

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE ABONOS “TODOS EN UNO” DEL DEPORTIVO  
INDEPENDIENTE MEDELLÍN, EN EL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO.

OSCAR ALEJANDRO HERRERA SERNA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ADMINISTRACION COMERCIAL Y DE MERCADEO  
MEDELLÍN

2017

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE ABONOS “TODOS EN UNO” DEL DEPORTIVO  
INDEPENDIENTE MEDELLÍN, EN EL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO.

OSCAR ALEJANDRO HERRERA SERNA

Trabajo de grado para optar por título de Administración Comercial Y Mercadeo

Asesor  
Jefferson Carmona Maldonado

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ADMINISTRACION COMERCIAL Y DE MERCADEO  
MEDELLÍN

2017

## DEDICATORIA

“Al finalizar este trabajo quiero expresar el más sincero agradecimiento al asesor Jefferson Carmona Maldonado, quien con su gran experiencia, conocimiento, paciencia, generosidad y disposición para resolver cualquier cantidad de inquietudes, me ayudo de manera personal en el desarrollo del presente proyecto, así mismo agradezco infinitamente a Dios por el descanso brindado en noches donde solo se pudo dormir 3 a 4 horas, por estar siempre presente en mi vida, a la Institución Universitaria ESUMER, a los docentes, a mi madre, hermanos y a mi esposa”

## AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradezco a Dios el dador de la vida el darme la oportunidad de estudiar en una universidad de alta calidad, por ayudarme a descansar en los momentos donde se hizo difícil, por animarme y retarme a seguir sin mirar atrás, por amarme y demostrarme su amor aun en medio de la elaboración de este proyecto de investigación, infinitos agradecimientos a mi esposa y a mi hija, sin la motivación que significan ellas para mí, ni siquiera hubiera iniciado este trabajo, por el amor, comprensión, y ayuda que me ha brindado mi esposa, aun por animarme a seguir sin desfallecer, a mi madre que siempre me demostró que el rendirse no es algo que nos debemos de permitir, y a mi padre que antes de partir a la eternidad me dejo el mayor legado que un padre le puede dejar a los hijos... La Educación.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1. TITULO.....	14
2. TEMA.....	15
3. IDEA DE INVESTIGACIÓN .....	16
4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	17
5. OBJETO DE ESTUDIO.....	19
6. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	20
6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
6.1.1 Síntomas y Causas.....	20
6.1.2 Pronóstico.....	23
6.1.3 Control al pronóstico.....	24
6.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	24
6.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....	25
7. OBJETIVOS DE INVESTIGACION .....	27
7.1 OBJETIVO GENERAL.....	27
7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	27
8. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION .....	29
8.1 JUSTIFICACION TEÒRICA.....	29
8.2 JUSTIFICACIÒN SOCIAL.....	29
8.3 JUSTIFICACIÒN METODOLÒGICA.....	30
8.4 JUSTIFICACIÒN PRÁCTICA .....	30
9. ALCANCES DE LA INVESTIGACION .....	32
10. MARCO REFERENCIAL .....	33
10.1 MARCO TEORICO .....	33
10.1.1 Definiciones del marketing .....	33
10.1.2 Marketing Deportivo .....	35
10.1.2.1 Contexto del desarrollo del marketing deportivo .....	35
10.1.3 Mercadeo deportivo.....	36
10.1.3.1 Actores principales del mercado deportivo .....	36
10.1.4 Entorno de Marketing .....	37

10.1.4.1 Microentorno .....	37
10.1.4.2 Macroentorno .....	38
10.1.5 Comportamiento de compra de los consumidores .....	38
10.1.6 Segmentación .....	39
10.1.6.1 Variables de la segmentación de mercado.....	39
10.1.6.1.1 Segmentación Geográfica.....	39
10.1.6.1.2 Segmentación Demográfica.....	39
10.1.6.1.3 Segmentación Psicografica.....	40
10.1.6.1.4 Segmentación Conductual.....	40
10.1.7 Posicionamiento .....	40
10.1.8 Marketing Mix.....	41
10.1.9 Marketing Mix del Deporte.....	42
10.1.9.1 Producto.....	42
10.1.9.2 Producto deportivo .....	42
10.1.9.3 Precio .....	43
10.1.9.4 Precio en el deporte .....	43
10.1.9.5 Distribución .....	44
10.1.9.6 Distribución en el deporte.....	44
10.1.9.7 Promoción o Comunicación .....	44
10.1.10 Estrategias de marketing .....	45
10.1.11 Marca.....	45
10.1.12 El patrocinio deportivo.....	46
10.1.13 El patrocinio en el futbol colombiano.....	47
10.2 MARCO CONCEPTUAL .....	48
10.3 MARCO LEGAL.....	49
10.4 MARCO ESPACIAL.....	49
10.5 MARCO TEMPORAL .....	49
11. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	50
11.1 TIPO DE ESTUDIO .....	50
11.2 METODO DE INVESTIGACION.....	50
11.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLLECCION DE DATOS .....	50
11.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.....	51

12. CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	52
12.1 DIAGRAMA DE GANTT .....	52
13. RESULTADOS .....	53
13.1 TABLA DE SEGUIMIENTO .....	53
13.2 FICHA TECNICA DE ENCUESTAS.....	59
13.2.1 Encuesta estrategia de abonados “todos en uno” .....	59
13.2.1.1 Matriz de diseño muestra con margen de error y confianza con poblaciones finitas .....	60
13.2.2 Encuesta recordación de marca.....	60
13.2.2.1 Matriz de diseño muestra con margen de error y confianza con poblaciones finitas .....	61
13.3 FORMATO DE LA ENCUESTA .....	61
13.3.1 Encuesta estrategia “Todos en Uno” .....	62
13.3.2 Encuesta recordación de marca .....	68
13.4 TABULACIÓN DE ENCUESTAS .....	72
13.4.1 Encuesta estrategia “Todos en Uno” .....	72
13.4.2 Encuesta recordación de marca .....	89
13.5 FORMATO, TRANSCRIPCIÓN Y FICHA TECNICA DE ENTREVISTAS.....	97
14. ANALISIS DE RESULTADOS.....	130
15. CONCLUSIONES.....	149
16. DESCRIPCIÓN DE LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	167
17. RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS.....	168
18. POSIBLES APLICACIONES FUTURAS.....	169
BIBLIOGRAFÍA .....	170
ANEXOS .....	175

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1: INGRESOS OPERACIONALES DEL FUTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO.....	19
TABLA 2: INGRESOS OPERACIONALES PRIMERA "A" 2003 AL 2005.....	20
TABLA 3: MARCO LEGAL.....	48
TABLA 4 DIAGRAMA DE GANT.....	51
TABLA 5: TABLA DE SEGUIMIENTO.....	52



## LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICA 1: EDAD.....	72
GRÁFICA 2: GENERO.....	73
GRÁFICA 3: ESTRATO.....	74
GRÁFICA 4: TRIBUNA A LA QUE ASISTE.....	74
GRÁFICA 5: ERES ABONADO DE ESTE AÑO.....	75
GRÁFICA 6: EN QUÉ AÑO TE HAS ABONADO.....	76
GRÁFICA 7: MOTIVO POR EL CUAL NO SE HA ABONADO EN ALGUNO DE LOS 3 AÑOS.....	77
GRÁFICA 8: CUANTAS VECES ASISTÍA AL ESTADIO ANTES DE LA ESTRATEGIA "TODOS EN UNO".....	77
GRÁFICA 9: A CUÁNTOS PARTIDOS ASISTE POR SEMESTRE DESDE QUE SE ABONÓ.....	78
GRÁFICA 10: COMO LE PARECE EL PRECIO DE LOS ABONOS "TODOS EN UNO".	79
GRÁFICA 11: CON QUIÉN ASISTE AL ESTADIO NORMALMENTE.....	78
GRÁFICA 12: CUÁLES SON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEL DIM QUE USTED CONOCE.....	81
GRÁFICA 13: CUÁL ES EL MEDIO DE COMUNICACIÓN DEL DIM QUE USTED MÁS CONSULTA.....	81
GRÁFICA 14: CALIFIQUE DE 1 A 5 LA LOGÍSTICA PARA EL INGRESO AL ESTADIO.....	82
GRÁFICA 15: CALIFIQUE DE 1 A 5 EL SERVICIO DE LA EMPRESA QUE VENDE LAS BOLETAS Y/O ABONOS.....	83

GRÁFICA 16: ¿CONOCE LAS TIENDAS DEL DEPORTIVO INDEPENDIENTE MEDELLÍN?.....	84
GRÁFICA 17: ¿CUANTAS TIENDAS CONOCE? .....	84
GRÁFICA 18: HA COMPRADO ALGÚN PRODUCTO ALLÍ EN EL ÚLTIMO AÑO.....	85
GRÁFICA 19: EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO INFLUYE PARA QUE USTED ASISTA AL ESTADIO.....	85
GRÁFICA 20: QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE PARA USTED DE LA ESTRATEGIA "TODOS EN UNO" .....	86
GRÁFICA 21: CUÁL DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES LO MOTIVA MÁS PARA ASISTIR AL ESTADIO.....	87
GRÁFICA 22: CÓMO CALIFICARÍA LA GESTIÓN DEL PRESIDENTE EDUARDO SILVA MELUK.....	87
GRÁFICA 23: SIENDE QUE ESTA ESTRATEGIA VALORA A LOS HINCHAS.....	88
GRÁFICA 24: SELECCIONE EL EQUIPO DEL CUAL USTED ES HINCHA.....	89
GRÁFICA 25: SELECCIONE LOS 4 MEJORES EQUIPOS EN GESTIÓN DEPORTIVA Y FINANCIERA DE LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS.....	90
GRÁFICA 26: MENCIONE LOS QUE PARA USTED SON LOS 3 MEJORES EQUIPOS DE FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO EN LA ACTUALIDAD.....	91
GRÁFICA 27: ¿CONOCE LOS PROGRAMAS DE ABONOS A PRECIO ECONÓMICO QUE MANEJAN LOS EQUIPOS EN COLOMBIA?.....	92
GRÁFICA 28: ¿LE GUSTARÍA QUE SU EQUIPO TUVIERA ESTOS PROGRAMAS DE ABONOS A PRECIOS ECONÓMICOS?.....	93

GRÁFICA 29: MENCIONE LOS 5 EQUIPOS DEL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO QUE USTED MÁS RECUERDA.....	94
GRÁFICA 30: CUALES SON LOS EQUIPOS QUE MÁS HAN CRECIDO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS.....	95
GRAFICA 31: CALIFIQUE LAS ESTRATEGIAS DE ABONOS EN EL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO.....	96
GRÁFICA 32: MENCIONE LOS CUATRO EQUIPOS QUE PARA USTED SON UN MODELO A SEGUIR EN EL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO.....	96

## INTRODUCCIÓN

El Fútbol Profesional Colombiano durante los últimos 20 años ha sido reconocido por diferentes situaciones o circunstancias, desde ser considerado una gran máquina para el lavado de dinero, a tener algunos de los mejores equipos de Suramérica, aparte de todas estas situaciones también es posible analizarlo desde el punto de vista educativo, que para este caso en particular será el marketing deportivo.

En Colombia más precisamente en el Fútbol, nunca se ha explotado el marketing deportivo como se ha venido haciendo en los últimos años, antiguamente los equipos consideraban que realizar actividades de mercadeo era permitir que por el precio de una boleta entraran 2 personas a un espectáculo de futbol, a esto también le han llamado gancho, el marketing deportivo en nuestro este país siempre se entendió como la forma en que una empresa pública o privada se vincula a un equipo de futbol para obtener visibilidad, generar recordación y poder generar una publicidad masiva que pudiera llegar a muchas personas.

Por muchos años se limitó el marketing deportivo en el futbol a las actividades y esfuerzos que podrían realizar personas o empresas que no eran actores principales de dicho espectáculo, luego los equipos empezaron a trabajar en diferentes formas para llevar las personas a los partidos de futbol y como garantizar que ese público pudiera ser constante, fue ahí donde surgieron lo que hoy llamamos los abonos, un abono le brinda la posibilidad a un aficionado de un equipo en particular, la posibilidad de comprar las entradas para ver a su equipo de fútbol favorito con anticipación ya sea para un semestre o un año.

Pero esta estrategia no es más que una herramienta para generar ingresos con anticipación, una herramienta que comparada a las que utilizaban los equipos europeos podría dejarnos mucho que desear.

Fue así como se abrieron las puertas para que el marketing deportivo pudieran explotar en el Fútbol Profesional en Colombia, brindarle la oportunidad de diversificar sus ingresos, y poder aprender de los modelos implementados en países les llevan muchos años de trabajo en cuanto al tema expuesto.

El presente trabajo pretende mostrar un poco acerca de la evolución que ha sufrido el marketing deportivo en Colombia, tomando como base el caso puntual del Deportivo Independiente Medellín. Una institución que rompió paradigmas vendiendo las entradas equivalentes a un semestre completo, a precio de los que costaba un solo partido, entonces podremos demostrar que el éxito no fue el precio del abono, fue lo que vino después de vender el mismo.

Esta es quizás la estrategia de marketing deportivo que más ha dado de que hablar en los últimos años en Colombia, en el presente trabajo se realizó una investigación exhaustiva para poder mostrar paso por paso la generación de la idea, la transformación en una estrategia, el desarrollo de la misma y la ejecución. Así poder contar con datos y hechos cuales han sido los resultados de una iniciativa que ya va para 3 años de ser implementada, que ha sido un éxito rotundo y poder mostrarles con todos los detalles los resultados de la misma y que podrá encontrar a continuación...

## **1. TITULO**

Análisis de la estrategia de abonos “Todos en uno” del Deportivo Independiente Medellín, en el Fútbol Profesional Colombiano.

## **2. TEMA**

A partir del estudio del marketing deportivo analizar los resultados financieros, empresariales y de imagen que ha obtenido el Deportivo Independiente Medellín con la estrategia de abonos “Todos en Uno” en el Fútbol Profesional Colombiano.

### **3. IDEA DE INVESTIGACIÓN**

Analizar el impacto de la estrategia de marketing deportivo “Todos en Uno” del Deportivo Independiente Medellín, como entidad deportiva, y la influencia en la estrategia de abonos de los equipos del Fútbol Profesional Colombiano.

El método a desarrollar es el de análisis, se analizarán cada uno de los componentes de esta estrategia y se comparará con las demás estrategias que se han usado en el rentado colombiano en años anteriores a ésta.

El presente análisis se realiza con el fin de conocer cada detalle esta estrategia, teniendo en cuenta que es la primera de este tipo no sólo en Colombia, también en Suramérica, además detectar posibles oportunidades de mejora, y proponer los lineamientos generales para la definición de un plan de mercadeo enfocado en las estructuras deportivas del Fútbol Profesional en Colombia.



#### 4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Se analizó el trabajo titulado IMPACTO ECONÓMICO EN UN EQUIPO DE FÚTBOL AL DESARROLLAR UN PROYECTO DE MERCADEO RELACIONAL CON LOS AFICIONADOS, el tema de este trabajo es el Marketing Deportivo.

Los objetivos del trabajo fueron:

Objetivo general: Identificar estrategias de mercadeo relacional que ayuden a incrementar los ingresos de los equipos del Fútbol Profesional Colombiano.

Objetivos específicos: 1. Identificar las estrategias de mercadeo relacional actualmente implementadas por los equipos de fútbol para generar vínculos con sus hinchas.

2. Proponer estrategias de mercadeo relacional que motiven a los aficionados a asistir al estadio y a adquirir los productos y servicios ofrecidos por los equipos de fútbol.

Los resultados que se dieron en esta investigación que nos sirven como referencia son los siguientes: No existe un sistema de CRM aplicada en el Deportivo Independiente Medellín, sólo a través de acciones parciales han podido tener un acercamiento menor con sus hinchas; los hinchas del equipo eran reacios al contacto directo con la institución debido a que no perciben ningún valor agregado; los aficionados se han alejado del estadio a causa de los actos violentos; no se evidenciaba interés por parte del área de mercadeo del DIM por comercializar a la institución como una marca que ofrezca productos y servicios; la edad promedio de los hinchas del equipo que asisten al estadio va desde los 16 hasta los 30 años, se podría concluir que en su mayoría son jóvenes adultos, donde el 44% son jóvenes en edades entre los 16 y los 20 años, y el 37% tienen edades entre los 21 y los 30 años.

Partiendo de los hallazgos de la investigación anterior, podemos tener varios puntos de referencia importante para el presente trabajo de investigación, el tema del relacionamiento de la institución con sus hinchas es de suma importancia, se debe analizar a fondo en este trabajo si las relaciones han mejorado o si por el contrario ha habido un deterioro en ellas, además se puede considerar que se puede exponer en este trabajo el esfuerzo que ha realizado la institución por implementar acciones de mercadeo que le sumen como empresa y entidad deportiva, otro de los puntos que se pueden evaluar es la respuesta de los hinchas ante las iniciativas de la empresa, partiendo del hecho de que muchos aficionados se alejaron del estadio por los hechos de violencia que lo rodeaban.

## **5. OBJETO DE ESTUDIO**

Los abonos en el Fútbol Profesional Colombiano, tomando el caso del Deportivo Independiente Medellín y su estrategia “Todos en Uno”, se abordará a partir del análisis de los abonos que se manejaban en el Fútbol Profesional Colombiano, cuál ha sido el resultado de esta estrategia para la empresa El Equipo del Pueblo S.A, su impacto en la marca Deportivo Independiente Medellín y los cambios que ha sufrido el sistema de abonos en el Fútbol Profesional Colombiano a partir de la implementación de “Todos en Uno”.

## **6. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **6.1.1 Síntomas y Causas**

El Fútbol Profesional Colombiano actualmente cuenta con la participación de 20 equipos de futbol, regulados por la División Mayor del Fútbol Colombiano (DIMAYOR, 2015); los ingresos de cada uno de estos equipos son determinados por cuatro aspectos importantes: venta de boletería y abonos, la publicidad o patrocinios, la trasmisión de partidos por televisión y la venta de los derechos deportivos de sus jugadores. En este orden de ideas el más importante es la asistencia de los hinchas, o lo que se conoce en el fútbol como boletería; estos ingresos se han presupuestado para el año 2015 en un 30% sobre el total de 300.000 millones pesos que esperan generar (Redacción blue radio, 2015)

Una de las estrategias que se utilizan en Colombia y en muchos otros países del mundo para garantizar los ingresos por boletería son los abonos, lamentablemente para el año 2014 aún Colombia no estaba preparado para este tipos de estrategias. (Viveros, F. 2013)

En los años 2003, 2004 y 2005 los ingresos por la venta de abonos y boletería representaban el 42% del total de los ingresos por equipo, esto equivalía a 37.593 millones de pesos, además de otros ingresos que se detallan a continuación (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Ingresos operaciones de los equipos del futbol profesional colombiano.

<b>Detalle de los Ingresos Operacionales</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Valor en millones de pesos</b>	<b>% part. En total</b>
Taquilla	37.593	42%
Publicidad	15.013	17%
Dereschos Deportivos	14.202	16%
Otros	11.568	13%
Eventos	5.275	6%
Préstamos Jugadores	4.363	5%
Formación Jugadores	1.277	1%
<b>TOTALES</b>	<b>89.291</b>	<b>100%</b>

Fuente: estados Financieros de 18 clubes del futbol de primera "A" reportados a la superintendencia de sociedades.

Estos ingresos son el resultado del trabajo que hicieron muchos equipos con el sistema de abono, favoreciendo claramente los equipos que animaron la copa Mustang 1 y 2, los equipos que participaron en Copa Libertadores y otros certámenes internacionales. Del 31 de diciembre de 2004 al 31 de diciembre de 2005 el crecimiento total de ingresos tan sólo fue un 2.9%; a continuación se detalla los ingresos por equipo de futbol (Ver Tabla 2)

Tabla 2 Ingresos Operacionales Primera "A" 2003 al 2005

Ingresos Operacionales Millones de Pesos						
DESCRIPCIÓN CUENTA	2003	2004	VAR %	2005	VAR %	PART %
CALI	12.083	13.326	10,29%	13.258	-0,5%	14,85%
ATLETICO NACIONAL	9.445	9.063	-4,04%	12.169	34,3%	13,63%
ONCE CALDAS	3.938	18.949	381,18%	11.447	-39,6%	12,82%
MEDELLIN	16.315	8.498	-47,91%	8.829	3,9%	9,89%
JUNIOR	3.226	5.295	64,14%	7.014	32,5%	7,86%
MILLONARIOS	5.448	3.567	-34,53%	6.981	95,7%	7,82%
SANTA FE	3.195	3.616	13,18%	6.878	90,2%	7,70%
CHICHO	241	1.399	480,50%	3.769	169,4%	4,22%
ENVIGADO	2.964	3.645	22,98%	3.300	-9,5%	3,70%
AMERICA	5.877	8.733	48,60%	2.893	-66,9%	3,24%
TULUA	1.139	92	-91,92%	2.067	2146,7%	2,31%
BUCARAMANGA	1.411	2.742	94,33%	2.034	-25,8%	2,28%
CORPEREIRA	2.499	1.221	-51,14%	1.930	58,1%	2,16%
PASTO	1.091	941	-13,75%	1.916	103,6%	2,15%
HUILA	1.034	850	-17,79%	1.689	98,7%	1,89%
TOLIMA	1.327	2916	119,74%	1.579	-45,9%	1,77%
QUINDIO	734	710	-3,27%	1.054	48,5%	1,18%
ION MAGDALENA	1.533	1.180	-23,03%	484	-59,0%	0,54%
<b>TOTAL</b>	<b>73.500</b>	<b>86.743</b>	<b>18,02%</b>	<b>89.291</b>	<b>2,9%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados financieros de 18 clubes Deportivos Profesionales de Fútbol Primera "A" reportados a la superintendencia de sociedades.

Como podemos ver en la (Tabla 2) del año 2003 al 2004 el crecimiento total fue del 18%, pero del 2004 al 2005 como lo mencionamos anteriormente sólo creció el 2.9%, además se resalta que a final del año 2004 de los 18 equipos 9 de ellos decrecieron en sus ingresos, vale la pena aclarar que del 2004 al 2014 los equipos participantes del rentado colombiano fueron 18 y para el año 2015 aumentaron a 20 por resolución de la DIMAYOR. (Montenegro, L., 2014)

Durante el año 2007 la superintendencia dio a conocer hallazgos de una investigación iniciada un año atrás. Se concluyó que los activos en su mayoría no eran tangibles, lo que hace difícil su registro y que puedan ser respaldados contablemente. (Redacción El Portafolio, 2007)

Hasta el año 2012 los equipos siguieron presentando pérdidas, las cuales fueron de 37.640 millones, el panorama no era alentador y la mayoría de equipos tenían el mismo resultado. (Superintendencia de Sociedades, 2012)

Es importante aclarar que la mayoría de membresías (Abonos) que los equipos pusieron a la venta durante estos años eran muy costosos, lo que no incentivaba a la asistencia del público, la única forma que estas membresías fueran exitosas dependía de los resultados del equipo en el torneo anterior, pero también de la economía del país en el año en curso.

### **6.1.2 Pronóstico**

Partiendo del hecho que en materia de marketing deportivo en Colombia aún algunos equipos de Fútbol Profesional Colombianos están en su fase de exploración, muchas de las estrategias que usan para atraer público al estadio son poco efectivas, algunas no son llamativas y otras son copia de lo que ya otros hacen, además estamos en una economía cambiante donde el consumidor que asiste a un show de futbol, no sólo está buscando entretenimiento en los 90 minutos que dura un partido, está buscando entretenimiento antes y después de este, quiere un valor agregado, compartir en familia en la previa al encuentro futbolero, y poder rematar si es el caso.

Entonces las estrategias para llevar a las personas al estadio no son del todo convincentes y efectivas, las personas prefieren ver su partido en casa, que realizar esta inversión sea en familia o individual.

### **6.1.3 Control al pronóstico**

Teniendo en cuenta la información del diagnóstico podemos entender que no sólo es necesario que los equipos innoven en las estrategias que planteen, también es necesario utilizar todos los recursos que los medios tecnológicos hoy nos permiten utilizar. Las redes sociales son una clara muestra de esto, ellas son el medio de comunicación más efectivo que se puede utilizar hoy en día, equipos como el Real Madrid, Barcelona y Manchester United se han abocado a éstas para generar una comunicación constante con sus hinchas, incrementar el sentido de pertenencia por la institución y fortalecer el posicionamiento de marca.

Además de lo anterior, es necesario que se realicen planes de mercadeo con un alto nivel de innovación, que acerquen más los hinchas a las instituciones, y que cubra todos los medios de contacto posibles con los clientes que para este caso son los aficionados al fútbol.

## **6.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál ha sido el éxito de la estrategia todos en uno, en el ámbito financiero, empresarial y valor de marca, y como llevar otros equipos del rentado colombiano a implementar esta estrategia o crear nuevas estrategias innovadoras?



### 6.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cómo ha influenciado la estrategia todos en uno la decisión de compra de cada uno de sus hinchas?

¿Cuál es la recordación que tienen los hinchas del Deportivo Independiente Medellín acerca del trabajo que realiza el área de mercadeo antes, durante y después de cada partido?

¿Cuál es el lugar que ocupa la marca Deportivo Independiente Medellín en los hinchas de los demás equipos del Fútbol Profesional Colombiano?

¿Cómo eran las finanzas del equipo de fútbol Deportivo Independiente Medellín antes de la implementación de la estrategia y después de implementarla?

Cuantificar las ganancias aproximadas por cada año de implementación de la estrategia, y hacer un análisis comparativo con cada año anterior.

¿Cuál es la imagen que proyecta la marca Deportivo Independiente Medellín a otros equipos del Fútbol Profesional Colombiano y por qué lo reconocen?

¿Conocen los medios de comunicación y demás estamentos del futbol el trabajo de la marca Deportivo Independiente Medellín?

¿Cuáles son los resultados de la estrategia Todos en Uno, y cuáles son los resultados de otras estrategias de equipos de Fútbol Profesional Colombiano?

Cuantificar los resultados de las estrategias del Fútbol Profesional Colombiano, económicamente, deportivamente, y en el valor de marca que han adquirido.

¿Cómo es el comportamiento de la marca Deportivo Independiente Medellín ahora, comparado al tiempo antes de la implementación de la estrategia?

¿Cuál es la mayor influencia de la estrategia Todos en Uno en la marca Deportivo Independiente Medellín y cuáles han sido los factores de cambio en el sistema de bonos comparado a otros?

¿Cuáles son las herramientas fundamentales que deben implementar otros equipos del Fútbol Profesional Colombiano que deseen adoptar esta estrategia?

¿Cuáles son los factores de innovación que deberán añadir los demás equipos que deseen ejecutar este tipo de estrategias?

## **7. OBJETIVOS DE INVESTIGACION**

### **7.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el impacto de la estrategia todos en uno en la marca Deportivo Independiente Medellín, y brindar unos lineamientos generales para implementarla en otros equipos del rentado colombiano.

### **7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Medir el impacto de la estrategia “Todos en Uno” en el público objetivo de la marca Deportivo Independiente Medellín, e identificar la recordación y el posicionamiento de la marca en los hinchas y los no hinchas del equipo.

Describir los resultados financieros de la empresa El Equipo del Pueblo S.A dueños de la marca Deportivo Independiente Medellín a partir de la implementación de la estrategia.

Analizar la proyección que ha tenido la marca a nivel nacional e internacional en los medios de comunicación y los demás equipos de futbol.

Comparar los resultados de la estrategia “Todos en Uno” con las demás estrategias utilizadas por los demás equipos del rentado colombiano.

Estudiar la transformación que ha sufrido la marca antes, durante y después de la estrategia.

Presentar los lineamientos generales para la definición de un plan de mercadeo, enfocado en las estructuras deportivas de los equipos de Fútbol Profesional y Amateur del territorio Colombiano.

## **8. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

### **8.1 JUSTIFICACION TEÒRICA**

La estrategia todos en uno del Deportivo Independiente Medellín ha sido una idea innovadora nunca antes vista en nuestro país, este trabajo surge del deseo de conocerla, estudiar e investigar cada uno de sus componentes, además de entender de primera mano lo que representa financieramente para el equipo, sirve para aquellas personas que quieran desarrollar o implementar el marketing deportivo, para las empresas que deseen tomar la estrategia como ejemplo y deseen conocer los resultados, es importante realizar este análisis para entender un poco más la evolución del marketing deportivo a nivel mundial, y brindar una herramienta a otros equipos de fútbol profesional que buscan la implementación de una estrategia de este tipo.

