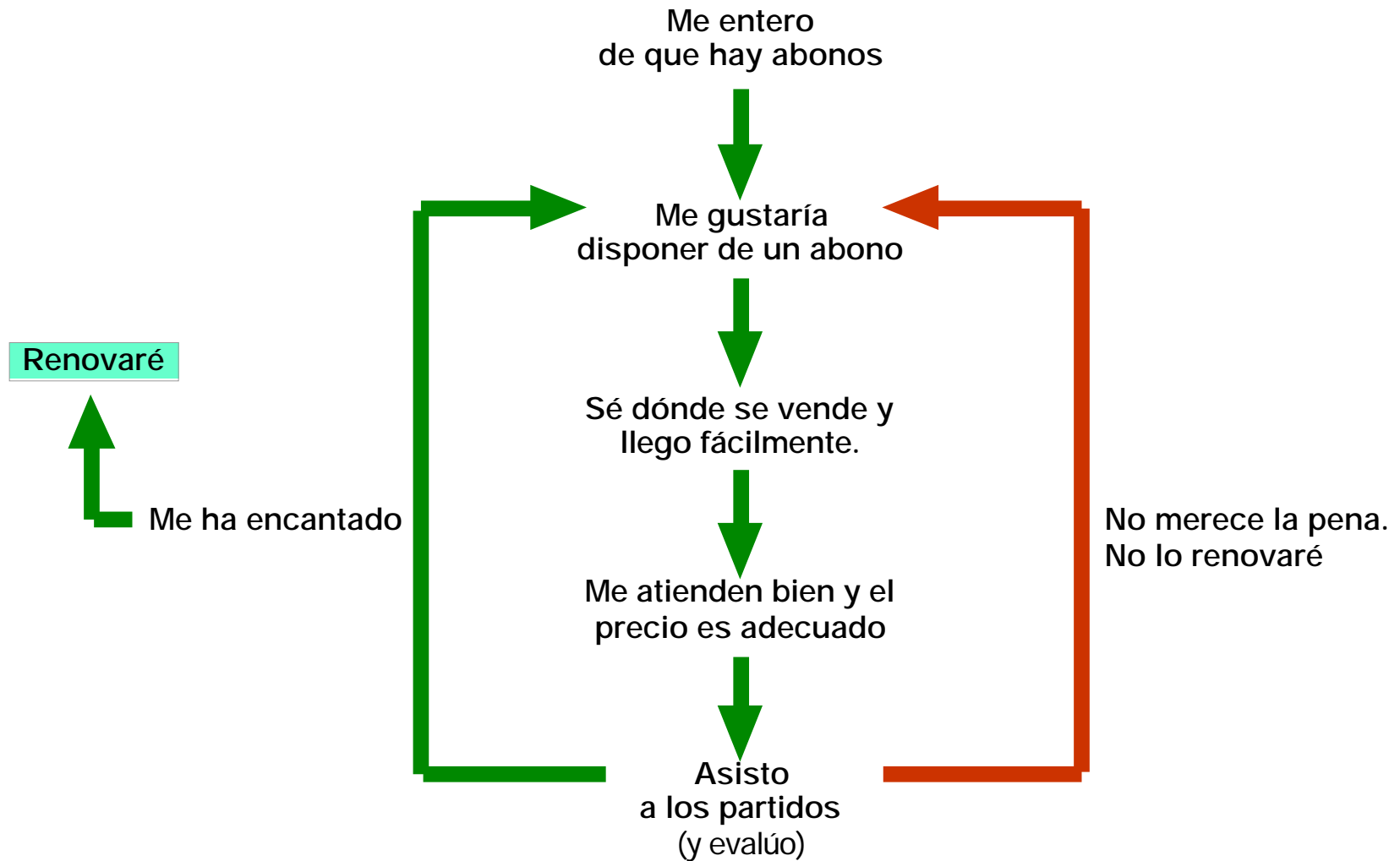


Lo que interviene en el proceso de compra de abonos de temporada.

PROCESO DE ANALISIS SIMPLE DE MARKETING DEPORTIVO

Desde el punto de vista
del posible ABONADO

Siguiendo el orden cronológico del proceso de compra.
© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002



Lo que interviene en el proceso de contratación del patrocinio.

PROCESO DE ANALISIS SIMPLE DE MARKETING DEPORTIVO

Desde el punto de vista
del posible PATROCINADOR

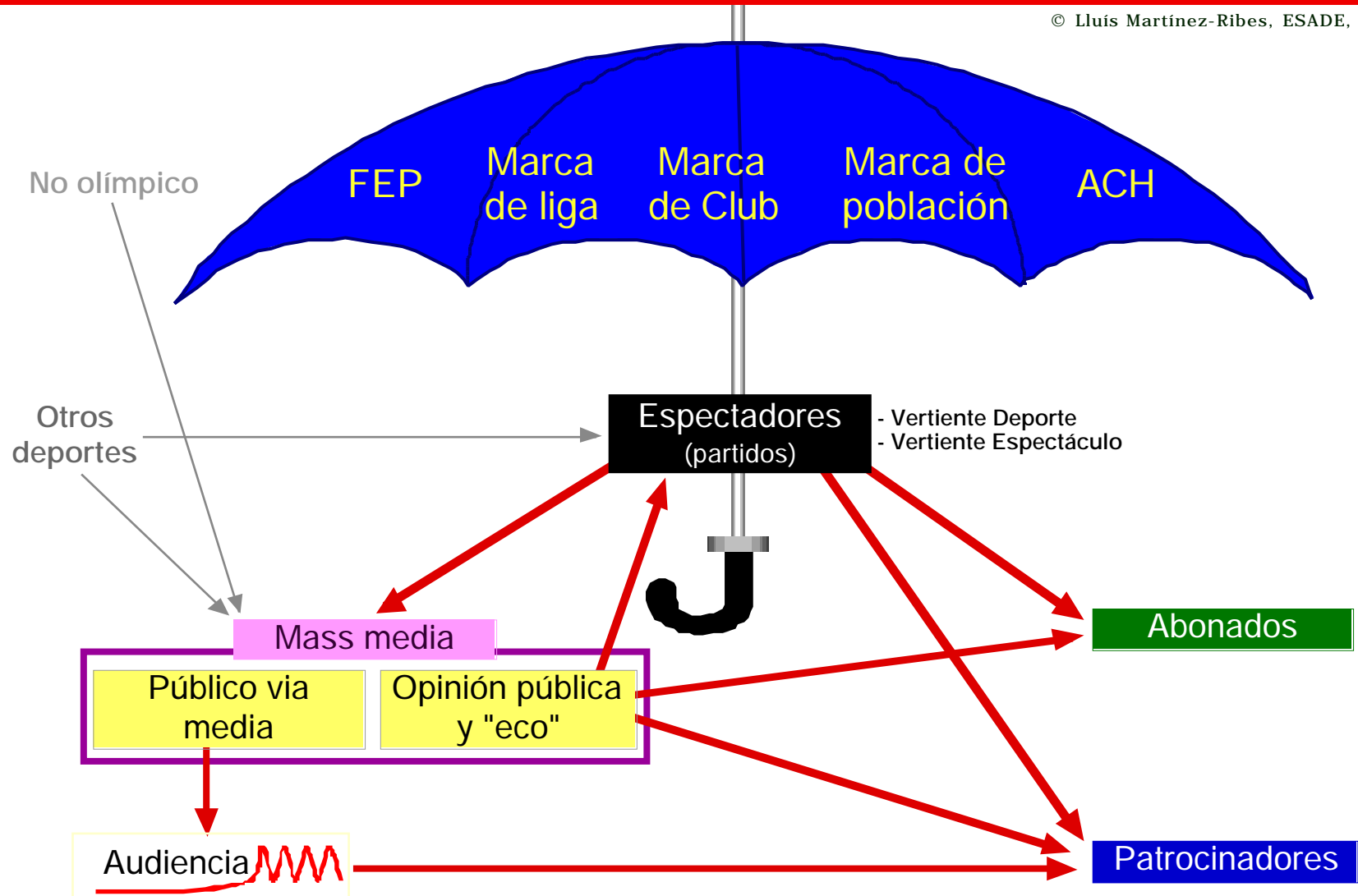
Siguiendo el orden cronológico del proceso de compra.
© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002



Dinámicamente observados, los tres productos interactúan entre sí y con los diferentes protagonistas, de manera que se puede observar su influencia mútua:

INTERACCION DE PROTAGONISTAS Y PRODUCTOS DEPORTIVOS

© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002



En el anterior gráfico se observan varios aspectos de importancia, de los que destacamos algunos:

- ✓ Que la práctica comercial del Club en sus tres productos queda bajo un paraguas de marcas, algunas de las cuales pueden estar activadas y otras no, según cada caso concreto.
- ✓ Los partidos tienen un doble componente creador de interés para los espectadores:



Las dos partes del producto "partido - evento"

1. La vertiente “deporte”, es decir, lo que pasa en la pista de juego.
 2. La vertiente “espectáculo”, es decir, lo que pasa en las gradas, el ambiente, la megafonía, los servicios, la animación, etc.
- ✓ En el cuadro se manifiesta de forma bien evidente el muy importante rol de los medios de comunicación, que puede actuar como catalizador de la dinámica positiva en los tres productos, si bien no debe ser considerado como el origen de un proceso de dinamización, sino un altavoz de lo que los protagonistas de este deporte sean capaces de crear y emocionar.

Las recomendaciones que se muestran al final de este informe se han planteado pensando en que sean útiles a dos niveles:

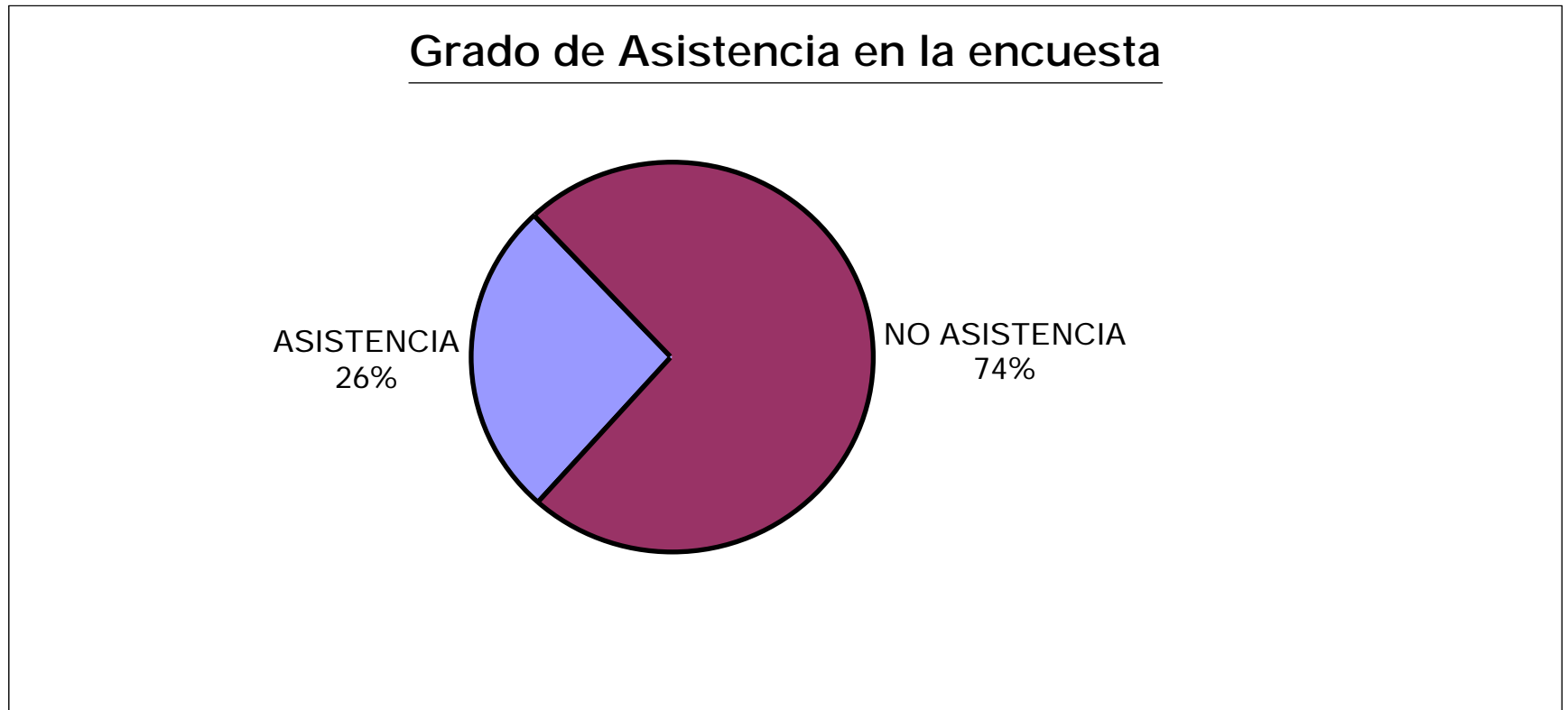
1. A nivel individual de cada Club.
2. A nivel conjunto (la FEP y la ACH).

VII. Los resultados del estudio de mercado

A. Los objetivos del cuestionario fueron los siguientes:

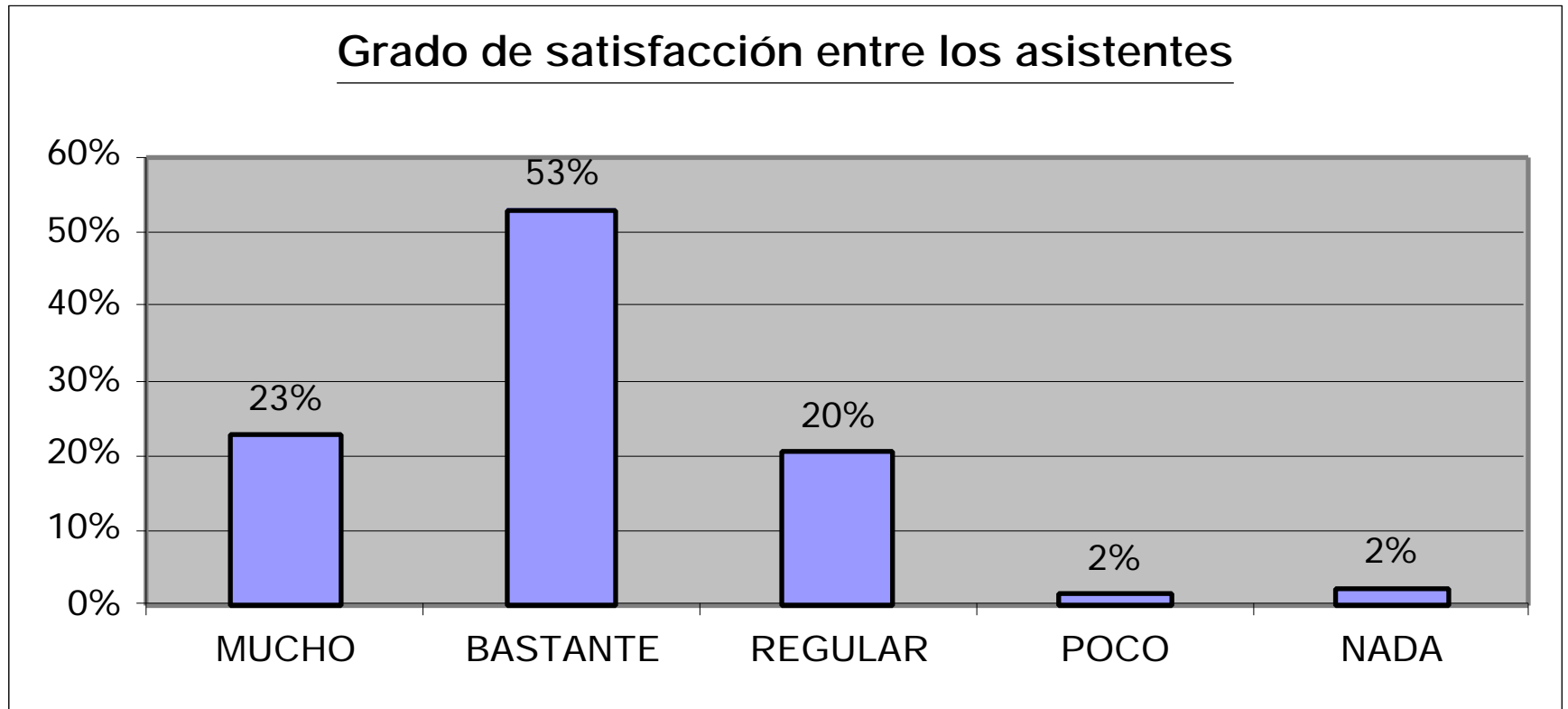
1. Segmentación de los aficionados, según perfiles.
2. Grado de conocimiento del hockey sobre patines.
3. Análisis de cada tipo de segmento.
4. Posicionamiento del hockey patines.