### **8.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

La implementación de una estrategia de este tipo con base en los lineamientos que se tiene planeado diseñar o a partir del conocimiento de esta investigación, traería un beneficio a todos los aficionados del Fútbol Profesional Colombiano, teniendo en cuenta que el valor agregado de este tipo de estrategias para el público se traduce en entradas a los estadios más económicas, donde el hincha puede comprar la boletería de todo un semestre a un precio favorable, hacer partícipe de este espacio de esparcimiento a familiares y amigos, además al tener mayores asistencias a los estadios, la economía de las personas que trabajan tanto adentro como en rededor de los estadios será reactivada. Es importante entender que estas

estrategias de marketing deportivo no buscan sólo el beneficio económico, también buscan fomentar el respeto, la unidad, y la participación de la familia en el fútbol.

### **8.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

Esta investigación tiene como fin el conocer todos los detalles de la estrategia de marketing deportivo aplicado en un equipo de fútbol, que para este análisis será la estrategia “Todos en Uno” del Deportivo Independiente Medellín; se utilizará la información secundaria para el soporte teórico y complemento, partiendo del hecho que la información secundaria es poca o nula, se hace necesario la utilización de técnicas para la recolección de información primaria, como lo es la entrevista, la encuesta y la observación, estas técnicas serán aplicadas directamente en los seguidores y personal del área de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.

### **8.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Esta investigación se realiza para dar a conocer a fondo el funcionamiento de la estrategia “Todos en Uno,” analizando cada uno de los procesos de la implementación, sus pro y sus contras, y que pueda ser de influencia para todos aquellos equipos de fútbol que deseen implementar una estrategia de este tipo, además se propondrá un plan de mercadeo base, que se puede tomar como ejemplo para una ejecución futura de esta estrategia.

La motivación personal para llevar a cabo este trabajo de grado es poner en conocimiento de docentes y estudiantes una investigación que llegará a conocer esta estrategia desde su nacimiento e implementación hasta la actualidad, además de poner a disposición de

los directivos del Deportivo Independiente Medellín los posibles hallazgos y los resultados de las encuestas.

## **9. ALCANCES DE LA INVESTIGACION**

Se abarcará toda la estrategia de marketing deportivo “Todos en Uno” del Deportivo independiente Medellín; se analizara cada detalle minuciosamente, además analizará la evolución de este tipo de estrategias en el Fútbol Profesional Colombiano y se comparará con la primera. Se espera poder impactar a otras personas que deseen implementar estrategias de esta clase. La población a estudiar son los hinchas del Fútbol Profesional Colombiano a partir del caso Deportivo Independiente Medellín.



## 10. MARCO REFERENCIAL

### 10.1 MARCO TEORICO

#### 10.1.1 Definiciones del marketing

Existen numerosas definiciones acerca del marketing, se pueden distinguir básicamente dos el marketing social y el marketing empresarial, la definición social nos hace conscientes de la importancia del marketing en la sociedad, socialmente podemos afirmar que uno de los papeles más importantes del marketing es “lograr un elevado nivel de vida”, una definición social que cumple con esta idea es la siguiente: “Es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta, y libre intercambio de productos y servicios que otras valoran.”.(Drucker, 1973)

Hablando acerca de la definición empresarial se describe como “el arte de vender productos” aunque es sorprendente cuando entendemos que la parte más importan del marketing no consiste en vender productos, la venta es solo la el sello de esta, en palabras de Peter Drucker:

Se puede suponer que siempre será necesario vender, pero el objetivo del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo el objetivo del marketing consiste en conocer y comprender también al consumidor que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, por tanto, se venda por sí mismo. En una situación ideal, el marketing debe desembocar en un consumidor que está dispuesto a comprar. Todo lo que quedaría por hacer sería poner a su disposición el producto o servicio.(Drucker, 1973)

La Asociación Americana de Marketing ofrece la siguiente definición: **El marketing (empresarial)** es el proceso de planificar y ejecutar el concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos

particulares y de las organizaciones.(Bennett, 1995) y (Kotler, Cámara, Grande, & Cruz, 2000)

El marketing es un proceso por el que se trata de satisfacer a las personas físicas o jurídicas que directa o indirectamente intervienen o se ven afectadas por un intercambio de carácter tangible o intangible. Esta función del marketing se hace más compleja de conseguir, en función de la naturaleza de lo que se intercambia. (Cubillo & Cerviño, 2008)

Marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción, muchas personas piensan que el marketing es solo vender y anunciar. Y es natural, sin embargo la venta y la publicidad es solo la punta del iceberg del marketing, hoy en día es posible entender el marketing como satisfacer las necesidades del cliente; En términos generales el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos de individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica los establecimientos de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes, “por lo tanto definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”. (Kotler & Armstrong, 2008)

### **10.1.2 Marketing Deportivo**

El deporte genera respuestas diversas sin importar razas, pueblos o ciudades, economías más o menos desarrolladas, climas o edades, se puede afirmar que el deporte posee tractivo universal, la participación y el interés en los deportes tiene carácter mundial, así las cifras que mueve la actividad deportiva son enormes constituyendo en algunos países una industria importante; como es el caso de estados unidos. (Cubillo & Cerviño, 2008)

El deporte posee un valor simbólico que se encuentra unido a representaciones sociales de la más variada de la naturaleza. Desde las connotaciones religiosas, la identificación social, el marco comercial, hasta la satisfacción de las necesidades más elementales, en todas esas manifestaciones está presente el deporte y por ello es tan importante su estudio como materia con entidad propia (Cubillo & Cerviño, 2008)

#### **10.1.2.1 Contexto del desarrollo del marketing deportivo**

En el mundo del deporte, el marketing puede intervenir desde el mundo de las ideas, los productos y los servicios, buscando beneficios económicos y/o exclusivamente sociales. (Cubillo & Cerviño, 2008)

En el mundo de las ideas trabaja fundamentalmente con tres sectores básicos: El estado como ente de fenómeno y regulación; las federaciones, asociaciones e instituciones deportivas como factores de convocatoria y acción; y las empresas anunciantes y de la industria deportiva, cualquiera que sea su dimensión. (Cubillo & Cerviño, 2008)

Desde el ámbito de los productos/servicios el marketing deportivo se adapta al tipo de deporte, y ofrece sus técnicas para fomentar prácticas deportivas, cambiar hábitos de vida basándose en la salud la diversión y las relaciones humanas, rentabilizar las inversiones que las empresas hacen en el deporte y proporcionar a las entidades deportivas las herramientas que le permitan satisfacer las necesidades de sus socios, clientes, empleados, proveedores. (Cubillo & Cerviño, 2008)

### **10.1.3 Mercadeo deportivo**

Cualquier acción que pretenda resultar exitosa en el mercado debe basarse en un excelente conocimiento de los consumidores, competidores, la propia entidad, y el entorno en general. Por este motivo es necesario recurrir a la investigación comercial para llevar a cabo un buen plan de acción. (Cubillo & Cerviño, 2008)

#### **10.1.3.1 Actores principales del mercado deportivo**

*Proveedores/Suministradores.* Son un componente importante de este tipo de mercado, proveen productos, servicios o ideas; con los cuales el oferente de servicios deportivos tiene que tener una relación de intercambio lo más satisfactoria posible. (Cubillo & Cerviño, 2008)

*Oferentes de productos/servicios deportivos.* Entre las entidades que crean u ofertan este tipo de productos/servicios: administraciones públicas; organizaciones deportivas; clubes deportivos; gimnasios; empresas de fabricación de accesorios deportivos; empresas de turismo activo. (Cubillo & Cerviño, 2008)

*Clientes/Consumidores.* Son la razón de que exista el producto/servicio deportivo, por lo tanto es el elemento clave para iniciar un proceso de marketing. (Cubillo & Cerviño, 2008)

*Consumidor Industrial.* Necesita el deporte para producir sus servicios o productos, o bien como plataforma de comunicación de los productos o servicios que comercializa, algunos ejemplos son: servicios de transmisión por TV, servicio de transmisión por cable, diarios, revistas, empresas patrocinadoras. (Cubillo & Cerviño, 2008)

*Consumidor deportivo.* Se refiere al consumidor final, sea para consumo individual o familiar. (Cubillo & Cerviño, 2008)

#### **10.1.4 Entorno de Marketing**

Actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener relaciones exitosas con sus clientes metas. (Kotler & Armstrong, 2007a)

##### **10.1.4.1 Microentorno**

Fuerzas cercanas a la empresa, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa misma, los proveedores, los canales, de distribución, los diferentes tipos de clientes, los competidores y los públicos. (Kotler & Armstrong, 2007a)

#### 10.1.4.2 Macroentorno

Fuerzas mayores a la sociedad que influyen en el microentorno: Fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Kotler & Armstrong, 2007a)

#### 10.1.5 Comportamiento de compra de los consumidores

Los consumidores tienen muchas decisiones de compra todos los días, este comportamiento tiene las siguientes variables; que compran, dónde, cómo, cuándo, cuánto, cuando y porque lo hacen, todo esto se ve afectado por las siguientes características:

**Factores culturales:** Ejercen una amplia y profunda influencia sobre el comportamiento del consumidor, se pueden derivar de la cultura las subculturas y las clases sociales.

**Familia:** Los miembros de la familia influyen de una manera significativa, es la familia la organización de consumo más representativa de la sociedad, dependiendo del rol familiar comportamiento del consumidor puede variar notablemente.

**Factores personales:** se compone de las características personales como la edad, y etapa de ciclo de vida, la ocupación, la situación económica, el estilo de vida, la personalidad y el autoconcepto.

**Factores Psicológicos:** las elecciones de compra de también reciben influencia de cuatro factores psicológicos fundamentales, como lo son la motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes. (Kotler & Armstrong, 2007a)

### **10.1.6 Segmentación**

Identificar segmentos de mercado para promover productos específicos, adecuados a las necesidades de los clientes seleccionados, es labor de los gerentes de marketing, la segmentación de mercado ha demostrado traer beneficios tanto para clientes porque obtienen un producto acorde a sus necesidades, como para las empresas, permitiéndoles centrar sus recursos, rentabilizando esfuerzos. (Paredes & Cardona, Julio, 2004)

Dividir el mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o conducta, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos, no existe una forma única de segmentar el mercado. El mercado debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura del mercado. (Kotler & Armstrong, 2007b)

#### **10.1.6.1 Variables de la segmentación de mercado**

##### **10.1.6.1.1 Segmentación Geográfica**

Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios, la empresa decidirá si operar en pocas áreas geográficas o si operar en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas respecto de las necesidades y los deseos. (Kotler & Armstrong, 2007b)

##### **10.1.6.1.2 Segmentación Demográfica**

Divide el mercado con base en variables como edad, genero, tamaño dela familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Los

factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes, una de las razones es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. Además de ser las más fáciles de medir que los demás tipos de variables. (Kotler & Armstrong, 2007b)

#### **10.1.6.1.3 Segmentación Psicografica**

La segmentación psicografica divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicograficos muy diferentes. Este tipo de segmentación se lleva a cabo teniendo en cuenta los estilos de vida del consumidor. (Kotler & Armstrong, 2007b)

#### **10.1.6.1.4 Segmentación Conductual**

Divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto, muchos mercadologos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado. (Kotler & Armstrong, 2007b)

#### **10.1.7 Posicionamiento**

La empresa debe crear una “posición” en la mente del prospecto, que refleje las fortalezas y debilidades de la empresa, sus productos o servicios (y las de sus competidores). Una vez conseguida la posición, es necesario mantenerla. (Trout & Ries, 1998)



El posicionamiento entre otras cosas: ayuda a construir una estrategia basada en las debilidades de sus competidores, permite utilizar su posición actual y beneficiarse de ella, funciona aun cuando su producto no sea el primero en el mercado, facilita la selección del nombre de su producto. (Trout & Ries, 1998)

El posicionamiento comienza con un producto/servicio, una compañía, una institución o hasta una persona. Es un proceso de penetración en la mente del cliente potencial.

(Trout & Ries, 1998)

### **10.1.8 Marketing Mix**

El objetivo que tienen los empresarios al aplicar el marketing a sus empresas es encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa, esta oferta está conformada por un conjunto de variables controladas por la empresa denominadas marketing mix (producto, distribución, comunicación, precio, y se incorpora activamente el servicio, el servicio dentro de todo esto es el valor agregado que puede constituir una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que los clientes actúan por la búsqueda de valor.(Peñaloza, 2005)

La función del marketing es asegurar la relación entre la empresa y el cliente, para contribuir en esto el marketing debe intervenir en todos aquellos aspectos en que la empresa tiene influencia directa sobre el mercado aspectos como la variación en el precio, la realización de publicidad, si se puede encontrar el producto en el punto de venta. Estos aspectos componen el marketing mix, donde el marketing interviene de forma directa. (Arellano, 2010)

### **10.1.9 Marketing Mix del Deporte**

En el deporte el marketing mix está compuesto por tres grandes dimensiones, el marketing tradicional que actúa mediante el desarrollo del producto, su precio, comunicación y distribución. El marketing interactivo que destaca los principales factores y las principales preocupaciones en el momento del contacto directo del cliente con la prestación de servicio y con el personal responsable de la misma; dicho contacto causa factores de calidad y relación entre las expectativas creadas y la satisfacción del cliente. Por último el marketing interno evidencia las preocupaciones que el gestor deportivo debe atender cuando desarrolla nuevos programas o intenta mejorar lo ya existente; es decir, cualificación del personal, su formación y motivación para la prestación del servicio. (Cubillo & Cerviño, 2008)

#### **10.1.9.1 Producto**

Los consumidores compran satisfacción no solo materia, lo que las empresas venden es la satisfacción, uso o beneficio de los deseos del cliente, el producto es la oferta con la que una compañía satisface una necesidad. Es muy importante la idea de producto como la posible satisfacción o beneficio del cliente. (McCarthy & Perreault, 2002)

#### **10.1.9.2 Producto deportivo**

El producto deportivo, es intangible, efímero, experimental y subjetivo. El consumidor no puede verlo, no puede evaluarlo, y decide su compra sobre la base de una promesa. Esta característica conlleva la exigencia de mostrar credibilidad y capacidad para responder a la necesidad aún más en el caso de un producto tangible. De ahí la importancia de una política de comunicación centrada en la confianza y en el énfasis para otorgarle tangibilidad al producto. (Cubillo & Cerviño, 2008)

*El producto deportivo no es estable.* Se puede decir que nunca un servicio es igual a otro. Aspectos tales como el tiempo, la posición de los equipos, las lesiones de los jugadores, etc. Hacen que cada evento sea impredecible, el producto del deporte consta de un módulo central (juego, fundamentalmente) más un paquete integral de atracciones. El espectador de un evento deportivo recibe los estímulos no solo del juego sino de toda una batería de acciones que lo complementa. El espectáculo previo al partido el marcador electrónico, lo que se come o bebe, las estrellas, las imágenes, etc. Conforman la percepción total del evento e influyen en la valoración final del mismo. (Cubillo & Cerviño, 2008)

No es posible controlar los factores de producción del servicio deportivo por lo que es impredecible el desarrollo y resultado final de los eventos deportivos. (Cubillo & Cerviño, 2008)

### **10.1.9.3 Precio**

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Sin embargo, en décadas recientes, otros factores se han vuelto más importantes en la decisión de compra. (Kotler & Armstrong, 2007a)

### **10.1.9.4 Precio en el deporte**

Es la contrapartida que reciben por los productos y servicios ofrecidos, en algunos casos es el fruto de una negociación con clientes, por ejemplo en el caso del patrocinio, o de los derechos de transmisión de los partidos. Son objeto de fijación de precios: cuota socios,

tarjeta simpatizante, tickets de entrada de las distintas zonas de la grada, licencias para comercializar productos, patrocinios. (Cubillo & Cerviño, 2008)

#### **10.1.9.5 Distribución**

Proporcionar utilidad de tiempo, lugar y posesión al consumidor y a los compradores de negocios, sin una buena distribución los compradores no serían capaz de adquirir bienes y servicios cuando y donde los necesitan. (Ferrell & Hartline, 2012)

#### **10.1.9.6 Distribución en el deporte**

La distribución en el deporte hacer referencia a los lugares donde tienen lugar los espectáculos o servicios deportivos, así como aquellos donde se facilitan las entradas para el evento o se venden artículos deportivos. Otros factores relacionados son la accesibilidad, área de venta, parking, área del entorno, diseño y exposición, otros servicios, personal y seguridad.(Cubillo & Cerviño, 2008)

#### **10.1.9.7 Promoción o Comunicación**

Significa comunicarse con individuos, grupos u organizaciones, con la finalidad de facilitar directa o indirectamente intercambios al informar y persuadir a una o más audiencias para que acepten los productos de una organización. La promoción desempeña un papel de comunicación muy amplio: algunas actividades promocionales, como la publicidad no pagada o publicity y las relaciones publicas, ayudan a una empresa a justificar su existencia, asi como

a mantener relaciones positivas y saludables entre si y diversos grupos de su entorno de marketing. La comunicación es compartir un significado. (Garnica & Maubert, 2009)

#### **10.1.10 Estrategias de marketing**

Algunos deportes cuando detectan que su crecimiento se agota, buscan estrategias aptas para captar nuevos ingresos alrededor de su actividad principal. En este sentido, la experiencia comercial indica que las estrategias de marketing más adecuadas para conseguir el objetivo de crecimiento son: Penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo del producto y diversificación. (Cubillo & Cerviño, 2008)

*La penetración en el mercado* se busca en algunos deportes a través de la creación de ligas o competiciones de carácter internacional, como ha ocurrido con la Champions League en el fútbol o la Euroliga en baloncesto, algunos deportes no pueden evolucionar de esta forma como el ciclismo. (Cubillo & Cerviño, 2008)

*El desarrollo del mercado* está limitado por el número de equipos que pueden participar en las competiciones. El grado de saturación de deportistas y espectadores hace que haya una clara frontera. Se podría afirmar que también en Europa se ha alcanzado un techo en el desarrollo de las competiciones deportivas. Algunos han optado por reducir el número de sus encuentros deportivos. (Cubillo & Cerviño, 2008)

#### **10.1.11 Marca**

El desarrollo de una marca ha existido durante siglos como un recurso para distinguir los bienes de un productor de los de otro. De hecho la palabra inglesa Brand, marca se deriva de la voz nórdica antigua brandrm que significa quemar, debido a que las marcas fueron y

siguen siendo los medios con los cuales los dueños del ganado marcan a sus animales para identificarlos. (Keller, 2008)

### **Conciencia del nombre de marca**

La conciencia se refiere a la fortaleza de la presencia de una marca en la mente del consumidor. Si la mente de un consumidor estuviera llena de anuncios mentales, cada uno en representación de una sola marca, entonces la conciencia de marca se reflejaría en el tamaño del anuncio. (Aaker, 1996)

### **La marca en el ámbito futbolístico**

Cada persona escoge la marca con la que más se identifica, en el caso del futbol, el poder de identificación de sus aficionados con la marca del club es tan grande que sería una “Relación Soñada” para marcas de cualquier otro sector. (Zapater et al., 2011)

#### **10.1.12 El patrocinio deportivo**

Se define como la prestación económica o material de una organización a favor de un proyecto que no coincide estrictamente con su actividad principal, a cambio de obtener algún tipo de rendimiento (Cnice.mec.com., 2015)

Las empresas que no pertenecen a los espectáculos deportivos buscan a menudo una alianza con una organización deportiva, o participan estrechamente de la organización de un espectáculo deportivo, con lo que consiguen una exposición masiva ante los millones de seguidores de acontecimientos deportivos, esto se hace posible gracias a los medios de comunicación que existen en la actualidad. (OMPI)

### **10.1.13 El patrocinio en el fútbol colombiano.**

Los patrocinios en el fútbol profesional colombiano tienen costo que es impuesto por la DIMAYOR de acuerdo a la categoría que ocupa el equipo, Equipos clase C que son los de menor categoría pueden cobrar 2500 millones de pesos anuales por el anuncio principal, en cambio los de mayor categoría (por títulos, por hinchada, e infraestructura) pueden llegar a cobrar 6000 millones de pesos anuales.

“Un patrocinio en la parte de atrás de la pantaloneta, costaría aproximadamente 50 millones; siempre dependiendo de la categoría del equipo. Los de la espalda, arriba del número, oscilan entre los 100 y 300 millones de pesos. Finalmente, los cobros de los equipos clase C para los anuncios en las medias, pueden variar entre 50 y 60 millones de pesos.”  
(Redacción deportiva el espectador, 2016)

## 10.2 MARCO CONCEPTUAL

Marketing: Mercadeo o mercadotecnia, evalúa el comportamiento de los mercados y consumidores.

Hospitality: Hospitalidad, amabilidad, estrategia usada en Europa para dar una atención preferencial a ciertas personas que pagan por ello.

CRM: Administración de las relaciones con el cliente.

Full Price: Precio full.

Free Press: Tiene que ver con la posibilidad de hacer publicidad en los medios sin pagar.

Marca: La identificación comercial de un producto, servicio u empresa, sirve para generar distinción.

Psicograficas: Personalidad, estilo de vida, valores, actitudes, intereses. Variables conductuales

Segmentación: Dividir el mercado en grupos homogéneos. Separar, dividir

Oferta: Cantidad de productos o servicios que se encuentran disponibles para comprar

Demanda: Cantidad de productos o servicios que se desean.



### 10.3 MARCO LEGAL

TABLA 3

Marco Legal						
ITEMS	CLASE	NÚMERO	ARTICULO	AÑO	DESCRIPCIÓN	DIARIO OFICIAL
1	LEY	1445	18	2011	"POR MEDIO DE LA CUAL SE MODIFICA LA LEY 181 DE 1995, LAS DISPOSICIONES QUE RESULTEN CONTRARIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES EN RELACIÓN CON EL DEPORTE PROFESIONAL"	48.067

### 10.4 MARCO ESPACIAL

La presente investigación tiene lugar en la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburra.

### 10.5 MARCO TEMPORAL

El tiempo de la toma de muestra se dio en 4 días.

## **11. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **11.1 TIPO DE ESTUDIO**

Por la naturaleza del estudio el tipo de investigación es la descriptiva, este tipo de investigación trabaja sobre realidades, su fin es presentar una interpretación correcta, este tipo de investigación también mide conceptos, se escoge este tipo de investigación porque la idea es medir con la mayor precisión posibles los resultados de la estrategia “Todos en Uno”.

### **11.2 METODO DE INVESTIGACION**

El método a desarrollar es mixto, a través de la observación directa se realizaran un análisis de todos los aspectos del marketing mix de la estrategia “Todos en Uno”, se realizaran entrevistas con las personas encargadas de los procesos en el Deportivo Independiente Medellín, los coordinadores de las principales barras del equipo, y las personas que asisten al estadio.

Se realizaran encuestas a través de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas

### **11.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLLECCION DE DATOS**

La fuente para acceder a la información es primaria, todas las personas están relacionadas directamente con el equipo de futbol, la relación interna la hace el Director de Mercadeo y demás colaboradores del Equipo del Pueblo S.A, esta información se obtuvo con el método de la entrevista semiestructurada. La relación externa la hace el público objetivo que son los hinchas o aficionados, bien sean del equipo o aficionados del futbol en general, para recolectar esta información se hizo un monitoreo en redes sociales y se diseñó un

cuestionario a través de la herramienta de google formularios, para evaluar la veracidad de los datos de las encuestas, se comparte la fecha y la hora en la que la persona diligenció el cuestionario y el correo electrónico del mismo, es importante aclarar que esta última parte se dejó a criterio del entrevistado. La fuente secundaria se compondrá por documentos, estudios, informes y noticias que se relacionen directamente con el caso de estudio.

#### **11.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.**

Se relaciona a continuación un cuadro con el que se pretende mostrar de carácter estadístico la información recogida por medio de la encuesta realizada a los aficionados del equipo y una entrevista realizada a el gerente comercial y de mercadeo del equipo. A demás se consultaron fuentes secundarias para complementar la información que no fue posible consultar personalmente.

Se realiza resumen con los principales datos obtenidos para facilitar el análisis de los resultados y la elaboración de las conclusiones de la investigación.

<b>Tamaño de la población de acuerdo a la capacidad del Estadio Atanasio Girardot</b>	<b>Tamaño de la muestra para un nivel de confianza del 95%</b>	<b>Cantidad de preguntas de la encuesta</b>	<b>Entrevista a personal interno del equipo</b>	<b>Fuentes secundarias consultadas</b>
45000	459	27	1	10

Solo bastó con una entrevista, la cual realizada al gerente de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín, esta persona fue de suma importancia para la recopilación de información del presente trabajo, conoce todo el proceso de la planeación y ejecución de la estrategia, además de tener un papel importante de ella, los datos que se obtuvieron son muy relevantes en la presente investigación.

## 12. CRONOGRAMA DE TRABAJO

### 12.1 DIAGRAMA DE GANT

Tabla 3

ACTIVIDAD	AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE					DICIEMBRE						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4			
Formulación del tema, Idea y Objeto de investigación	■	■																							
Planteamiento del problema y objetivos de investigación		■	■	■	■																				
Aspectos Metodológicos de la Investigación					■	■																			
Aplicación de fuentes y técnicas para recolección de la información						■	■	■	■	■	■														
Justificación de la Investigación, Marco referencial y antecedentes de investigación						■	■	■	■	■	■	■													
Alcances de investigación									■																
Sistematización de resultados producto de las técnicas de recolección de información											■	■	■	■											
Resultados, Análisis de resultados, conclusiones, bibliografía, descripción y recomendaciones											■	■	■	■	■										
Entrega del Trabajo de Grado completo a la Coordinación de Trabajos de Grado para Evaluación por parte del Jurado																■	■								
Devolución del Trabajo de Grado con observaciones y correcciones del Jurado																		■							
Entrega del Trabajo de Grado completo con correcciones a la Coordinación de Trabajos de Grado																			■						
Sustentaciones																					■	■			

## 13. RESULTADOS

### 13.1 TABLA DE SEGUIMIENTO

TABLA 4

No	RELACIÓN PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	PROCESAMIENTO DE DATOS	RESULTADO
1	¿Cómo ha influenciado la estrategia todos en uno la decisión de compra de cada uno de sus hinchas?  OE: Medir el impacto de la estrategia “Todos en Uno” en el público objetivo de la marca Deportivo Independiente Medellín, e identificar la recordación y el posicionamiento de la marca en los hinchas y los no hinchas del equipo.	Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.	Encuesta realizada a los hinchas del equipo.  Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.	Método análisis de datos a partir de la construcción de gráficos a partir de las encuestas realizadas.  Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.	Gráfica que servirá como análisis de los resultados.  Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.  Conclusiones de la observación de redes sociales.
2	¿Cuál es la recordación que tienen los hinchas del Deportivo Independiente Medellín acerca del trabajo que realiza el área de mercadeo antes, durante y después de cada partido?	Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido	Encuesta realizada a los hinchas del equipo.  Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de	Método análisis de datos a partir de la construcción de gráficos a partir de las encuestas realizadas.  Elaboración de un	Gráfica que servirá como análisis de los resultados.  Análisis del resumen de la entrevista

	OE: Medir el impacto de la estrategia “Todos en Uno” en el público objetivo de la marca Deportivo Independiente Medellín, e identificar la recordación y el posicionamiento de la marca en los hinchas y los no hinchas del equipo.	del cuestionario aplicado y de la entrevista.	mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.	resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.	realizada al señor Diego Jaramillo. - Conclusiones de la observación de redes sociales.
3	¿Cuál es el lugar que ocupa la marca Deportivo Independiente Medellín en los hinchas de los demás equipos del fútbol profesional colombiano?  OE: Medir el impacto de la estrategia “Todos en Uno” en el público objetivo de la marca Deportivo Independiente Medellín, e identificar la recordación y el posicionamiento de la marca en los hinchas y los no hinchas del equipo.	Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.	Encuesta realizada a los hinchas del equipo.  Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.	Método análisis de datos a partir de la construcción de gráficos a partir de las encuestas realizadas.  Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.	- Gráfica que servirá como análisis de los resultados. - Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo. - Conclusiones de la observación de redes sociales.