B. En general, grado de asistencia a un partido de hockey



Grado de asistencia (no frecuencia, sino % de individuos que han asistido al encuentro)

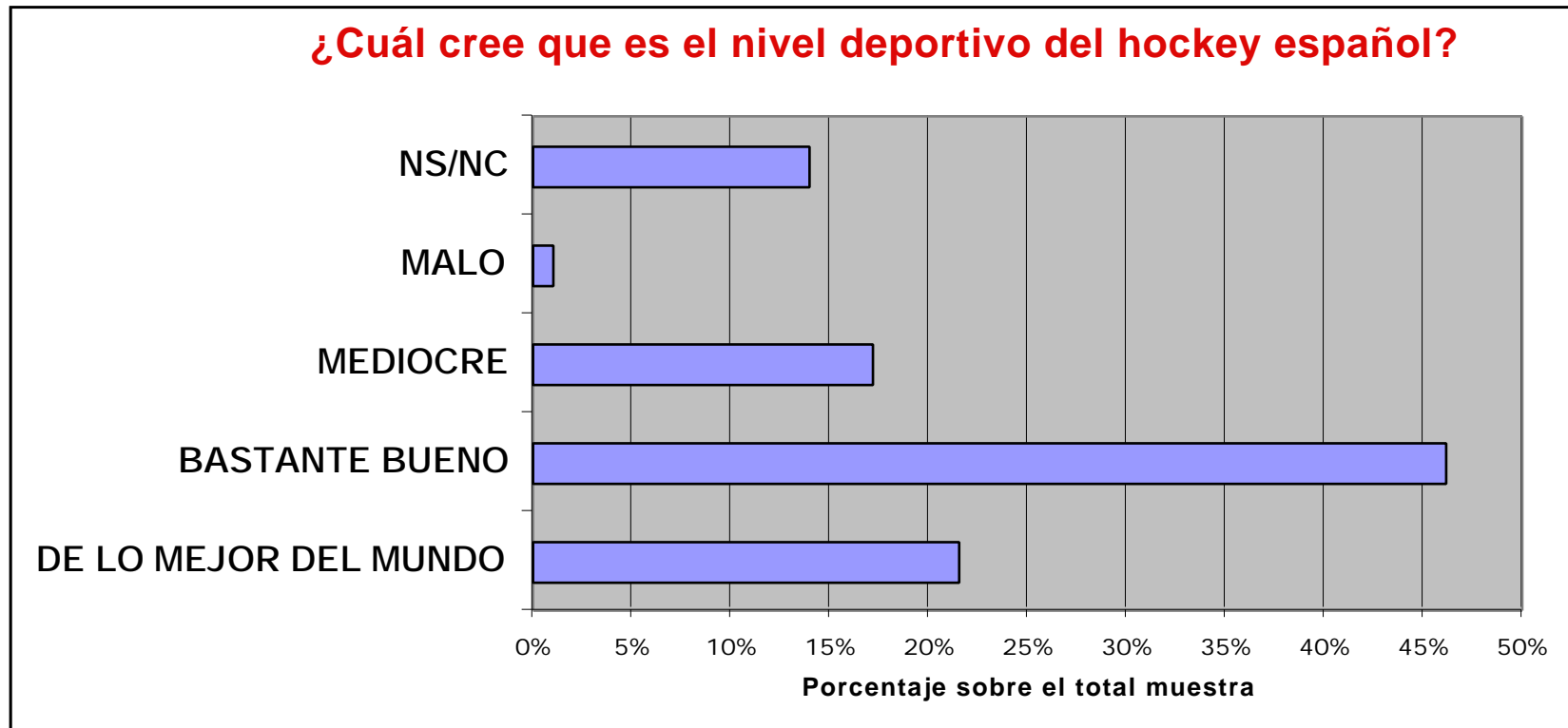
C. En general, grado de satisfacción entre asistentes



Grado de satisfacción de los asistentes a partidos de hockey (un 26% del total) medido mediante la pregunta: "¿Le gustó el encuentro?"

Al 76 % de los que ven un partido de hockey les gusta "mucho - bastante".

D. Imagen de la calidad deportiva del hockey español



Las respuestas denotan un gran desconocimiento y una deficiente comunicación hacia el público.

E. Lo que evoca el hockey



F. Se detectaron una serie de distintos segmentos de públicos, cuyo perfil es el siguiente:

✓ Segmento 1: "Forofos del hockey"

- Es el segmento en el que se concentra la gente que va habitualmente a ver partidos de hockey en directo.
- Este segmento está formado por un 3,8% de las personas que se encuestaron.
- Predomina el sexo masculino en un 89,5%.
- El 36.8% de ellos practica algún deporte.
- El baloncesto lo perciben como un deporte noble, limpio, sin agresividad y con rapidez de movimientos.
- El fútbol lo perciben en su mayoría (un 31,6%) como un deporte de masas, además de emocionante y muy relacionado con aspectos lucrativos (la opinión de los individuos es que el fútbol mueve mucho dinero), y generalmente es un deporte que no gusta demasiado.
- El hockey es considerado como un deporte atractivo, espectacular y con "agresividad", en el que también destaca la velocidad y la rapidez del juego.
- El 26.3% son socios de hockey, 15.8% lo son de fútbol y un 10.5% de baloncesto.

✓ Segmento 2 "Esporádicos del hockey"

- Formado por los individuos que han acudido en alguna ocasión a un encuentro de hockey, si bien no son habituales de este deporte.
- Supone un 10% de la muestra.
- El 65% son hombres.
- El 72.5% practica algun deporte.
- La percepción de los tres deportes analizados es similar a la del primer segmento.
 - El hockey es rápido.
 - El baloncesto es velocidad y emoción.
 - El fútbol gusta, pese a que se ve como negocio.
- Un 8% son socios de un club de hockey, 12 % lo son de fútbol y un 10 % de baloncesto.

✓ Segmento 3 "Forofos de deporte en vivo"

- Son personas a las que les encanta ir a los espectáculos deportivos en directo; intentan no perderse ningún partido.
- El segmento está formado por un 8% de las personas encuestadas.
- 65% son hombres.
- El 72.5% practica algún deporte.
- Respecto del baloncesto, consideran que es un deporte emocionante, en el que destacan la rapidez de movimientos.
- El fútbol es para ellos un deporte que gusta, aunque tienen una percepción del mismo como un negocio.
- El hockey es para este segmento un deporte desconocido. Sólo un 18% lo ha visto alguna vez.
- No son socios de hockey, pero un 25% lo son de fútbol y un 17.5% lo son de baloncesto.

✓ Segmento 4 "Esporádicos de deporte en vivo"

- Son la gente que van de vez en cuando a ver los espectáculos deportivos en directo.
- Está formado por un 12% de las personas encuestadas.
- 61.7% son hombres.
- El 53.3% practica algun deporte.
- La percepción que tienen estos individuos sobre los tres deportes comentados es distinta:
 - El baloncesto lo consideran como un deporte espectacular y en el que destacan la rapidez de movimientos.
 - El fútbol lo perciben como un deporte de masas y emocionante.
 - El hockey lo perciben como un deporte agresivo, rápido y donde el factor velocidad destaca.
- Un 1.7% son socios de hockey, 31.7% lo son de fútbol y un 15% de baloncesto.

✓ Segmento 5 "Forofos de deporte desde casa"

- Aquí se encuentran los individuos que prefieren las retransmisiones deportivas, antes que los espectáculos en vivo. Estas personas prefieren ver el partido por la televisión, en lugar de ir al campo para verlo en directo.
- Este segmento está formado por un 13,8% de la muestra.
- 66.7% son hombres.
- El 49.3% practica algún deporte.
- La percepción que tienen del baloncesto está relacionada con la rapidez de movimientos y el espectáculo que hay durante el juego.
- El fútbol lo consideran como un deporte de masas y mercantilizado.
- Al hockey lo perciben como un deporte en el cual destacan la habilidad de los jugadores y la "agresividad" del juego.
- No son socios de hockey, un 5.8% lo son de fútbol y un 2.9% de baloncesto.

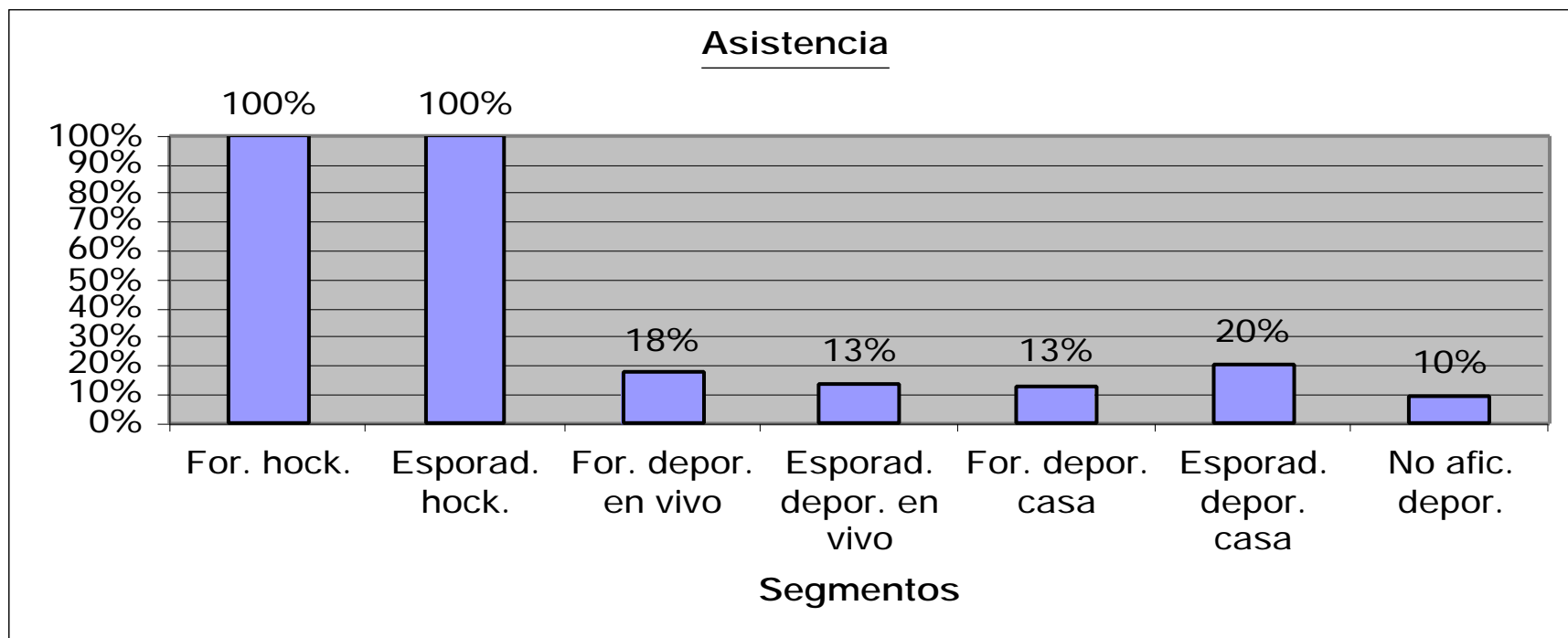
✓ Segmento 6 "Esporádicos de deporte desde casa"

- Estas personas prefieren ver el partido por la televisión en lugar de ir al campo para verlo en directo, pero no ven cada partido que hacen; sólo de vez en cuando algún partido considerado importante.
- Formado por un 25,8% de las personas encuestadas.
- 56.6% son hombres.
- El 49.6% practica algún deporte.
- La percepción que tienen del baloncesto está relacionada con la rapidez de movimientos, y lo consideran como un deporte entretendo.
- El fútbol lo consideran como un deporte emocionante y mercantilizado.
- Al hockey lo perciben como un deporte en el cual destacan la rapidez de movimientos, además de la "agresividad" del juego.
- No son socios de hockey, un 4.7% lo son de fútbol y un 0.8% de baloncesto.

✓ Segmento 7 "No aficionados al deporte"

- Segmento en el cual se ubican los individuos que no son aficionados al deporte; prefieren otras actividades u otros programas antes que ver competiciones deportivas.
- En este segmento se concentra un 26,6% de la muestra.
- 48.9% son hombres.
- El 40.6% practica algún deporte.
- La percepción que tienen sobre los deportes es la siguiente:
 - El baloncesto lo consideran emocionante, rápido y con rapidez de movimientos.
 - El fútbol no les gusta mucho y lo perciben con finalidad lucrativa.
 - El hockey lo ven como un deporte desconocido.
Los que opinan, lo consideran un deporte agresivo, rápido y con gran velocidad en los movimientos.
- No son socios de hockey, ni de baloncesto. Sólo un 2.3% lo son de fútbol.

G. Sobre la asistencia alguna vez a un partido de hockey

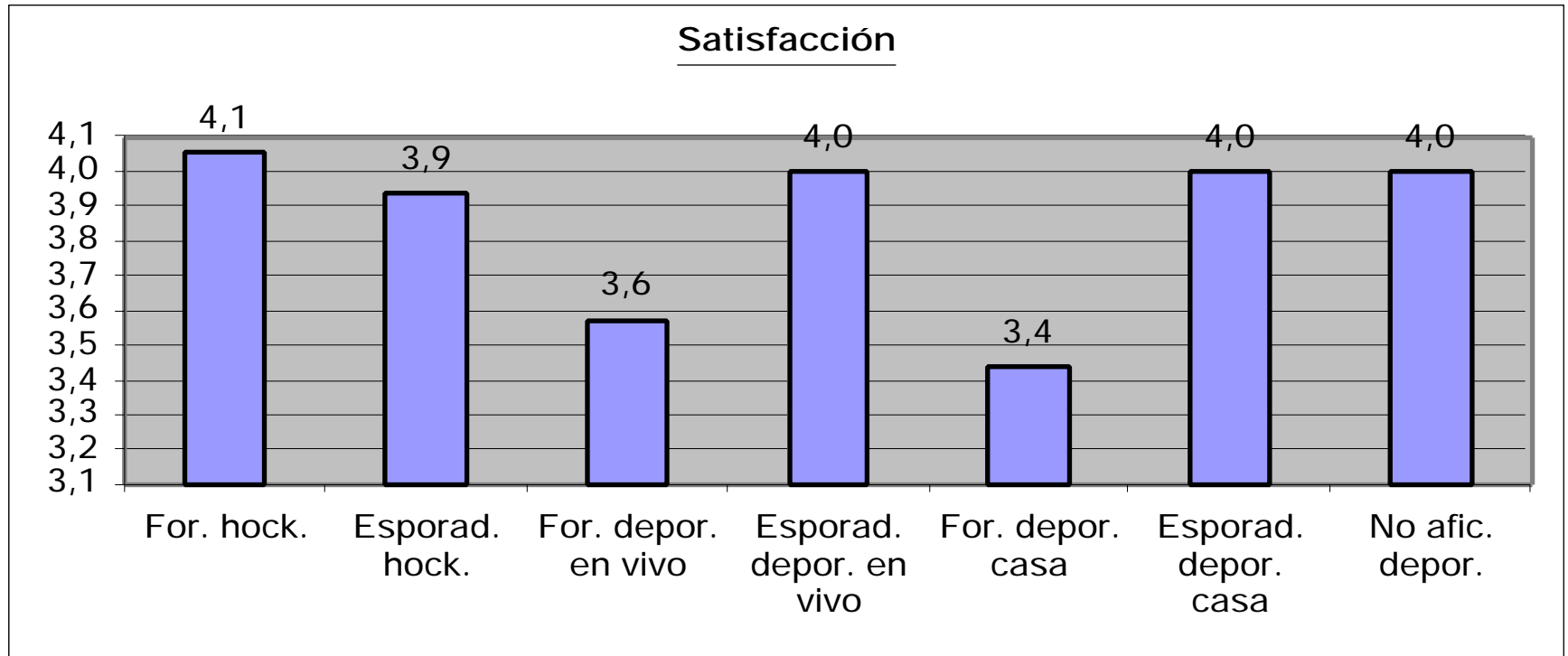


Muestra el % de asistencia al hockey sobre patines.

Se refiere a "asistencia en algún momento de la vida" , no a frecuencia de asistencia.

Los dos primeros segmentos puntúan 100% ya que son los segmentos relacionados con los aficionados de hockey.

H. Sobre si le satisface el hockey patines

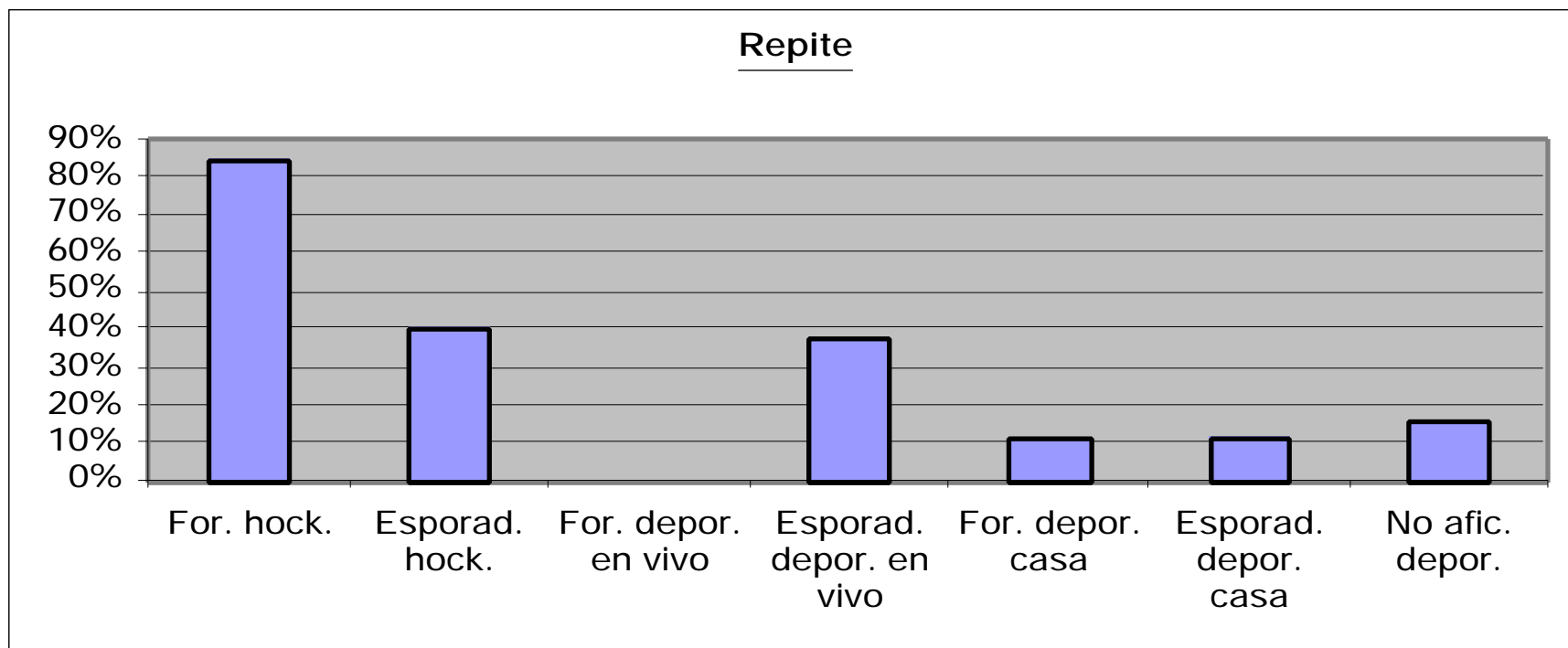


Mide el grado de satisfacción de los encuestados al hockey sobre patines (de 1 a 5).

El hockey sobre patines puntúa muy elevado en el primer segmento de mercado (actuales aficionados "ultra" del hockey).