4	<p>¿Cómo eran las finanzas del equipo de futbol Deportivo Independiente Medellín antes de la implementación de la estrategia y después de implementarla?</p> <p>OE: Describir los resultados financieros de la empresa El Equipo del Pueblo S.A dueños de la marca Deportivo Independiente Medellín a partir de la implementación de la estrategia.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.</p>	<p>Encuesta realizada a los hinchas del equipo.</p> <p>Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de gráficos a partir de las encuestas realizadas.</p> <p>Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.</p>	<p>- Gráfica que servirá como análisis de los resultados.</p> <p>- Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.</p> <p>- Conclusiones de la observación de redes sociales.</p>
5	<p>¿Cuantificar las ganancias aproximadas por cada año de implementación de la estrategia, y hacer un análisis comparativo con cada año anterior?</p> <p>OE: Describir los resultados financieros de la empresa El Equipo del Pueblo S.A dueños de la marca Deportivo Independiente Medellín a partir de la implementación de la estrategia.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.</p>	<p>Encuesta realizada a los hinchas del equipo.</p> <p>Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de gráficos a partir de las encuestas realizadas.</p> <p>Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.</p>	<p>- Gráfica que servirá como análisis de los resultados.</p> <p>- Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.</p> <p>- Conclusiones de la observación de redes sociales.</p>

6	<p>¿Cuál es la imagen que proyecta la marca Deportivo Independiente Medellín a otros equipos del futbol profesional colombiano y porque lo reconocen?</p> <p>OE: Analizar la proyección que ha tenido la marca a nivel nacional e internacional en los medios de comunicación y los demás equipos de futbol.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.</p>	<p>Encuesta realizada a los hinchas del equipo.</p> <p>Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.</p>	<p>Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.</p>	<p>Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.</p> <p>- Conclusiones de la observación de redes sociales.</p>
7	<p>¿Conocen los medios de comunicación y demás estamentos del futbol el trabajo de la marca Deportivo Independiente Medellín?</p> <p>OE: Analizar la proyección que ha tenido la marca a nivel nacional e internacional en los medios de comunicación y los demás equipos de futbol.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.</p>	<p>Encuesta realizada a los hinchas del equipo.</p> <p>Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.</p>	<p>Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.</p>	<p>Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.</p> <p>- Conclusiones de la observación de redes sociales.</p>



8	<p>¿Cuáles son los resultados de la estrategia Todos en Uno, y cuáles son los resultados de otras estrategias de equipos de futbol profesional colombiano?</p> <p>OE: Comparar los resultados de la estrategia “Todos en Uno” con las demás estrategias utilizadas por los demás equipos del rentado colombiano.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.</p>	<p>Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.</p> <p>A través del análisis e investigación de redes sociales</p>	<p>Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.</p>	<p>- Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.</p> <p>- Conclusiones de la observación de redes sociales y publicaciones de artículos.</p>
9	<p>¿Cuantificar los resultados de las estrategias del futbol profesional colombiano, económicamente, deportivamente, y en el valor de marca que han adquirido?</p> <p>OE: Comparar los resultados de la estrategia “Todos en Uno” con las demás estrategias utilizadas por los demás equipos del rentado colombiano.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.</p>	<p>Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.</p>	<p>Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.</p>	<p>- Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.</p> <p>- Conclusiones de la observación de redes sociales y publicaciones de artículos.</p>

10	<p>¿Cómo es el comportamiento de la marca Deportivo Independiente Medellín ahora, comparado al tiempo antes de la implementación de la estrategia?</p> <p>OE: Estudiar la transformación que ha sufrido la marca antes, durante y después de la estrategia.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.</p>	<p>Encuesta realizada a los hinchas del equipo.</p> <p>Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.</p>	<p>Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.</p>	<p>Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.</p> <p>- Conclusiones de la observación de redes sociales y publicaciones de artículos.</p>
11	<p>¿Cuál es la mayor influencia de la estrategia Todos en Uno en la marca Deportivo Independiente Medellín y cuales han sido los factores de cambio en el sistema de bonos comparado a otros?</p> <p>OE: Estudiar la transformación que ha sufrido la marca antes, durante y después de la estrategia.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.</p>	<p>Encuesta realizada a los hinchas del equipo.</p> <p>Entrevista realizada al señor Diego Jaramillo director comercial y de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín.</p>	<p>Elaboración de un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista.</p>	<p>Análisis del resumen de la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.</p> <p>- Conclusiones de la observación de redes sociales y publicaciones de artículos.</p>

12	¿Cuáles son las herramientas fundamentales que deben implementar otros equipos del fútbol profesional colombiano que deseen adoptar esta estrategia?  OE: Elaborar un plan de mercadeo base para todos aquellos equipos que deseen implementar esta estrategia.	Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.	Elaboración de plan a partir del análisis de los resultados de esta investigación.	Elaboración de plan a partir del análisis de los resultados de esta investigación.	Plan de mercadeo base.
13	¿Cuáles son los factores de innovación que deberán añadir los demás equipos que deseen ejecutar este tipo de estrategias?  OE: OE: Elaborar un plan de mercadeo base para todos aquellos equipos que deseen implementar esta estrategia	Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información primaria: análisis del contenido del cuestionario aplicado y de la entrevista.	Elaboración de plan a partir del análisis de los resultados de esta investigación.	Elaboración de plan a partir del análisis de los resultados de esta investigación.	Plan de mercadeo base.

## 13.2 FICHA TECNICA DE ENCUESTAS

### 13.2.1 Encuesta estrategia de abonados “todos en uno”

Para acompañar cualquier publicación de los resultados, considerando la legislación vigente, la siguiente ficha técnica debe ser considerada en su totalidad.

**Persona natural o jurídica que la realizo:** Oscar Alejandro Herrera

**Tipo de la muestra:** Muestreo para todo tipo de estratos, el

Serna Estudiante Administración Comercial y Mercadeo ESUMER.

método de selección del entrevistado era seguidores del

**Encomendad y financiada por:** ESUMER

**Grupo objetivo:** Hombres y mujeres en edades de los 15 años en adelante, sin estado civil específico, cualquier estrato socioeconómico, seguidores del equipo de fútbol Deportivo Independiente Medellín.

**Tamaño de la muestra:** 459 encuestas reales ponderadas por nivel socioeconómico, género y rangos de edad.

**Técnica de recolección de datos:** Encuesta por medio electrónico, con campo obligatorio de correo electrónico para comprobar la legitimidad de la misma.

Deportivo Independiente Medellín que se han abonado en los últimos 3 años.

**Preguntas concretas que se formularon:** Ver formulario anexo

**Tema o temas a los que se refiere:** Marketing deportivo analizando la estrategia todos en uno del Deportivo Independiente Medellín.

**Fecha de realización:** del 9 al 13 de Noviembre de 2016

**Margen de error observado:** Para el total de la muestra 5% con un 95% de confianza para fenómenos de ocurrencia del 0,5

**Área / Cubrimiento:** Área Metropolitana del Valle de Aburra.

### 13.2.1.1 Matriz de diseño muestra con margen de error y confianza con poblaciones finitas

**Tamaño del Universo:** 45000

**Probabilidad de Ocurrencia:** 0,5%

**Nivel de Confianza:** 95%

**Margen de error estimado:** 5%

**Fórmula empleada:**

Fórmula empleada	
$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$	donde: $n_0 = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

### 13.2.2 Encuesta recordación de marca.

Para acompañar cualquier publicación de los resultados, considerando la legislación vigente, la siguiente ficha técnica debe ser considerada en su totalidad.

**Persona natural o jurídica que la realizo:** Oscar Alejandro Herrera Serna Estudiante Administración Comercial y Mercadeo ESUMER.

**Tipo de la muestra:** Muestreo para todo tipo de estratos, el método de selección del entrevistado era seguidores del Fútbol

**Encomendado y financiado por:** ESUMER

Profesional Colombiano

**Grupo objetivo:** Hombres y mujeres en edades de los 15 años en adelante, sin estado civil específico, cualquier estrato socioeconómico, seguidores del equipo del Fútbol Profesional Colombiano.

**Preguntas concretas que se formularon:** Ver formulario anexo

**Tema o temas a los que se refiere:** Marketing deportivo analizando el desempeño de los equipos del Fútbol Profesional Colombiano, y el nivel de recordación que estos tienen.

**Tamaño de la muestra:** 297 encuestas reales ponderadas por equipo del cual son aficionados los encuestados

**Fecha de realización:** del 28 de Diciembre al 3 de Enero de 2017

**Técnica de recolección de datos:** Encuesta por medio electrónico, con campo obligatorio de correo electrónico para comprobar la legitimidad de la misma.

**Margen de error observado:** Para el total de la muestra 5,66% con un 95% de confianza para fenómenos de ocurrencia del 0,5

**Área / Cubrimiento:** Todos los aficionados del Fútbol Profesional Colombiano.

### 13.2.2.1 Matriz de diseño muestra con margen de error y confianza con poblaciones finitas

**Tamaño del Universo:** Infinito

**Probabilidad de Ocurrencia:** 0,5%

**Nivel de Confianza:** 95%

**Margen de error estimado:** 5,66%

**Fórmula empleada:**

<b>Fórmula Empleada</b>	$n = \frac{z^2 p *(1-p)}{e^2}$
-------------------------	--------------------------------

## 13.3 FORMATO DE LA ENCUESTA

### 13.3.1 Encuesta estrategia “Todos en Uno”



#### 1. Edad

- de 10 a 15 años
- de 16 a 20 años
- de 21 a 30 años
- Otro: \_\_\_\_\_

**2. Sexo \***

- Hombre
- Mujer
- Otro: \_\_\_\_\_

**3. Estrato \***

- 1 o 2
- 3
- 4 o 5
- 6

**4. Tribuna a la que asiste \***

- Norte
- Sur
- Oriental
- Occidental

**5. Eres abonado de este año \***

- Si
- No

**6. En qué año te has abonado \***

- 2014
- 2015
- 2016

7. Motivo por el cual no se abonado en alguno de los 3 años (Si siempre se abonado solo coloque "Siempre me he abonado") \*

Tu respuesta

---

8. Cuantas veces asistía al estadio antes de la estrategia "Todos en Uno" \*

- de 1 a 3 Veces
- de 4 a 5 Veces
- de 6 a 7 Veces
- de 8 Veces en adelante

9. A cuántos partidos asiste por semestre desde que se abonó. \*

- de 1 a 3 Partidos
- de 4 a 5 Partidos
- de 6 a 7 Partidos
- más de 8 Partidos

10. Como le parece el precio de los abonos "Todos en Uno" \*

- Costoso
- Accequible
- Economico

11. Alguna sugerencia en cuanto al precio de los abonos. \*

Tu respuesta

---



12. Con quien asiste al estadio normalmente. \*

- Amigos
- Familia
- Novi@ o Espos@
- Solo

13. Como se dio cuenta de la estrategia "Todos en Uno" \*

Tu respuesta

---

14. Cuales son los medios de comunicación del DIM que usted conoce. \*

- Página en Facebook
- Twiter Oficial
- Página Web
- DIM Radio
- DIM TV

15. Cual es el medio de comunicación del DIM que usted más consulta \*

Elegir ▼

16. Califique de 1 a 5 la logística para el ingreso al estadio \*

	1	2	3	4	5	
Muy Mal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bien

17. Califique de 1 a 5 el servicio de la empresa que vende las Boletas y/o Abonos \*

	1	2	3	4	5	
Muy Mal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bien

18. Tiene alguna sugerencia sobre la venta de la Boletería o Abonos \*

Tu respuesta

---

19. ¿Conoce las tiendas del Deportivo Independiente Medellín? \*

- Sí
- No

20. ¿Cuántas tiendas conoce? \*

- 1 a 3
- 4 a 5
- 6 en adelante

21. Ha comprado algún producto allí en el último año. \*

- Sí
- No

22. El rendimiento del equipo influye para que usted asista al estadio

- Sí
- No

23. Qué es lo más importante para usted de la estrategia "Todos en Uno" \*

- El precio
- La mejora en la economía del equipo y el desempeño
- La posibilidad de asistir con familiares y amigos

24. Cual de las siguientes actividades lo motiva mas para asistir al estadio

- Dim Zone
- Salidad Monumentales
- El video del Presi

25. Cómo calificaría la gestión del presidente Eduardo Silva Meluk \*

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

26. Cual seria otra opcion de abonos diferente a "Todos en Uno" \*

Tu respuesta

---

27. Siente que esta estrategia valora a los hinchas \*

- SI
- No
- Tal vez
- Otros: \_\_\_\_\_

ENVIAR

Página 1 de 1

Encuesta realizada a través de la herramienta de Google Formularios.

### 13.3.2 Encuesta recordación de marca

## Estudio de marketing deportivo en el Fútbol Profesional Colombiano

Mi nombre es Alejandro Herrera soy estudiante de la Fundación Universitaria ESUMER, actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo de grado sobre el tema Marketing Deportivo y abonos en el Fútbol Profesional Colombiano , a continuación se describirán las preguntas en relación al tema.

\*Por favor relacione su correo electrónico, es la única forma de validar la información en caso de que lo requiera la universidad.

\*Obligatorio

Dirección de email \*

Tu dirección de correo electrónico



1. Seleccione el equipo del cual usted es hincha. \*

- Alianza Petrolera
- América de Cali
- Atlético Bucaramanga
- Atlético Huila
- Atlético Nacional
- Cortuluá
- Deportes Tolima
- Deportivo Cali
- Deportivo Pasto

- Envigado
- Independiente Medellín
- Jaguares de Córdoba
- Junior
- La Equidad
- Millonarios
- Once Caldas
- Patriotas Boyacá
- Rionegro Águilas
- Santa Fe
- Tigres

2. Seleccione los 4 mejores equipos en gestión deportiva y financiera de los últimos 4 años. \*

- América de Cali
- Atlético Bucaramanga
- Atlético Nacional
- Cortuluá
- Deportes Tolima
- Deportivo Cali
- Independiente Medellín
- Junior

Millonarios

Once Caldas

Santa Fe

3. Mencione los que para usted son los 3 mejores equipos de Fútbol Profesional colombiano en la actualidad \*

Tu respuesta

---

4. ¿Conoce los programas de abonos a precio económico que manejan los equipos en Colombia? \*

Elegir ▼

5. ¿De esos programas de abonos económicos cuál equipo tiene la mejor? \*

Tu respuesta

---

6. ¿Le gustaría que su equipo tuviera estos programas de abonos a precios económicos? \*

Elegir ▼

7. Mencione los 5 equipos del fútbol profesional colombiano que usted más recuerda.

Tu respuesta

---

8. Cuales son los equipos que mas han crecido en los últimos 5 años. \*

Tu respuesta

---

9. Califique las estrategias de abonos en el fútbol profesional colombiano.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

10. Mencione los cuatro equipos que para usted son un modelo a seguir en el Fútbol Profesional Colombiano (Tenga en cuenta la estructura empresarial, resultados deportivos y financieros, las estrategias de marketing deportivo.) \*

Tu respuesta

---

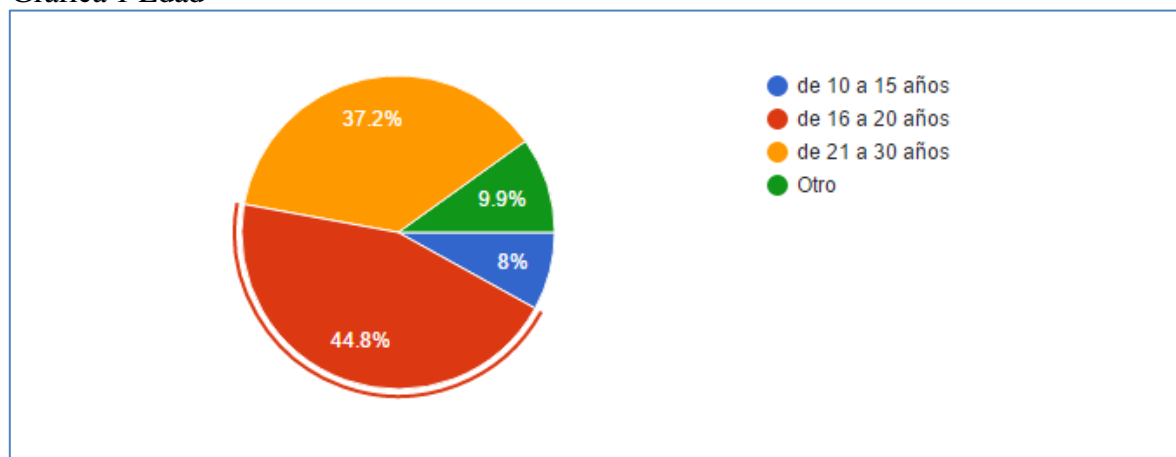
ENVIAR

## 13.4 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

### 13.4.1 Encuesta estrategia “Todos en Uno”

Pregunta 1: Edad

Gráfica 1 Edad



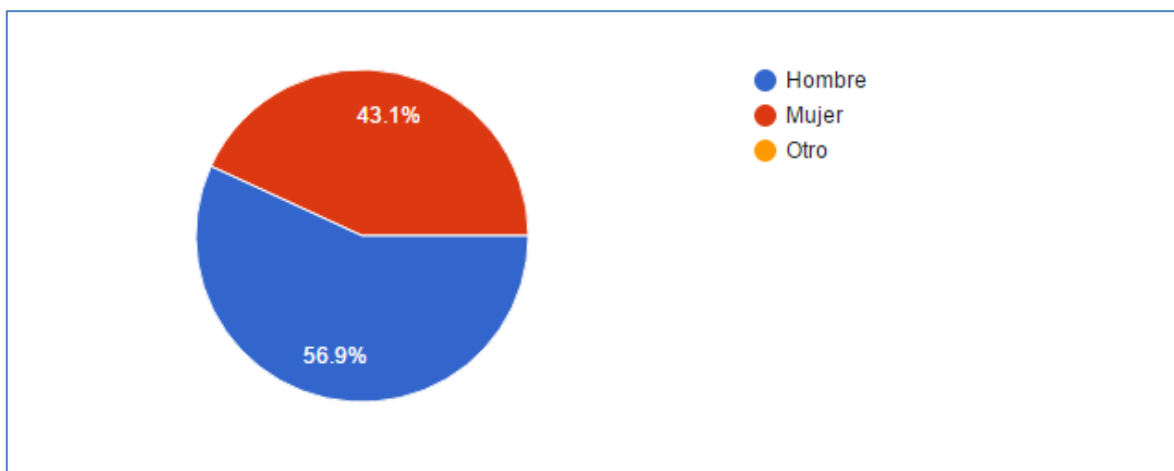


Fuente: elaboración propia 2016

Es evidente que la mayor parte de los seguidores que posee el Independiente Medellín se reúnen entre los jóvenes y jóvenes adultos que van de la edad de 16 hasta los 30 años, con un porcentaje total del 82%, posiblemente más atraídos por el espíritu de competencia que se fomenta, además de un manejo de redes sociales más claro.

Pregunta 2: Genero

Gráfica 2: Genero

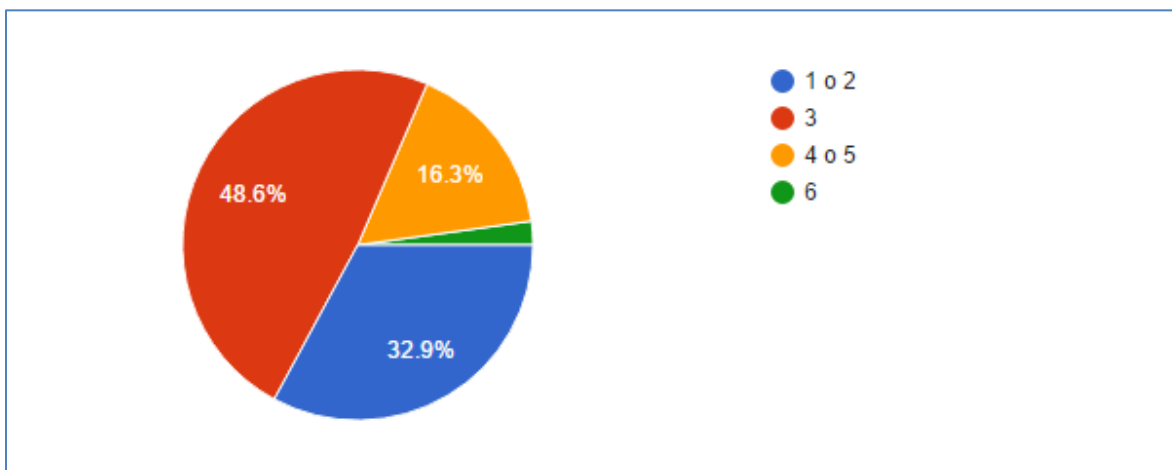


Fuente: elaboración propia 2016

Es claro que hoy en día el futbol no es un deporte solamente de gusto masculino, cada día toma más fuerza el gusto de la mujer por el fútbol; ese 43.1% de mujeres muy posiblemente se da por la vuelta de las familias al espectáculo del futbol, donde éstas podrían ser esposas, novias o mamás.

## Pregunta 3: Estrato

Gráfica 3: Estrato

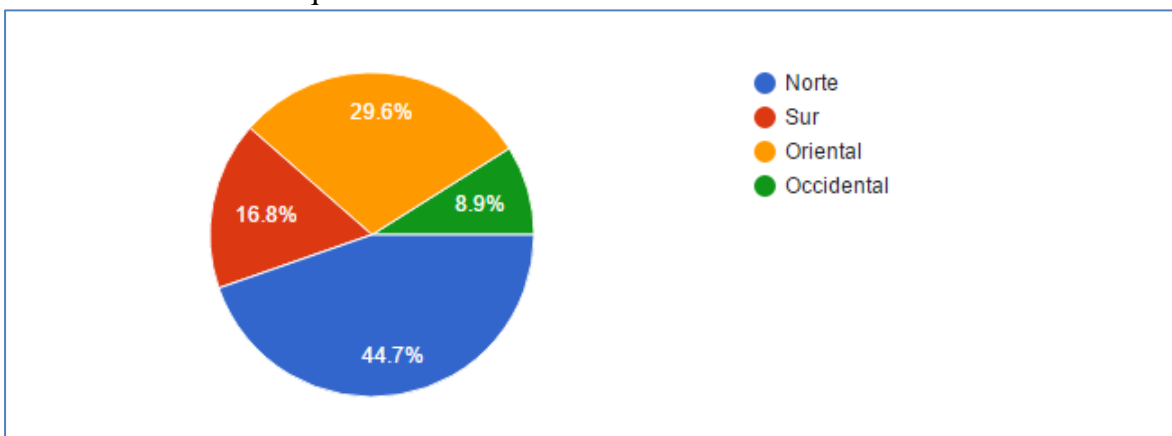


Fuente: elaboración propia 2016

Como podemos ver en la gráfica la mayor parte de los encuestados (81,5%) se ubican geográficamente en zonas de estratos 1 al 3; es muy posible que por el costo que se dio en el abono durante los 2 años y medio que lleva de implementación, para estos estratos que culturalmente son más futboleros que otros el acceso al espectáculo del futbol sea más asequible.

## Pregunta 4: Tribuna a la que asiste.

Gráfica 4: Tribuna a la que asiste.

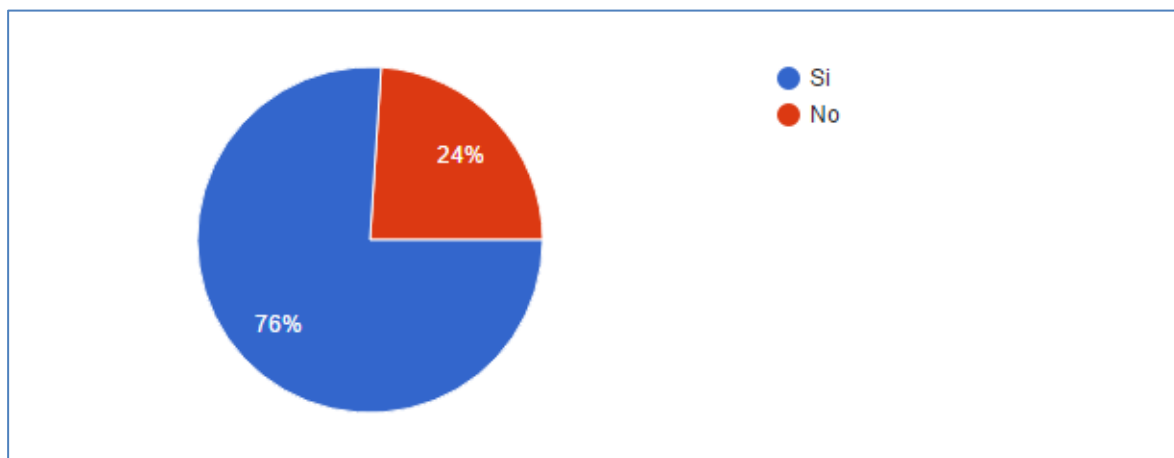


Fuente: elaboración propia 2016

Es de esperarse que el 44.7% de los encuestados asistan a la tribuna sur, es quizás la tribuna donde más se concentra la población de 15 a 30 años. Además también es un buen síntoma el 29.6% de asistentes a la tribuna de oriental, que posiblemente sean las familias que al no gustarles las tribunas populares se acercan a esta tribuna por ser más asequible que la tribuna de occidental.

Pregunta 5: Eres abonado de este año.

Gráfica 5: Eres abonado de este año

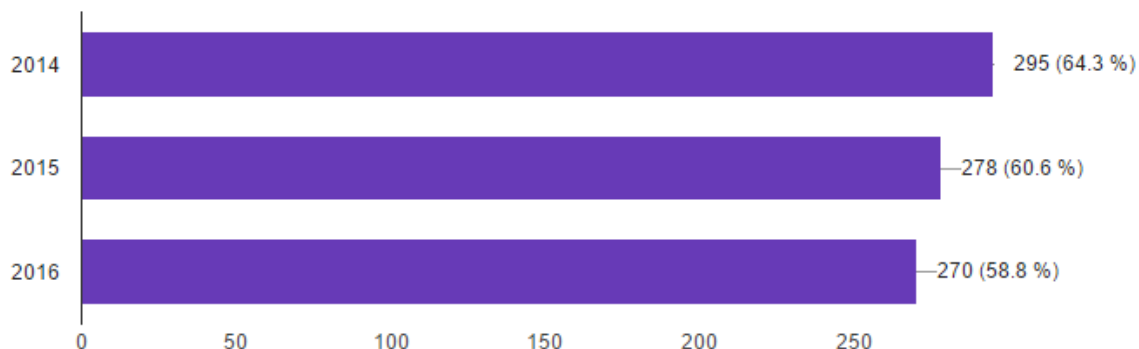


Fuente: elaboración propia 2016

Es importante el hecho de que el 76% de encuestados se abonaron en el último año, es un porcentaje alto, pero también es de resaltar el 24% que no lo han hecho, este último puede ser un síntoma de alguna desmotivación específica, pues las personas encuestadas se han abonado en años anteriores lo que denota que puede haber un inconformismo por parte de algunos hinchas que no han realizado la recompra.

Pregunta 6: En qué año te has abonado.

Gráfica 6: En qué año te has abonado.

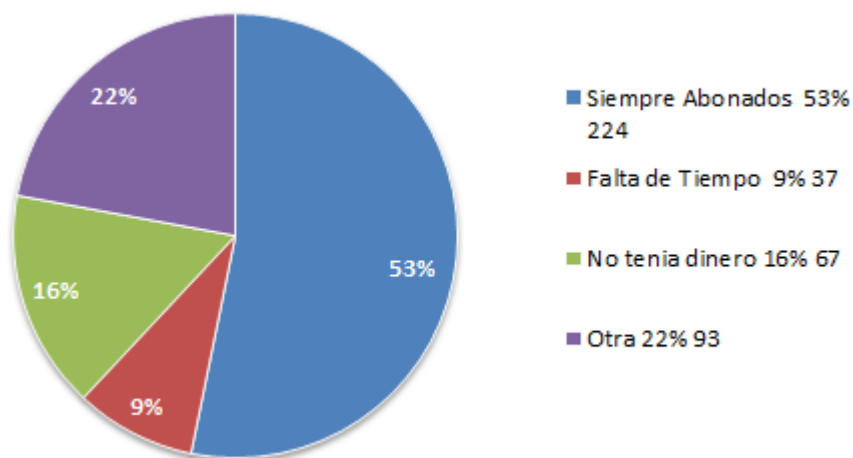


Fuente: elaboración propia 2016

Acorde a lo que mirábamos anteriormente, comparado al 2014 en el presente año la recompra bajó casi 6 puntos porcentuales, que en una cifra de encuestados mayor puede ser significativa, muy posiblemente este resultado se generó por alguna inconformidad que podría quedar en evidencia más adelante.

Pregunta 7: Motivo por el cual no se ha abonado en alguno de los 3 años (Si siempre se abonado solo coloque "Siempre me he abonado" en esta pregunta solo se obtuvieron 421 respuestas, ya que algunas personas nunca se han abonado.