También puntúa muy positivamente entre los "no aficionados a los deportes"

I. Sobre si ha repetido la asistencia a un partido de hockey

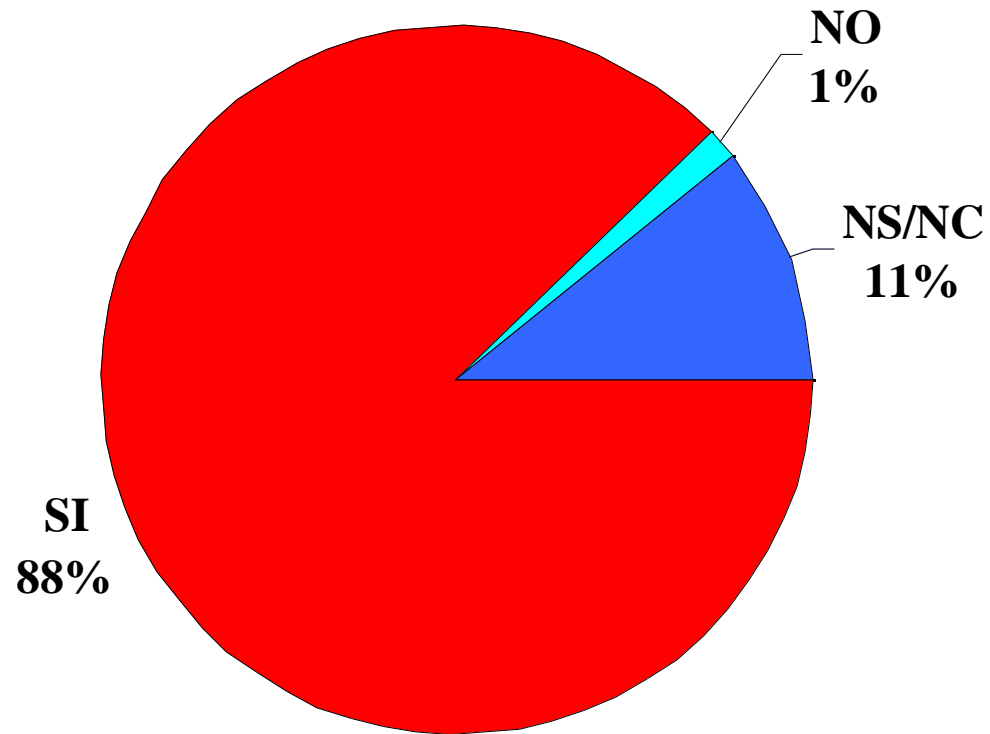


Mide el grado de fidelidad al hockey sobre patines, en base a la pregunta de repetición.

Claramente obtiene una elevada puntuación entre el primer segmento.

Es de destacar el "0%" de repetición del segmento 3 (aficionados a otros deportes), lo cual nos hace pensar que es un segmento difícil de alcanzar.

J. Sobre si el hockey patines debe ser deporte olímpico:

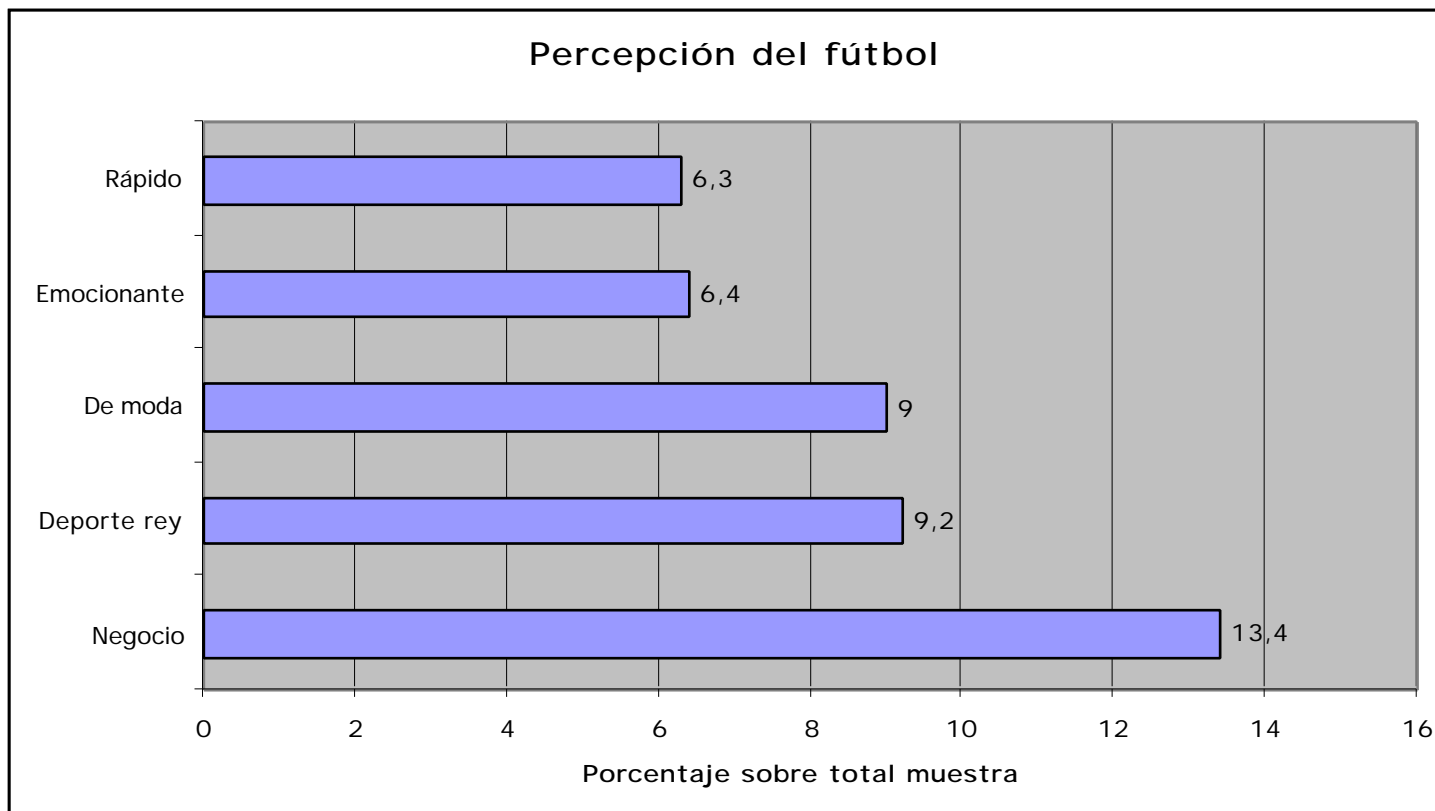


La práctica totalidad de los encuestados muestra una opinión favorable en relación a la incorporación del hockey sobre patines como deporte olímpico.

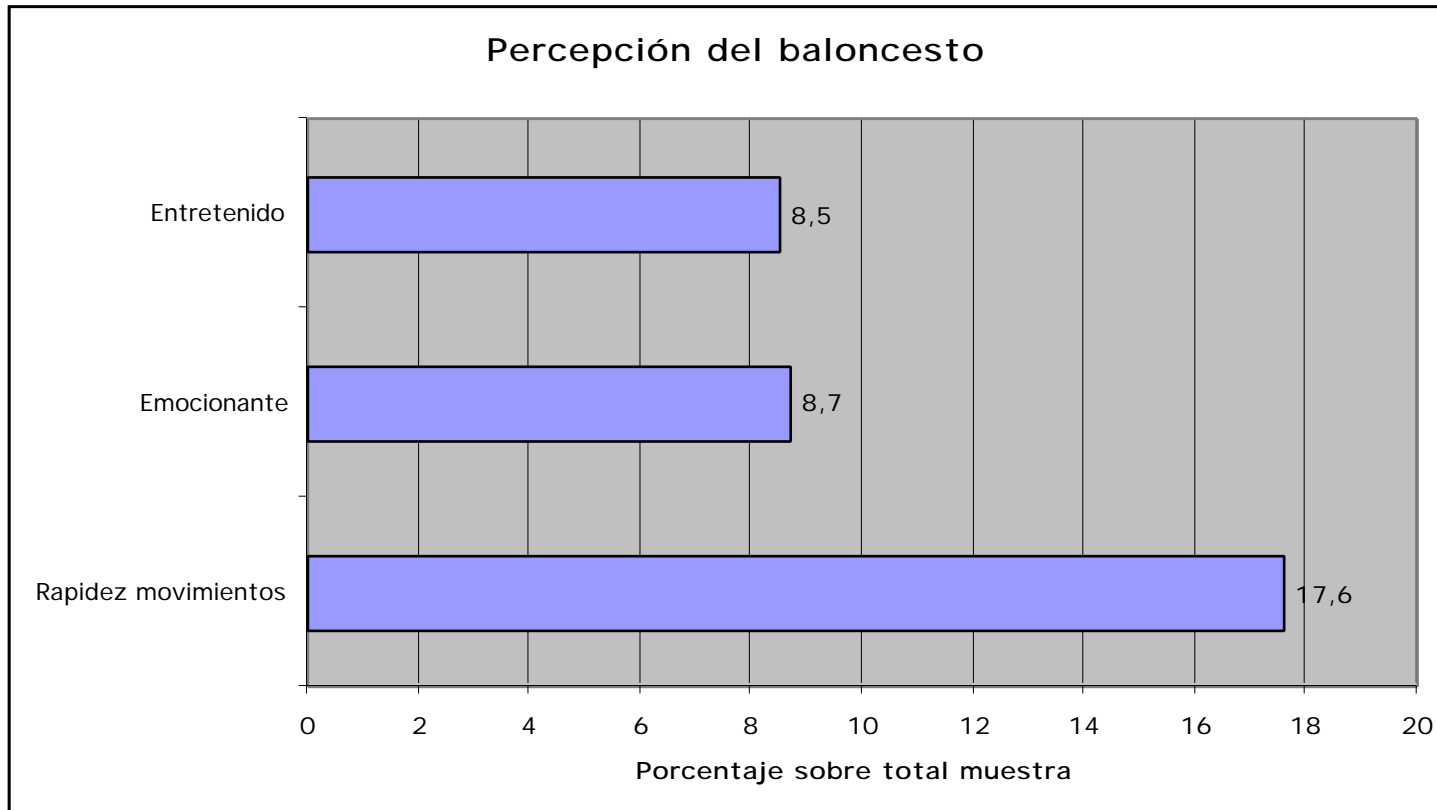
Sólo un 1% es contrario a la entrada del hockey patines en los juegos olímpicos.

VIII. Sobre la competencia

✓ Hay un deporte punto de referencia en España: el fútbol.



- ✓ El baloncesto le sigue, después de un buen relanzamiento. Además de la velocidad del juego y de la mayor imprevisibilidad del resultado, ha sabido potenciar la vertiente espectáculo en los partidos. Pese a que tiene unas connotaciones positivas, para un notable porcentaje de la muestra, es un deporte en el que se penaliza demasiado el juego de contacto entre jugadores.



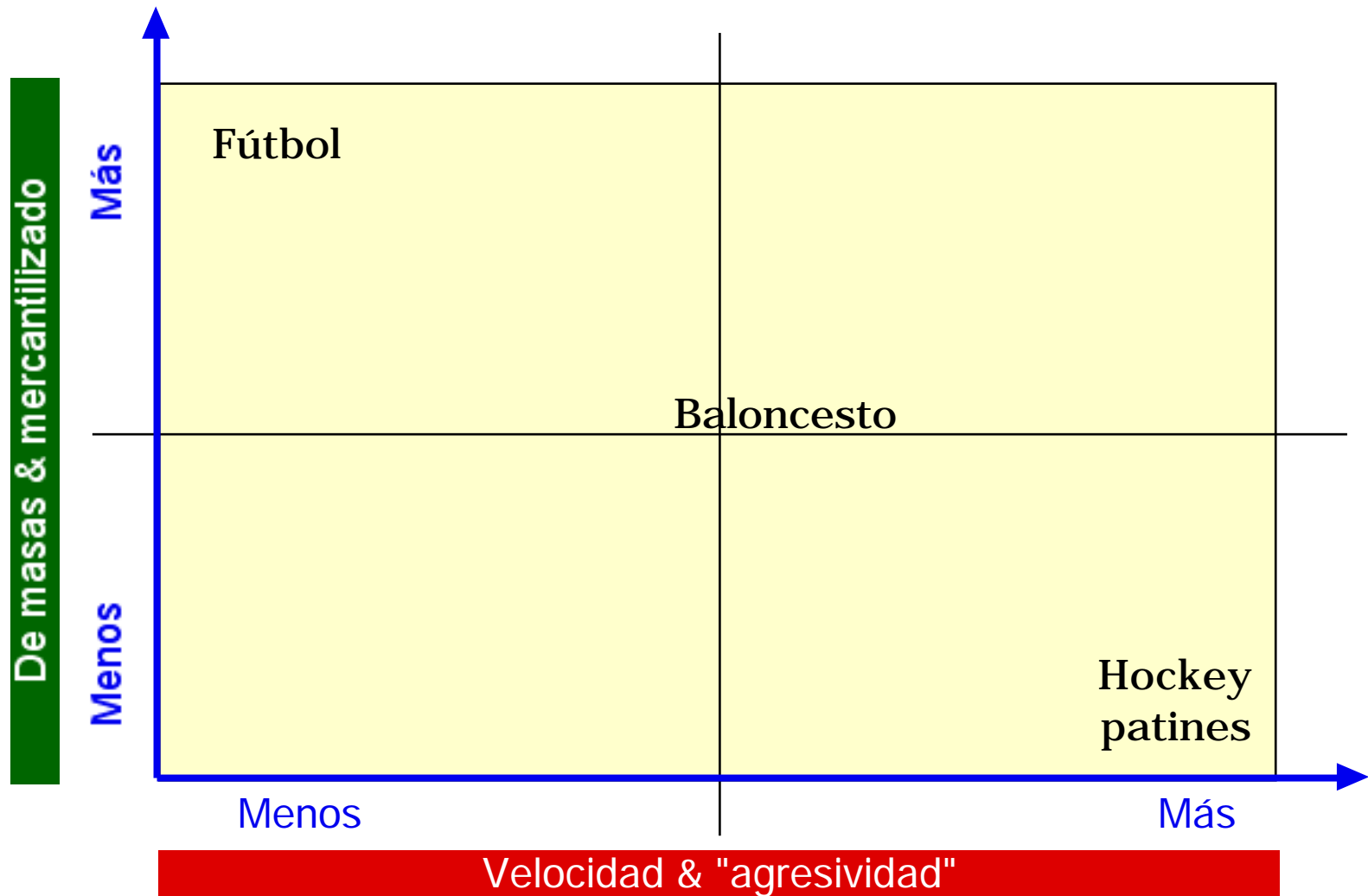
✓ Mapa de posicionamiento actual de los deportes.

La imagen del público se explica en base a dos ejes de percepción:

- a) El eje “Deporte de masas-Deporte mercantilizado” vs “Deporte minoritario-Puro deporte”
- b) El eje “Juego veloz-agresivo-dinámico” vs “Juego lento”.

El posicionamiento de tres deportes en España

2001



- El fútbol es percibido con el deporte de masas por excelencia, aunque ello connota una excesiva mercantilización. Es visto como más lento de los tres.
- El hockey es visto como el más minoritario, pero el de juego más dinámico, veloz y “agresivo” (no en el sentido peyorativo del hockey hielo).
- El baloncesto está en medio.

IX. Resumen de los síntomas detectados

A. Los aspectos más positivos son:

- ✓ Este deporte es visto por el público como ...
 - ... de gran movilidad, rapidez, vivacidad y dinamismo;
 - ... de contacto y razonablemente “agresivo”;
 - ... adecuado para ir acompañado;

- ✓ Otras connotaciones complementarias asociadas a este deporte son:
 - ... vibrante;
 - ... emocionante;
 - ... vistoso,
 - ... con ritmo,
 - ... nada aburrido, entretenido;
 - ... “nuevo”;
 - ... diferente;
 - ... minoritario;
 - ... no está masificado.

- ✓ España ha ganado el Mundial absoluto en Argentina, así como recientemente el Juvenil. Tiene un nivel máximo en la “vertiente deporte”.

- ✓ Se puede decir que en España se juega la mejor liga de hockey patines del mundo.

- ✓ La calidad deportiva del hockey en España es muy alta y bastantes recursos van dedicados a su tecnificación (cursillos en verano, ...).

- ✓ En los partidos se pueden prácticamente producir bastantes más goles que en fútbol, lo que agrada a los espectadores.
- ✓ Es el deporte de pabellón cuya bola/pelota va más rápida.
- ✓ La mayor parte de personas (76%) que no han visto este deporte, cuando lo ven en directo, les gusta mucho. Por ello, las campañas de prueba tienden a ser muy efectivas, si se gestionan bien.
- ✓ Muchos espectadores son altamente fieles e incondicionales de este deporte. Muchos de ellos empezaron porque tenían alguna relación familiar o de amistad con algún jugador.
- ✓ La FEP está manteniendo un web (www.fep.es) cada vez más actualizado y probablemente el de mayor rapidez en mostrar los resultados, aunque con poca atención a la gestión de la relación, que se complementa con el de www.infohockey.net, de buen diseño y con vocación de llegar a ser una comunidad virtual, y el de www.rollerhockey.org, con muchos datos, aunque con un diseño mejorable. Otro web relativamente reciente es www.sobrepates.com, que parece buscar una combinación de información y de creación de comunidad, pero adolece de aspectos muy importantes, como los resultados y clasificaciones: el fruto más directo de la producción deportiva de competición. Un cuarto es www.solohockey.net, que también hace méritos para atraer visitantes, por ejemplo, ir dando información actualizada en la página inicial a medida que se iban produciendo resultados en los partidos de Copa del Rey.

B. Los aspectos negativos se resumen en:

- ✓ Es un deporte minoritario hoy por hoy. Sólo el 26% ha visto algún partido. Aunque la parte algo positiva que ello supone es que no está masificado.
- ✓ Existe mucho desconocimiento de este deporte y de sus reglas, especialmente en las poblaciones donde no es un deporte socialmente relevante.
- ✓ Aunque casi nadie está en contra del hockey patines, se da una falta de demanda, básicamente por desconocimiento de la espectacularidad de este deporte en vivo. Es por tanto, un producto que -por su falta de conocimiento- no es suficientemente deseado. Por ejemplo, sólo sale de refilón en los grandes medios cuando se consigue un Campeonato Internacional o cuando se da la final de la Copa del Rei, por ejemplo.
- ✓ Está muy concentrado en unas pocas Comunidades Autónomas, especialmente en Cataluña, Galicia, Asturias y en menor grado en Canarias, Madrid, Andalucía.
- ✓ No existe el Real Madrid de hockey. Falta también la representación de este deporte en importantes ciudades capitales de provincia. Esta falta de presencia sociodeportiva en todas las CCAA pesa como una losa sobre la dinamización de este deporte en España.
- ✓ Muchos Clubs que han tenido una notable trayectoria deportiva, están radicados en poblaciones que no cuentan con recursos suficientes para dedicarlos a algo más que a la simple práctica deportiva.
- ✓ Sólo un mínimo de Clubs cuenta con un Gerente a plena dedicación y muy pocos disponen de Departamento de Márketing (o de personas que ejerzan tal función).
- ✓ Hay mucha heterogeneidad entre Clubs: potencial económico, potencial deportivo de base, tamaño de ciudad, calidad de la gestión, sensibilidad al márketing, etc.