Gráfica 7: Motivo por el cual no se ha abonado en alguno de los 3 años



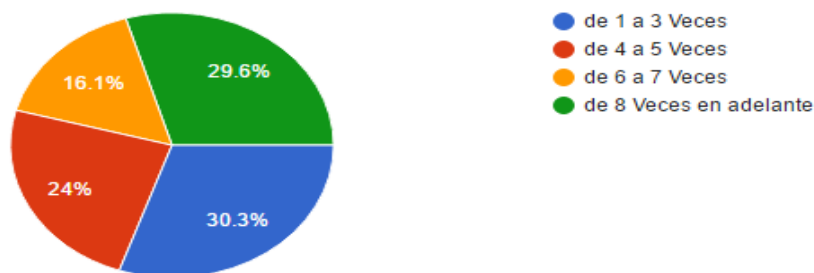
Fuente: elaboración propia 2016.

Las respuestas para esta pregunta son muy variadas, aunque el 9% manifiesta que es por dinero, bien podría ser por los períodos de pago que daba el equipo, o porque efectivamente tenían otras prioridades; hay un porcentaje interesante que corresponde al 22% y es por temas varios, desconocimiento, falta de motivación, o los resultados del equipo.

Sin lugar a dudas el mayor porcentaje que es el 53% de encuestados que se han abonado en todos los semestre, es un buen síntoma del éxito de la estrategia.

Pregunta 8: Cuantas veces asistía al estadio antes de la estrategia "Todos en Uno"

Gráfica 8: Cuantas veces asistía al estadio antes de la estrategia "Todos en Uno"

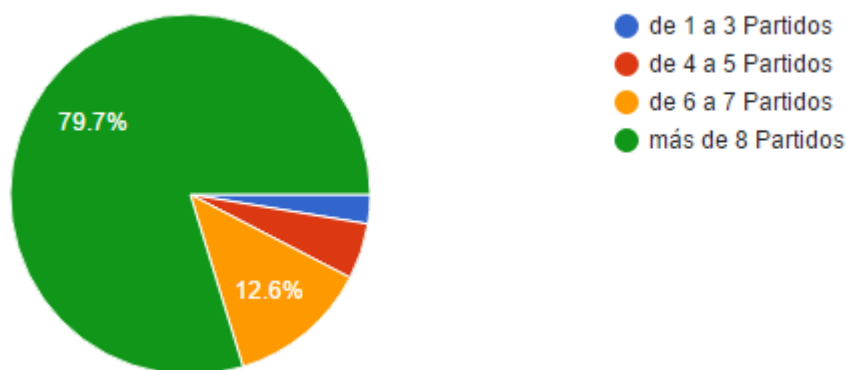


Fuente: elaboración propia 2016

Si tenemos en cuenta que el calendario de nuestra liga comprende la participación de local de 9 a 10 partidos, y si el equipo clasifica a las finales se le sumarían 3 partidos más, esto quiere decir que el total de partidos por semestre llegarían a ser de 12 a 13. Teniendo este panorama, vemos sólo el 30, 3% asistía a más de 8 partidos, el otro 69.7% lo hacía en menor cantidad de veces, probablemente por atractivo, por dinero, o por tiempo.

Pregunta 9: A cuántos partidos asiste por semestre desde que se abonó.

Gráfica 9: A cuántos partidos asiste por semestre desde que se abonó.

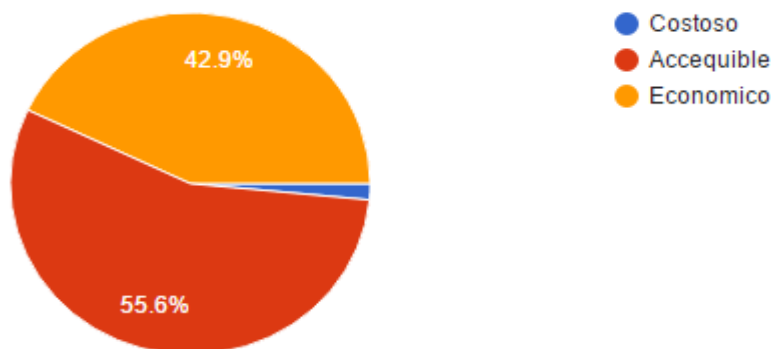


Fuente: elaboración propia 2016

Esta Gráfica muestra un excelente resultado, pues casi el 80% de personas con la implementación de la estrategia asisten a casi todos los partidos, el 12.6% asisten de 6 a 7 partidos, pero la cifra no es tan alta como para generar una alarma. Y sólo unas cuantas personas asisten a menos de 4 partidos.

Pregunta 10: Como le parece el precio de los abonos "Todos en Uno"

Gráfica 10: Como le parece el precio de los abonos "Todos en Uno"



Fuente: elaboración propia 2016

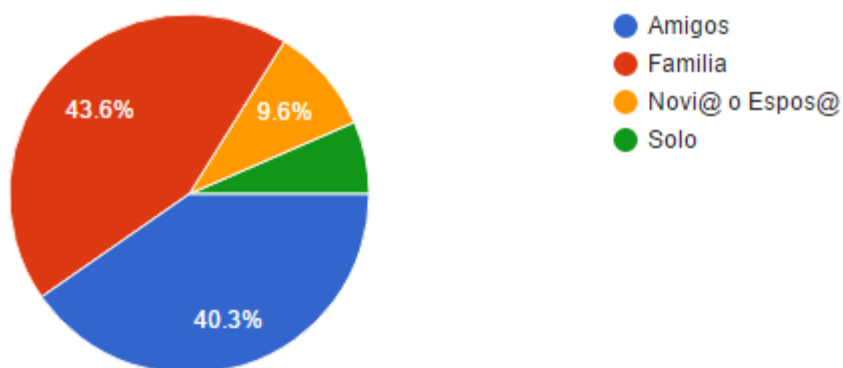
Sólo el 1,5% manifestó que el precio del abono fuera costoso esto representa solo 7 personas del total de encuestados que fueron 459.

Pregunta 11: Alguna sugerencia en cuanto al precio de los abonos, solo se obtuvieron 413 Respuestas, las demás personas no tenían sugerencias.

250 Personas manifiestan que no tienen sugerencia y que el precio es el correcto, esto quiere decir que más de la mitad de las personas está de acuerdo, las otras 163 personas sugieren que los precios incluyan el clásico con el equipo con el que comparten estadio, que no lo suban tanto en finales.

Pregunta 12: Con quién asiste al estadio normalmente. 459 Respuestas

Gráfica 11: Con quién asiste al estadio normalmente



Fuente: Elaboración propia 2016

Es claro que esta estrategia ha facilitado que las familias se puedan reunir para asistir al estadio, también el compartir con los amigos, ya el padre de familia puede asistir con su esposa e hijos por lo que esta estrategia ha tomado una fuerza relevante en las familias antioqueñas.

Pregunta 13: Como se dio cuenta de la estrategia "Todos en Uno", se obtuvieron 371 respuestas debido a que algunas personas no recordaban donde vieron la información.

311 personas se dieron cuenta por las redes sociales

34 por medio de amigos

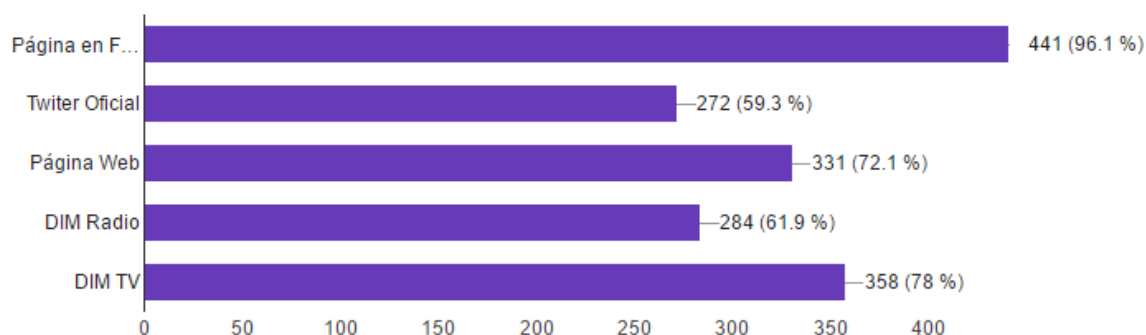
26 por publicidad

Muy posiblemente este es el resultado de una gran estrategia de medios que han implementado para dar a conocer a los hinchas todas las iniciativas.

Pregunta 14: Cuáles son los medios de comunicación del DIM que usted conoce.



Gráfica 12: Cuáles son los medios de comunicación del DIM que usted conoce

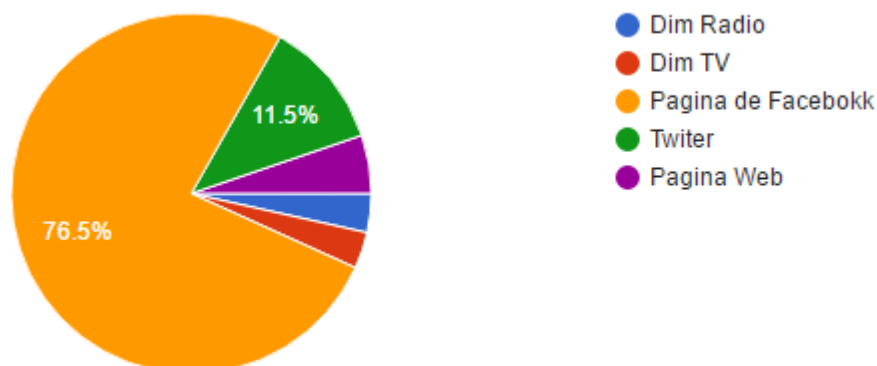


Fuente: elaboración propia 2016

Complementando el análisis de las respuestas anteriores, podemos ver en la gráfica que la mayoría de encuestados conoce todos los medios, quizás el medio que menos conocen o buscan es el de DIM radio, posiblemente porque el público seguidor del equipo en su mayoría está en una edad donde buscan más información en redes, como por ejemplo en Facebook, donde el 96% manifestó que es el medio que más conoce.

Pregunta 15: Cuál es el medio de comunicación del DIM que usted más consulta.

Gráfica 13: Cuál es el medio de comunicación del DIM que usted más consulta

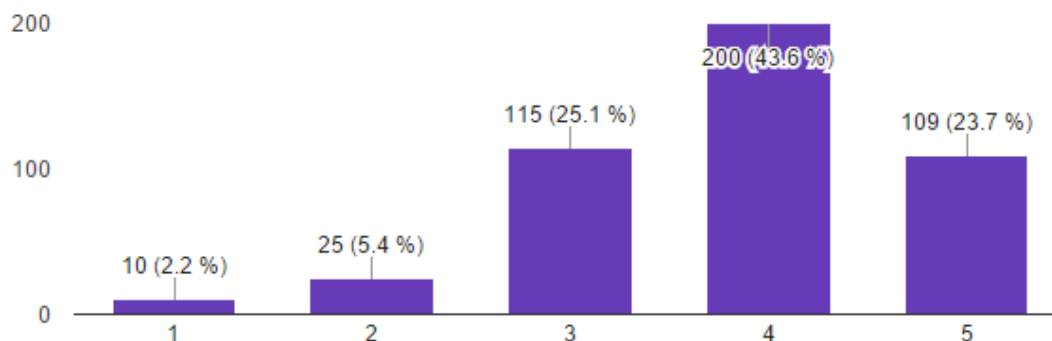


Fuente: elaboración propia 2016

Aplica el análisis anterior.

Pregunta 16: Califique de 1 a 5 la logística para el ingreso al estadio.

Gráfica 14: Califique de 1 a 5 la logística para el ingreso al estadio.

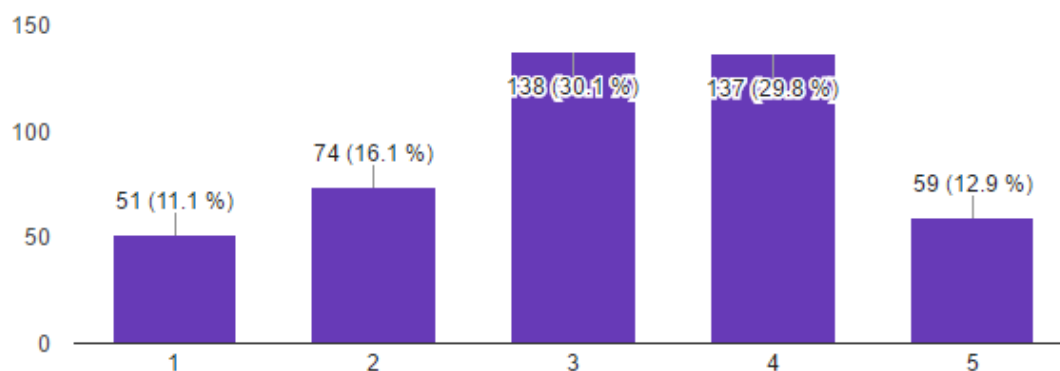


Fuente: elaboración propia 2016

Este dato es muy concluyente, demuestra que el equipo afrontó con toda la responsabilidad debida el tema logístico del ingreso al estadio; el nivel satisfacción es muy grande casi el 67,5% lo aprueba, mientras que sólo el 7.6% lo considera malo. Es muy importante este nivel de respuesta, porque demuestra que el equipo se preparó en todo para brindar un servicio excelente.

Pregunta 17: Califique de 1 a 5 el servicio de la empresa que vende las Boletas y/o Abonos.

Gráfica 15: Califique de 1 a 5 el servicio de la empresa que vende las Boletas y/o Abonos



Fuente: elaboración propia 2016

En esta pregunta que tiene el mismo sistema, pero evaluando al operador, se podría concluir que el 27.2% califica el servicio de Tu Boleta como malo, para el 30% es aceptable, lo que en la sumatoria da un 57.2% de insatisfacción. Lo que puede afectar este resultado puede ser las diferentes imposibilidades que este servicio no permite y que se explicarán más adelante.

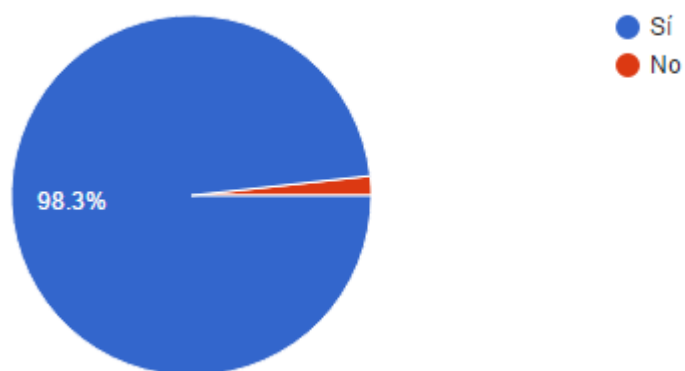
Pregunta 18: Tiene alguna sugerencia sobre la venta de la Boletería o Abonos, se obtuvieron 346 respuestas, las demás personas no dieron una respuesta clara.

106 Personas no tienen ninguna sugerencia.

Las restantes 240 respuestas se reparten entre diferentes sugerencias, como lo es las recargas virtuales, mas orden del operador, la posibilidad de recargar en el éxito las tribunas populares etc.

Pregunta 19: ¿Conoce las tiendas del Deportivo Independiente Medellín?

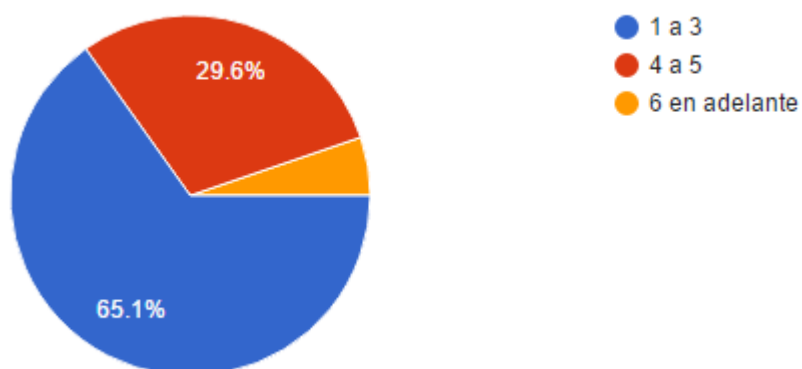
Gráfica 16: ¿Conoce las tiendas del Deportivo Independiente Medellín?



Fuente: elaboración propia 2016

Pregunta 20: ¿Cuántas tiendas conoce?

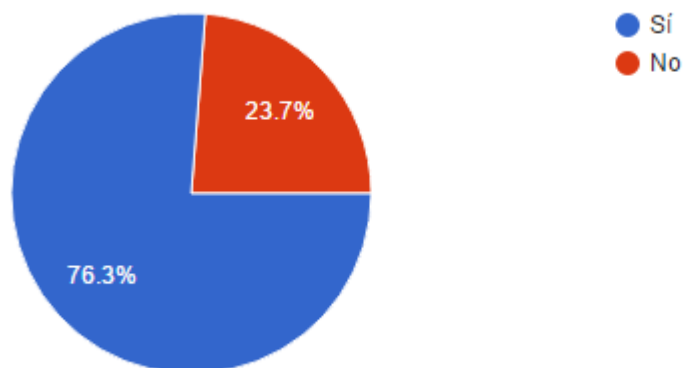
Gráfica 17: ¿Cuántas tiendas conoce?



Fuente: elaboración propia 2016

Pregunta 21: Ha comprado algún producto allí en el último año.

Gráfica 18: Ha comprado algún producto allí en el último año

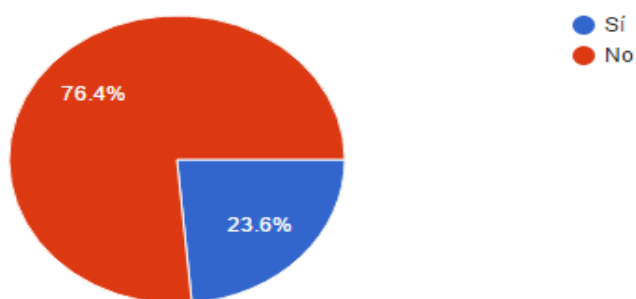


Fuente: elaboración propia 2016

Este es quizás uno de los puntos más débiles que se han podido encontrar, aunque el 98 % de los encuestado manifestó que conocían las tiendas de DIM, sólo el 5.2% las conocen todas, en cambio el 65.1% sólo conocen de 1 a 3, entonces se puede concluir que en cuanto a promoción de las tiendas aún falta trabajo por hacer, es muy positivo que el 76.3% de los encuestados haya comprado un producto allí en el último año.

Pregunta 22: El rendimiento del equipo influye para que usted asista al estadio.

Gráfica 19: El rendimiento del equipo influye para que usted asista al estadio

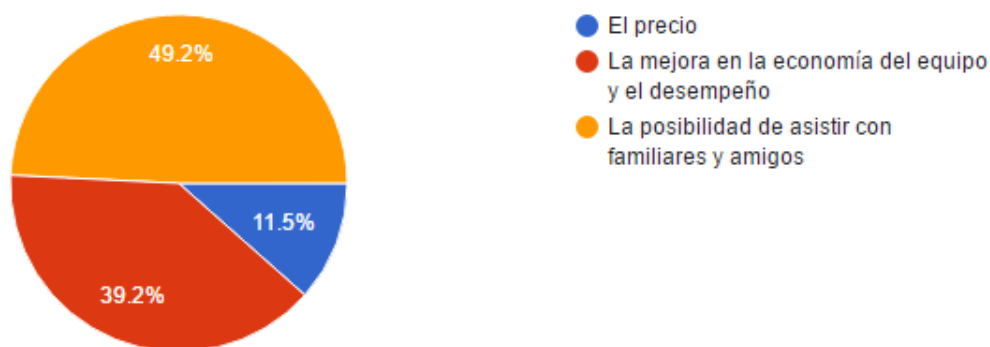


Fuente: elaboración propia 2016

Esta cifra habla quizás de la fidelidad que se ha generado de parte de la hinchada hacia el equipo, pues creen en el proyecto; si lleváramos esta cifra a escala, serían 30 mil personas por el universo de 42 mil las que no se verían afectadas por el rendimiento, puede ser muy real esta cifra ya que este equipo lleva 3 años con un promedio de asistencia por partido de 32 mil hinchas.

Pregunta 23: Qué es lo más importante para usted de la estrategia "Todos en Uno"

Gráfica 20: Qué es lo más importante para usted de la estrategia "Todos en Uno"

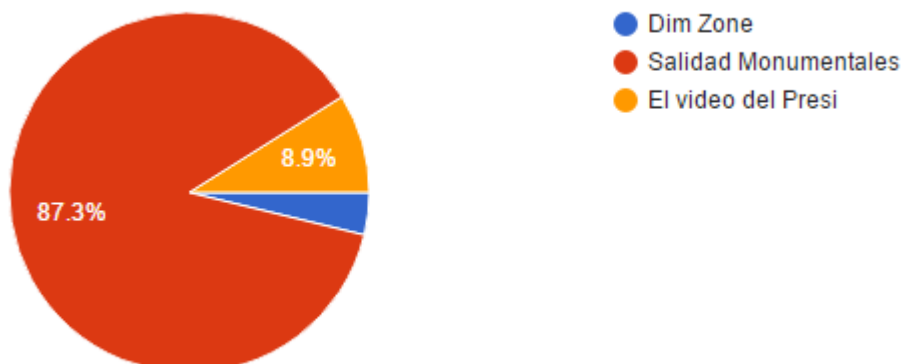


Fuente: elaboración propia 2016

Este es quizás uno de los mejores resultados de esta encuesta, es muy positivo que las personas consideren que la estrategia es importante porque les brinda la posibilidad de compartir con otras personas su pasión por el fútbol, y porque mejora la economía y el rendimiento del equipo, dejando a un lado la variable precio que en la decisión de compra del consumidor muchas veces hace la diferencia.

Pregunta 24: Cuál de las siguientes actividades lo motiva más para asistir al estadio.

Gráfica 21: Cuál de las siguientes actividades lo motiva más para asistir al estadio.

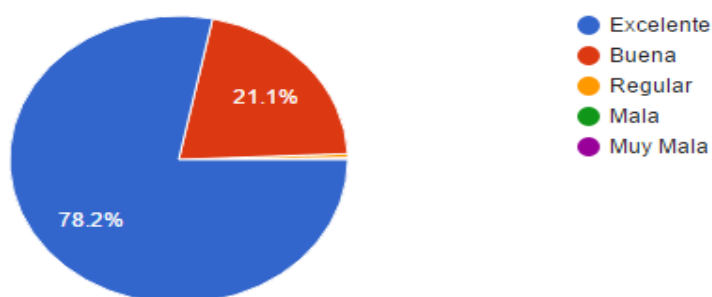


Fuente: elaboración propia 2016

Estas actividades las realiza el equipo para poder fidelizar a cada uno de sus hinchas, Lo que más les interesa y les motiva es algo que el equipo llamó “salidas monumentales”, esto consiste en la elaboración de tifos, activación de extintores o el ingreso de banderas al estadio; estas actividades según la encuesta generan una mayor motivación para que el hincha asista al estadio.

Pregunta 25: Cómo calificaría la gestión del presidente Eduardo Silva Meluk

Gráfica 22: Cómo calificaría la gestión del presidente Eduardo Silva Meluk



Fuente: elaboración propia 2016

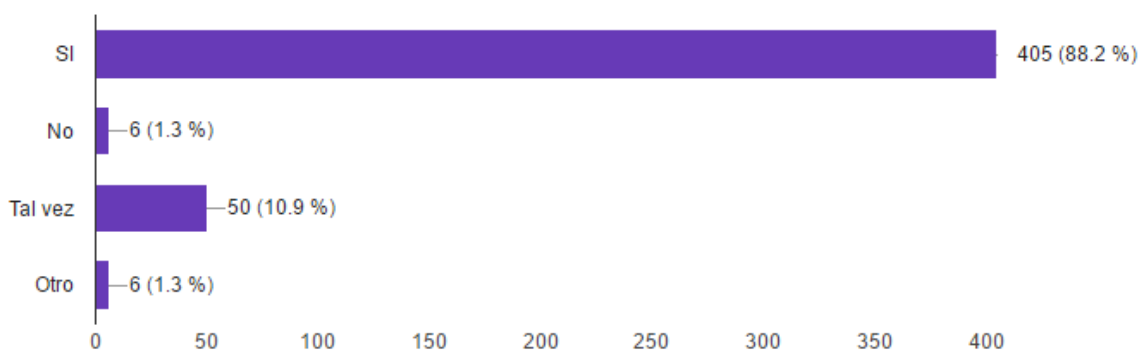
Sin lugar a dudas la gestión del presidente del Deportivo Independiente Medellín en los 3 años que lleva al frente es ampliamente aceptada por sus hinchas, el 78% la califica excelente y el 21.1% de buena, lo que es muy positivo para el equipo porque genera confianza y es muy diciente del resultado de esta estrategia.

Pregunta 26: Cual sería otra opción de abonos diferente a "Todos en Uno" se obtuvieron 365 respuestas, las demás personas no quisieron responder la pregunta.

De las 365 respuestas 195 personas no tienen ninguna, las demás personas sólo le cambiarían el nombre o le adicionarían beneficios adicionales.

Pregunta 27: Siente que esta estrategia valora a los hinchas.

Gráfica 23: Siente que esta estrategia valora a los hinchas



Fuente: elaboración propia 2016

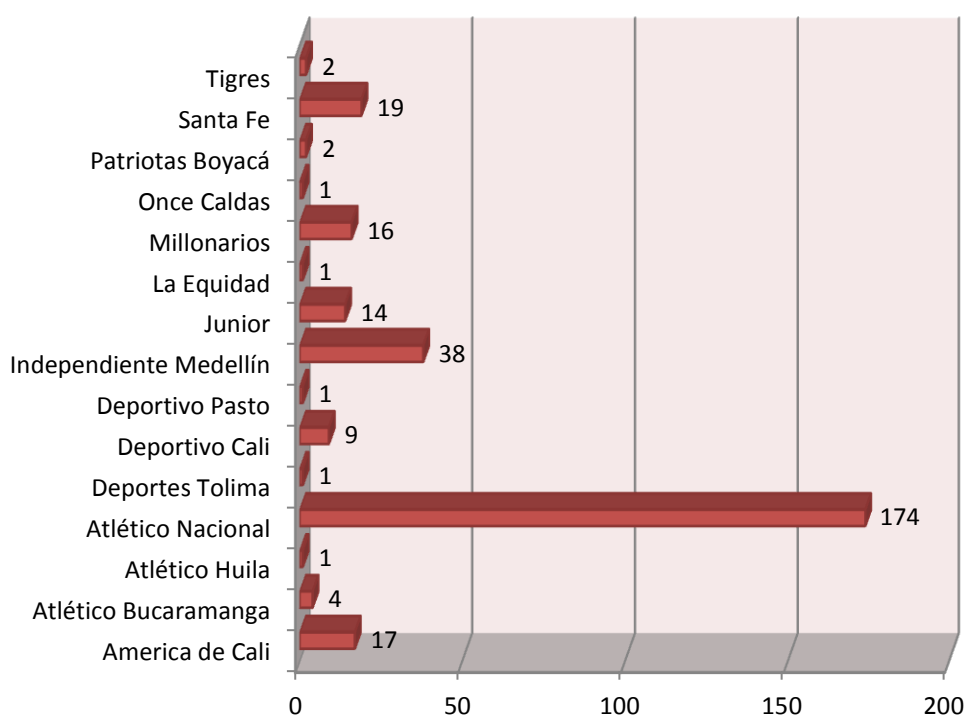
La respuesta es contundente, es una respuesta concluyente para el resultado de esta estrategia.



### 13.4.2 Encuesta recordación de marca

Pregunta 1. Seleccione el equipo del cual usted es hincha.

Gráfica 24: Seleccione el equipo del cual usted es hincha

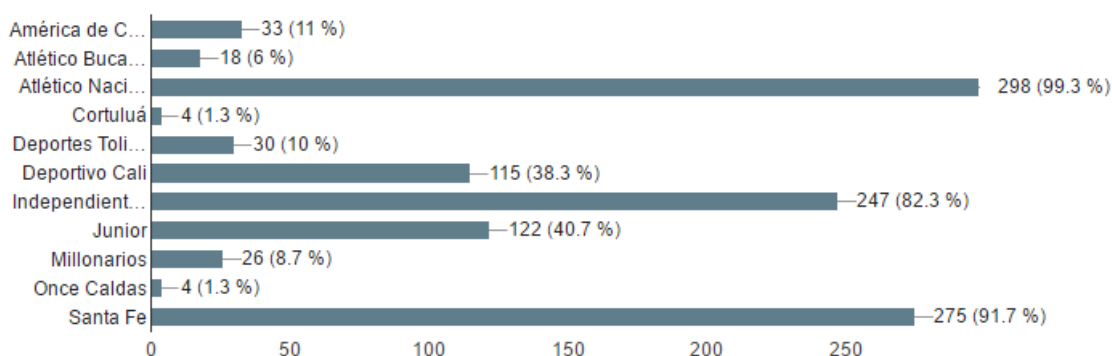


Fuente: elaboración propia 2017.

Se pudo tener una participación buena de aficionados a diferentes equipos, resalta la participación de los hinchas de Atlético Nacional, Deportivo Independiente Medellín, Independiente Santa Fe, América de Cali y Millonarios.

Pregunta 2: Seleccione los 4 mejores equipos en gestión deportiva y financiera de los últimos 4 años.

Gráfica 25: Seleccione los 4 mejores equipos en gestión deportiva y financiera de los últimos 4 años.



Fuente: elaboración propia 2017

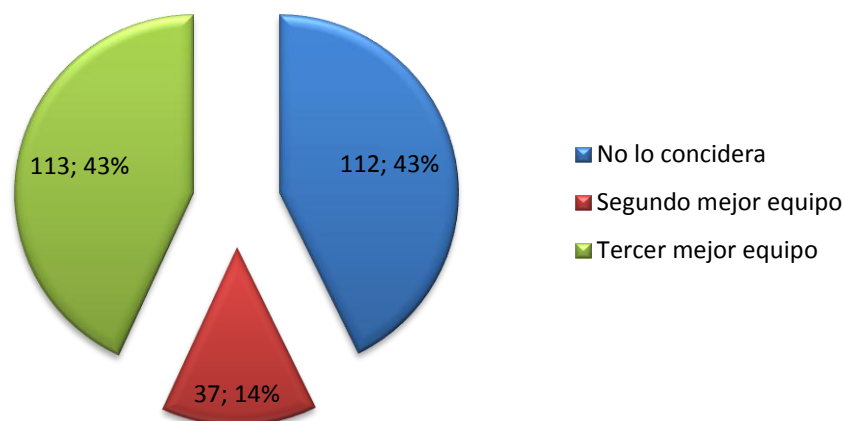
Se empieza a marcar una tendencia, Atlético Nacional ocupa el primer lugar con 298 votos (99,3%), Independiente Santa Fe tiene el segundo lugar con 275 votos (91.7%) y el Deportivo Independiente Medellín ocupa el tercer lugar con 247 votos (82.3%).

Este es un resultado importante, se puede evidenciar que hay un reconocimiento de parte de los aficionados del Fútbol Profesional Colombiano por la gestión tanto deportiva como financiera del Deportivo Independiente Medellín. Lo que se traduce en una muy buena imagen para lo que viene haciendo la institución.

Pregunta 3: Mencione los que para usted son los 3 mejores equipos de Fútbol Profesional Colombiano en la actualidad.

Se toman en cuenta solamente los datos de interés de la investigación, para este caso sería, si el Deportivo Independiente Medellín está considerado en entre los 4 mejores equipos y qué lugar ocupa.

Gráfica 26: Mencione los que para usted son los 3 mejores equipos de Fútbol Profesional Colombiano en la actualidad

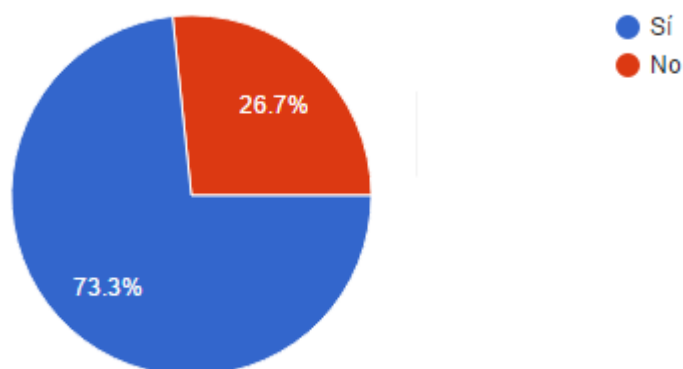


Fuente: elaboración propia 2017

Los resultados para esta pregunta son buenos, el 43% de los encuestados no lo considera como uno de los mejores equipos del Fútbol Profesional Colombiano en la actualidad, uno de los datos más importantes que nos arroja esta pregunta es que para el 57% de los encuestados esta entre el segundo y tercer mejor equipo lo que es muy diciente para los resultados finales de la investigación en cuanto a el posicionamiento de los mejores equipos de la actualidad en la mente de los aficionados al Fútbol Profesional Colombiano.

Pregunta 4: ¿Conoce los programas de abonos a precio económico que manejan los equipos en Colombia?

Gráfica 27: ¿Conoce los programas de abonos a precio económico que manejan los equipos en Colombia?



Fuente: elaboración propia 2017

El 73% (220) de los encuestados conocen los programas de abonos a precio económico, la cifra es bastante alta partiendo del hecho que en Colombia no son muchos los equipos que manejan este tipo de estrategias, es posible que muchos hinchas del Fútbol en Colombia se enteraran de estas iniciativas por la información en redes sociales y en los medios ATL.

Pregunta 5: ¿De esos programas de abonos económicos cuál equipo tiene la mejor?

161 Medellín

53 Cali

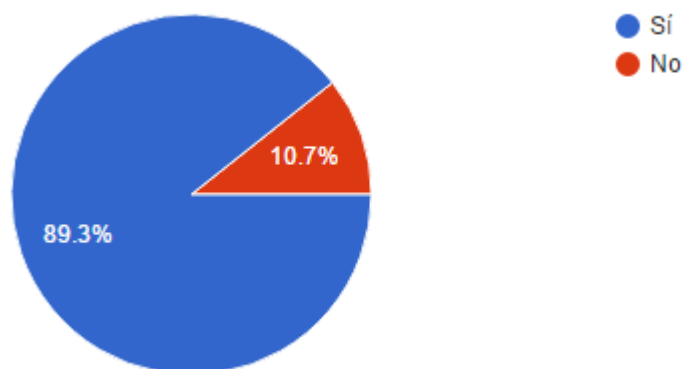
6 América

De las 220 personas que conocen las estrategias de abonos a precio económico el 73% de los encuestados manifiesta que la mejor es la del Deportivo Independiente Medellín, es un resultado que puede deducirse fácilmente, el hecho de que este equipo fuera pionero en

Colombia, lo pone le da un poco de ventaja, sin desconocer realmente que los resultados son los que hacen posible que la escojan como la mejor.

Pregunta 6: ¿Le gustaría que su equipo tuviera estos programas de abonos a precios económicos?

Gráfica 28: ¿Le gustaría que su equipo tuviera estos programas de abonos a precios económicos?

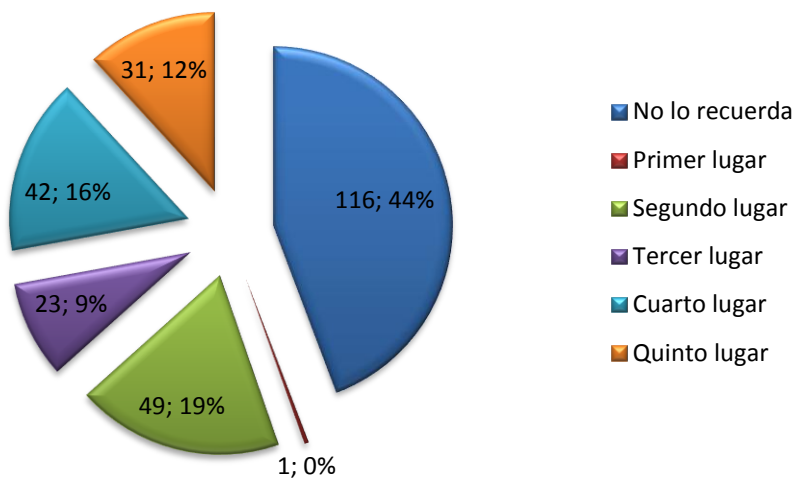


Fuente: elaboración propia 2017

El 89%(268) de los encuestados manifiesta que le gustaría que el equipo del cual son aficionados implementara estrategias de este tipo, unos de los factores que pueden influir en este resultado, es el % de gasto que puede llegar a tener una persona asistiendo a un espectáculo de futbol con un familiar o con algún amigo, y más teniendo en cuenta que la económica en Colombia no se presta para que las personas puedan participar masivamente.

Pregunta 7: Mencione los 5 equipos del fútbol profesional colombiano que usted más recuerda.

Gráfica 29: Mencione los 5 equipos del fútbol profesional colombiano que usted más recuerda.

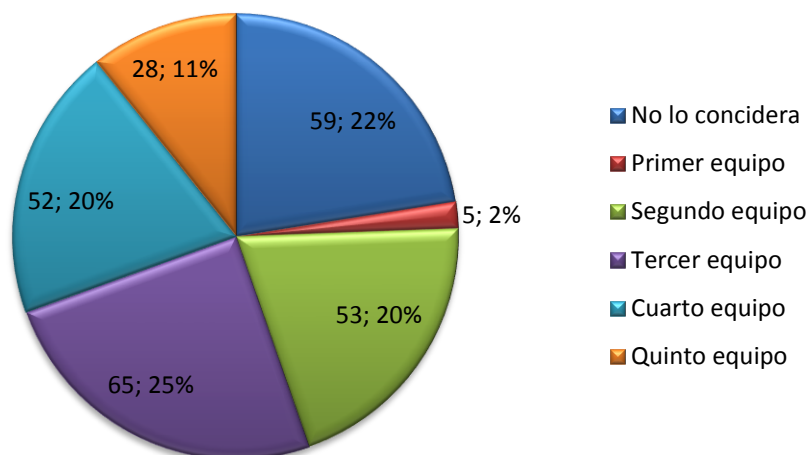


Fuente: elaboración propia 2017

Este es uno de los resultados más importantes de esta encuesta, podemos ver en esta gráfica como el 56% de los encuestados tiene entre los 5 equipos del Fútbol Profesional Colombiano que más recuerda al Deportivo Independiente Medellín, además 46% de los encuestados lo recuerda entre el primero y el cuarto equipo. Este resultado es muy bueno, partiendo del hecho que la recordación es la que puede mostrar con mayor claridad el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor, para este caso sería el lugar que ocupa el Deportivo Independiente Medellín en los hinchas del fútbol profesional colombiano, en donde el 56% de los encuestados lo ubica entre los 5 equipos que más recuerda.

Pregunta 8: Cuales son los equipos que más han crecido en los últimos 5 años.

Gráfica 30: Cuales son los equipos que más han crecido en los últimos 5 años.

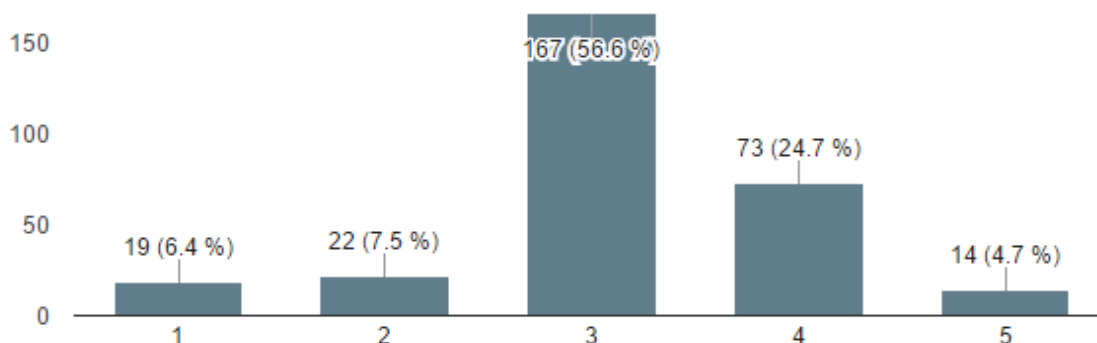


Fuente: elaboración propia 2017

Con esta pregunta se buscó conocer si los encuestados consideraban que el Deportivo Independiente Medellín venía en crecimiento y en qué lugar lo posicionaban, la respuesta fue más que determinante, el resultado total fue del 65% de los encuestados lo considera entre los 5 equipos que más han crecido en los últimos años, sobresalen la posición segunda, tercera y cuarta donde en total suman el 60% de los encuestados.

Pregunta 9: Califique las estrategias de abonos en el fútbol profesional colombiano

Grafica 31: Califique las estrategias de abonos en el fútbol profesional colombiano

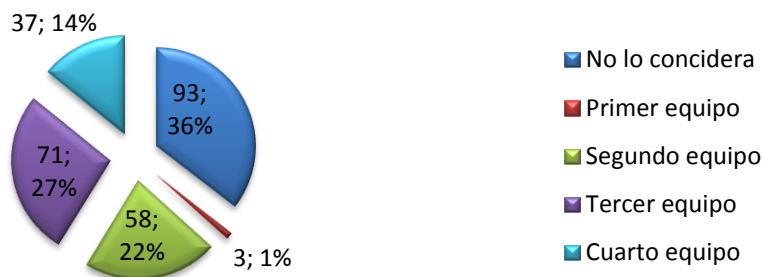


Fuente: elaboración propia 2017

El hecho de que el 56.6% de los encuestados le dé una calificación de 3 a las estrategias de abonos en el Fútbol Profesional Colombiano, demuestra que hace falta mucho más trabajo en cuanto a marketing deportivo se refiere, además de proponer mejores estrategias para llevar a las personas a los espectáculos del fútbol.

Pregunta 10: Mencione los cuatro equipos que para usted son un modelo a seguir en el Fútbol Profesional Colombiano (Tenga en cuenta la estructura empresarial, resultados deportivos y financieros, las estrategias de marketing deportivo)

Gráfica 32: Mencione los cuatro equipos que para usted son un modelo a seguir en el Fútbol Profesional Colombiano





Fuente: elaboración propia 2017.

Se terminó la encuesta con esta pregunta para saber si los aficionados del Fútbol Profesional Colombiano consideraban entre los 4 equipos que pueden ser guía para los demás al Deportivo Independiente Medellín, los resultados muestran que el 63% ubican al Deportivo Independiente Medellín como uno de esos equipos que pueden servir como ejemplo para otros, el 50% lo ubican entre el primero y el tercero lo que es un buen porcentaje, se podría concluir que este equipo de fútbol se ubica entre los 3 primeros equipos que pueden servir como modelo a seguir empresarial, económica y deportivamente.

### **13.5 FORMATO, TRANSCRIPCIÓN Y FICHA TECNICA DE ENTREVISTAS**

#### **FICHA TÉCNICA**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:** Oscar Alejandro Herrera Serna

**NOMBRE / DATOS DEL ENTREVISTADO:** Diego Jaramillo

**FECHA:** 12 de Octubre

**GRUPO OBJETIVO:** Persona relacionada directamente con el equipo

**LUGAR:** Oficinas Deportivo Independiente Medellín

**TÉCNICA DEL INSTRUMENTO:** Entrevista Semiestructurado

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Conocer de primera mano el más mínimo detalle del inicio la implementación y los resultados de la estrategia “Todos en Uno”

**OBSERVACIONES:** Ninguna

**ENTREVISTA A DIEGO JARAMILLO GERENTE DEPORTIVO INDEPENDIENTE  
MEDELLIN.**

El señor Diego Jaramillo pide que se le lean las preguntas para empezar a responder, acto seguido inicia la entrevista. Al entrevistado se le llamara DJ que son las iniciales de su nombre y apellido, el entrevistador se llamara AH:

AH: ¿Usted cuánto lleva trabajando en el futbol?

DJ: yo muy poco un año y siete meses

AH: ¿ósea que lo que conoces de estrategias de mercadeo en el futbol es muy poco?

DJ: no, lo que pasa es que yo una cosa es trabajar en el futbol, y otra cosa es estar relacionado con el futbol.

AH: a eso me refiero

DJ: No, hace mucho tiempo, yo soy un gran hincha, soy admirador pues o soy seguidor del futbol de tanto lo deportivo que me apasiona lo deportivo, y de todas las estrategias que van alrededor del mundo, he trabajado algunas estrategias con algunas compañías de marketing deportivo, he para marketing deportivo enfocado a otro tipo de compañías me explico, he compañías del sector alimenticio o servicios que a través del marketing deportivo quieren lograr objetivos diferentes cierto, y dentro de ese marketing deportivo pues el futbol acapara una de las mayores atenciones entonces uno no se puede alejar de ese tipo de cosas, pero trabajando ya dentro de un equipo profesional o dentro de un club deportivo si llevo ya un año y siete meses, mi formación es en mercadeo más enfocada en términos del marketing relacional pero llego aquí pues con todo ese bagaje a ver que podemos aportar y crecer en esto.

AH: Listo, entonces te voy a leer las preguntas, entonces la primera pregunta es ¿Que estrategias has visto antes de que ustedes implementaran esta estrategia en el futbol colombiano, ósea alguna estrategia de membresías, como lo hacían, como lo trabajaban?

DJ: No, no decir que no había estrategias era una mentira aquí se han hecho muchas estrategias hay unas con mayor peso, con mayor influencia etcétera, pero aquí se han hecho muchas estrategias en el marketing deportivo, nosotros contamos con la suerte de que lo que implementamos ha tenido mucha aceptación y mucho reconocimiento, pero estrategias hay muchas, los abonos se vienen manejando hace muchos años, equipos como millonarios hace unos tres o cuatro años vendía veintidós veinticinco mil abonos por temporada, ósea que el tema de los abonos, que es importante en esa estrategia de los abonos, lo importante de la estrategia de los abonos es que uno logre una masa crítica importante que asegure unos ingresos fijos, eso es lo que busca en los abonos, los abonos es como logro yo salir a vender antes de jugar y poder conseguir el dinero para poder coordinar o para poder cuadrar mi flujo de caja, eso es lo que busca el abono y fuera de eso lograr que asegurar de entrada un número importante de asistente a los estadios, eso es lo que buscan los abonos, eso como tema de abonos.

Y estrategias muchas, en el mundo nos enseñan que los hospitality ósea las atenciones preferenciales a cierto número de hinchas, de poder acceder a lugares especiales de la cancha etcétera, dan muy buen resultado, aquí equipos lo han hecho mucho, en Bogotá en Cali, Barranquilla, con la selección Colombia, que vemos que la selección Colombia en los últimos años ha como aprendido de todo ese tipo de actividades y uno cuando va a un partido de la selección Colombia encuentra actividades alrededor, tanto antes, durante y después del estadio, que hacen que ese evento tome mucha importancia y que la gente siempre quiera ir,

entonces estrategias muchas, lo importante es que esas estrategias sirvan para el crecimiento tanto de la fidelidad de los seguidores que son los hinchas, como para el crecimiento de afluencia a los estadios de generación de valor para que las marcas apoyen mucho más etcétera. Entonces estrategias hay muchas.

AH: Así igual por ejemplo la que me dices de millonarios suena interesante, te lo pregunto es porque encontrar información acerca de esto es súper difícil.

DJ: Si, es complejo porque es que eso no está documentado, entonces voy a empezar por ahí como esto, el futbol es un negocio que lleva muchos años, pero es un negocio entre comillas muy informal, por eso encontrar información es tan complejo, porque el futbol es entendido o bueno ha sido entendido durante muchos años como simplemente un hecho deportivo, es decir vas a encontrar toda la información de cuanto quedo el partido, quienes jugaron, a quien le sacaron amarillas, quienes hicieron los goles cierto, pero la historia de los clubes como tal, de cuáles son sus estrategias empresariales, su fortalecimiento, su crecimiento etcétera, eso no está documentado porque vuelvo y digo es un negocio muy informal. Al ser tan informal el negocio del futbol es un negocio muy incierto, es decir, hoy en Colombia hay 20 equipos en la categoría A, y esos 20 equipos en la categoría A yo podría decir que se manejan empresarialmente bien más o menos unos 6, 7 equipos, ósea que el 60% de los equipos en Colombia se siguen manejando como se manejaban hace mucho tiempo y cómo es eso, es que no tienen una clara estructura empresarial, pues hay un dueño o un presidente pero él es el que manda, no hay unos estados de resultados o estados financieros claros, para nadie es un secreto que aquí dicen bueno uno es el balance pero a eso le meten plata por los lados, uno no se explica cómo equipos que pierden y pierden plata todos los años y siguen estando ahí y todos los años hay plata para traer más jugadores, etcétera etcétera.

Entonces esa informalidad también creo que alrededor del futbol se desarrollaran o hubiese muchos elementos que no eran muy buenos, por ejemplo, el dinero del narcotráfico, la informalidad es un muy buen escenario para que platas malas, negras, lavados etcétera se infiltren porque no tienen vigilancia, y los entes de control los entes gubernamentales no tienen una legislación clara para el manejo de eso, legislaciones claras y eso que falta todavía mucho, vienen desde hace si mucho 5, 6, 8 o 10 años, pero de ahí para atrás mucho, para nadie es un secreto que habían carteles de la droga que eran dueños de quipos de futbol, en Colombia hemos tenido 3 o 4 equipos intervenidos por el gobierno, porque sus accionistas o sus dueños, hacían transacciones económicas a través de eso, entonces el futbol es muy completo por eso, porque la informalidad hace que el ambiente alrededor sea muy difícil, listo, el Medellín el caso del Medellín, es una marca que tiene 100 años, cumplimos este año 102 años, pero entre el 90 y pongamos del 93 al 2000 todos sus dueños estaban en la cárcel cierto, entonces los últimos 10 años ha tenido por lo menos 5 dueños, y de esos 5 dueños 3 con problemas con la justicia, entonces y eso es simplemente el reflejo de lo que es el futbol en Colombia, he bueno pero lo importan de ahí es que ya por lo menos hay equipos y empresas privadas que se han metido a la par a trabajar con equipos y ya los están logrando organizar, el caso de nacional con Ardila lulle, el caso de junior con la familia Char, el caso hoy del Medellín con los nuevos accionistas y compradores hacen que ya empecemos a estructurar empresas deportivas con proyectos deportivos pero que sean sostenibles a través del tiempo, por eso no encuentras información de las empresas porque no existen o a nadie le interesa que existan, usted encontrar información del once caldas del 88 a nivel empresarial no, usted encuentra deportivamente pero empresarial no encuentra, entonces por eso y al no tener

constituida esas estructuras empresariales pues no hay información que levantar, entonces bueno, para eso estamos nosotros.

AH: lo que yo conozco del futbol, pues que siempre lo han hecho, igual yo también soy hincha y apasionado, también soy hincha de Medellín como dice la tradición me lo inculpo mi papa, pero uno lo que siempre ha escuchado es membresías y abonos y ya.

DJ: Si, si como te digo eso estaba inventado, entonces te empiezo a decir, nosotros pues yo llego hace 1 años y 7 meses al Medellín, me contrata un presidente y a los 2 meses me toca un cambio de presidente, que es la entrada del doctor Eduardo silva, y lo que personalmente y te voy a hablar desde mi posición yo encuentro es unos nuevos dueños, que vienen con toda la intención de comprar un equipo no por un móvil económico si no más por un móvil pasional y social, que querían ellos que es una visión totalmente diferente y de ahí cambia todo el concepto de la estructura del Medellín, ellos que hicieron cansado de ver al Medellín del tumbo, de estar siempre metido en problemas financieros amenazado en temas deportivos con amenaza de irse a la B, en temas financieros muy enredados, en temas administrativo peor aún, ellos dicen, hagamos nosotros un esfuerzo como empresarios y compremos al Medellín, y se reúnen un grupo de empresarios muy prestigiosos de la ciudad y compran al Medellín, con un objetivo fundamental era, queremos que el Medellín sea una institución orgullo de todos sus hinchas, y para ser orgullo de todos sus hinchas primero tiene que ser empresarialmente intachable, y obviamente que sea sostenible, las empresas buenas son sostenibles, pero no queremos que nos de dinero, sino que sea simplemente una empresa bien estructurada que se maneje bien, que sea transparente, y que ese resultado de eso va a ser un equipo profesional que este a la altura que pelee y que de triunfos y que de títulos y etcétera etcétera, pero la unión de esas 2 cosas va a ser que esto sea importante, entonces

fundamental ellos no estaban interesados aquí en un móvil económico número uno cierto, cuando llegan acá, tienen que aprender la dinámica del fútbol, la dinámica del fútbol de muy compleja porque está marcado por un elemento deportivo de ganar y perder, y mientras uno entiende eso y se distrae un poquito del tema de hinchas pasa un tiempo, y ese tiempo paso que les tocó invertir mucha plata, invirtieron mucha plata, y como hinchas armaron un equipo, entonces trajeron ahí fue cuando trajeron a pino porque era un referente, trajeron a Giovanni Hernández etcétera etcétera, pero nunca en ese momento no analizaron que hacer un proyecto deportivo no es hablar como hinchas, yo es que yo creo que ese mercado de punta es bueno entonces traigámoslo, y ese delantero es bueno, no eso tiene mucha más sabiduría y paciencia, invirtieron muchas plata y en ese primer tramo que fue todo el 2013 los resultados deportivos fueron nefastos, no se clasificó a ninguno de los 2 torneos, se peleaba el descenso fue totalmente nefasto el tema, entonces ellos decían vinimos a comprar un equipo muy contentos o muy felices pero esto se nos está convirtiendo en un problema, porque esto nos saca y nos saca plata, pues la idea es que ni nos quite ni nos dé, pues nosotros ya hicimos el esfuerzo de comprarlo pero que no nos quite, y en esa búsqueda empezaron a nombrar presientes, muy del sector empresarial, entonces aquí llegaron unas personas muy prestigiosas del sector empresarial, pero la dinámica del fútbol es muy diferente, si uno no sabe de fútbol o si no está metido en este ambiente, esto es de una muy alta exposición de medios, uno tiene que tener mucho cuidado con el manejo, el manejo con los jugadores con los empresarios y fuera de eso había que estructurar una empresa detrás que soportara todo eso, pasaron Julio Roberto Entrego, después recibió Sergio Betancur, después de Sergio Betancur Carlos Mario Mejía, y Carlos Mario Mejía le entrega a Eduardo Silva, por allá a final del 2013 hacen un contacto con el señor Eduardo Silva que ya quería volverse para la ciudad de Medellín le hacen la

propuesta de venirse de acuerdo a lo que había hecho a Eduardo silva en Bogotá que hizo el nuevo Millonarios, liquidaron todo el viejo Millonarios e hicieron un nuevo millonario, Eduardo silva acepta y se posesiona a partir del 1 de enero del 2014, lo primero que Eduardo silva llega y les dice a ellos es señores accionistas ustedes que quieren con el equipo y ellos dijeron queremos que el equipo nos de alegría y que sea orgullo de.

AH: 2013 o del 2014.

DJ: he perdón 2014, 1 de enero del 2014.

AH: ¿no fue en el segundo semestre?

DJ no, fue en el primer semestre.

AH: a pero la estrategia salió fue en el segundo semestre

DJ: aja

AH: ósea que el ya desde enero venía trabajando en esa estrategia.

DJ aja, entonces llego y les pregunto ustedes que quieren, nosotros queremos un equipo que sea del hincha y que sea una empresa sólida, que sea una empresa rentable, pues una empresa que se sostengan, entonces Eduardo lo que hizo fue empezar a organizar la casa cierto, en ese primer semestre los resultados deportivos tampoco fueron buenos, nos volvieron a eliminar de finales, he hubo que hacer una reestructuración dentro del equipo.

AH: tres puntos nada más faltaron

DJ: hubo que hacer una reestructuración del equipo, se sacaron 9 jugadores, se cambió el cuerpo técnico, hee bueno había que hacer eso, entonces dentro de lo deportivo había que hacer una reestructuración, lo primero que se hizo fue crear un comité técnico aprovechando también que había llegado Javier Álvarez, y ese comité técnico lo componen hoy en día Hernán torres el que es el técnico, el tucho Ortiz, Elkin congote, y el presidente que son 5



personas, y ellos son quienes estudian la entrada y como la cosas técnicas del futbol de todos los jugadores.