- ✓ El número de espectadores en los partidos de División de Honor no supera normalmente los 1.200 espectadores, pudiendo incluso bajar esta cifra a 600 espectadores o incluso menos en algunas pistas. Hay una crisis de espectadores, a pesar de un núcleo fiel.
- ✓ No se le ve como un espectáculo, sino como una simple “liga de partidos”. Históricamente no sólo no se ha dado potenciado la “vertiente espectáculo” en los partidos, sino que se prohíbe la megafonía incluso cuando la bola no está en juego. (Compárese con lo que pasa en un partido de la ACB). Este fundamentalismo deportivo puede fácilmente convertir a un deporte muy dinámico, en un entierro de tercera, especialmente si el público asistente a un partido no es muy numeroso.
- ✓ La limitada vertiente “espectáculo” provoca que no se le tenga más como una actividad asociada espontáneamente al tiempo libre.
- ✓ La identidad corporativa (logos, tipografías, mascotas, ...) asociadas habitualmente al hockey no han sido muy creativas y actualizadas, sino más bien ancladas en códigos clásicos, poco innovadores.
- ✓ En otros deportes la competición europea se juega entre semana y la liga todos en fines de semana. En hockey es al revés, lo que dificulta el seguimiento apasionado de la clasificación, no sólo por los aficionados, sino especialmente por los periodistas.
- ✓ Muchos patrocinadores lo son por compromiso, no porque se lo planteen como una forma de crear visibilidad y mejorar su imagen.
- ✓ Es un deporte caro para la base y la iniciación, lo que dificulta su práctica en las escuelas. También se hace más difícil que otros deportes, porque precisa instalaciones adecuadas (vallas, ...).
- ✓ No es un deporte olímpico, aunque Samaranch, el exSecretario General del COI, tuvo una juventud altamente vinculada a este deporte, y pese a que se dan los criterios objetivos (número de practicantes y países).
- ✓ No se ha impactado suficientemente en los medios de comunicación para que sean caja de resonancia.

X. El círculo vicioso

En el hockey sobre patines español se observa con nitidez un círculo vicioso que debe ser roto, si se quiere dinamizar este deporte.

Esta dinámica negativa recurrente consiste en:

- En general, en este deporte hay pocos espectadores y abonados.
 - Ello genera poco eco en los medios de comunicación pública.
 - Los posibles patrocinadores tienen poco interés en este deporte.
 - Se generan pocos recursos monetarios para dedicar a promocionar el hockey.
 - Se limita mucho el interés por ir a ver hockey en directo.
 - Pocos espectadores en general en los partidos.
 - Hay poco eco en los medios de comunicación.
 - ... y así sucesivamente.

XI. El diagnóstico de márketing

Pese a que el producto-deporte hockey tiene unas cualidades intrínsecas muy atractivas, por distintos motivos, no ha habido una construcción ...

- de experiencias completas de espectáculo, y**
- de marca (con significado atractivo)**

capaz de ...

- ... generar entusiasmo,**
- ... generar una suficiente notoriedad y relevancia,**

y eso, unido a una bastante buena gestión de márketing en ciertos deportes competidores, ha tenido como consecuencia una demanda tan escasa, que cualquier factor “higiénico” toma excesivo protagonismo.

Nota:

En psicología de las organizaciones se entiende que un aspecto es “higiénico” cuando su inexistencia o su mala gestión provoca un resultado negativo, pero, el hecho que exista o se gestione bien no conlleva a unos buenos resultados.

Por ejemplo, si falla un proyector la conferencia queda negativamente afectada porque los asistentes no pueden ver las imágenes en la pantalla, pero, en cambio, el hecho que haya un muy buen proyector no lleva necesariamente a que la conferencia sea un éxito.

En el hockey, algunos factores higiénicos pueden ser:

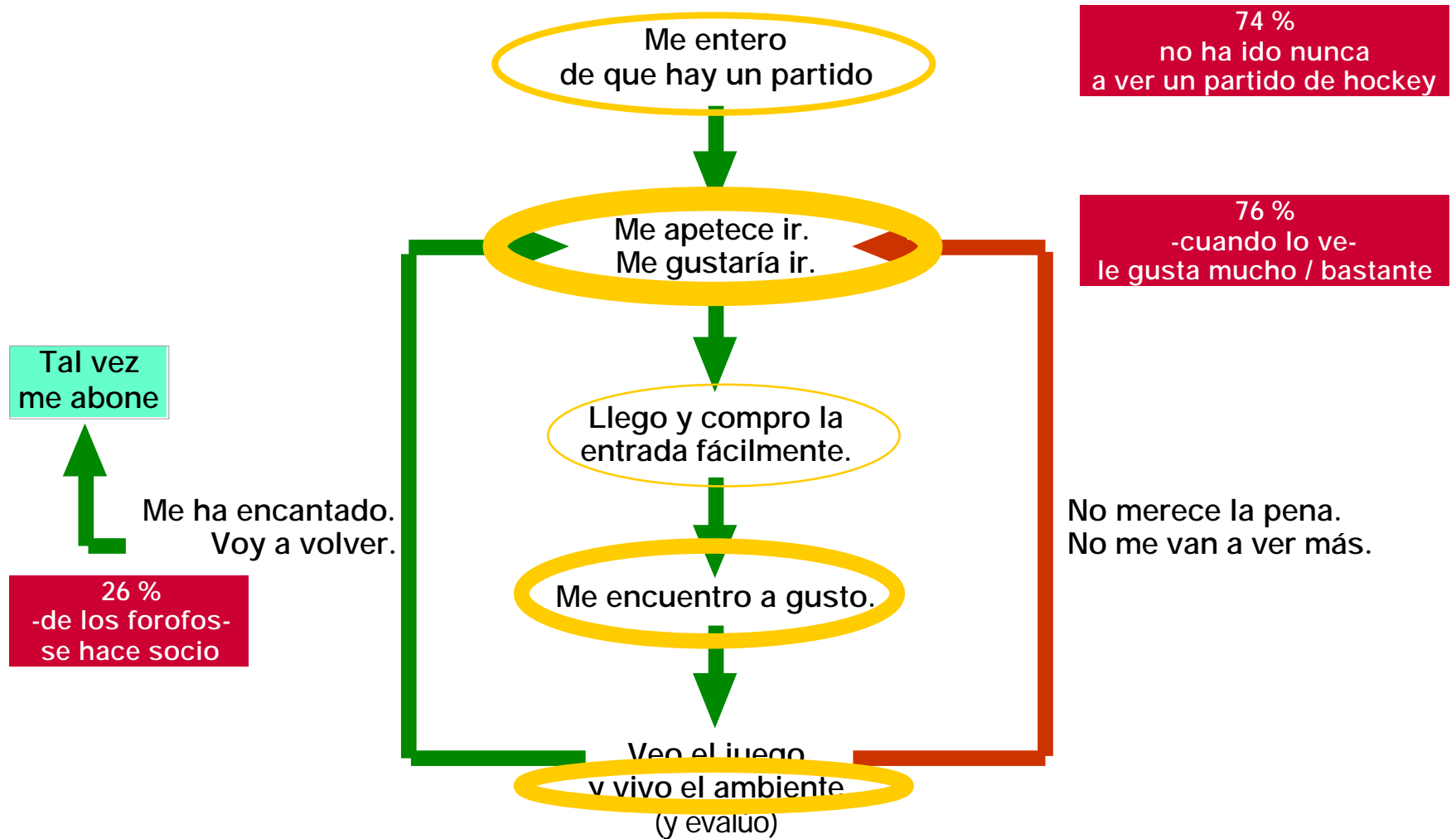
- el horario del partido
- la climatología
- estado de las instalaciones de los pabellones
- el arbitraje
- etc.

**Visto en forma gráfica,
los principales problemas aparecen en las fases que se indican en las páginas siguientes.**

DIAGNOSTICO DE MARKETING DEPORTIVO

Desde el punto de vista del posible ESPECTADOR

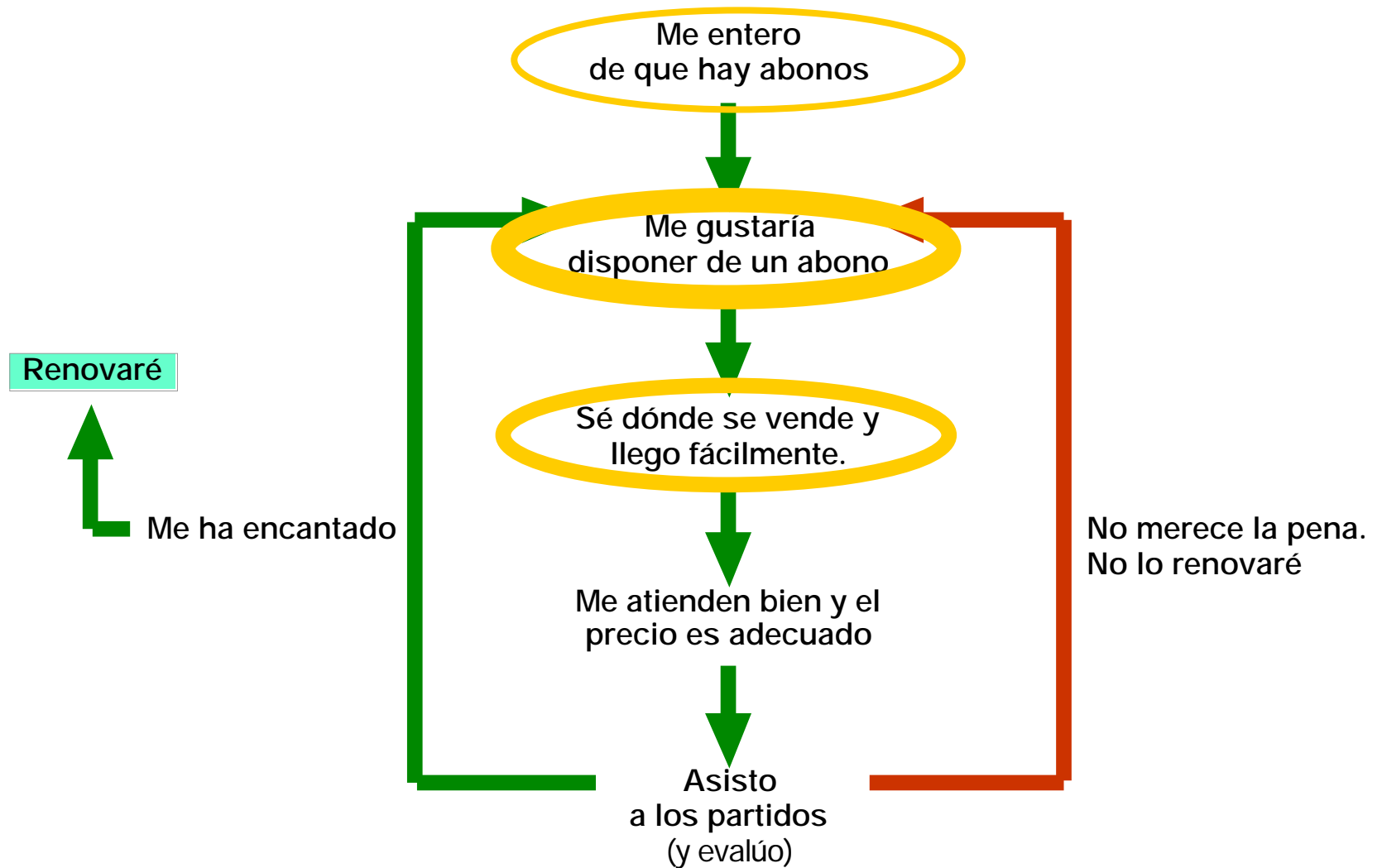
Siguiendo el orden cronológico del proceso de compra.
© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002



DIAGNOSTICO DE MARKETING DEPORTIVO

Desde el punto de vista
del posible ABONADO

Siguiendo el orden cronológico del proceso de compra.
© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002



DIAGNOSTICO DE MARKETING DEPORTIVO

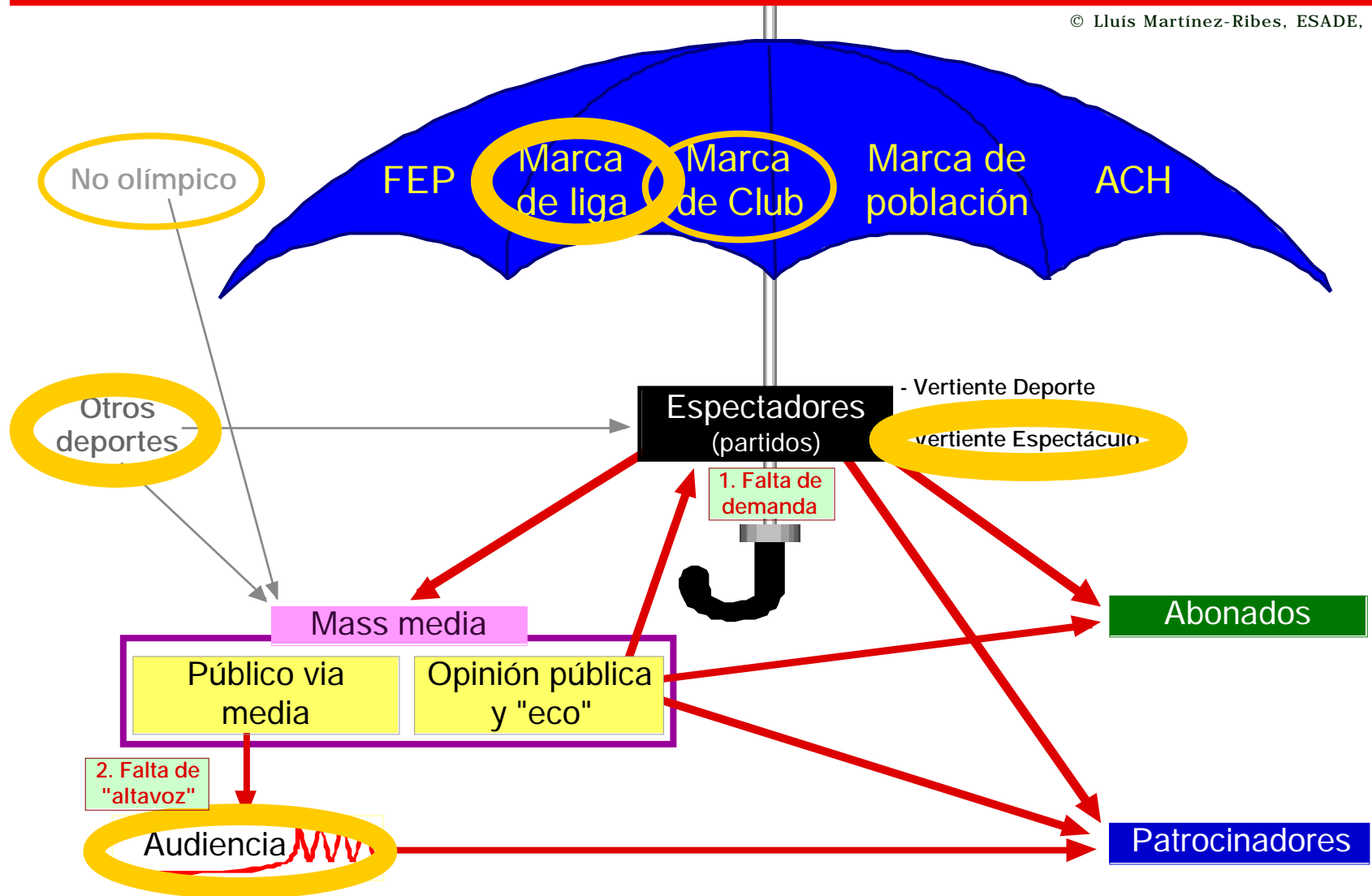
Desde el punto de vista
del posible PATROCINADOR

Siguiendo el orden cronológico del proceso de compra.
© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002

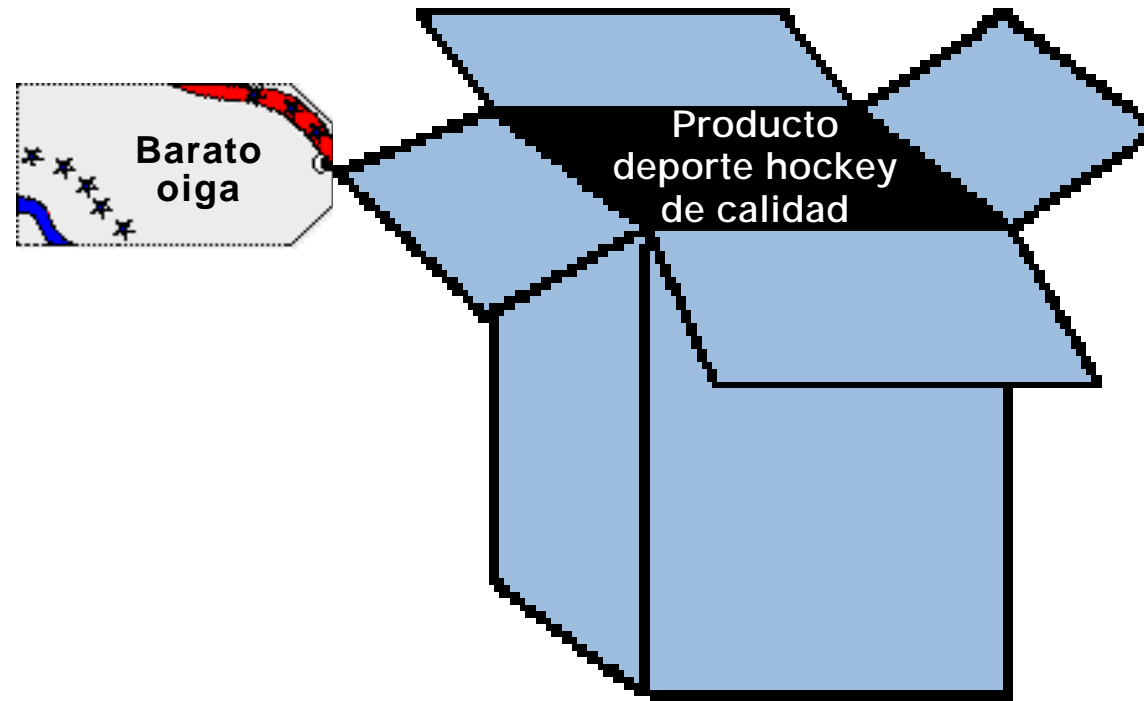


DIAGNOSTICO DE LA DINAMICA DEPORTIVA

© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002



En resumen, dicho de forma gráfica:



Hasta ahora ...



Super
espectáculo
de hockey

Desde ahora ...