AH: ósea se encargan de toda la parte deportiva

DJ: deportiva, ese comité técnico es quien tiene que responder deportivamente por el tema, ese es gente muy reconocida, y ahí no es el hincha, no es una junta directiva escogiendo un delantero, el comité técnico es quien escoge y quien se responsabiliza, entonces el jugador que viene es responsabilidad de ese comité técnico, no es de una sola persona, entonces ahí que se hace, se minimizan los riesgos de interés de una sola persona, no es que yo quiero que venga ese jugador, y porque, tiene que convencer a los otros 4, se disminuye, entonces ellos son los encargados de las contrataciones de plantear al equipo y obviamente está el técnico quien dice que necesita y como lo ve y para qué, entonces se hace eso, eso por un lado, se hace un equipo para el segundo semestre, importantes se hacen importantes contrataciones, habían salido 9 jugadores.

Número dos, Eduardo lo que encuentra es una empresa desproporcionada, desproporcionada y desequilibrada es que se gastaba más de lo que entraba, se gastaba mucho más de lo que entraba.

AH: yo estuve buscando unos balances con la superintendencia, y ósea yo no ósea es lo que usted decía ahorita, como hace el futbol en Colombia para sostenerse, si todos los años los equipos perdían.

DJ: pierden, pierden, pierden.

AH: las pérdidas eran 34 mil millones de pesos, equipos que perdían 5 mil millones de pesos, entonces eso era lo que pasaba y lo que uno veía en Medellín pues precisamente era eso.

DJ: entonces porque hay un desbalance, los ingresos y los egresos, la diferencia es gigantesca.

AH: y hay algo que marca la pauta acá, que para mí en el trabajo es muy difícil de explicar, y es que tú puedes hacer todo el trabajo de mercadeo a la excelencia, pero si no tienes resultado deportivos eso afecta.

DJ: Si, pero el resultado deportivo, puede ser, uno por azar, pero uno esperar a la azar pero resultado deportivo teniendo uno trabajo, base y norte claro, tarde que temprano se van a dar, a los equipos de futbol sobre todo aquí en Colombia, y al Medellín en especial, no le exigen que ganen, si no que den la pelea, de los últimos 10 torneos cortos, hemos clasificado a 2 cuadrangulares finales.

¿Entonces que se pide hoy? Que por lo menos se clasifiquen al cuadrangular y que sea protagonista, en la medida en que uno se vuelva repetitivo en eso, protagonista en eso y no sé qué, los triunfos van a estar, porque el nivel que vas a ir teniendo te va a ir llevando a ese tipo de títulos, quedar campeón al final depende mucho del azar, el año pasado lo vimos, jugamos mejor la final, hicimos las cosas mejor pero perdimos, entonces es eso, pero pelear si no es de azar, estar en la pelea y estar ahí no es de azar, eso es de trabajo y es de una planeación exacto y de un proyecto muy exacto.

AH: entonces íbamos en perdidas

DJ: entonces había un desbalance, como hacíamos, en clubes deportivos el mayor gasto la materia prima son los jugadores cierto, y las nóminas y si usted baja la nómina, eso va directamente contra el detrimento de tu equipo de futbol, entonces la nómina no la puedes bajar mucho, ósea esos gastos bajarlos era muy difícil, era como aumentábamos esas entradas, y he definimos no, las entradas en el futbol son 5, 1 compra y venta de jugadores, usted nunca sabe

cuándo va a comprar, usted nunca sabe cuándo va a jugar un jugador, la última gran venta antes de cano, había sido Felipe pardo, y todavía nos deben plata, listo, entonces usted no puede meter eso en sus proyecciones o en sus presupuesto anuales compra y venta de jugadores, entonces sáquelo, es lo más rentable pero sáquelo porque no tiene ahí, entonces usted se va a las otras 4, derechos de televisión que es igual para todos los equipos del futbol profesional. Numero 2

AH: ¿tienes de pronto la cifra?

DJ: para este año creo que son 4000 mil millones de pesos.

AH: para cada equipo.

DJ: si, para cada equipo, listo entonces, derechos de tv, segundo, el tema de explotación de marca, digamos que explotación de marca yo lo divido en tres, que es patrocinios, publicidad y comercialización de productos, merchandising.

AH: Si.

DJ: y el otro que es fundamental se llama la taquilla, cuando hacíamos el análisis de eso, encontrábamos que la taquilla pesa demasiado, en los equipos de Europa, caso Real Madrid, Barcelona, Manchester United, PSV, PSG etcetera, la taquilla pesa de un 10 a un 12%, entonces mercadeo, comercialización, televisión, y el otro rubro por allá es taquilla, ósea que ellos no dependen de la ida de gente al estadio para sobrevivir y para todas esas cifras astronómicas, nosotros sí, a nosotros la taquilla nos pesa entre un 60 o 70%, nos pesaba. Y encontramos que la taquilla tenía muchos elementos, el primero iba directamente proporcional a como fuera el equipo, pero había otros elementos que eran fundamentales y era que en Colombia si llueve la gente no va al estadio, la gente le da pereza ir al estadio, yo estoy en la casa y me mojo etcétera, no va al estadio, si cae un día especial, antes del día de la madre, o el

día de la madre, el día del padre, o el día del amor y la amistad, va menos gente al estadio, la percepción de seguridad, a gente hay una creencia que ir al estadio es inseguro, y eso hace que la gente se aleje del futbol, pero ni siquiera es Medellín, en Colombia el año pasado las cifras de asistencia en los estadios de futbol cada vez eran menos, el espectáculo visto en que más haya que ganen o pierdan, la composición del torneo hace que la gente se aleje, es decir, Medellín patriotas no jala lo mismo que Medellín millonarios, da los mismo 3 puntos, es exactamente igual, pero no jala la misma gente, porque, porque nosotros estudiamos que al hincha le gusta tener de referencia a otro hincha, ósea a quien le gano, entonces en la medida que yo le gane a mas número de hinchas, es más importante en mi concepción ese triunfo que cuando no le gano a otro, porque supuestamente no le gane a nadie, da los mismos 3 puntos, es exactamente igual, y el ultimo que nos ayudó muchísimo en ese tema era el precio de la boletería, el colombiano a principios del 2014 saco un informe que el futbol colombiano era entre el segundo y el tercero más costoso a nivel latinoamericano, porque segundo y tercero, porque venían de finales etcétera, pero estábamos pues éramos el segundo futbol más costoso, y lo daban era que en estas grandes capitales, Bogotá, Medellín, Cali Barranquilla, el futbol tenía un valor muy alto, de pronto en Neiva no tanto, en Tunja no tanto, pero en las grandes capitales hacia que eso encarecía mucho, y nosotros nos dimos a la tarea de estudiar eso, y los ejercicios que hacíamos eran muy dicientes, te hago un ejercicio que era muy fácil, la boleta de oriental vale 32000 entonces el tipo es súper hincha del Medellín y quiere ir a los partidos, entonces va a un partido y quiere ir con la señora, entonces se gasta 64000 y que también vaya con el niño, pero el niño no paga porque tenemos una promoción que el niño no paga, estos va a ser todo hipotético, el tipo se gastó 64000 más alimentación y transporte el tipo se gasta entre 100 y 120 mil pesos por partido, y Medellín juega en 3 y cuatro veces al mes, y el tipo se

gana un mínimo o digamos que se gana un poco más de un mínimo, le esta invirtiendo mas o menos un 15 o un 20% a la diversión una sola vez, entonces cuantas veces puede ir, entonces que termina haciendo el señor, primero no va con la señora, va con el niño solamente y escoge el partido, el de mayor valor para él, no va a Medellín patriotas, pero si va a Medellín millonarios o a Medellín junio o a Medellín Cali cierto, eso hace que la gente se aleje del estadio, el costo de la boletería, y nosotros nos dimos cuenta que a la gente le gusta ir al estadio, estamos en una sociedad en la que ir al estadio es importante, y no lo ha demostrado muchas cosas, no lo ha demostrado, cuando hicimos el centenario que regalamos la boletería, había 45 mil personas en el estadio y por lo menos 100 mil afuera esperando entrar, cuando hacíamos promociones de 2x1 3x1 la gente respondía inmediatamente a eso, entonces era hacer esa muestra en que la gente si le guste el estadio y yo como puedo acercar ese gusto de ir al estadio, ir al estadio es un elemento de esparcimiento y entretenición para mucha gente en nuestra ciudad, entonces había que hacer algo con la boletería, y después lo comparamos con un tema financiero, y el tema financiero era el siguiente, nos fuimos y empezamos a estudiar a estudiar 5 años atrás cuanto era el promedio, ha bueno primero estudiamos nacional Medellín, en el futbol colombiano el promedio de asistencia a los estadio con finales con meta todo son 12000 personas, ya ese es el promedio del futbol, alto bajito lo que sea ese es el promedio, y después hicimos la comparación con Medellín, Medellín cuanto hace eso y Medellín tiene un promedio muy bueno en Colombia, muy bueno que está más o menos entre 8 y 10 mil personas, si usted lleva esas 8 y 10 mil personas a cada uno de los estadios le da una plata, y encontramos un número mágico, te lo voy a decir, ese número es 2500 millones de pesos en taquilla semestral.

AH: ¿Llevando ese número?

DJ: llevando ese número, pero lo peor es que vos nunca aseguras ese número, entonces por todas las cosas que te dije, llueve, la percepción de seguridad si va bien si va mal, entonces vos esa plata no la podes presupuesta exactamente, entonces ahí es donde te pelas, pues ahí es donde yo esperaba esa plata pero no me llego esto entonces encontramos que una había una cifra en el semestre eran 2500 millones, teníamos que idearnos una forma de como por lo menos asegurar eso 2500 millones de pesos.

AH: ¿Ese proceso se dio ya con el presidente nuevo?

DJ: si si, con Eduardo ya con Eduardo se hizo todo el planteamiento, Eduardo lo que hizo fue recoger un montón de ideas que habían previas, que la junta directiva tenía un monto de ideas, pulirlas y en el grupo de trabajo ya lo que hicimos fue aterrizar eso y que era lo que seguía, y lo que nos respondió todo era, cuantas veces había que llenar el estadio, ah no y por otro lado era que nosotros le decíamos es la teoría de la famosa teoría del mercadeo que dice, el avión vale lo mismo que se vaya con 3 pasajeros o que se vaya lleno, nosotros exactamente lo mismo, teníamos ese avión que es el Atanasio Girardot que van 8 mil personas con capacidad para 44 mil, y en términos generales los costos no varían mucho, entonces como hacíamos, nosotros queremos llevar gente, nosotros queremos que eso haya fiesta y queríamos mezclar todo eso, entonces encontramos que esa que para recoger ese dinero que necesitábamos había que llenar el estadio una sola vez, usted llenaba el estadio una sola vez y recogía los 2500 millones del semestre, entonces nosotros no las jugamos y dijimos listo, si a nosotros los hinchas nos apoyan vendamos una sola boleta, y recojamos los 2500 y permitamos que ellos estén y si ellos están ya la gente nos demostró que les gusta ir al estadio entonces vamos a subir el nivel de asistentes, y vamos a dar un campanazo o un mensaje muy importante y es que a futbol si se puede ir con el precio de la boletería, entonces salimos así,

hee las tribunas norte y sur valían 21 mil pesos, y nosotros les dijimos venga señores, págume 28 mil pesos y vaya a 14 partidos, aquí se reunieron las barras los de la reistencia y decían, ustedes están locos, como así que nosotros vamos, nosotros como somos los de menos poder adquisitivo del estadio y vamos a todos los partidos llueva trueno o relampaguee y pagamos 21 mil pesos y usted nos va a decir que con 28 vamos a todos, si por 28 van a todos, no entendemos pero hágale y aquí se vinieron a sentar financieros y llamaban de la prensa, eso no les da, ustedes van a perder plata, no, yo estoy recogiendo mi platica, los 2500 que necesito y fuera de eso lo recojo anticipado y ya puedo planear mi flujo de caja.

AH: Ahí hubo algo y es romper un paradigma, y el problema grande en el futbol era ese, lo que tu decías ahorita, el futbol lo mueve es el mercadeo, y entonces si el público iba al estadio desde antes, que vayan a conocer el estadio eso también tiene algo, el movimiento de las camisetas eso es algo impresionante, pero aquí el tema era el precio de la boletería, y muy costoso, por ejemplo en mis tiempos, yo sigo el futbol desde hace más o menos por ahí 15, 16 años, cuando yo estaba en el colegio literalmente me tocaba guárdame la plata de los descansos, o las medias mañanas que dicen para recoger para pagar la boleta para ir al estadio, entonces por ejemplo un partido de copa libertadores, no tenía forma de venir a hacer fila, para un partido de copa libertadores, pero si me tocaba pagar la boleta a 50 mil la vendían a 28 30 mil pesos, y siempre era eso.

Ya cuando llega esta estrategia y lo que uno ve en las redes sociales, digamos que yo esto lo monitoree mucho porque me gusta el mercadeo cierto, y también porque soy hincha, entonces empezaron a decir, no esas boletas no les va a dar, lo que usted decía, y obviamente los otros equipos pues, si yo estoy cobrando mi boleta tan cara y el otro la está cobrando entonces mis hinchas como van a reaccionar ante eso.

DJ: Si, entonces bueno lo hicimos, pensábamos vender eso en mes y medio y en menos de una semana hay se había vendido, y fuera de eso le dijimos al hincha, señores podemos hacer eso siempre y cuando yo venda las 40 mil, si yo no vendo las 40 mil yo les devuelvo la plata a todos y seguimos común y corriente, y ya me fijo en otra estrategia, en una semana vendimos todo, y que hacía y teníamos planeado, al subir el nivel de asistentes pues las marcas se van a fijar mucho más por el tema de exposición de marca, y vamos a poder conseguir o más patrocinadores o más anunciantes en el estadio, y así fue, la junta directiva nos aprobó que podíamos comercializar gran parte de la camiseta, y arrancamos a comercializarla, pues con todos los críticos y todo, no es que son muchos patrocinadores, si y el manejo de tantos patrocinadores es complejo, y nos generan ingresos, para compensar los gastos con los ingresos, nosotros cuando empezamos la campaña teníamos 4 patrocinadores, terminamos el año con 9 patrocinadores, en publicidad del estadio la mayoría eran canjes y bonificaciones, logramos vender 10 veces más de lo que se vendía normalmente:

AH: ¿Cifras de pronto más o menos, yo escuche he visto lo de las conferencias, yo lo he visto varias veces en internet?

DJ: Eduardo exagera un poquito, yo te voy a dar unas cifras más claras, ve nosotros conseguíamos en un año más o menos 1800 millones en patrocinio con esos 4 patrocinadores y pasamos a 2800 millones, y esperamos este año recoger más o menos unos 5000 millones de pesos, ya este año que ya es la segunda etapa del todos en uno.

AH: una brutalidad

DJ: si, eso los números suenan muy bonito, pero eso hay que camellar de sol a sol, maletear, ir, insistir, pelear, alegar, volver a insistir.



AH: bueno entonces en patrocinadores, en lo de las tiendas que era lo que me estabas diciendo.

DJ en lo de la publicidad.

AH: la publicidad en el estadio.

DJ: vendimos no pues 10 veces más de lo que vendíamos, se facturaban 80 millones de pesos anuales, y nosotros facturamos 1000, y desarrollamos otros rubros de comercialización, por ejemplo las tiendas del Medellín apenas llevan un año, se fortalecieron, vendimos 2000 millones de pesos en todo el año, unas tiendas muy nuevas pues.

AH: que antes no estaban.

DJ: no.

AH: esto lo tomamos como ejemplo de mercadeo en la universidad hace un mes, y es que cuando Medellín empezó con las tiendas entra en un lugar, y la estrategia de ponerlas en los éxitos.

DJ: yo entre a poner las tiendas, el cargo mío inicialmente era director de nuevos proyectos a poner las tiendas, entonces yo entre a poner las tiendas, y con Eduardo fue que las puse, con los otros presidente no alcance a poner, con Eduardo fue que me dijo hágale y en 15 días ya las teníamos.

AH: ¿ósea que antes en una tienda de esas cuanto vendían?

DJ: ¿cuándo es antes?

AH: Pues cuando apenas comenzaron que estaban, o eso comenzó desde 0 las tiendas.

DJ: no comenzó desde 0, pero bien, no empezamos primero con 3 y después con otras 3, de 0 pasamos de ventas 0 a 2000 millones de pesos, entonces eso comercialmente nos iba a sumar mucho, una marca, te cuento antes uno iba a vender una valla que lo iban a ver 7 o 8

mil personas en un partido, eso era como pedir limosna, ahora uno dice, no señor es que yo tengo en promedio 35 mil personas, su exposición de marca, y fuera de eso tengo alcances nacionales e internacionales con toda la prensa y eso es plata, hoy nosotros hacemos monitoreo de medios y se lo pasamos a todos los patrocinadores semanalmente, y es cuantas veces esta lo que se llama la lluvia mediática, cuantas veces aparece en el Medellín en medios y el aliado al Medellín las marcas asociadas, y les pasamos un informe de veces que lo ve la gente y cuantificado, y cuanto valdría eso si usted va y pauta solito, es decir que lo monte en televisión, en revistas, en prensa en radio en todo, cuanto valdría eso y lo cuantificamos, para que las marcas empiecen a mirar el ROI es decir el retorno de su inversión, y eso se nos ha proyectado muchísimo, entonces mira de las estrategia solo financiera que era recolectar una plata se nos empezaron a añadir muchas cosas, ahora bien, teníamos 35 las mil o las 40 mil personas en el estadio, había que hacer algo con ellas, hay que empezar a pensar en el espectáculo, y es como la gente va a pasar, en mercadeo se llama la fidelización, como va a hacer que sean experiencias inolvidable pa que quiera siempre venir, entonces ahí fue donde empezamos y nos reunimos con las barras, y venga hay que hacer tifos que no teníamos ni idea como se hacía eso, y aquí hubo gente que venga yo me le mido y hagámosle, y nos han salido todo muy bien, venga hagamos banderas, venga hagamos salidas con extintores, venga que la gente se una, y eso ha generado que la gente pase bueno en el estadio, y nos hemos embarcado ya en otro tipo de actividades, por ejemplo encontramos que la comunicación era un elemento fundamental donde nosotros debíamos participar, más allá de la comunicación de redes, pues por Facebook por Twiter, no teníamos que ser mucho más protagonistas de esa comunicación porque en la medida que fuéramos protagonistas vamos a alinear todo lo que

nosotros queríamos hacer, e íbamos a generar información oficial e institucional, tenemos hoy un programa de televisión que se llama DIM TV no sé si lo vez.

AH: claro.

DJ: tenemos hoy un programa de radio de lunes a viernes en colmundo radio, tenemos las transmisiones de los partidos, tenemos la revista, eso que nos hace, nos hace ser mucho más protagonistas en comunicación y reforzar todo lo que nosotros queremos hacer.

AH: el famoso video del presi.

DJ: el video del presi ha sido un elemento de comunicación fundamental, el video del presi surgió como una estrategia donde queríamos desarrollar un personaje cercano a la hinchada, y una vez que nos cogió la tarde para dar un reporte de venta de esos abonos, le dijimos a Eduardo que si él se le media y él dijo que si, y resulto ser un personaje impresionante que genera cercanía, empatía, transparencia, y ya hoy por hoy es uno de los elementos fundamentales de la comunicación de nosotros, cosas como la chaqueta, se puso una vez la chaqueta y al otro día se nos agotó una tienda.

AH: imagínese que mi esposa llego y me dijo, si usted se va a entrevistar con el presidente me tiene que llevar porque yo quiero conocer a ese señor.

DJ: un personaje, entonces esa ha sido como nuestra estrategia, ya para este año lo que hicimos fue lo mismo, buscar cuanto necesitábamos, cuanto podíamos tener la boletería, el año pasado lo que hicimos fue sacrificar sacar el clásico, y este año lo incluimos porque como solamente entraba una sola barra, entonces subimos un poco el costo de la boletería, pero seguía siendo si el hincha hacia el promedio boletería a 5 mil 4 mil pesos, eso es devolverse el precio de la boletería 30 años, 30 años a mí me han mostrado boletas de hace 30 años que costaban 7 mil pesos, entonces lo que nos tiene y fuera de eso nosotros internamente ser muy

organizados en muchas cosas, todos los días aprender más en logística, es decir nosotros nos esmeramos porque la logística del estadio sea impecable, problemas claro que tenemos pero trabajamos mucho, hoy el ingreso al estadio Atanasio Girardot cuando juega el Medellín es mucho más sencillo, fácil y seguro, nosotros lo hemos implementado, empresarialmente tenemos que ser intachables, y es desde nosotros los profesionales que estamos acá como desde la atención al público a los hinchas levantamientos de procesos, roles.

AH: lo del ingreso al estadio es una estrategia europea, pues yo escuche de Suramérica. Lo del tema de los carné, ingresar carnetizados, eso es una estrategia yo estuve averiguando que ustedes lo organizaron con esta la empresa que actualmente.

DJ: tú boleta.

AH: tú boleta, esto como se dio.

DJ: En todo este cuento que estábamos, primero hay una norma, hay una ley del gobierno nacional que dice que todos los equipos tienen que tener a sus fanaticadas carnetizados, nadie la ha cumplido, pues nadie la había cumplido hasta nosotros, todas, porque, porque eso significaba incurrir en un costo muy elevado, carnetizar a cada persona es costosísimo, cuando usted multiplica 7 mil 8 mil o 10 mil pesos por 40 mil personas eso es 400 millones de pesos, cierto, entonces ningún equipo había incurrido en eso, y como era un costo tan elevado, la Dimayor no ha podido exigir ese tipo de actividades, entonces nosotros dijimos, no, nosotros si queremos cumplir con el tema, y vamos a carnetizar para seguir la norma, pero para poder hacer eso tenemos que tener una tecnología, y esa tecnología tiene que ser es que yo pueda tener la base de datos, desarrollo de un carné no es simplemente un carné, el carné es el medio, pero tengo que tener una tecnología que me soporte eso, que me conecte con las base de datos, que sepa quién entra por esta puerta y quien entra por esta, y hablamos

con tu boleta, que también nos ayudó con el tema de la venta de los abonos, y tu boleta dijo listo yo le cambio la tecnología del estadio, y fue así como cambiamos toda la tecnología del estadio, la tecnología del estadio era de esos torniquetes como los de buses, nosotros los cambiamos absolutamente todos, sin costo para el estadio, que le sirve para cualquier evento.

AH: ¿ósea que ustedes cambiaron fue la del estadio?

DJ: nosotros cambiamos toda la del estadio.

AH: ¿ósea que los hinchas de nacional pueden entrar de esta misma forma?

DJ: pueden entrar, y le lee la tecnología que ellos tengan, e hicimos y cambiamos este tema.

AH: y ustedes asumieron el costo de eso.

DJ: lo asumió tu boleta, como parte del negocio de nosotros, pero Medellín es quien cambia toda.

Tenemos un contrato con ellos, entonces hacemos esto y carnetizamos, y es una tarjeta inteligente donde tiene un chip, y donde ese chip que guarda toda la información del hincha, entonces nosotros tenemos métricas y sabemos cuanta gente entra por cada una de las puertas, sabemos cuanta gente entra exactamente al estadio, sabemos quiénes van quienes no van.

AH: ¿ósea tienen información comercial toda?

DJ: total.

AH: edades.

DJ: exactamente mujeres, hombres, edades, estamos empezando a trabajar con esa base de datos, hemos hecho ya algunas pruebas, el presidente siempre nos ha insistido que él quiere que uno entre al estado y a los 10 minutos le entre un mensaje su celular diciendo

gracias por haber venido esperamos que con tu aliento ganemos, y al que no vino, ojala no nos haga falta tu apoyo. Esa es como la historia general del todo.

AH: quisiera que me contaras de alguna estrategia que conozcas de algún equipo de futbol antes de que implementaras esta, alguna, de pronto una que conozcas, sea las de nacional o del equipo que sea.

DJ: no, conozco las de millonarios, millonarios hizo he primero el viejo millonarios lo liquidaron que Eduardo silva arranco con el nuevo millonarios, hicieron primero una colocación de emisiones, hicieron la emisión y colocación e acciones en la bolsa de valores, que les permitió recoger un dinero importante, y de ahí empezaron al tema de los abonos, que en la medida que fueron creciendo y mejorando sus campañas crecieron en abonos, pues llegaron a vender creo que 25 mil abonos, creo que el equipo que más abonos han vendido antes de nosotros pues, y antes de todas estas estrategias, pero abonos Full Price, es decir a 600 800 mil pesos, ellos llegaron a facturar en un año más de 50 mil millones de pesos que eso es una locura, y hacían esto.

Y tenían zonas de hospitality para empresas, es decir vendían zonas de las tribunas para empresas, es decir una empresa como Tigo compraba la zona de oriental sector 7 300 sillas, y esos tenían una atención especial. Y les fue muy bien con eso.

AH: acá también lo están haciendo ustedes pero no es

DJ: nosotros también le estamos vendiendo a empresas, nosotros estamos haciendo actividades alternas como el tema del DIM Zone, que sabes el tema del DIM Zone?

AH: me dijeron, sí, yo escuche ya todo el tema me parece algo diferente porque es que es lo que usted decía ahorita, y yo escuche al presidente cuando hablaba del DIM Zone que

decía que la idea no es que vaya el hincha allá y el partido y ya, si no que sea un espectáculo, que todo el tiempo lo mantenga entretenido, ósea la ideología es espectacular.

DJ: nosotros eso lo trajimos, hay una empresa que nos hizo la propuesta y estamos trabajando con ellos, eso se viene de la nascar, de la formula 1, del moto gp, del súper bowl, eventos de todo el día, la gente quiere entretenimiento, entonces uno siempre va y va a un lugar especial de hinchas que es como una feria, donde encuentras cosas, diversión para la familia, comida, música etc, y después entras a tu partido.

AH: ¿para que no nos vayamos porque hay ideas muy importantes, en el tema de lo de las empresas, tengo entendido que es que escogen un grupo de personas en las empresas, los llevan al estadio los entran al camerino?

DJ: no vea, hay varias cosas, uno les vendemos paquetes de boleterías a las empresas para que vayan a la tribuna, y hemos desarrollado algunas estrategias internas, hubo algo que se llama la experiencia DIM la experiencia DIM se la vendemos a las empresas, que es la experiencia DIM, es a entre 12 y 15 personas que la empresa mira como los elige, los llevamos 2 horas antes de que empiece el partido, los entramos, primero los llevamos al camerino donde está ya toda la indumentaria puesta y que se ve espectacular entonces la gente allá se toma unas fotos, se hace un recorrido por todo el camerino que son lugares donde no entra normalmente el hincha, de ahí se van y esperan al bus en el garaje donde llega el bus en la parte privada, saludan a los jugadores cuando llegan, y de ahí se van para el campo de juego a esperar el calentamiento en la banca del equipo, el equipo sale y calienta, calientan ahí a 2 metros de ellos, y después se van para la zona VIP y ven el partido allá pues con un refrigerio, eso se lo vendemos nosotros a las empresas, y ha dado muy buenos resultados.

AH: ¿esto cuanto puede ser un ingreso de eso?

DJ: eso vale como 5 millones de pesos.

AH: ¿lo empezaron a implementar este año?

DJ: el año pasado.

AH: ¿y de pronto tienes un promedio de cuanto ha sido en este tiempo lo que han podido recolectar?

DJ: no, pues lo implementamos como en 5 partidos del año pasado, unos 50 millones de pesos, pero todo eso es adicional a lo demás de la estrategia.

DJ: bueno joven agilicemos que tengo otra critica ya.

AH: ¿en este tema del DIM Zone bueno ustedes están haciendo algo, pero cuál sería el retroactivo?

DJ: retroactivo para quienes.

AH: para ustedes.

DJ: no, para nosotros es darle más lugar de encuentro y esparcimiento a los hinchas.

AH: ¿ósea que ustedes aquí no están ganando prácticamente nada?

DJ: eso no nos da plata, plata no da porque los costos de eso son altísimos, la gran mayoría de cosas nosotros no las hacemos para ganar plata, si no para darles bienestar y lugares de encuentro y esparcimiento a nuestra hinchada, si nosotros logramos que un papa vaya con su familia, disfruten el DIM Zone, luego entre al estadio y pasen bueno, ese papa nos va a comprar siempre el abono, y va a ser su lugar de esparcimiento.

AH: ¿sabes de pronto como trabajaba Medellín antes de que empezaran a implementar esta estrategia, que hacían a nivel de mercadeo?

DJ: nada, pues muy poco, enfocados en la parte deportiva, en el partido y ya, cuando había eventos especiales como llegar a una final, pues intentaban trabajar por el espectáculo,



pero ya, otras estrategias, eran en partidos que eran como muy flojos se hacían estrategias como de 2x1 o 3x1.

AH: estrategias de promoción.

DJ: se hizo el tema de los abonos se hizo en semestres anteriores, pero el día que más abonos vendimos, vendimos 4 mil abonos, pues era full precio y tenía un descuento pues.

AH: ¿Dificultades que se presentaron?

DJ: no muchas, esto es un mar de dificultades, ese es el gran secreto, salir de las dificultades.

AH: pero una dificultad que ustedes digan ahí fue un embrollo.

DJ: el tema técnico, una cosa es poner lo molinetes y otra cosas es que funcionen, que funciones las tarjetas y vos darle solución a esas tarjetas, aprender logísticamente cuando tienes pues una cosa es hacer un evento cada 8 días para 4 mil personas y otra es que haya un evento cada 8 días para 35 mil, pues aprender el movimiento de eso es complejo, y cuando hay tanta gente hay más presión sobre el equipo y sobre las cosas.

Que otras dificultades, que los medios gubernamentales no están preparados para estas cosas, entonces uno llega con ideas locas o innovadoras, o fuera de eso, y ellos tienen que no están como te digo no están preparados entonces no reaccionan a la velocidad que uno quiere, entonces se demoran más, entonces tienen que hacer más regulaciones, entonces sacar otros temas.

AH: ¿estás hablando más de temas como de permisos y todo eso?

DJ: sí.

AH: de pronto has me puedes decir cómo perciben los hinchas la estrategia.

DJ: no, muy bueno, excelente, muy bueno, no y creemos que la percepción de ellos es muy alta, es de confianza en la institución, por lo menos ven que nosotros estamos trabajando fuerte y duro en el tema, que aquí hay un grupo interdisciplinario que le ha cambiado la cara al Medellín a la institución como tal.

### **13.1.1 Resumen de encuesta**

A continuación se relacionan los aspectos más importantes de la anterior entrevista, y que nos servirán para poder realizar un análisis de los resultados más importantes.

- El marketing deportivo se enfoca en muchos deportes, pero tiene un enfoque fuerte en el fútbol porque acapara muchas cosas.
- Los abonos existen en el Fútbol Profesional Colombiano hace mucho tiempo, esta información es dada por el entrevistado, se trató de consultar bibliográficamente pero no fue posible encontrar una fecha exacta, se puede precisar que los abonos en el fútbol profesional colombiano se han venido utilizando con más fuerza durante los últimos 20 años.
- Lo importante de la estrategia de los abonos es que uno logre una masa crítica importante que asegure unos ingresos fijos, esa masa crítica en Colombia se situaba entre el 40 y 50% de capacidad de cada estadio es decir de 18 a 20 mil abonos vendidos.
- La pregunta es como logro yo salir a vender antes de jugar y poder conseguir el dinero para poder coordinar o para poder ajustar mi flujo de caja.

- Además los abonos también buscan asegurar de entrada un número importante de asistente a los estadios, para poder tener la posibilidad de vender publicidad y negociar los patrocinios.
- Estrategias de marketing deportivo diferente a los abonos en Colombia sí se han hecho, pero no en grandes dimensiones, es algo de lo que se está aprendiendo.
- Una de las estrategias es los Hospitalitys que son atenciones preferenciales a ciertos hinchas, donde se les brinda una atención VIP en la tribuna, pueden tener acceso a la cancha e incluso a los camerinos.
- La selección Colombia ha aprendido a hacer marketing deportivo, cuando una persona va a un partido de la selección Colombia encuentra actividades alrededor, tanto antes, durante y después del partido, que hacen que ese evento tome mucha importancia y que la gente siempre quiera ir.
- En el fútbol colombiano no existe nada documentado acerca de estrategias de marketing deportivo, y por la informalidad con la que se ha manejado todos estos años es muy difícil aún encontrar información financiera; el señor Diego Jaramillo manifiesta que el fútbol se manejó durante muchos años de una forma muy informal, y como se trató solamente como un hecho deportivo, muchas cosas acerca de los clubes no quedaban claras, como lo son estados de resultados, ingresos, transacciones.
- Del fútbol se puede encontrar con facilidad los resultados deportivos, pero de ahí para adelante lo demás no se encuentra tan documentado. Lo que son estrategias empresariales, de marketing, e incluso las mismas estructuras de los equipos.
- De los 20 equipos que existen en la categoría primera A, sólo 6 equipos se manejan de una forma empresarial adecuada, Atlético Nacional, Atlético Junior, Club Deportivo

los Millonarios, Deportivo Cali, Independiente Santa Fe y el Deportivo Independiente Medellín con estructuras claras y definidas.

- El fútbol colombiano ha sido tachado por muchas personas y medios de comunicación como una máquina grande de lavado de dinero, precisamente porque muchos equipos a final de año, perdían y perdían dinero, pero luego al iniciar el año siguiente contrataban jugadores y funcionaban como si esto no les hubiera afectado.
- En Colombia aproximadamente 4 equipos ha sido intervenido: el caso más reciente es el Envigado FC, que junto con el América de Cali fueron incluidos en la lista Clinton; también el caso del Deportivo Independiente Medellín, que de la década de 1990 al 2000 sus dueños fueron investigados y algunos llevados a la cárcel.
- Todo esto es solo el reflejo de lo que ha sido el fútbol colombiano durante muchos años. Lo importante de todo esto es que ya hay empresas privadas y equipos que se han metido de lleno a trabajar el fútbol como una empresa organizada, el caso de Nacional con Ardila Lulle o de la familia Char con el Junior, el caso del Medellín con los nuevos dueños.
- Todos estos cambios en los dueños de cada uno de los equipos del Fútbol Profesional Colombiano hace que ya se comiencen a estructurar empresas deportivas con proyectos deportivos pero que sean sostenibles a través del tiempo.
- Antes de darse la estrategia “Todos en Uno”, el Deportivo Independiente Medellín estaba pasando por una crisis deportiva y económica, incluso antes de llegar el actual presidente Eduardo Silva Meluk hubo un cambio de 3 presidentes en un período de 6 meses.

- Los nuevos dueños que vienen con toda la intención de comprar un equipo no por un móvil económico si no más por un móvil pasional y social, querían darle una visión totalmente diferente a todo el manejo deportivo, administrativo y financiero al equipo, de ahí cambia todo el concepto de la estructura del Deportivo Independiente Medellín.
- Los nuevos dueños llegaron cuando el Deportivo Independiente Medellín estaba peleando el descenso a la primera B del fútbol colombiano, y al borde de la quiebra económica.
- El objetivo fundamental es que el Deportivo Independiente Medellín fuera una institución orgullo de todos sus hinchas, empresarialmente intachable y que sea sostenible; que sea empresa bien estructurada, que se maneje bien, que sea transparente, y que el resultado de eso va a ser un equipo profesional que esté a la altura de triunfos y que de títulos.
- Durante el último tramo del año 2013 y el primer semestre del año 2014 los nuevos dueños del equipo tuvieron que invertir demasiado, dado que no conocían la dinámica del fútbol esto les sorprendió un poco.
- El nuevo presidente Eduardo Silva Meluk se posesiona en el año 2014, en los primeros 6 meses se dedicó a dar una estructura deportiva y empresarial, dado que lo que encuentra es una empresa totalmente desproporcionada en ingresos y gastos, para lanzar la estrategia “todos en uno” 6 meses después.
- Dentro de la estructura deportiva se creó un comité que respondería únicamente por los resultados a nivel deportivo del equipo; este comité se encargada de la contratación y la venta de los jugadores, en ese momento cambiaron al cuerpo técnico y le dieron salida a 9 jugadores.

- El resultado deportivo se puede dar por 2 cosas: 1. Por el azar, 2. Por el trabajo duro, tener una base sólida, y un norte. De esta forma tarde o temprano los títulos se van a dar.
- En Colombia particularmente a los equipos les exigen antes que un campeonato, que sean protagonistas del mismo.
- En el fútbol el mayor gasto es la materia prima que son los jugadores, y para bajar costos en el fútbol no puedes rebajar salarios.
- En el fútbol las entradas se dan por 4 cosas: 1. Compra y Venta de los derechos deportivos de los jugadores, esto es algo que no se puede presupuestar, porque no sabes cuándo se va a vender un jugador. 2. Derechos de televisión (4000 millones de pesos), 3. Explotación de marca (Patrocinios, Publicidad y Comercialización.), 4. Taquilla.
- La taquilla pesa demasiado en el fútbol colombiano, mientras que en equipos de Europa la taquilla representa el 12% en Colombia representa el 60 al 70% de los ingresos totales de cada equipo.
- La taquilla tiene varios limitantes: el resultado del equipo, la lluvia, el rival, las fechas especiales.
- El precio de la boletería en Colombia era el tercero más costoso de Latinoamérica, especialmente en las ciudades de los equipos más representativos.
- En promedio una persona que ganaba un poco más de un salario mínimo podía ir al estadio 1 sola vez en la quincena, y solo o con un niño porque no le cobran, si llevaba a otra persona se le doblaba el gasto.

- A las personas en Medellín les gusta ir al estadio, el día del centenario del Deportivo Independiente Medellín la entrada era gratis, fueron 45 mil personas y 100 mil más se quedaron afuera. Cuando hacían promociones 2x1 o 3x1 las personas respondían inmediatamente.
- El promedio de asistencia a los estadios en Colombia incluyendo finales era de 12000 personas. El de Medellín era de 8 a 10 mil, un promedio bueno de acuerdo al promedio nacional.
- Lo que el Deportivo Independiente Medellín obtenía con su promedio semestral de 8 a 10 mil personas eran 2500 millones de pesos.
- De ahí se empezó a gestar la estrategia del “Todos en Uno” donde la pregunta que se hicieron fue: ¿cómo asegurar mínimo 2500 millones de pesos en muy poco tiempo?
- La famosa teoría del mercadeo que dice, el avión vale lo mismo que se vaya con 3 pasajeros o que se vaya lleno, es igualmente aplicable para el futbol, teníamos ese avión que es el Atanasio Girardot, van 8 mil personas con capacidad para 44 mil y pagas lo mismos por utilizar el espacio para 8 mil o 44 mil.
- Se encontró que para obtener esos 2500 millones de pesos que se recaudaban en un semestre, debían llenar el estadio una sola vez.
- Los directivos en compañía del equipo de mercadeo querían saber si los hinchas los apoyaban y confiaban en ellos, debían vender una sola boleta para recoger los 2500 millones, además poder facilitar la asistencia a cada partido, si los aficionados compran el abono les demostrarían que les gusta ir al estadio, así lograrían subir el nivel de asistentes, además de dar un campanazo o un mensaje muy importante y es que si se puede disfrutar del futbol, todo el semestre con el precio de una boleta.

- Los precios se establecieron para que una persona que pagaba 28 mil pesos, esto era el equivalente al precio de una boleta para un solo partido, tuviera la oportunidad de asistir a 9.
- Muchas personas del ámbito financiero y de la prensa mostraron negativismo a esta idea, pero para los directivos era clara, necesitaban recoger 2500 millones y si en un solo partido lo hacían, ya podrían obtener el flujo de caja y el presupuesto necesario para trabajar durante todo el semestre.
- Se pensaba vender las 40 mil boletas en un mes y medio, y se vendió en una semana. Hubo una condición especial y es que se debían vender las 40.000 boletas, si no se devolvía el dinero.
- Fue así como pudieron lograr el objetivo de subir el nivel de asistencia, y así poder garantizar la exposición de marca, y poder conseguir más patrocinadores o más anunciantes para el estadio.
- Pasaron de 4 a 9 patrocinadores, en dinero esto es pasar de 1.800 millones a 5.000 millones de pesos.
- En publicidad pasaron de vender 80 millones de pesos a vender 1.000 millones de pesos.
- Crearon las tiendas del Medellín en cada punto de los almacenes ÉXITO; los ingresos por estas tiendas al año son 200 millones de pesos.
- Realizan un monitoreo de medios y se lo entregan tanto a patrocinadores y anunciantes del estadio, cada 8 días, para que las marcas empiecen a mirar su ROI.
- Encontraron que la comunicación era un elemento fundamental donde debían participar, más allá de la comunicación de redes, por Facebook o Twitter, debían ser



más protagonistas, crearon DIM Radio, DIM TV, APP DIM Oficial, y el video del “Presi”.

- Organizaron el ingreso al estadio, por solicitud del equipo Tu Boleta instalo unos torniquetes. Para este ingreso carnetizarón a los hinchas, cumpliendo con la obligación puesta por DIMAYOR. Fue el primer equipo que lo hizo en Colombia, utilizar un carné para ingresar al estadio.
- Estos torniquetes fueron una donación que le hicieron prácticamente al estadio, se puede usar para cualquier evento, incluso el rival de patio.
- Con la tarjeta o carné del hincha, tiene acceso a una base de datos, nombres, correos, ingresos al estadio.
- Millonarios vendió abonos full Price que eran entre 600 y 800 mil pesos, lograron vender 25 mil abonos. Lo hicieron con el actual presidente de Medellín.
- Millonarios también tenía los Hospitalitys.
- El Deportivo Independiente Medellín también está haciendo actividades de este tipo, DIM Zone que es una zona de esparcimiento a los hinchas antes de los partidos, totalmente gratis. Empresas pagan alrededor de 10 millones de pesos para que sus empleados estén en el estadio, visiten los camerinos, vean el calentamiento en los bancos.
- El Deportivo Independiente Medellín vendía en promedio 4 mil abonos Full Price. Las activaciones de mercadeo que realizaba el equipo sólo eran ingresos 2x1 o 3x1.

## 14. ANALISIS DE RESULTADOS

**¿Cómo ha influenciado la estrategia “Todos en uno” la decisión de compra de cada uno de sus hinchas?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la encuesta realizada a los hinchas y la entrevista al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

La estrategia “Todos en uno” se ha convertido en la motivación para que los hinchas del Deportivo Independiente Medellín puedan invertir de su dinero no sólo para comprar el abono semestre tras semestre, también para que compren las prendas alusivas al equipo. Si hablamos de cifras, podemos ver que el 62% de los encuestados se ha abonado durante los 3 años que lleva la estrategia, además el 76% de los encuestados ha comprado un producto en las tiendas oficiales del equipo en el presente año. Quizás lo más importante es que el precio de la boletería le facilita a los hinchas asistir con familiares y amigos, que para los encuestados representa el 88% de importancia respecto a la estrategia.

Cuando hablamos de decisión de compra se trata de que el consumidor escoja el producto de la empresa x por encima de otros, para este caso sería que el hincha escoja los servicios que yo le ofrezco por encima de otros, en la aplicación sería que una persona asista al estadio por encima de otros planes como lo es ir a cine o a un parque de diversiones. Para que este propósito se cumpliera Diego Jaramillo en la entrevista manifiesta que se le transmitió al hincha el sentir de que el equipo era suyo, a través de la razón social de los dueños de la empresa se puede identificar este deseo, se llaman El Equipo del Pueblo S.A, una expresión muy característica en los hinchas después de la implementación de la estrategia.

**¿Cuál es la recordación que tienen los hinchas del Deportivo Independiente Medellín acerca del trabajo que realiza el área de mercadeo antes, durante y después de cada partido?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la encuesta realizada a los hinchas y la entrevista al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

El área de mercadeo del DIM se concentra en hacer activaciones de mercadeo de 3 formas, la primera es a través de las redes sociales donde la mayoría los hinchas del Deportivo Independiente Medellín manifiestan conocer las redes sociales del equipo, el 96.1% conoce la página de Facebook, el 78% el programa DIM TV, el 72% conoce la página web, es precisamente por estas redes donde el departamento de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín inicia el trabajo de motivación, lo mantiene durante el partido y lo continua una vez finalizado el encuentro, es importante mencionar que los hinchas tienen una participación activa, por ejemplo en la página de Facebook publican mensajes de motivación para el equipo, esto lo hacen no solo antes del partido, también al finalizar este.

La segunda actividad es “el video del Presi” que en la encuesta obtuvo un 8.3% de motivación y recordación, este es un video de motivación que graba el presidente del equipo para incentivar a los hinchas a asistir al estadio, a continuar apoyando el equipo, o a comprar el abono, hasta la publicación de mensajes antes, durante y después de cada partido, lo cual se puede corroborar en la siguiente imagen.



Fuente: Imagen tomada de You Tube

La tercera son las actividades que motivan a cada uno de sus hinchas a participar activamente del espectáculo futbolero, ya sea por medio de una salida monumental que es la actividad que más les gusta a los hinchas con un 87% de recordación y motivación, donde los aficionados arman figuras a partir de plásticos o lo que llaman tifos, también a través de una actividad que han llamado el banderazo (también hace parte de las salidas monumentales), esta actividad consiste en regalar banderas a los hinchas, en promedio se obsequian de 32 mil a 40 mil banderas que el hincha luego se lleva para su casa. Otra actividad que realizan y que involucra a las familias es el DIM Zone que en la encuesta tuvo un 3.8%, son una serie de actividades donde participan los patrocinadores del equipo y anunciantes publicitarios del estadio, esta actividad es fundamental no sólo para el relacionamiento del equipo con los hinchas, también para la exposición de marca de los patrocinadores y anunciantes, lo que desencadena un fortalecimiento comercial entre el equipo y sus patrocinadores.

El hecho de que el 87% de los encuestados manifestaran sentirse motivado para asistir al estadio por las salidas monumentales o el banderazo, es consecuencia de una recordación y una valoración muy alta por parte de cada hincha, es un trabajo que han venido construyendo partido a partido, es tal la recordación que han generado en el hincha que hoy generan una expectativa en el aficionado acerca de las activaciones de mercadeo que puedan llegar a realizar.

Todo este trabajo solo tiene un fin, que cada hincha no sólo asista a un partido, también que pueda participar activamente antes y durante el partido, lo que acaba sumando al espectáculo y al desempeño del equipo.

### **¿Cuál es el lugar que ocupa la marca Deportivo Independiente Medellín en la mente de los hinchas de los demás equipos del Fútbol Profesional Colombiano?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se realizó la encuesta de recordación de marca para todos los hinchas del futbol profesional colombiano, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

Se contó con participación de hinchas de 15 de los 18 equipos del Fútbol Profesional Colombiano, en su mayoría aficionados del Atlético Nacional, Independiente Medellín, Club América de Cali, Independiente Santa fe, Deportivo Cali, Club Deportivo los Millonarios y Atlético Junior, en total fueron 300 encuestas; para el presente análisis se quitan las respuestas de los aficionados del Deportivo Independiente Medellín que fueron 38, así poder tener una respuesta clara sobre la recordación en los demás hinchas.

Se realizaron preguntas con respuesta en método de párrafo, la idea era que las personas contestaran a conciencia y sin ningún tipo de influencia, se relacionan a continuación las preguntas que aplican a nuestra investigación con su respectivo resultado y se finaliza con la interpretación en conjunto de todas las preguntas.

-Ante la pregunta seleccione los mejores 4 equipos en gestión deportiva y financiera de los últimos 4 años, El Deportivo Independiente Medellín lo ubican en el 3 lugar con un 82%

-A la pregunta seleccione los 3 mejores equipos Colombianos de la actualidad, el 43% de los encuestados le dio el 3 lugar al Deportivo Independiente Medellín, el 14% le dio el segundo lugar y 43% restante no lo considera entre los mejores.

-En la pregunta mencione los 5 equipos del Fútbol Profesional Colombiano que usted más recuerda, el Deportivo Independiente Medellín lo recuerdan así: el 19% en segundo lugar de recordación, el 16% le da el 4 lugar de recordación, el 12% le da el quinto lugar de recordación y el 9% le da el tercer lugar de recordación, el 44% no lo recuerda, pero es un buen resultado saber que el 66% de los encuestados lo tiene en los 5 equipos que más recuerda.

-A la pregunta cuales son los equipos que más han crecido en los últimos 5 años, el 25% lo recuerda como el tercer equipo que más ha crecido, un 20% lo recuerda como el segundo y otro 20% lo recuerda como el cuarto que más ha crecido y el 11% lo recuerda como el quinto que más ha crecido, es muy importante resaltar que solo el 20% de los encuestados no recuerda al Deportivo Independiente Medellín como uno de los equipos que más ha crecido en los últimos 5 años. El hecho de que el 80% lo recuerde entre los 5 equipos que más ha crecido es una muestra clara de la contribución de la estrategia “Todos en Uno” en este resultado.

-Por último que quiso indagar si el Deportivo Independiente Medellín se podría tomar como un ejemplo para otros equipos, la pregunta que se realizó fue: Mencione los 4 equipos que para usted son un modelo a seguir, los resultados fueron satisfactorios, El 27% lo recuerda como el tercer equipo como modelo a seguir, el 22% como el segundo, el 14% como el cuarto y el 1% como el primero, lo que nos da un total de 64% de recordación entre los cuatro equipos que pueden ser un modelo a seguir tanto a nivel administrativo, financiero, deportivamente y en estrategias de mercadeo.

Si se sacara un promedio de recordación entre las 5 preguntas que se tomaron para la medición de la recordación de marca, podríamos concluir que la recordación que tienen los demás aficionados al Fútbol Profesional Colombiano sobre el Deportivo Independiente Medellín es excelente, se promedia entre un 72% que lo recuerdan como un equipo modelo para otros, lo consideran como 1 de los tres mejores equipos de la actualidad, lo resaltan como uno de los cinco equipos que más han crecido. En cuanto a la posición se podría concluir haciendo un promedio que el lugar que ocupa el Deportivo Independiente Medellín en la mente de los demás aficionados del Fútbol Profesional Colombiano esta entre la tercera y la quinta posición.

### **¿Cómo eran las finanzas del equipo de futbol Deportivo Independiente Medellín antes de la implementación de la estrategia y después de implementarla?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la entrevista realizada al

director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

Para el año 2012 comparado al 2011 el equipo tenía una diferencia positiva en activos de \$1.159 millones de pesos.

Las deudas en este mismo periodo pasaron aumentaron a \$5.298 millones.

El patrimonio del equipo pasó de 6.869 millones a \$2.729 millones, lo que reporta una diferencia de \$4.139 millones.

Los resultados de la actividad para el año 2011 fueron de \$-1.393 millones y para el año 2012 el resultado fue \$-2.713 millones, lo que nos deja un aumento en la diferencia de 49% (Superintendencia de sociedades, 2012)

Estos resultados no solo afectaban el ámbito deportivo, debido a que llegaron a darse casos como en el 2012 en los que a los jugadores les adeudaron sus salarios y las deudas ascendían aproximadamente a \$18.000 millones de pesos. (Redacción el tiempo, 2012)

Esta situación continua igual hasta que finalizando el año 2013 y iniciando el año 2014 la nueva administración del Deportivo Independiente Medellín a cargo del presidente Eduardo Silva Meluk, tomó como primera decisión reestructurar la empresa en su totalidad, esta reestructuración no solamente se dio en el ámbito administrativo, también el ámbito deportivo; lo que encontró el señor Meluk es una empresa con un balance desproporcional, donde la empresa gastaba más de lo que ganaba, año tras años las pérdidas de la actividad crecían como en el 2012 que aumento en un 50%.

Esta reestructuración a partir de la estrategia “Todos en Uno” fue la posibilidad de sanear las deudas del equipo, posicionarlo como una de las empresas más transparentes y sostenibles del país, una parte vital fue la diversificación de sus ingresos, los ingresos por



taquilla pasaron de representar el 70% a ser el 20%, y aparecieron otras variables de ingresos como patrocinios donde sólo tenían 3 patrocinadores para el año 2012, pero para el año 2016 ya cuenta con 12, además los ingresos por la publicidad en el estadio crecieron 10 veces más, en propias palabras de Diego Jaramillo, antes tenían que ir a las empresas como mendigando, ahora ya no tienen cupos disponibles.

**Cuantificar las ganancias aproximadas por cada año de implementación de la estrategia, y hacer un análisis comparativo con cada año anterior**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la entrevista realizada al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

Año 2014

Ingresos totales en millones de pesos \$19.874

Año 2015

Ingresos totales en millones de pesos \$38.938

Es importante entender que para el año 2015 el DIM logró la variación más alta, entre 2014 y 2015 de 95,5% vs otros equipos del rentado colombiano. (Redacción Heraldó. 2016).

Mientras que en el año 2014 el equipo del pueblo presento en activos \$31.774 Millones, para el año 2015 fue de \$57.788 millones con una variación del 81.9%. (Superintendencia de sociedades. 2016)

Este resultado muy posiblemente se da porque para el año 2015 el equipo adquirió los derechos deportivos del 80% de su nómina, la que para el 2015 se convirtió en la segunda nómina del país más costosa 13.60 millones de euros. (Redacción Futbol Red 2015)

En el tema de obligaciones el equipo pasó de tener obligaciones por \$22.126 millones en el 2014 a tener obligaciones por valor de \$42.795 Millones en el 2015. (Superintendencia de sociedades. 2016)

Posiblemente se dé este aumento de obligaciones debido a la compra de un terreno para la construcción de la sede del equipo.

En cuanto al patrimonio el equipo pasó de \$9.648 millones en 2014 a \$14.993 millones en 2015(Superintendencia de sociedades. 2016)

Todas estas cifras son el resultado de una gestión empresarial impecable, de una diversificación de ingresos exitosa la cual se va a desglosar a continuación:

Año 2014

Ingresos totales 2014 \$19.874 millones de pesos.

Taquilla: \$2.500 millones.

Vallas: \$800 a 1000 millones

Tiendas DIM: \$2000 millones

Televisión: \$4000 millones

Patrocinadores: \$3.000 Millones.

No es posible cuantificar cifras del año 2015 ya que no existen fuentes que las desglosen, además desde el equipo se reservaron el derecho de facilitarlas.

**¿Cuál es la imagen que proyecta la marca Deportivo Independiente Medellín a otros equipos del Fútbol Profesional Colombiano y porque lo reconocen?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la entrevista realizada al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

La imagen que tienen los demás equipos del deportivo independiente Medellín no podría ser mejor, desde hace dos años que la institución implementó la estrategia el equipo ha sido reconocido por su aporte al Fútbol Profesional Colombiano, por ayudar a que las familias volvieran a los estadios, y aún más por el evidente crecimiento deportivo, pues lleva accediendo a todos las fases finales, y ha sido finalista en 3 veces, precisamente en la última se coronó campeón.

Pero más allá de esto, el Deportivo Independiente Medellín se convirtió en un modelo a seguir; respecto a esto el señor Diego Jaramillo le cuenta al diario Fútbol Red de la Casa Editorial El Tiempo asegura que equipos como Once Caldas, Deportivo Cali, Real Cartagena, Cúcuta Deportivo y hasta Independiente Santa Fe analizaron el proyecto e hicieron contactos para que les contaran bien sobre la estrategia. (Redacción Fútbol Red. 2014)

Indudablemente al Deportivo Independiente Medellín lo reconocen por dos cosas, la primera, y quizás la más importante, la estrategia de abonos que los consolidó como empresa y como uno de los equipos que llevan más personas al estadio y contribuyen a espectáculo del

fútbol en Colombia, lo segundo son los resultados deportivos que, como decía Diego Jaramillo en la entrevista, se dan por el trabajo constante.

### **¿Conocen los medios de comunicación y demás estamentos del futbol el trabajo de la marca Deportivo Independiente Medellín?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la entrevista realizada al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

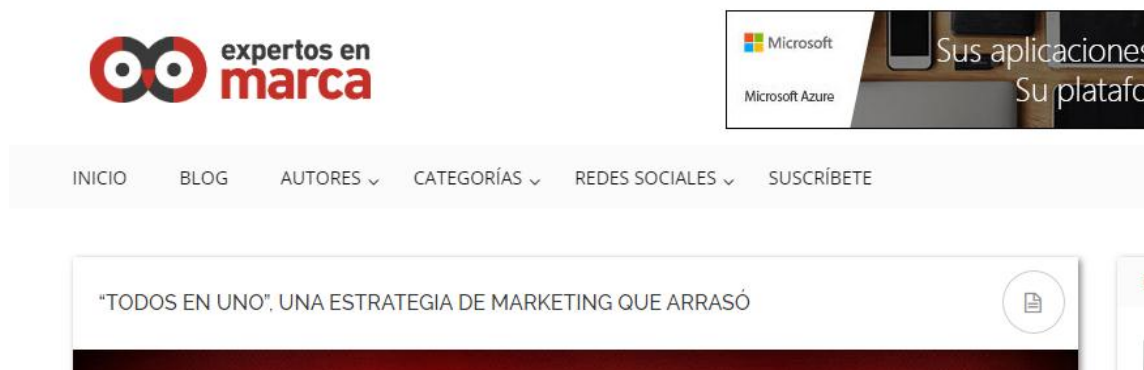
Lo primero por lo que se dio a reconocer esta estrategia es por el tema del precio de la boletería, según la manifiesta el señor Diego Jaramillo los medios de comunicación siempre buscaron una explicación de la idea pues era difícil de concebir que con el precio de una boleta una persona pudiera asistir todo un semestre al estadio.