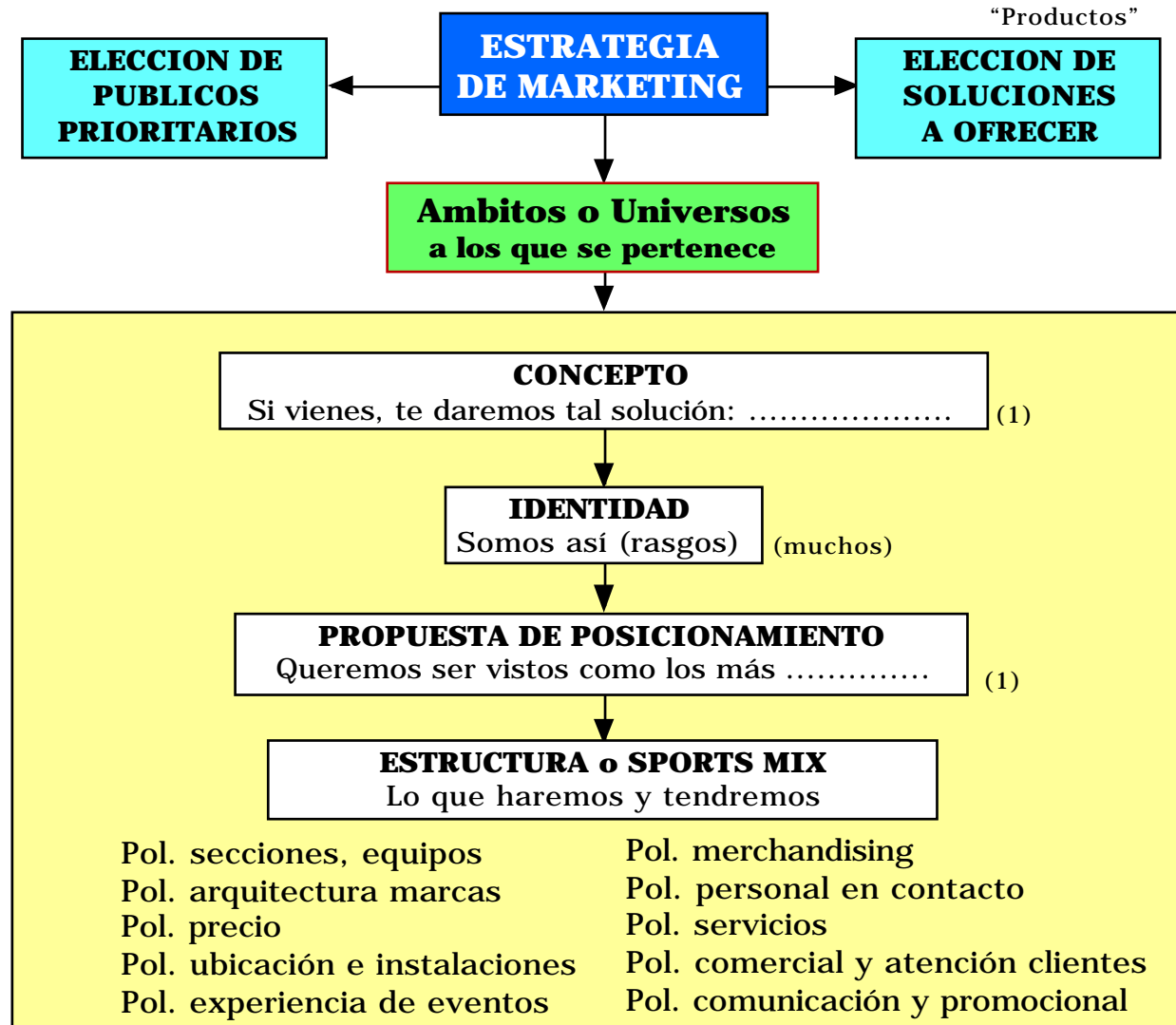
XII. Los objetivos básicos de marketing que se plantean ahora

1. Crear entusiasmo en los públicos, más que simplemente lograr “públicos satisfechos”.
2. Aumentar la espectacularidad (show) en los partidos, logrando que sean auténticos eventos.
3. Crear marca.
4. Aumentar la “noticiabilidad” del hockey.
5. No sólo dar a conocer este deporte, sino crear un estado de opinión “en ebullición”.
Lograr que no simplemente que “se informe”, sino que se llegue a transmitir emoción.
6. Creación de hábito y aumento de frecuencia en leer noticias, en ver partidos.
 - Por ejemplo, lograr la retransmisión de un partido semanal en televisión de ámbito estatal.
7. Aumentar su presencia en ciudades que tengan notoriedad y “marca” relevante, en la mayor parte de Comunidades Autónomas.

XIII. El esquema para formular el márketing de una entidad deportiva

A continuación se presenta el método que una entidad (sea la FEP, sea un Club) puede seguir para formular la forma de plantear el tipo de márketing que más le conviene.

Formulación del márketing de una entidad deportiva



La "sala de máquinas" o parte no visible por parte de los distintos públicos

© Lluís Martínez-Ribes, ESADE, 2002

XIV. La sala de máquinas del marketing

Como se ve en el esquema anterior, no debemos pasar directamente a hacer el listado de las recomendaciones prácticas para impulsar el hockey, sin antes dedicar la máxima atención a los aspectos ocultos: los “intangibles”, el auténtico motor de lo que luego se ve y “se toca”.

Estos aspectos más ocultos y aparentemente más teóricos constituyen la sala de máquinas del “transatlántico”, y es de donde emana la potencia del marketing.

Cuatro son las piezas clave de esta sala de máquinas del marketing de una entidad, sea la FEP, sea un Club:

1. Los “Universos”

- Son los “ámbitos, mundos” de los que la entidad forma parte.
- La entidad y su competencia, por el hecho de estar todos metidos en esa actividad.
- Es una etapa creativa, disruptiva, en la que no debemos cortarnos, ni autocriticarnos. Cuanto más abstracto y más “alto” o sofisticado, mejor.
- Esos Universos deberán ser respetados más tarde al concretar la formulación del marketing de la entidad. Como mínimo, nada de lo que luego hagamos ha de ir en contra de alguno de nuestros Universos a los que pertenecemos.
- Algun Universo tal vez podrá -más tarde- ser fuente de inspiración para sustentar sobre él la futura Imagen.
- Aquí no hay que pensar en:
 - los distintos tipos de segmentos de clientes.
 - las ideas prácticas que podemos desarrollar,
 - las futuras políticas comerciales.

2. El “Concepto”

- Es la Solución principal que queremos ofrecer al público al que nos dirigamos.
- Debe centrarse en una (1) sola utilidad, la principal y más potente solución que ofrecemos. Si queremos proponer demasiadas cosas bonitas, infoxicaremos a nuestros públicos.
- No debe confundirse con un eslogan. Este, si existe, vendrá después.
- A nivel interno de la entidad, el Concepto actuará probablemente como una potente guía o uno de los principales criterios al tomar decisiones de marketing.

3. La “Identidad”

Lo que Liz Dolan llama el “alma” de cada deporte:

- ¿Qué es practicar este deporte?
- ¿Qué es amar este deporte?
- ¿Cuál es el espíritu de este deporte?
- Equivale a los rasgos de la personalidad, estilo o carácter como entidad.
- La Identidad se compone de afirmaciones, como si la entidad fuera una persona humana, puesta en el diván de un psiquiatra.
- Es como decir: “Yo” soy así y quiero continuar siendo así. Es pues un conjunto de rasgos propios, bajo el control de la entidad.
- Es la base esencial para la tan necesaria diferenciación, ya que estas características serán de mucha utilidad a la hora de plantear el estilo y el código de la futura comunicación publicitaria, de nuestras relaciones públicas, de nuestros eventos, etc.
- Es una declaración sin fijarnos en terceros, ni citarlos, ni compararnos con ellos.
- Conviene detectar y relacionar bastantes rasgos de esta Identidad, por lo que aquí se recomienda el plural.

4. **La “Propuesta de Posicionamiento” o Imagen deseada.**

- Tal denominación un tanto aparatosa significa simplemente definir la imagen que deseamos tener.
De aquí que se denomine “propuesta de ...”, porque es la imagen deseada. La imagen real aparecerá después, en base a la actuación de la entidad, y será lo que los públicos piensen de la entidad.
- La forma más fácil para concretar la imagen que la entidad desea tener es mediante esta expresión:
“Queremos ser vistos como los más”
(en relación a la competencia)
- Definir la imagen deseada normalmente supone una comparación que debiera ser establemente ventajosa (a nuestro favor), en relación a nuestra competencia.
- Viene a ser la principal razón por la que por la que esperamos ser elegidos y preferidos por la clientela.
- De nuevo se recomienda centrarse en un (1) sólo atributo o idea atractiva para los públicos, algo en lo que seamos ganadores. Así nos centraremos en una sólo -pero importante- razón de compra.
- La propuesta de posicionamiento ha de ser razonablemente estable, y no se debe cambiar ni a corto, ni a medio plazo, porque crearía confusión en los distintos públicos.

Una vez que se han decidido estos aspectos, la entidad ya puede concretar a fondo todas las políticas comerciales (o de márketing) prácticas, porque tiene una guía muy importante en su toma de decisiones.

XV. Una decisión estratégica: la elección de los públicos prioritarios

En el caso que nos ocupa, los públicos a los que decidimos atender prioritariamente son, por éste orden:

- 1. Periodistas y medios de comunicación.**
- 2. Espectadores a los partidos-eventos.**
- 3. Patrocinadores.**
- 4. Abonados o Socios.**

El motivo es simple:

1. Los periodistas son imprescindibles para que difundan nuestro producto “fresco - vivo”: la emoción de los partidos.
2. Los espectadores deben ser impactados y estimulados, no sólo por el número de goles, sino por una experiencia lúdica lo más completa y satisfactoria posible.
3. Los patrocinadores vienen a continuación, una vez que los dos públicos anteriores están emocionalmente “enganchados”, y por tanto emiten vibraciones positivas.
4. Los abonados o socios son la consecuencia lógica de que en los partidos-eventos se disfruta y que merece la pena ir de forma continuada.

Dentro del público, se puede hacer una prioridad por segmentos.

Los criterios usados para priorizar han sido los siguientes:

- ✓ Por un lado el grado de atractividad del segmento, relacionado con el beneficio esperado si consiguiéramos “atrapar” un segmento determinado. Esta “atractividad” está por lo tanto relacionada con factores económicos, entre los que tenemos en cuenta el tamaño del segmento o el beneficio marginal que obtenemos de los individuos pertenecientes a este segmento.

En concreto, las variables analizadas han sido las siguientes:

- tamaño del segmento
- tasa de crecimiento del segmento
- capacidad de gastar en los partidos de hockey
- disponibilidad de tiempo para asistir a los encuentros
- intensidad de la competencia en el segmento
- fidelidad del segmento

- ✓ Por otro lado, nuestra capacidad de “atrapar” ese segmento, relacionada con las inquietudes del segmento concreto y nuestras fortalezas en estas inquietudes. Lo relevante aquí es, más que las características intrínsecas del segmento, las aptitudes del club en los aspectos relevantes que los individuos del segmento consideran imprescindibles (las necesidades que esperan que el hockey sobre patines cubra).

Así, para determinados individuos el objetivo del hockey sobre patines es ver cómo juega un familiar suyo, mientras para otros será el relacionarse con otros individuos o asistir a un acto social importante de la localidad en que reside. La capacidad del hockey sobre patines para atrapar esta demanda vendrá determinada por cuánto se ajusta el hockey a estas expectativas de los individuos.

Las variables contempladas en este factor han sido las siguientes:

- cuota de mercado relativa
- puntos fuertes de marketing explotables por el hockey sobre patines en el segmento

- visibilidad del hockey sobre patines en el abanico de posibilidades del segmento
- valor que la marca “hockey sobre patines” aporta al segmento, entendido por el significado que el hockey tiene para los individuos del segmento.
- atractivo del hockey como deporte
- interés que el espectáculo (no deportivo) tiene para los individuos del segmento

Los cálculos realizados han sido los siguientes:

Puntuaciones de Atractividad obtenidas por segmento

VARIABLES/ SEGMENT.	SEGM. 1 Forofos Hockey	SEGM. 2 Potenciales Hockey	SEGM. 3 Forofos sports vivo	SEGM. 4 Esporádico. Sports vivo	SEGM. 5 Forofos sports TV	SEGM. 6 Esporádico. Sports TV	SEGM. 7 Sports no satisfecho	COEFIC. (PESO)
Atractividad								
Tamaño del segmento	1.4	3.6	2.9	4.3	4.9	9.2	9.5	20%
Tasa crecimiento	5.5	6.0	7.0	7.0	7.5	8.5	4.5	5%
Capacidad de gastar	7.0	8.0	2.0	5.0	7.0	6.0	6.0	5%
Disponib. Tiempo	10.0	7.0	1.0	3.0	5.0	3.0	5.0	22%
Intensidad competencia	5.0	2.5	0.0	0.5	3.0	4.0	5.0	28%
Fidelidad potencial	8.5	4.0	0.0	4.0	1.0	1.0	1.5	20%
Promedio	6.2	4.5	1.2	3.1	3.9	4.5	5.2	100%

El segmento que presenta una mayor puntuación en cuanto a su atractividad medida en términos de capacidad de generación de beneficio para el club es el segmento 1 (forofos del hockey). Se trata de los actuales aficionados incondicionales del hockey sobre patines, que asisten a un gran número de partidos y siguen la evolución de su club. La elevada puntuación en este factor del segmento 7 (sports no satisfecho) proviene de su enorme potencial, básicamente motivado por su tamaño por una parte y por la inexistencia de un deporte que actualmente cubra las necesidades que están buscando.

El segmento 2 (potenciales hockey) formado por los individuos que han asistido a algún encuentro de hockey pero que sin embargo no son aficionados fieles, puntúa también alto en atractividad. En este segmento, los esfuerzos que tenemos que realizar son más reducidos, ya que el target ya tiene conocimiento del deporte. Conviene implementar para ellos una serie de estrategias de captación y fidelización para conseguir que pasen a formar parte del segmento de forofos del hockey.

Puntuaciones de Capacidad obtenidas por segmento

VARIABLES/ SEGMENT.	SEGM. 1 Forofos Hockey	SEGM. 2 Potenciales Hockey	SEGM. 3 Forofos sports vivo	SEGM. 4 Esporádico. Sports vivo	SEGM. 5 Forofos sports TV	SEGM. 6 Esporádico. Sports TV	SEGM. 7 Sports no satisfecho	COEFIC. (PESO)
Capacidad								
Cuota mdo. Relativa	8.0	3.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	25%
Ptos fuertes marketing	7.0	9.0	1.0	4.0	2.0	3.0	5.0	10%
Visibilidad marketing	9.0	7.0	0.0	2.0	2.0	3.0	1.0	12%
Valor marca "hockey"	10.0	8.0	2.0	4.0	1.0	3.0	2.0	20%
Atractivo deporte	10.0	8.0	5.0	6.0	5.0	5.0	2.0	25%
Atractivo espectáculo	3.0	7.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	8%
Promedio	8.6	6.7	2.1	3.3	2.3	3.2	1.9	100%

El segmento 1 (forofos del hockey) vuelve a puntuar muy alto en el factor de capacidad, respaldado básicamente por el interés que actualmente están mostrando los aficionados de este segmento. Estos individuos ven en el hockey un deporte que les aporta "algo" y por ello se sienten identificados con el mismo.

El segmento 2 (potenciales hockey) muestra también una puntuación elevada en cuanto a capacidad. El hecho de que los integrantes de este segmento ya hayan acudido en alguna ocasión al estadio es un indicador de la "capacidad" que el hockey sobre patines tiene en este segmento, ya que los individuos han visto "algo" en el hockey sobre patines que les ha llevado a asistir al encuentro.

El resto de los segmentos muestra puntuaciones reducidas en cuanto a la capacidad del hockey sobre patines. Conviene resaltar sin embargo que estas "capacidades" se refieren a potencial a corto plazo, por lo que se basan en la situación actual del hockey sobre patines. El reposicionamiento de los clubes puede permitir que la capacidad del hockey en alguno de los segmentos aumente en tanto en cuanto las características del espectáculo se acerquen a las preferencias e inquietudes de ese segmento.

De esta forma, los segmentos prioritarios fueron:

- 1. Forofos del hockey**
- 2. Esporádicos del hockey**
- 3. No satisfechos por deporte**

Las razones de esta elección

- El segmento de los forofos actuales del hockey sobre patines, independientemente de la elevada puntuación obtenida en el análisis, era preciso que estuvieran dentro del mercado prioritario del hockey sobre patines en la nueva estrategia propuesta. Ellos constituyen el sustento económico actual del deporte y los clubes deben a ellos su existencia y su actual posición. Sin embargo la razón no es puramente económica. Detrás de un aficionado “forofo” del hockey se encuentra una persona que sigue con entusiasmo las evoluciones de su club y con el paso del tiempo ha ido formando una “cultura deportiva del hockey: sus reglas, los nombres propios del deporte, sus perspectivas... Por todo ello, el aficionado “forofo” constituye una piedra angular de la estrategia, ya que en sus manos está el atraer hacia el hockey a nuevos aficionados. Un cliente “forofo” satisfecho puede estimular a multitud de clientes potenciales, por lo que es preciso tener especial interés en este segmento, y ofrecerle argumentos en favor del club y de este deporte en general.
- El segmento de los esporádicos del hockey también ofrece algunos rasgos que hacen que sea conveniente incluirlo como prioritario en la estrategia de los clubes de hockey. La razón principal es el menor esfuerzo adicional que tenemos que realizar con el objetivo de captarlos como clientes habituales del hockey. Estos aficionados ya han estado interesados por este deporte, por lo que determinadas estrategias a implementar pueden convencerlos definitivamente para pasar a ser clientes “forofos”. Asimismo, el hecho de que ya tengan conocimiento del hockey y estén familiarizados con los accesos al pavellón, los trámites de entrada, y el entorno en que se desarrolla el espectáculo, hacen que la posibilidad de atraerlos con un esfuerzo relativamente pequeño sea más asequible que en otros segmentos.

- Finalmente, el segmento de los individuos no satisfechos actualmente por ninguno de los deportes existentes constituye nuestra apuesta de reposicionamiento parcial del hockey sobre patines. En este segmento existe una demanda “no satisfecha” por la oferta actual. Los deportes habituales, principalmente debido a su masificación y al hecho de que el “deporte” como conjunto de reglas constituye un freno para los clientes potenciales, no han podido convencer a este segmento del mercado. Sin embargo, el nuevo enfoque del hockey -como luego se expone- puede ser un intento de satisfacer esta demanda insatisfecha mediante un producto lleno de connotaciones positivas.

XVI. La sala de máquinas del hockey en conjunto

A. Los universos de los que formamos parte

- El deporte
- El tiempo libre
- La velocidad
- Lo que hace ruido (golpes de stick)
- Las emociones intensas
- La pasión
- El placer
- La competición
- La competición de élite
- El vivir los colores
- Mi ciudad
- Lo que me gusta
- Lo que me gusta compartir
- Las relaciones personales
- La gloria
- La tristeza de la derrota
- Lo extraordinario
- El esfuerzo
- La lucha
- La rabia
- La gallardía
- El equipo

B. **El Concepto**

- **Si vienes, disfrutarás intensamente de tu tiempo libre.**

C. **La Identidad**

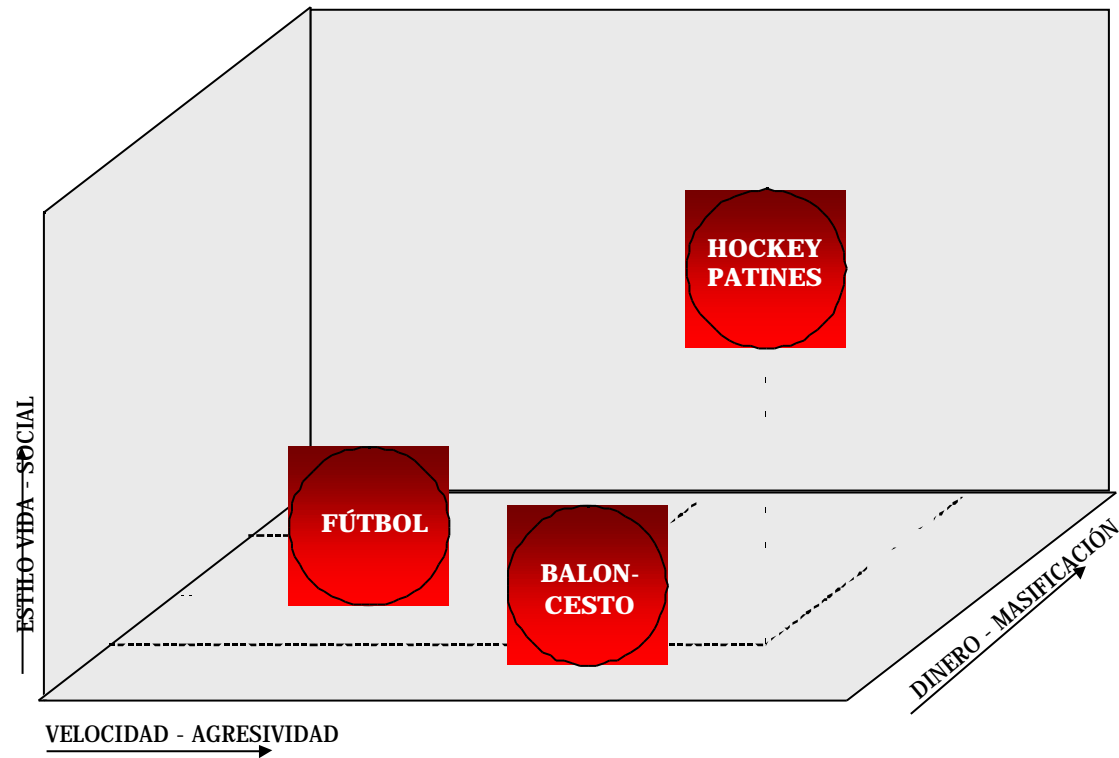
Somos así:

- Emocionantes
- Divertidos
- Ruidosos
- No paramos de movernos
- Honestos
- Deporte puro
- Puro deporte
- No sólo deporte
- Los mejores, dicho con toda naturalidad
- Sabemos ganar sin ser arrogantes, ni endiosados.
- Aunque nos fastidia, sabemos perder.
- Nos encanta la profesionalidad y las cosas bien hechas
- Gente que quiere estar al día
- Contundentes, nada blandengues (este deporte lo lleva)
- Siempre juego limpio.

D. **La propuesta de posicionamiento**

- ✓ **Queremos ser vistos como el deporte de las “vibraciones compartidas”.**

- Vibraciones, porque es la mejor liga del mundo.
- Compartidas, porque se suele ir acompañado.
- Podemos hacer nuestra una nueva idea (relación social), sin abandonar las vibraciones propias del deporte de élite:



XVII. La sala de máquinas de un Club de hockey

Se recomienda a los directivos del Club que procedan a concretar sus ideas, siguiendo el método indicado en el esquema para formular el márketing de su entidad.

La parte inicial (“sala de máquinas”) es necesariamente abstracta y a más de uno le puede parecer una pérdida de tiempo, pero en la realidad es dónde reside la potencia de las ideas, que luego fluyen en pautas prácticas, quedando además alineadas por los mismos criterios de base.

XVIII. Recomendaciones concretas colectivas

A. Sobre la creación de marca

1. Se necesita una “marca”, no una simple denominación, ni un simple nombre, que sirva de eje o de tronco en el que sustentar el conunto de actuaciones de márketing.

2. Algunos requisitos importantes de la Marca (antes de pasar a las recomendaciones prácticas):

✓ Hay tres estados de la marca:

1. Marca “en frio”.

- Es como una simple denominación.
- No dice nada, ni despierta evocaciones positivas.

2. Marca “en caliente”.

- Se puede denominar así cuando la marca gusta, es simpática, pero no despierta pasión.

3. Marca “hirviendo”.

- Es cuando la marca llega al “punto de ebullición” (“tipping point”), porque está en la opinión pública, ilusiona y despierta entusiasmo.

✓ Una marca es fuerte por ...

- la nitidez de significado,
- el atractivo de su significado,
- sus raíces en la identidad y personalidad de la entidad,
- la coherencia entre ese significado y la práctica,
- no sólo por su difusión o publicidad,
< aunque sin notoriedad no hay marca > .

3. Algunos ejemplos de “marcas” en deporte.
 - Champions league.
 - NBA.
 - Pirena.
 - Paris - Dakar.
 - La liga de las estrellas
 - NHL

4. No sirve una simple “denominación”, ya que sólo describe, con una evidente falta de emoción o pasión en su significado.
Tal forma de expresión es demasiado parecida aun “encefalograma plano”:
 - Por ejemplo:
“Liga española de División de Honor de hockey sobre patines”.

5. Debemos buscar una marca para nuestra liga de División de Honor.
 - ✓ Parece que la marca “ACH” no es aconsejable por
 - su dificultad de pronunciación.
 - la extrema infancia de la entidad,
 - su evidente falta de medios
 - ✓ La “Rollerliga” sería otra posibilidad, pero no creemos que tenga cualidades intrínsecas suficientes.

✓ La opción que se aconseja:

- La “**OK liga**”



- ✓ Características de la marca que se propone:
 - Pese a un inicial ramalazo americano “I’m OK”,
 - este término está completamente divulgado en la sociedad,
 - tiene una connotación positiva (está bien, estoy bien)
 - posee una evidente similitud sonora con la palabra hockey
 - es breve
 - es recordable con total facilidad,
 - es asociable al dedo en posición de aseveración positiva, con el pulgar hacia arriba,
 - se ha podido registrar el dominio en web y se ha pedido el registro de marca,
 - se puede declinar en “OK euroleague” (debe hacerse el registro de dominio y marca).

6. La plasmación plástica (estilo, diseño,) de los símbolos del hockey han de ser acordes con el dinamismo y la eventual espectacularidad de este deporte.
7. El logotipo y tipografía de la FEP debería ser también puesto al día y buscar una mayor creatividad e incluso atrevimiento, ya que refleja un excesivo clasicismo, que no encaja con la necesaria contemporaneidad y actualidad de este deporte y de los otros vinculados con el patín. Obviamente, el cambio de look debe llegar después al web y a todos los aspectos visibles de la FEP.
8. La FEP, si no lo ha hecho, debería registrar su marca en el Registro de Marcas.
9. El Liceo debería llamarse Deportivo de La Coruña.
10. Lograr un patrocinador colectivo (de la Liga) que tenga una marca poderosa es algo que beneficiaría mucho al hockey, porque le daría credibilidad, además de dinero.
(Más tarde se desarrolla este tema).
11. Las Relaciones Públicas son esenciales para ir creando marca.

B. Sobre el “producto”

El producto deportivo del hockey tiene dos partes, sobre las que se debe trabajar en igualdad de importancia:

1. El producto “deporte”
2. El producto “espectáculo”

C. Recomendaciones sobre el “producto-deporte”

- ✓ Fomentar un mayor número de goles (los momentos de mayor intensidad emocional), sea de la forma que se crea técnicamente más oportuna:
 - Continuar disminuyendo el tamaño de las guardas de los porteros y/o hacer las porterías mayores.
 - Mayor probabilidad de lograr goles en los penalties y en las faltas directas, mediante una normativa adecuada.
 - Otras que se crea oportuno.
- ✓ Que el penalty tenga más probabilidades de gol que la falta directa.
- ✓ Estudiar medidas para primar el juego de ataque, así como penalizar el exceso de faltas. Por ejemplo, continuar dando tres puntos por partido ganado.
- ✓ Crear y publicar unos manuales de entrenamiento usables por los técnicos de la base, tanto enfocados a jugadores de pista, como a porteros (ejemplo: el libro de Folguera).
- ✓ Lograr un convenio con fabricantes de botas, patines y resto de material deportivo para poder comprar importantes cantidades de equipos de calidad digna, a precios muy asequibles, para ser alquilados a los Clubs que monitoricen a los alumnos de las escuelas de su zona.

- ✓ Cursillos de actualización de conocimientos y de mejora de habilidades técnicas para los árbitros que intervienen en los partidos de alta competición.
- ✓ Fomentar la incorporación de árbitros jóvenes.
- ✓ Dar un premio al árbitro mejor votado por los Clubs.
- ✓ Intentar que no haya normas diferentes en los distintos países.
- ✓ Estudiar la posibilidad de limitar el tiempo de posesión de la bola.
- ✓ Hay varios directivos que piden una reducción del número de equipos en la máxima categoría, para aumentar el porcentaje de buenos jugadores y elevar el nivel medio.
- ✓ Que cuando hay competición europea y hay que jugar partidos de liga entre semana, todos los equipos jueguen el mismo día, a fin de facilitar el seguimiento de la clasificación, no sólo por los aficionados, sino especialmente por los periodistas.

D. Recomendaciones sobre el “producto-espectáculo”

- ✓ En las recomendaciones para los Clubs se citarán diversos aspectos que van en la dirección de crear experiencias emocionantes para los asistentes a los partidos, y a que éstos sean no sólo momentos de práctica deportiva, sino espectáculos completos.
De esta forma, si hay espectáculo, fiesta, evento, show, ... aparece un importante segmento de espectadores y el pabellón se llena.
- ✓ Un número de asientos no inferior a los 1.000, y preferible que se tienda a los 2.500 o 3.000, ya que la mayor cantidad de espectadores facilitará a la larga unos ingresos mayores, y por tanto, unas más notables posibilidades de impactar en la sociedad.
Ello no es incompatible con la posibilidad de que los asientos de las zonas más alejadas puedan ser escamoteables y por tanto, no se genere sensación de “poca afluencia” en días de poco público.

Como ejemplo, citamos a la ACB que marca la obligación de disponer de pistas de juego para un mínimo de 5.000 espectadores.

- ✓ La animación extra-deportiva es muy importante y se debe fomentar mediante todo tipo de recursos, por ejemplo, permitiendo el uso de la megafonía: música y sobre todo el “speaker” en momentos determinados de los partidos: cuando la bola está parada, en los tiempos muertos, cuando el equipo no ha pasado de la línea de antijuego.
La animación que se logra tiende a ser la obtenida por el baloncesto, si se usa tal recurso.
- ✓ Permitir en División de Honor el pleno uso del final de la tarde del viernes como tiempo usable para los partidos, ya que se demuestra su alta eficacia para llevar público a la pista de juego. Ese es el momento en que la mayor parte de personas cambian de “tiempo de negocio” a “tiempo de ocio”. En esta categoría todos los Clubs deben contar con jugadores que puedan viajar en viernes.
- ✓ Continuar evitando la violencia (o la sensación de violencia), ya que lleva a una dinámica negativa a medio plazo, a pesar de que a corto plazo estimule el que se hable o que más gente vaya a los partidos. Ello no significa que se haya de frenar el “juego de contacto”.
- ✓ Potenciar una Liga Ibérica (España + Portugal) entre los mejores de cada país.
- ✓ Reglas de juego comprensibles: editar un micro guión con lo más habitual, que pueda ser entregado a los Clubs para los nuevos espectadores.
- ✓ Disminuir el número de líneas en el suelo de la pista, dejando sólo las imprescindibles.
- ✓ Los árbitros deberían llevar un uniforme más vistoso. También sería favorable el uso de cascos de porteros con elementos sofisticados y de estética vistosa.
- ✓ El sistema de acabar una liga en “play off” da una emoción añadida a la competición, lo que favorece la “noticiabilidad” del hockey.

E. Sobre el patrocinio colectivo

- Es deseable y conveniente disponer de un o unos patrocinadores de la Liga, que aporten unos necesarios ingresos para lograr que la TV retransmita -con calidad- cada fin de semana un partido de liga.
- Idealmente estas empresas podrían querer contar con no sólo la visibilidad futura de nuestra liga, sino con los atributos positivos que contiene el hockey.
- Unas características que deben tener estas empresas potencialmente patrocinadoras de la liga pueden ser:
 - Que venda un “producto” que tenga o desee tener los atributos de la liga.
 - De ámbito español o supra-español.
 - Con capacidad económica suficiente.
 - Normalmente dedicada al “gran consumo”, sea de bienes o de servicios.
 - Que aprecie una creciente visibilidad, pero que no dependa ahora de la que podamos aportar en estos momentos.
- A cambio, se le puede aportar:
 - ✓ Una presencia de un gran poster móvil o un inflable en cada partido.
 - ✓ Presencia de un poster en la valla al lado de cada portería.
 - ✓ Disponibilidad para promocionar sus productos o servicios en la pista que desee cada fin de semana, con demostradores, comerciales o degustación de productos.
 - ✓ Tal vez, su logotipo en el lateral del pantalón de los equipos.
 - ✓ Exclusividad a su marca/empresa dentro de su sector.

F. Un web de e-ticketing al servicio de los Clubs

Una forma de saludable coo-petencia sería la creación y divulgación de un web de e-ticketing, vinculado al web de la liga de alta competición, donde se puedan comprar a distancia, tanto las entradas a los partidos, como los abonos de temporada o los de media temporada de cada Club que así lo desee.

Los clientes, una vez contratado el producto, recibirían un código que iría vinculado a su DNI. Simplemente mostrando el DNI podrían tener acceso sea al lugar donde se entregan los abonos, sea al pavellon, sin necesidad de ningun otro “papel” o justificante.

G. Sobre la difusión mediática

- ✓ La promoción del hockey patines pasa necesariamente por su difusión a poder ser “apasionada” en los medios de comunicación: no sólo la retransmisión de partidos, sino la difusión de noticias, reportajes, resultados, etc.
- ✓ La televisión es el medio rey, pero no es el único al que se debe aspirar. Los otros tienen también una gran importancia y entre todos se genera un efecto “ebullición”, en definitiva, un estado de opinión favorable.
- ✓ Debe ser en una televisión de ámbito español, sea abierta, sea cerrada, pero con una notable calidad de producción.
- ✓ Este acuerdo debería poder ser complementado con televisiones locales y/o autonómicas.
- ✓ Para hablar con las TVs se debe exponer un argumentario basado básicamente en los puntos positivos de este deporte y en la existencia de un plan de dinamización social del hockey patines.
- ✓ Sería no acertado el deseo de cobrar de TV un dinero a corto plazo. Lo sensato es lograr una periodicidad de retransmisiones para crear un hábito de ver partidos; de esta forma a largo plazo se puede incluso recibir un dinero por las retransmisiones.
- ✓ Mirar todas las posibilidades que existan para que la bola sea más visible en la retransmisión televisiva:
 - El color de la bola.
 - El color claro del suelo.
 - El color claro del rodapiés en las vallas.
 - Que haya más cámaras en el pabellón, como en el golf.

- ✓ Debe lanzarse el web www.okliga.com, de forma que sea el web de referencia en el hockey sobre patines ...
 - Que no sólo esté lleno de información útil, completa y siempre rápidamente actualizada sobre resultados, clasificación, equipos, Clubes, jugadores, técnicos, directivos, Reglamentos, historial de competiciones, enlaces a todo tipo de webs de interés, sino que además consiga un sentimiento de comunidad, a través de forums, eventos, chat, lista de correo, encuestas, etc.
 - Ha de poder dar un servicio de información sobre el calendario de los partidos y eventos, así como los horarios de los próximos partidos y la localización de cada pista de juego, incluyendo un plano.
 - También ha de incluir el servicio de e-ticketing para los Clubs y eventos que lo deseen, tanto para la venta de abonos, como para la compra de entradas a los partidos.
 - Obviamente su diseño ha de encajar con la Identidad del hockey, como antes se ha descrito.
 - No entramos en la estrategia de alianzas o acuerdos con los otros webs sobre hockey, cuya labor es y ha sido tan importante hasta ahora. Habrá que hacer planteamientos inteligentes y con visión de largo plazo.
- ✓ Crear eventos que puedan ser difundidos por el servicio de Relaciones Públicas, tales como: entrega de juguetes por los jugadores de la selección a niños en hospitales, dar invitaciones a colectivos socialmente marginados, lograr la participación de personalidades y celebridades en los eventos, etc. También organizar trofeos o campeonatos cortos patrocinados por una empresa, cuya marca da nombre al evento.

- ✓ Los medios de comunicación se vuelcan más con este deporte si se les **facilita** su trabajo. Ello se puede hacer de muchas formas, normalmente mediante el web, complementado por email y por fax automatizado desde el ordenador, aportándoles información obsesivamente actualizada y “fresca”, en “autoservicio” sobre:
 - Los resultados.
 - La clasificación.
 - Los goleadores.
 - Los Clubs.
 - Los jugadores.
 - Los técnicos.
 - Las notas de prensa de cada partido.
 - Notas de prensa sobre las Selecciones nacionales.
 - Notas de prensa sobre eventos e incidencias.
 - Enlaces a los webs de la FEP, los Clubs, los webs especializados en hockey, los webs de eventos, webs de Campeonatos, etc.
 - Facilidad para registrarse para poder acceder a la información de esta extranet.
 - Petición de información especial que se pueda solicitar al Servicio de Atención a los Media.

- ✓ Otras formas de cuidar a los medios de comunicación:
 - Una grabación televisiva de un corte de dos o tres minutos sobre cada partido, que pueda ser difundida por las TVs, como hace la ACB, cedida gratis a los medios que lo deseen, pagando la producción y el alquiler del satélite.
 - Una grabación televisiva de entrevistas con entrenadores y un jugador de cada equipo, que pueda ser difundida por las TVs, como hace la ACB, en autoservicio gratuito a los medios de comunicación.
 - Intercambio de entradas por spots en medios locales.

- Entrevistas grabadas con técnicos y con capitanes.
- Recortes de entrevistas, en audio.
- Invitar a comer a los periodistas y tener deferencias con ellos (agua y tentempié a los presentes en el pabellón).
- Poner una cámara cenital en cada campo, conectable a la TV que retransmita el partido.

H. Apoyo al márketing de los Clubs

✓ Una Intranet sobre márketing para los Clubs

- Con las recomendaciones de márketing, incluyendo la metodología para auto-auditar la calidad del márketing.
- Con ejemplos de “mejores prácticas” de los Clubs, en cada aspecto de márketing.
- Con materiales de márketing usables.
- Con directorio de personas contactables y sus coordenadas (nombre, email, ...).
-

✓ Formación sobre márketing deportivo para los Clubs

✓ Asesorar a los Clubs en sus planes de márketing

✓ Seguimiento de la evolución de márketing

- Se recomienda encarecidamente que cada entrada, carnet de abonado e invitaciones disponga de código de barras, y que existan aparatos lectores de dichos códigos en la entrada, de manera que se pueda seguir los colectivos más fieles y aquellos cuya fidelidad convenga incentivar.
- Se debería dar a la FEP información sobre cada partido de División de Honor, para ir logrando estadísticas que ayuden a la evaluación de los resultados y a detectar medidas de corrección:
 - El número de asistentes al partido
 - Si se ha retransmitido por TV (nombre de la televisión)
 - Si se ha retransmitido por radio (núm. radios)
 - Si ha habido presentación de los equipos por megafonía
 - Si ha habido speaker durante el partido

- Si ha habido cheerleaders o personal de animación.
- Si ha habido sorteos.
- Si hay servicio de bar.

✓ Control de normas de márketing

Debe tenderse a que las normas de márketing que se emitan para la máxima categoría se sigan estrictamente, ya que benefician a la promoción de este deporte y al futuro aumento de ingresos.

Si un Club no las siguiera, debería plantearse por el colectivo que no está a la altura de la élite de este deporte a nivel de Club, ya que perjudicaría a los demás, por ejemplo, con la dificultad de atraer a patrocinadores colectivos.

I. Sobre el arraigo territorial del hockey

Es interesante aprovechar la emoción que despierta la rivalidad entre poblaciones para que este deporte se difunda más.

Se deben tomar medidas para que la mayoría de las ciudades grandes de España dispongan de su equipo de hockey en División de Honor, aunque ello suponga hacer una discriminación positiva en favor de las Comunidades donde ahora se practica menos este deporte.

De esta forma, la liga realmente estaría menos vinculada a pocas Comunidades Autónomas y los medios de comunicación estatales le prestarían una mayor atención.

Complementariamente, cuando se celebre una Copa del Rei, deberían aplazarse los partidos de la base en esa Comunidad Autónoma, para que los jóvenes deportistas puedan ver el mejor hockey de España.

J. El hockey patines debe ser olímpico.

Este tema es de la máxima importancia para que éste deporte tenga la repercusión social y mediática que merece por su vistosidad y espectacularidad.

Lamentablemente, el asunto aparenta estar rebozado de “políticas” de bajo vuelo, de difícil explicación pública.

XIX. Recomendaciones concretas para los Clubs

A. En general

- ✓ Los Clubs deben entender que disponer de Gerente y de Departamento de Márketing no debe ser visto como un gasto alocado, sino como el camino para generar ingresos muy superiores a los gastos que tales ejecutivos comportan.
- ✓ El Club funcionará bien en márketing si se orienta cláramente a lograr el entusiasmo de los diversos públicos, usando adecuadamente las herramientas de márketing.
A la larga, pese a unos eventuales buenos resultados deportivos, no llegará a ser relevante si no logra hacer:
 - Espectadores felices.
 - Abonados - socios felices.
 - Periodistas felices.
 - Patrocinadores felices.
 - Y adicionalmente, jugadores y técnicos felices.
- ✓ Independientemente de la talla de un Club, éste debe ser gestionado con profesionalidad, aunque haya colaboradores voluntarios.
- ✓ Se recomienda encarecidamente que cada Club use los tres gráficos mostrados al principio del estudio para descubrir y analizar sus puntos fuertes y débiles de cada uno de sus tres productos: partidos, abonos y patrocinio. También se recomienda usar el gráfico donde se observa la integración de los tres productos y el rol de los medios de comunicación.
- ✓ Otro comentario importante es que un Club debe autopercebirse como una fábrica de producción de varios productos:
 - a) **Producción de deporte,**
con la máxima tecnificación y calidad posible.

b) **Producción de espectáculo,**

generando el máximo interés, experiencias emocionantes y atractivo en cada evento.

c) **Producción de Información.**

Sin un potente Sistema de Información, y un uso intenso de las tecnologías de la información, el Club pierde capacidad de influencia en los públicos externos e internos.

No se concibe un Club eficaz sin ...

- varios ordenadores en red local y conectados a Internet,
- con email personalizado como mínimo para los miembros clave,
- web abierta,
- intranet (para públicos internos) y extranet (para ciertos públicos externos),
- programas ofimáticos (tipo MS Office): procesador texto, hoja de cálculo, presentaciones,
- programa de base de datos,
- programa de uso de Internet (gestor de correo-e, navegador web, edición de páginas web, transferencia FTP de páginas web),
- programa de fax automatizado desde un ordenador,
- impresora color,
- programa de facturación, emisión de recibos,
- programa de contabilidad y control presupuestario,
- programa de agenda electrónica, sincronizada con la de mano de los ejecutivos
- uso de códigos de barras o de otros sistemas de identificación
- scanneres de control de acceso a la pista de juego,
- programa de análisis de las personas que han entrado.

Sin seguimiento, las pruebas y los sistemas dejan de tener eficacia. Es importante que tanto las promociones-invitaciones, los abonos de temporada y las entradas tengan códigos de barras, para su lectura a través de scanner y su posterior tratamiento estadístico, que permita entender los hábitos de uso y de presencia de los diferentes públicos.

B. Sobre la creación de marca

- ✓ Hay que ser conscientes que “el Club es marca”. No se trata de que el Club tenga un simple nombre o denominación, cosa obvia, sino que todo Club debe pensar el significado de su marca, plasmarlo en un documento y gestionarla con atención y mimo.

Aunque la gestión de la marca afecta también al diseño del logo o “escudo”, los uniformes, los impresos, etc. lo más importante y previo es definir la principal idea o connotación que ha de ir asociada a la marca de Club, así como los atributos de su Personalidad-Identidad.

- ✓ La “marca” de la población donde radica el Club afecta normalmente de forma notable al significado de la marca de la entidad deportiva.
- ✓ Un Club que no se vincule a su población donde radica, tiene muy pocas posibilidades de lograr el aprecio del público. El Club es ciudad, debe ser al menos una parte importante de ella y por tanto debe ser sensible a sus inquietudes y notar sus vibraciones.
- ✓ El aprovechamiento de los eventos (celebración de trofeos, aniversario, ...).
- ✓ La existencia de cracks o “ídolos” deportivos, cuya personalidad sintonice con la del Club es un factor que puede facilitar, si se trabaja, la creación y difusión de la marca de la entidad.
- ✓ La mascota debe ser la expresión visual tridimensional del espíritu de la marca.
- ✓ Las peñas o clubs de fans son un elemento más dentro de la arquitectura de marcas y deben ser potenciadas, evitando siempre el eventual aspecto violento.
- ✓ Si el Club tiene una proyección social o cívica, su visibilidad y potencia de marca seguro que será mucho mayor y más rica de contenido.
- ✓ Una de las razones de falta de demanda actual es la falta de autoconfianza en que podemos ser un deporte que suba al podium. Se hacen cosas, se hace deporte, pero no se crea marca.

- ✓ Para difundir más este deporte en una ciudad se logra más desde la visibilidad de la alta competición y de los grandes eventos, que desde una labor de crear la base, cuando todavía no hay un referente al que tender o imitar.
Esto no debe ser entendido como que la base no tiene importancia, sino que la base crece más sólidamente, si ésta tiene un modelo un equipo potente de alta competición.
- ✓ Las Relaciones Públicas son fundamentales para crear marca de Club.

C. Sobre el pabellón

- **La estética y el ambiente interior es importante.**

Cuando entran los espectadores, éstos pueden percibir sensaciones bien distintas, por ejemplo:

- Aquí todo está organizado, ritualizado, se cuidan los detalles.
Esto es un templo de la alta competición.
- Aquí no se controla ni la entrada; sólo deben venir las novias y los familiares.
Seguro que sólo se juegan partidos entre amiguetes (“costellada”).

- **El pabellón ha de tener unas condiciones de confort y de sensorialidad lo más altas posibles:**

- ✓ Respecto a la ubicación, es mucho mejor que el pabellón esté en el centro ciudad, que en las afueras. Tal ubicación favorece el que un alto porcentaje de espectadores (normalmente más de la mitad) venga andando, lo que garantiza una mayor afluencia y una mayor gama de edades en el público. Igualmente es siempre mejor cuando está ubicado en una zona con otras instalaciones deportivas cercanas, ya que genera un entorno de alta vibración deportiva.
- ✓ Accesibilidad cómoda, con abundante rotulación en las carreteras y calles.
- ✓ Aparcamiento fácil, bien señalizado, evitando el caos o los agobios.
- ✓ Entrada fácil de detectar, agradable y bien iluminada.
- ✓ Fácil localización de los asientos en la grada.
- ✓ Los asientos han de ser cómodos, a poder ser de respaldo mínimamente alto, fácilmente limpiables y de un material resistente, que dificulte la formación de suciedad.
- ✓ El pabellón ha de estar climatizado, especialmente para el invierno, ya que es cuando la liga está activa, pero sería deseable una refrigeración para los meses de calor.

- ✓ Ha de haber una buena visión de la pista desde todos los sitios.
- ✓ Fácil limpieza y mantenimiento. Una grada sucia impide la sensación de estar en un lugar de alta competición.
- ✓ Existencia de un palco con un espacio adecuado para tratar a VIPs, a poder ser con acceso a un bar interior, para un pequeño refrigerio en la media parte o antes del partido.
- ✓ Equipamiento de megafonía de la máxima calidad posible, de forma que no magnifique el “ruido”, sino que emita un sonido de alta calidad. Su importancia es simplemente enorme, a pesar de que tradicionalmente no se le acostumbra a prestar atención suficiente en España.
- ✓ Aseos limpios, cuidados y bien dotados.
- ✓ Se ha de habilitar un espacio, fuera de las gradas, para las personas que deseen fumar, de forma que se tanto el resto de espectadores, como los deportistas, no tengan un ambiente desagradable o contaminado para la práctica de deporte de alta competición.
- ✓ La zona donde se ubican los medios de comunicación no ha de estar alejada de la sala de prensa.

• **El pabellón ha de tener una alta funcionalidad para la creación de eventos:**

- ✓ Fácil ubicación de cámaras de TV en diversos puntos.
- ✓ Conexiones eléctricas adecuadas para poder instalar focos, cámaras y otros materiales.
- ✓ Conexiones RDSI para retransmisiones por radio.
- ✓ Cabinas insonorizadas para los periodistas, con todas las comodidades.
- ✓ Mesas para los periodistas para poder tomar notas.
- ✓ Micrófono inalámbrico para momentos en los que conviene usarlo desde la pista o desde otra ubicación no habitual.

- ✓ Capacidad para variar las luces desde un puesto de control, pudiendo por ejemplo oscurecer la sala mientras salen los jugadores a la pista, bajo un fuerte foco orientado.
- ✓ El marcador ha de ser bien visible y bien mantenido, reponiendo las bombillas fundidas y asegurando un funcionamiento perfecto. Los datos que aporta son esenciales para crear evento en un partido, y no deben existir dudas sobre lo que indica.
- ✓ La valla es mejor que sea clara y las pancartas bien adheridas, para evitar accidentes a los jugadores.
- ✓ La seguridad para los espectadores, periodistas y deportistas ha de ser máxima.
- ✓ Espacio para exposición y venta de material del Club (bufandas, camisetas, gorras, ...).
- ✓ En lógica, para que haya coherencia entre medios más importantes a usar y la capacidad de generar ingresos, los pavellones deben ser de una capacidad mínima de 1.800 / 2.000 espectadores. La cifra debería ser estudiada matemáticamente.

D. Sobre los partidos

- ✓ A pesar de que el producto-deporte ya tiene atractivo en sí mismo, por su vivacidad y contacto, el Club debe hacer el máximo énfasis en que los partidos se conviertan en eventos, es decir en auténticos espectáculos, prestando también mucha atención (y recursos) a lo que sucede fuera de la pista.

Para fomentar la animación extra-deportiva y las experiencias emocionantes, se puede contar con elementos tales como:

- ✓ La iluminación al entrar los jugadores a la pista.
- ✓ La ritualización de ciertos actos (por ejemplo, la presentación de los jugadores y árbitros, el grito de los equipos en la pista, antes de empezar el partido, etc.).
- ✓ El montaje “tech”: gente con intercomunicadores (auriculares y micrófono a la vista), sistemas de escaneado de entradas, etc.
- ✓ Música y sobre todo el “speaker” en momentos determinados de los partidos, siempre que la bola no esté en juego, para no perjudicar el juego.
- ✓ La calidad de la megafonía es esencial, tanto para la clara comprensión de lo hablado, como para la mayor sensorialidad de la música.
- ✓ Información escrita para cada asistente sobre el partido y los dos equipos.
- ✓ Mascotas, que sintonicen con la Identidad del Club.
- ✓ Los uniformes vistosos y actualizados, siempre impecables, y con el nombre del jugador en la espalda.
- ✓ Elementos dinámicos que generen evento o sorpresa, como inflables o “fuegos mediante luces” para celebrar los goles.
- ✓ Animadores y animadoras tipo cheerleaders.

- ✓ Crear canciones que sean fáciles de aprender, rítmicas y cantables por el público.
 - ✓ Las peñas, clubs de fans, o animadores tienen un papel muy importante para dinamizar el partido y animar el evento. Es conveniente que estén formados sobre el adecuado uso de la percusión. Se debe evitar atentamente la estimulación de comportamientos violentos o socialmente reprochables (racistas, xenófobos o similares), tanto por motivos éticos, como porque su control es complicado cuando ya se han convertido en crónicos.
 - ✓ El uso de la media parte como espacio de entretenimiento, diversión, juegos, concursos, demostración de partidos de benjamines o de patinaje artístico, etc.
 - ✓ Los bares son de gran importancia y deben tener una logística adecuada para poder atender al máximo número de clientes en el mínimo tiempo, siempre con personal amable. Deben contar con una oferta adecuada al momento (por ejemplo, con bocadillos calientes, etc). Pueden estar apoyados por máquinas de venta de refrescos o similar, pero estas máquinas no deben sustituir al bar.
 - ✓ Debe haber un lugar donde se vendan productos del Club, tales como gorras, llaveros, camisetas, etc.
 - ✓ Llenar el pabellón es, en sí mismo, un medio de animar a los asistentes. Da la sensación de éxito.
 - ✓ La grada joven es una forma de que este tipo de público, normalmente capaz de animar el evento, se lo pase bien, siempre que haya algo más que un simple espacio reservado para ellos.
 - ✓ La publicidad móvil (mostrando rótulos que aparecen durante un tiempo) es un tema que tecnológicamente ya tiene validez en un pabellón cerrado, y además la inversión (no es un coste) está siendo cada vez más aceptable.
- ✓ Debe haber un Director de Evento, una persona en permanente contacto por radiofrecuencia, con un micrófono sujeto a la cabeza, con otros varios colaboradores (en las puertas, en el palco, a pie de

pista, en megafonía, etc), que coordine el evento, no sólo desde el punto de vista de la organización deportiva, sino también desde la vertiente de generación de máxima espectáculo.

- ✓ Aumentar la asistencia a los partidos es algo esencial, ya que es el estimulante o detonante inicial del proceso de potenciación del márketing.
Por tanto, debe ser medido y seguido con total atención, para tomar medidas correctoras cuando convenga.
- ✓ El día y hora de los partidos es un aspecto esencial para facilitar la máxima asistencia al evento. Algunas recomendaciones son:
 - ✓ Intentar evitar la simultaneidad con partidos de deportes mayoritarios, preferentemente de fútbol, sean en directo, sean televisados.
 - ✓ Entender los hábitos de uso del tiempo libre de la población del área de influencia. Un momento que se ha demostrado de alta eficacia es el viernes al final de la tarde, ya que marca el cambio entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio, por lo que el partido gana en simbolismo. Además la publicidad en prensa el mismo día es muy eficaz, ya que los lectores de todo el día pueden ver el anuncio, cosa que no sucede en los partidos celebrados los domingos por la mañana.
 - ✓ Si el partido empieza bien entrada la noche, se está penalizando la asistencia de público infantil y de posibles padres/madres de menores.
Asimismo, la repercusión mediática queda seriamente limitada y muchas veces incluso queda retrasada un día, lo que hace perder el interés por el seguimiento de los resultados.
 - ✓ Poner especial atención a comunicar los cambios de día y hora de partidos, intentando que sean los mínimos posible.
- ✓ Recomendaciones en los días de retransmisión deportiva por TV
 - ✓ Llenar el pabellón es especialmente relevante los días de partido televisado, por lo que el Club anfitrión debe fomentar que el pabellón esté lleno, especialmente en las filas más próximas a la pista y en las gradas más visibles para las cámaras.

- ✓ Los equipos deben salir a la pista respetando estrictamente el tiempo acordado, y los árbitros han de haber hecho las verificaciones de las redes y de la pista con anterioridad, de forma que la retransmisión empiece y acabe en el horario previsto.
- ✓ La atención técnica y personal a las personas que hacen la retransmisión ha de ser muy cuidadosa, para que puedan hacer su trabajo en condiciones favorables y agradables.

E. Sobre el proceso de compra

No hay la menor duda de que **la facilidad y la comodidad para poder comprar** los tickets y los abonos de temporada son factores clave para aumentar los ingresos, una vez que se ha creado el deseo y existe una demanda hacia el Club.

Así pues, cuando se haga publicidad, sea directa por carta a los socios o potenciales clientes, sea en medios masivos, siempre se deberá indicar:

- Los diferentes tipos de tickets o abonos, con sus respectivos precios.
- La forma de pago (es recomendable no descartar el pago con tarjeta de crédito, incluso con un terminal portátil en el pabellón).
- El lugar donde se pueden obtener.
- Su posible compra por Internet o teléfono (en este caso, indicar web y número de teléfono).
- El horario de venta.

Comprar entradas debe ser una experiencia lo menos fastidiosa posible:

- con el mínimo de colas,
- el horario más adecuado,
- el personal de venta amable y eficiente,
- disponiendo de cambio suficiente,
- aceptando poder pagar con tarjeta de crédito,
- taquillas estéticamente agradables y bien mantenidas.

Siempre que se pueda, intentar que se pueda anticipar la compra de entradas, sea por su compra a distancia (teléfono o e-ticketing), sea por un horario anticipado de taquilla. Así las colas son menores los días de partidos más significativos.

Las entradas vendidas a distancia podrían no ser entregadas in situ en el pabellón el día del encuentro, sino que se podría generar la denominada entrada-e, es decir el derecho a entrar, con sólo mostrar en el control de acceso un documento que acredite la identidad del comprador.

F. Sobre el precio de las entradas a los partidos

- Existe un abanico de precios en los partidos de hockey en España, que van desde los 3 €, hasta los 9 €, siendo 6 o 7 € los importes más abundantes.
- El precio -bastante contenido- muestra que la demanda hacia este deporte es también bastante limitada.
- Una vez que un Club ha cogido prestigio, no es el menor precio el mejor método para aumentar la asistencia a los partidos, sino la creación de un auténtico espectáculo, que vaya más allá de un simple partido-deporte. Generar experiencias de disfrute, de emociones, de sentimientos de pertenencia, etc, son métodos muy exitosos para crear asistencia.
- En ningún caso se recomienda que a los partidos se pueda acceder gratis, ya que “lo que nada cuesta, nada vale”, y por tanto su precio es menor.
- La tarifa de precios puede reflejar descuentos para colectivos tales como:
 - Jubilados
 - Carnet joven.
 - Menores, normalmente gratis.
 - Para parejas, ya que existe un hábito importante de ir a los partidos acompañado.

G. Sobre los abonos de temporada

Lograr abonados es una forma de crear ingresos seguros para la temporada, por lo que su captación debe considerarse una actividad clave del Club.

Un socio o abonado no debe ser visto como alguien que simplemente compre un abono porque le resulta más barato que comprar cada fin de semana una entrada de partido, sino como una persona que da una muestra de mayor adhesión al Club y que por tanto requiere que éste cuide (gestione) la relación con ella de forma preferente, para que crezca esta vinculación emocional con el Club.

Así pues, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Existencia de un folleto explicativo de las opciones de abono, con sus características, derechos y precios.
- ✓ Campaña de publicidad al inicio de la temporada, simultaneando:
 - Márketing directo enviando cartas a los antiguos abonados, incluyendo el folleto. También pueden enviarse emails, en el caso que se conozcan las direcciones electrónicas de los abonados.
 - Dejando los folletos en los asientos en los tres primeros partidos de la temporada y habilitando un lugar específico para la venta de abonos.
 - Campaña en medios masivos, como la radio y la prensa de la zona.
 - Teléfono de información, atención y venta atendido durante muchas horas en ese periodo.
- ✓ Fijar un precio en consonancia con ...
 - las vibraciones que la marca (Club) esté generando en la zona;
 - el arraigo y la consolidación que tenga el hockey en la zona;
 - lo que se esté pagando en la zona para otros deportes de alta competición;

- los privilegios que se le pueda ofrecer;
 - el precio de las entradas de los partidos.
- ✓ Las tarifas de abono pueden mostrar descuentos para colectivos tales como:
- Jubilados.
 - Carnet joven.
 - Familiares de jugadores de la base, ya que su vinculación al Club es muy grande.
 - Para parejas o familias.
- ✓ Disponer de sus datos para poder enviarle cartas y comunicados:
- Calendario de la liga, con una carta de agradecimiento por haber comprado el abono de temporada.
 - Eventos de interés.
 - Avisos especiales.
 - Convocatorias a actos sociales y deportivos de relevancia.
 - Etc.
- ✓ Darle privilegios, por ejemplo:
- Elección de asiento reservado.
 - Poder acceder a algunos entrenamientos.
 - Poder utilizar las instalaciones del Club.
 - Sería muy positivo que hubiera salas VIP a las que los Socios pudieran acceder en base a ciertos procedimientos.
 - Tentempié con los jugadores en Navidad.
 - Si dan su teléfono móvil, enviar un SMS con el resultado del partido fuera y la clasificación.
 - Etc.

- ✓ Puede haber también la figura de Socio Premium, es decir de mayor relevancia. A éstos, por su mayor aportación económica y vinculación al Club, se les puede dar mayores privilegios, como por ejemplo: asiento reservado en lugar preferente, acceso a los jugadores y técnicos, entrada al palco en algunos partidos, disponer de alguna invitación para sus compromisos, etc. Estos Socios deben tener algún “ejecutivo de cuentas” que los llame por teléfono alguna vez durante la temporada y los vaya siguiendo.
- ✓ Es también recomendable hacer una segunda campaña, si bien de alcance más reducido, con abonos para la segunda parte de la liga, a un precio que podría ser, por ejemplo, el 60% del importe del abono para la temporada completa.

H. Sobre el patrocinio

- ✓ Además de lo que el Club pueda recibir por el patrocinio colectivo de la liga (por ejemplo, que el patrocinador pueda abonar el coste de producir una retransmisión deportiva de calidad), el Club necesita unos ingresos via patrocinadores.
- ✓ En relación a los patrocinadores del propio Club, los ideales son aquellos que tienen estas características:
 - ✓ Que venda un “producto” que tenga o desee tener los atributos de este deporte.
 - ✓ Que venda un “producto” que tenga o desee tener los atributos del Club como marca.
 - ✓ Que tenga presencia comercial en la zona de influencia del Club, como mínimo, pero mucho mejor si abarca toda España, o va más allá, aunque esto es complejo.
 - ✓ Más bien dedicada al “gran público”, sea de bienes o de servicios.
 - ✓ Que aprecie una creciente visibilidad, pero que no dependa ahora de la que podamos aportar en estos momentos.
- ✓ Las contraprestaciones que se le pueden aportar, en función de su nivel de aportación, pueden ser:
 - ✓ Firma del contrato ante los medios de comunicación.
 - ✓ Presencia en publicidad estática en el pabellón.
 - ✓ Su logotipo en el uniforme del equipo.
 - ✓ Presencia en el web del Club, con enlace a su web de empresa.
 - ✓ Dar exclusividad a su marca/empresa dentro de su sector.
 - ✓ Entrega de calendario de partidos, y email con los horarios del próximo partido.

- ✓ Enviar información sobre la marcha del equipo, sea por email, sea por SMS.
- ✓ Posibilidad de estar en el palco, en función de su nivel de aportación.
- ✓ Idealmente, disponer de una zona de asientos reservada, para que pueda invitar a sus clientes.
- ✓ Servicio de ayuda para interpretar las incidencias del juego, si los invitados desconocen el hockey.
- ✓ Refrigerio en el descanso.
- ✓ Poder saludar a los jugadores y técnicos al final.
- ✓ Aparcamiento reservado o facilitado.
- ✓ Presencia en el mural delante del cual se entrevista a los técnicos post partido.
- ✓ Invitaciones para sus compromisos.
- ✓ Facilidad para promocionar sus productos o servicios en el pabellón, con demostradores, comerciales o degustación de productos.
- ✓ Presencia en eventos del Club, tentempié con los jugadores y técnicos, etc.

- ✓ Para captar patrocinadores debe hacerse un trabajo importante:
 - ✓ Un dossier completo, a poder ser personalizado, con:
 - los datos del Club: historia, situación actual, ...
 - los objetivos que se marca
 - los puntos de coincidencia entre Club y patrocinador
 - las ventajas que supone patrocinar
 - las contraprestaciones que se aportan
 - las tarifas de patrocinio, según temas patrocinables
 - los recortes de prensa
 - las coordenadas, incluyendo el web
 - la persona de contacto y sus coordenadas
 - etc.
 - ✓ Un comercial, a veces apoyado por miembros de Junta.
- ✓ Cuidar la marca Club es esencial para que haya más demanda de patrocinio a diferentes niveles, pudiendo así aplicarse a muchos ámbitos:
 - Primer equipo.
 - Segundo equipo.
 - Equipos de la base.
 - Patinaje artístico.
 - Pantalón.
 - Stick.
 - Animadores.
 - Mascota.
 - Patrocinador de partido.
 - Patrocinio de juegos o concursos.

- En revista del Club.
- En mural de sala de prensa.
- Etc.

✓ Debe existir una persona responsable de los patrocinadores, dedicada tanto a la acción comercial, como a la gestión del seguimiento y mantenimiento de la buena relación con ellos. Debe poder contar, además de con una base gestión de agenda, con una potente base de datos, en la que consten campos tales como:

- Razón social
- NIF
- Persona de contacto
- Posición de la persona de contacto
- Año inicio de patrocinio
- Importe patrocinado inicio
- Importe patrocinado actual
- Contraprestaciones acordadas
- Cada contacto habido: fecha / con quién / asunto / acuerdos / próximo contacto.
- Etc.

✓ Debe hacerse un buen seguimiento de los resultados que las empresas patrocinadoras logran, sea en veces que han sido citadas en los medios de comunicación, sea en la forma de su aparición, según fechas, etc. Esas estadísticas son importantes de cara al seguimiento y futura renovación de contratos.

I. Sobre la difusión mediática

- ✓ Gran parte de lo dicho en las Recomendaciones para el Colectivo son también aplicables para la gestión de márketing de un Club.
- ✓ Se debe añadir que es muy importante la correcta emisión de notas de prensa o comunicados a los periodistas. Algunas ideas a considerar al respecto son:
 - ✓ Siempre que se pueda, enviar la nota de prensa con un encabezamiento personalizado.
 - ✓ Mucho mejor si va dirigida a una persona que al “Departamento de Deportes de ...”.
 - ✓ El titular ha de ser de instantánea e inequívoca comprensión.
 - ✓ El primer párrafo ha de explicar la principal idea que se quiere transmitir.
 - ✓ Los otros párrafos tienen menos importancia y se pueden usar para aportar ideas complementarias.
 - ✓ Se debe acabar con un apartado que indique: “Para más información:”, dando a continuación el nombre de la persona, su rol o cargo y su teléfono y correo-e.
 - ✓ El web del Club debe estar siempre presente.
 - ✓ La redacción ha de ser clara, sin barroquismo, “neutral”, y siempre objetiva. Una mentira descubierta por un medio de comunicación supone una pérdida de credibilidad muy importante de cara a la construcción de la imagen positiva de un Club.
 - ✓ La anchura de las líneas no debe ser excesiva, para facilitar su lectura.
 - ✓ Estéticamente todo el documento ha de estar bien planteado, con márgenes y alineados plásticamente bien pensados.

- ✓ La tipografía debe ser siempre la misma, para que los periodistas perciban siempre el mismo estilo en las notas emitidas por el Club.
- ✓ Las tipografías de la familia Serif (Times, New York, Times New Roman, etc.) se leen mejor en papel y fax, mientras que las Sans Serif (helvetica, arial, verdana, etc) se leen mejor en pantalla.
- ✓ Se debe aprender a cultivar noticias: el Club debe mantener al día a los periodistas, informando de todo lo que pase en el Club, especialmente lo referente al primer equipo, aunque algunas sean de menor importancia.
- ✓ Es especialmente relevante que los medios de comunicación puedan hacerse eco de los partidos que se jugarán, sea un día antes, sea el mismo día. De esta forma un mayor número de potenciales espectadores se puede sentir motivado por asistir.

J. Sobre la publicidad y comunicación

- ✓ Sin comunicación, los potenciales clientes desconocen las bondades del producto, las promociones, un nuevo horario, el lanzamiento de abonos, etc. y por tanto la demanda queda reducida, con la consiguiente severa reducción de los ingresos.
- ✓ No dedicar un presupuesto a comunicación es una muestra de gestión incorrecta de una entidad deportiva.
- ✓ Ahora bien, no toda la comunicación que un Club debe hacer con cada uno de sus públicos ha de ser forzosamente via publicidad. Hay muchos medios, como un mailing, el correo-e, los mensajes SMS por teléfono móvil, posters en el pabellón, etc.
- ✓ Siempre que sea posible (y lo es muy frecuentemente), personalizar no sólo el encabezamiento de cartas y fax, sino incluso también algunos párrafos.

K. Sobre las promociones de venta

- ✓ Una promoción de venta es un medio de incentivar la demanda de un producto (partido, abono o tal vez patrocinio) en un corto espacio de tiempo.

Una promoción no debe ser permanente, ni tener un alcance temporal superior al mes, ya que, además de perder credibilidad, carece de eficacia comercial.

- ✓ Ejemplos habituales de promociones pueden ser:
 - ✓ Un descuento para los abonos de temporada que se vendan en una semana determinada.
 - ✓ También puede ser válido un ticket conjunto para varios partidos, siendo uno de ellos de gran intensidad emocional.
 - ✓ Invitaciones controladas para ver un partido.

Dado que el porcentaje de agrado del hockey es muy alto en las personas que ven hockey en directo por primera vez, las campañas de prueba tienden a ser muy efectivas, si se gestionan bien, especialmente en el inicio de la temporada.

Tener el pabellón lleno es un buen síntoma no sólo para los propios espectadores (intuyen que han acertado yendo a tal partido), sino muy especialmente para los medios de comunicación (perciben que el público se vuelca con este deporte y Club, por lo que deben darle más cobertura mediática).

Cuando un equipo es nuevo en la máxima categoría no es descabellado hacer una campaña de regalar invitaciones a personas que luego puedan volverse adictos al hockey. Hecha con tacto, este tipo de promoción da mucho fruto a medio plazo y crea una demanda sólida y una afición estable.
 - ✓ La captación de abonados via otros abonados existentes (el famoso método de “member gets member”). Los socios existentes presentan a otros socios potenciales y, cuando éstos han formalizado su adhesión, los primeros reciben un regalo o premio.
 - ✓ Organizar una Sponsor promotion, es decir un trofeo patrocinado por un patrocinador.

L. Sobre la competencia local

En cada área de influencia directa del Club se debe estudiar qué lugar social y mediático ocupa el hockey dentro de los deportes practicados.

No es lo mismo hacer un Márketing cuando el hockey es el deporte rey en una zona, que cuando otros varios deportes lo preceden en notoriedad y relevancia.

Esta situación de partida afecta a todos los temas, y no sólo a “practicidades” tales como la fijación de precios de las entradas y el horario de los partidos.

Partir de un correcto diagnóstico de partida ayuda a fijar objetivos correctos, marcar prioridades y luego a definir todas las políticas de márketing y comerciales.

Para hacer este proceso de forma metódica, se recomienda usar los gráficos explicados en la metodología que se ha seguido en este informe, ya que son fáciles de entender y de usar en equipo.

M. **Sobre el márketing interno**

- ✓ Aparte de cuidar mucho la creación y el mantenimiento de las relaciones con cada tipo de público externo, hay que hacer lo mismo con los distintos públicos internos, especialmente los familiares de los deportistas de la base y los de las escuelas.

No sólo son actuales miembros, sino que es probable que su fidelidad sea muy alta, si se cuida. Igualmente es muy factible que nos recomienden a otras personas.

- ✓ Para atraer a nuevos niños para la base hay que desarrollar un plan especial de márketing, que aquí no vamos a desarrollar, pero que es de gran importancia, y que complementa el plan de márketing para la dinamización del hockey de alta competición.

N. **Sobre la creación de sentido de comunidad deportiva y social**

✓ Un Club no debe ser sólo una entidad organizadora de producción deportiva, sino un caldo de cultivo de las relaciones sociales. Gestionar la relación con la comunidad es algo fundamental, si se busca la continuidad del Club y su creciente arraigo en su área de influencia.

✓ Para ello, son muy útiles aspectos como los siguientes:

✓ Un web bien organizado, con espacio para los datos más útiles y adecuados para cada tipo de público, por ejemplo:

- **Información general, válida para todos:**

- Coordinadas del Club: pista de juego y oficinas.
- Historia del Club
- Sus símbolos y distintivos.
- Fotos de los equipos y nombre de sus miembros.
- Miembros de Junta Directiva, con sus responsabilidades y sus coordenadas.
- Resultados de cada jornada.
- Clasificación de cada equipo.
- Calendario de partidos.
- Cobertura mediática que recibe el Club (enlaces a periódicos, emisoras de radio, TVs y webs)
- Forum (preguntas y respuestas; comentarios y contracomentarios).
- Chat (en los Clubs mayores).
- Encuestas abiertas sobre temas candentes.
- Enviar email al Club.

- **Socios, abonados y espectadores**
 - Precios de cada tipo de abono.
 - Forma de comprarlo (cómo, cuándo y dónde).
 - Opción de compra online.
 - Email al Club.
 - Enlace a la información general.

- **Jugadores (con código de acceso)**
 - Horario de los entrenamientos.
 - Horario y lugar de los desplazamientos.
 - Coordinadas de los miembros de los equipos, delegados y técnicos.
 - Hábitos higiénicos y de comida antes de los partidos.
 - Reglamento de régimen interior.
 - Email al Club.
 - Enlace a la información general.

- **Técnicos (con código de acceso)**
 - Horario de los entrenamientos.
 - Horario y lugar de los desplazamientos.
 - Coordinadas de los miembros de los equipos, delegados y Junta Directiva.
 - Estadísticas propias y ajenas.
 - Reglamento de régimen interior.
 - Email al Club.
 - Enlace a la información general.

- **Medios de comunicación (con código de acceso)**
 - Notas de prensa emitidas (pre-partido, post-partido y otras)
 - Enlaces a webs de hockey españoles e internacionales.
 - Enlaces a fuentes de información potencialmente útil.

- Email al Club.
 - Enlace a la información general.
- ✓ Existencia de una muy bien organizada base de datos sobre todas las personas involucradas con el Club, tanto las internas, como las externas, a fin de poder enviar mailings de forma fácil ágil y con texto lo más personalizado posible. Ello es factible integrando la base de datos con un programa procesador de textos.
- Para cada persona deben anotarse campos como los siguientes:
- Nombre
 - Apellidos
 - DNI (cuando proceda)
 - Tipo de relación (jugador / técnico / etc.)
 - Fecha de alta
 - Sexo
 - Idioma que desea ser contactado
 - Dirección (calle, núm)
 - Población
 - Teléfono fijo casa
 - Teléfono fijo trabajo
 - Teléfono móvil
 - Email
 - Fax (cuando exista)
 - Equipo al que pertenece
 - Fecha de nacimiento (cuando proceda)
 - Tipo de socio (cuando proceda)
 - Cuenta corriente donde se cargan recibos (cuando proceda)
 - Entidad a la que pertenece (cuando sea externo)
 - Trato VIP (cuando así se trate)

- ✓ El uso de mensajes cortos SMS a teléfonos móviles mediante sistemas de mensajes a grupos.
- ✓ Uso de pequeños folletos entregables a cada persona que va al partido, donde se expliquen los datos que afecten al partido (datos del equipo contrario, posición de ambos en la clasificación, información de interés o coyuntural, información sobre los patrocinadores, ...).
- ✓ Facilitar un lugar para conversar y comentar cómo ha ido el partido concluido. Idealmente el bar del pabellón podría ser un lugar apto.
- ✓ Celebrar partidos con alguna finalidad social.
- ✓ Eventos no deportivos, tales como celebraciones de la Navidad, asambleas, reuniones con partes del Club (por ejemplo, la base), cenas de celebración, etc.