Luego que la estrategia dio su fruto las publicaciones no se hicieron esperar, y algunos incluso proponían que otros equipos la implementaran. A continuación se adjuntan imágenes de las publicaciones más relevantes.



Proyecto del DIM, 'Todos en Uno', digno de ser  
coniado

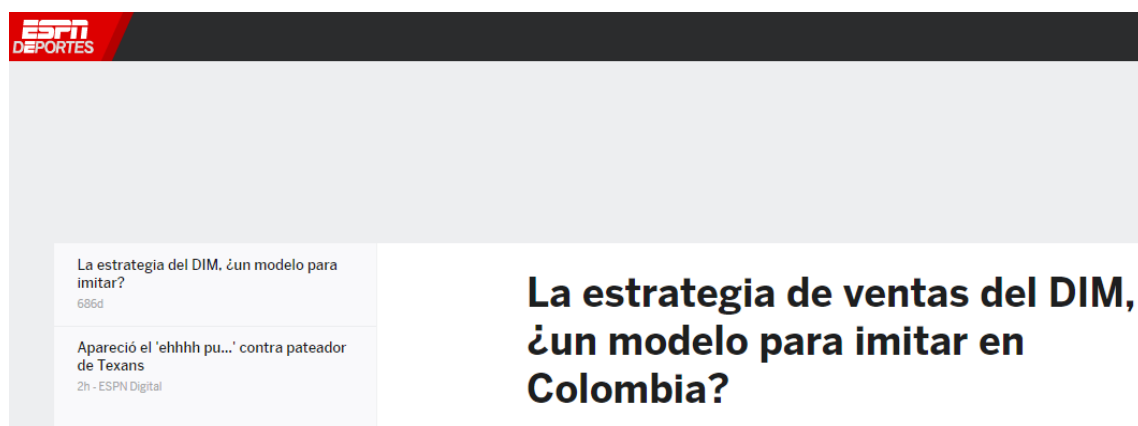
Fuente: Futbol Red



Fuente: Expertos en marca 2015



Fuente: El colombiano 2014



Fuente: ESPN 2015

Este último hizo un análisis de cada uno de los equipos por país que más llevaban hinchas al estadio, para la sorpresa de muchos el Deportivo Independiente Medellín ocupó el segundo lugar superado solamente por Cruzeiro de Brasil. (ESPN.com 2015).

Además de esta última publicación también se debe resaltar el homenaje que le rindió la CONMEBOL, máximo ente regulador del fútbol suramericano, por su estrategia de mercado que contribuyó al crecimiento del fútbol colombiano. (Minuto 30. 2014)

**¿Cuáles son los resultados de la estrategia Todos en Uno, y cuáles son los resultados de otras estrategias de equipos de Fútbol Profesional Colombiano?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la entrevista realizada al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

Como lo vimos en la pregunta de sistematización sobre los resultados económicos, el DIM ha realizado una excelente labor con la estrategia “Todos en uno” comparado a otros equipos. El DIM ocupa el primer lugar para el año 2016 con 33.000 abonos vendidos, seguido por Atlético Nacional y Junior con 25.000. A continuación se relaciona el Ranking completo. (Redacción Goal 2016)

1. Deportivo Independiente Medellín: 33.000 Abonos: el abono costaba \$60.000 el más barato, incluía 10 partidos por la liga local, es decir \$6.000 pesos por partido.
2. Atlético Nacional: 25.000 Abonos: el abono más barato era de \$189.000, que incluía además de 10 partidos de la liga local, la final de Súper Liga, y 3 partidos de Copa Libertadores, es decir \$13.500 por partido.

3. Atlético Junior 25.000 Abonos: el abono más barato era de \$45.000 que incluía además de 10 partidos de la liga local, y 1 partido de la liga Águila, es decir \$4.090 por partido.

4. Independiente Santa Fé 15.000 Abonos: el abono más barato era de \$180.000 que incluía además de 10 partidos de la liga local, la final de la recopa suramericana, y 1 partido de la Copa Libertadores, es decir \$15.000 por partido.

5. Club los Millonarios 13.000 Abonos: el abono más barato era de \$ 110.000 que incluía 10 partidos de la liga local, y 3 partidos de la Copa Águila, es decir \$8.461 por partido. (Gol caracol.com. 2016).

En el ranking de asistencias para el 2016 el primer equipo es Atlético Nacional 171.047, seguido por Deportivo Independiente Medellín 167.619, el tercero es Deportivo Cali 92.810. (Futboleto.com 2016).

Lo que estos datos revelan son muy importantes, si hablamos en términos económicos el único que equipo que puede pasar al Deportivo Independiente Medellín es el Atlético Nacional, quien por participación en Copa Libertadores podría superar en los ingresos por bono ya que incluía los 3 partidos de la Copa Libertadores. En términos de cantidad el Deportivo Independiente Medellín los supera a todos, y por último en términos de asistencia, el Medellín ocupa el segundo lugar superado sólo por Atlético Nacional quien estaba participando de la Copa Libertadores donde logró salir campeón.

Los resultados siguen siendo muy buenos y más teniendo en cuenta que el abono sólo incluyó los partidos de la liga local.

**Cuantificar los resultados de las estrategias del Fútbol Profesional Colombiano, económicamente, deportivamente, y en el valor de marca que han adquirido**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

Los resultados del Fútbol Profesional Colombiano son muy valiosos para los últimos 2 años, muchos equipos se han unido a ofrecer abonos de bajo costo, como lo es caso del Deportivo Cali, Junior, Independiente Santa Fe y Millonarios también se acercan un poco; sería injusto decir que algún equipo lo está haciendo mal pues todos están trabajando con una estrategia de abonos que brinde características especiales a sus seguidores, pero lo que sí podemos observar son los resultados totales:

El activo de los 31 clubes deportivos aumentó en 27,4% en 2015 y el patrimonio lo hizo en 30%. Este comportamiento se debe, entre otros, a los procesos de capitalización adelantados en el marco de la Ley 1445 de 2011.

El consolidado de los 31 clubes de fútbol presenta ganancias, pues sus gastos fueron inferiores; hay una gran recuperación en cada uno de los equipos en lo que se han dado cambios administrativos.

La mayoría de clubes se recuperaron de las pérdidas que sufrieron en el año 2014. Por segundo año consecutivo, los clubes de fútbol presentaron ganancias. Éstas fueron de \$1.889 millones durante 2015.

Además de estos resultados financieros, el fútbol colombiano ha crecido deportivamente hablando, el año pasado logramos tener el campeón de la Copa Suramericana,



y este año además de tener 3 equipos en los cuartos de final de la Copa suramericana, tenemos al campeón de la Copa Libertadores.

A nivel mundial los jugadores y clubes están muy cotizados como consecuencia a lo mencionado anteriormente.

**¿Cómo es el comportamiento de la marca Deportivo Independiente Medellín ahora, comparado al tiempo antes de la implementación de la estrategia?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la encuesta realizada a los hinchas y la entrevista realizada al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

La marca Deportivo Independiente Medellín tiene un movimiento propio, lo que antes era una marca poca atractiva incluso para los misma hinchas, se ha convertido en una marca con gran movimiento y exposición. Hoy en día muchas empresas buscan participar de esta exposición con el DIM, como en la entrevista lo manifestaba Diego Jaramillo ya no tienen que mendigar patrocinios, ya tienen un respaldo gigante que les da el derecho por la implementación de esta estrategia y el nivel de exposición, es tanto esto último que se ha calculado que durante un evento deportivo la marca Deportivo Independiente llega a más de 9 millones de personas.

Entonces podemos ver una marca dinámica, de recordación, reconocida y querida por sus hinchas y el público del fútbol en general.

**¿Cuál es la mayor influencia de la estrategia Todos en Uno en la marca Deportivo Independiente Medellín y cuáles han sido los factores de cambio en el sistema de bonos comparado a otros?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la encuesta realizada a los hinchas y la entrevista realizada al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

La mayor influencia que logró esta estrategia es la exposición, lograr establecer un promedio de asistencia de 30.000 personas por partido no es nada fácil, pero el resultado de esto puede llegar a ser el cuadruplicar el nivel de exposición. Hoy quizás la marca Deportivo Independiente Medellín es la que genera más ingresos por conceptos de patrocinios y publicidad en el Fútbol Profesional Colombiano. Es tal la exposición de esta marca que es reconocida por lo miembros del fútbol y los que están por fuera de ello. La prensa no sólo nacional, también la internacional la reconocen y la han estudiado.

Si hablamos de los hinchas podríamos decir que aumentó notablemente el sentimiento hacia el club, el compromiso y a fidelidad, y más si el 88% de los encuestados manifestaron que se sienten valorados por el club con este tipo de estrategias.

**¿Cuáles son las herramientas fundamentales que deben implementar otros equipos del Fútbol Profesional Colombiano que deseen adoptar esta estrategia?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la encuesta realizada a los hinchas y la entrevista realizada al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

Podríamos decir que de acuerdo a lo investigado existen 5 cosas que se pueden tener como herramientas:

1. El comité deportivo: esta área debe estar separada de la parte administrativa. Se deben delegar responsabilidades por área, y así cada uno puede tener la capacidad de responder por cada uno. Este comité será el responsable de todo lo que conlleva a los resultados deportivos.

2. Una buena estructura de comunicación: esta es quizás una de las cosas más importantes. Los equipos de fútbol deben convertirse en el centro de las comunicaciones de los equipos, y deben esforzarse por realizar activaciones de mercadeo que generen esa comunicación constante con el hincha.

3. Preparación Logística: las personas deberían prepararse logísticamente para este tipo de estrategias, es algo muy importante, además de tener disponibilidad y deseos de invertir pues es una estrategia que puede llegar a muchas personas, pero si no tiene. El orden logístico perderá todo lo hecho.

4. Estructuración Empresarial: es quizás de los elementos claves. Una estructura empresarial es lo que hará que una empresa sea sostenible en el tiempo, como lo mencionaba Diego Jaramillo, además genera transparencia y confianza tanto en los aficionados y el gobierno.

5. Una base deportiva: no solamente basta con traer jugadores, se debe establecer un grupo de personas responsables que quieran sumar al equipo, una base de jugadores con capacidad personal y técnica. Se debe recordar que por encima de las estrategias está el resultado deportivo y que este va a influir siempre, y que el resultado deportivo es lo que realmente va a mover todos los indicadores.

**¿Cuáles son los factores de innovación que deberán añadir los demás equipos que deseen ejecutar este tipo de estrategias?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias como la encuesta realizada a los hinchas y la entrevista realizada al director comercial y de mercadeo, luego a través del método de análisis de datos se obtiene la información relacionada a continuación:

Los factores de innovación son los más importantes para la ejecución de una estrategia de este tipo. Ya hemos visto los resultados que han obtenido otros equipos vendiendo abonos con una escala de precios a la que el Deportivo Independiente Medellín vendió, el caso del Junior, Deportivo Cali o hasta el mismo Millonarios. Pero no es el precio el que hace la diferencia, y eso es quizás lo que estos equipos no han entendido, pues el único que logró sobresalir en la venta de los abonos fue el Junior que vendió 25 mil, pero eso no fue suficiente porque en el ranking de asistencias ocupó el 4 lugar, con el 50% menos de asistentes que Atlético Nacional y Deportivo Independiente Medellín.

Cuando se tiene este panorama, es importante entender que el factor de innovación no puede ser el precio, porque ese ya lo implementó otra entidad deportiva, lo cual no va a ser algo novedoso para sus hinchas, lo que influye para evolucionar será que se busquen factores de innovación para las herramientas fundamentales en la implementación de la estrategia, sea en la parte logística, en el comité deportivo, en las comunicaciones y en la estructura administrativa.

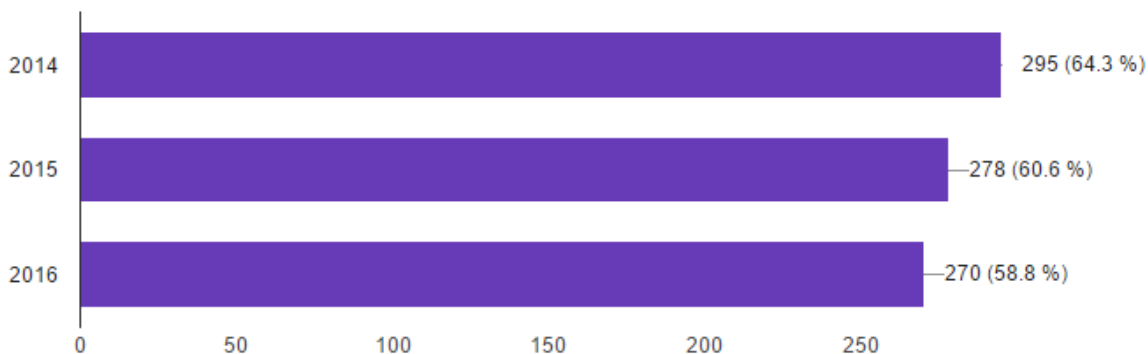
## 15. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo **Analizar el impacto de la estrategia todos en uno en la marca Deportivo Independiente Medellín, y como implementarla en otros equipos del rentado colombiano.** Con el fin de lograr dicho objetivo, se aplicó el tipo de estudio descriptivo y el método de investigación mixto, se tomaron como base material bibliográfico de fuentes secundarias y otras de la entidad, también se incluyeron fuentes primarias donde se aplicó un cuestionario a los hinchas del equipo y se realizó una entrevista al gerente comercial y de mercadeo del equipo con el fin de lograr examinar dicho impacto.

En ese orden de ideas, los impactos (de carácter negativo y positivo) son:

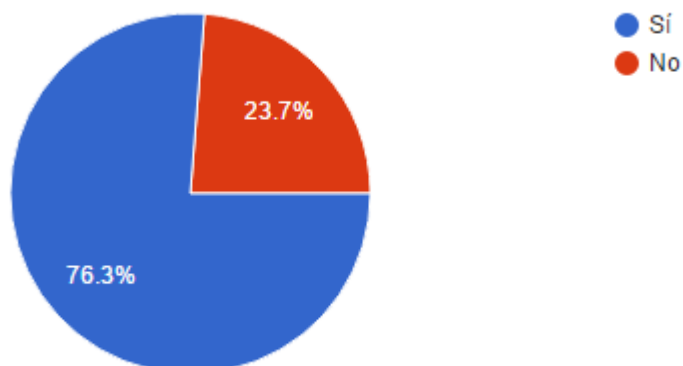
**¿Cómo ha influenciado la estrategia “Todos en uno” la decisión de compra de cada uno de sus hinchas?**

la influencia es bastante y positiva, si partimos del hecho de que el promedio de abonados en los 3 años es de 61.2%. Como lo podemos ver en la siguiente gráfica, la



pregunta era en que año se abonó, sorprendentemente cada año las personas se han abonado en una cifra superior al 58%, la influencia en la decisión de compra es bastante alta, y no solo se ve reflejada en la venta de abonos, también en la compra de artículos deportivos como en la

siguiente gráfica, a la pregunta ha comprado algún producto en las tiendas oficiales del club en el último año, los resultados fueron los siguientes:

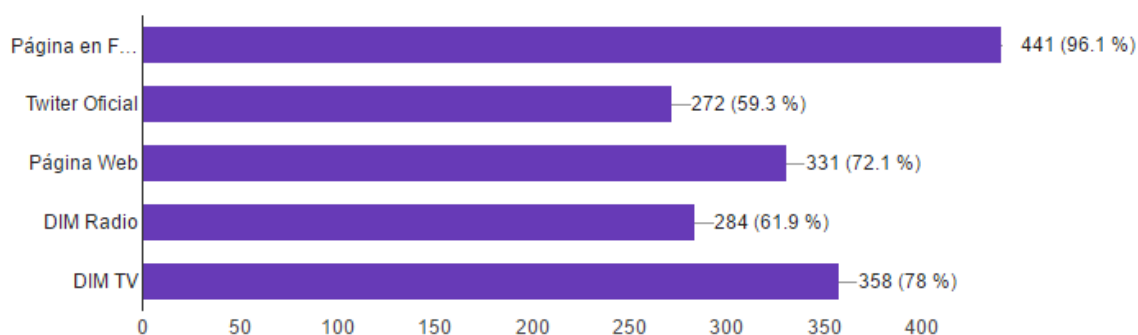


El 76.3% lo han hecho, esta es una cifra bastante buena, lo que indica que la decisión de compra no solo va dirigida hacia el tema de los abonos también afecta la decisión de compra de los demás productos que comercializa el equipo.

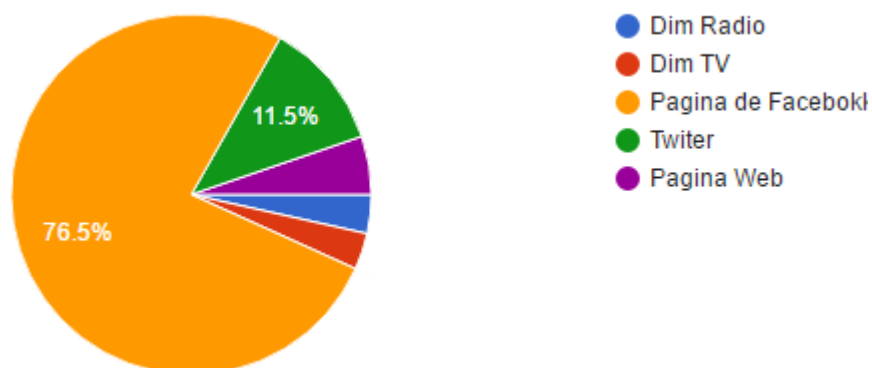
Por ultimo en la pregunta número 28, se le preguntó a los hinchas cual sería otra opción diferente a todos en uno, solo 1 persona manifestó que no vendieran abonos baratos, el resto de hinchas se siente bien con esta estrategia, considera que se podría seguir mejorando esta en lugar de cambiarla, y le daría otros nombres diferentes. Estos resultados son muy concluyentes para dar respuesta a este punto, la decisión de compra se ve influenciada altamente, esta estrategia de abonos no solo le gusta a las personas, la volvieron parte esencial de la forma en que conciben al Deportivo Independiente Medellín.

**¿Cuál es la recordación que tienen los hinchas del Deportivo Independiente Medellín acerca del trabajo que realiza el área de mercadeo antes, durante y después de cada partido?**

La recordación del trabajo que hace el área de mercadeo es bastante alta, por ejemplo uno de los trabajos que hacen es mantener la actividad constante en las redes sociales, dato que pudimos evidenciar en la pregunta ¿Cuáles son los medios de comunicación del DIM que usted conoce? La respuesta fue bastante alta como lo podemos observar a continuación.

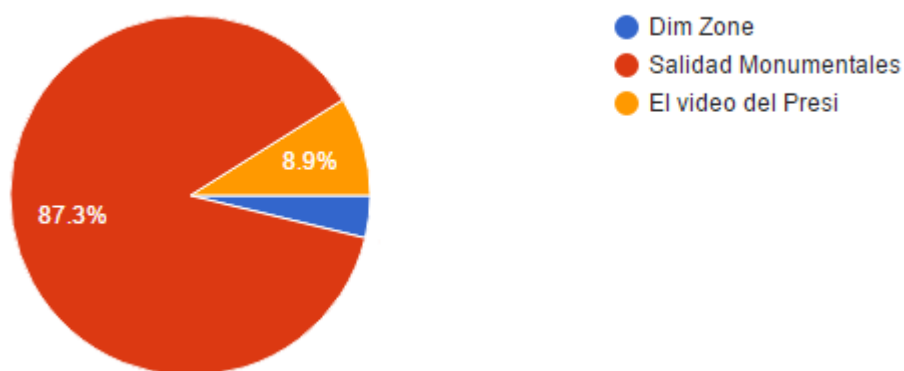


En promedio el 73% de las personas encuestadas conoce la mayoría de los medios de comunicación, además le preguntamos al hincha cual es el medio de comunicación que más consulta, la mayoría de personas consultan la página de Facebook.



Se tiene en cuenta esta pregunta como recordación del trabajo que hace el equipo antes, durante y después del partido, porque las redes sociales permanecen activas todo el tiempo, y contribuyen la espectáculo, como se ha mencionado antes, muchos hinchas interactúan con ellas antes del partido con mensajes de aliento al equipo, y aun lo haces después que se acaba el partido.

Por último se preguntó a los hinchas cuál de las actividades que realiza el equipo lo motiva para asistir al estadio. La respuesta fue favorable para las salidas monumentales (Tifos, Banderazo, y demás carnaval que adornan al espectáculo.



Es quizás de las actividades que generan más recordación en los hinchas y los motiva para participar activamente del espectáculo del futbol, si los hinchas no tuvieran una buena recordación de esta actividad que realiza el área de mercadeo del Deportivo Independiente Medellín, muy seguramente no se hubieran repetido como lo han hecho en el transcurso del año.



**¿Cuál es el lugar que ocupa la marca Deportivo Independiente Medellín en los hinchas de los demás equipos del fútbol profesional colombiano?**

Como se puede evidenciar en el estudio de recordación, el Deportivo Independiente Medellín en el tema de recordación ha realizado un avance importante, si vamos a las cifras podemos ver que el 57% de los encuestados lo valoran entre el segundo y tercer mejor equipo en la actualidad del Fútbol Profesional colombiano, este resultado es producto de un proyecto deportivo que viene desde hace 2 años y medio, con metas claras, que surgió desde las directivas, que se propusieron llevar al equipo a pelear siempre en los primeros lugares.

También se evaluó la recordación que tiene la marca en la mente de cada hincha, el 54% de los encuestados la puso entre los 5 equipos que más recuerda, el 28% lo recuerda entre los 3 primeros equipos, es poco probable que 4 o 5 años atrás esta recordación fuera la misma, y más teniendo en cuenta los malos resultados que presentaba el equipo.

También se pudo evidenciar que los aficionados lo recuerdan entre los 5 equipos que más han crecido durante los últimos 5 años, el lugar que ocupa es para el 25% el tercero, para el 20% el segundo y para 20% el cuarto, en este estudio de recordación de marca, esta fue la pregunta que tiene mayor porcentaje positivo, en estas tres preguntas se reúne el 65% de los encuestados, un resultado que demuestra que esta institución viene en crecimiento y que los aficionados de otros equipos así lo tienen posicionado en su mente.

También se preguntó acerca de los mejores equipos en gestión deportiva y financiera, el 82.3% le dieron el tercer lugar, un reconocimiento a una labor que lleva 2 años y medio, donde han podido recuperar las finanzas del equipo, y han cambiado los resultados deportivos, paso de ocupar los últimos puestos a pelear los primeros lugares, esto es algo que le reconocen los demás hinchas.

Por último y no menos importante, se les pregunto acerca de los equipos que son un modelo a seguir en Colombia, aunque el 36% no lo considera, el restante 64% si lo tiene en la mente entre los 4 equipos que lo pueden ser, se pidió que tuvieran en cuenta la estructura empresarial, los resultados deportivos y financieros, y las estrategias de marketing, el 50% lo tiene posicionado en su mente entre la primera y la tercera posición. Un resultado muy importante y que podría evidenciar el trabajo que ha venido haciendo el Deportivo Independiente Medellín, que no solo ha posicionado la marca en la mente de sus hinchas, además ha logrado posicionarse en la mente de aficionados de otros equipos.

**¿Cómo eran las finanzas del equipo de futbol Deportivo Independiente Medellín antes de la implementación de la estrategia y después de implementarla?**

Para concluir esta pregunta se realiza un comparativo entre el año 2012 y el año 2014 año en que se implementó la estrategia, en el tema de activos en el 2012 el equipo tenía \$15.951 millones de pesos, pero en el 2014 alcanzaría la cifra de \$31.774 millones, esto es un crecimiento de casi el 50%, una cifra extraordinaria en tan solo 2 años.

En los pasivos, en el 2012 reportaba la cifra de \$13.221 millones vs el 2014 que fue de \$22.126 millones, esto posiblemente por las obligaciones adquiridas para compra de jugadores y del terreno para construir la sede deportiva.

El patrimonio del equipo que en el 2012 se redujo en 60% vs el 2011, presenta una cifra de \$2.729 millones, pero comparado al 2014 la cifra fue de \$9.648 millones, esto es un crecimiento del 353% lo que avala la gestión financiera de parte de los directivos.

El mayor impacto de esta estrategia se podría concluir que se dio en este objetivo: los nuevos directivos a través de esta estrategia no solo sanaron las finanzas del equipo,

recuperaron un déficit que venía desde muchos años atrás, sino que también lo posicionaron como uno de los equipos con mejor estructura financiera y administrativa. Cuando analizamos los resultados y observamos que la variación de ingresos del año 2014 al año 2015 fue de un 95% podemos ver un resultado concluyente, un impacto más que positivo, una estrategia que logró salvar la economía de un equipo, y que se fue hasta el extremo de la punta, teniendo en cuenta que pasó de disputar el descenso a ser campeón del torneo local en el presente año, y disputar las finales en los años anteriores. Hoy el Deportivo Independiente Medellín es una empresa consolidada, con resultados financieros muy buenos, y que les ha permitido realizar inversiones de mayor valor, lo que antes era casi imposible; algunas de estas inversiones han sido la compra de los derechos deportivos de la mayoría de los jugadores que conforman el plantel profesional, antes el Deportivo Independiente Medellín realizaba grandes esfuerzos para completar su nómina prestando jugadores con los demás clubs, ahora es a quien buscan para que les presten jugadores: equipos como Millonarios, América, Pasto, Envigado y Tolima, tienen en sus nóminas del 2016 jugadores que pertenecen al Deportivo Independiente Medellín. Otra inversión que hicieron los directivos fue comprar un terreno para construir la sede deportiva del equipo, algo que en la antigua administración no se podía siquiera pensar, estas cosas y muchas otras más, son completamente significativas al momento de analizar el antes y el después de esta estrategia hablando en términos económicos.

**¿Cuantificar las ganancias aproximadas por cada año de implementación de la estrategia, y hacer un análisis comparativo con cada año anterior?**

Desde el 2014 que se implementó esta estrategia, los ingresos operacionales del equipo se han disparado; en el 2014 los ingresos totales fueron de \$19.784 millones pero en el 2015

los ingresos fueron de \$38.938 millones. Esta es la variación más alta durante el periodo 2015, representada en un crecimiento del 95.5%, en el tema de activos también se presentó una variación del 81.9%, en el 2014 sumaban \$31.774 millones mientras que en el 2015 fue de \$57.788 millones.

Igualmente las obligaciones aumentaron pasando de \$22.126 millones a \$42.975 millones, claramente al adquirir los derechos deportivos de gran parte del plantel profesional y la compra de un terreno para la sede deportiva.

Por último el equipo tuvo un desempeño patrimonial bastante bueno, paso de \$9.648 millones a \$14.993 un crecimiento del 55%.

Todo esto fue posible gracias a que la administración en cabeza del presidente Eduardo Silva Meluk ha entendido que esta estrategia no sólo da resultados en términos de asistencia, ha sabido explotar la marca desde el ámbito comercial y ha valorizado la exposición de marca que pueden tener los patrocinadores. El informe que realizan en la institución cada semana para sus patrocinadores, donde cuantifican cuál sería la inversión si cada patrocinador pautara de forma individual, es una estrategia muy ganadora, no solamente convence a sus clientes actuales sino que también atrae otros clientes potenciales.

En el pasado los patrocinadores que tenía el equipo eran solo 2 ò 3, y lo hacían más por ser un equipo de Antioquia, hoy las marcas nacionales se pelean un lugar en la camiseta porque la exposición se da no sólo en el ámbito local, también en el ámbito internacional. El hecho de que PEPSICO se situara como el patrocinador principal refleja el buen resultado financiero que este equipo ha obtenido año tras año.

El equipo pasó de presentar pérdidas año tras año, que peleaba el descenso y que menos ingresos facturaba por temas de patrocinio y publicidad, hoy es una entidad seria,

comprometida por mantener la imagen y el buen nombre de la institución, la realidad que vive el equipo hoy es muy diferente y única comparada a los tiempos anteriores.

**¿Cuál es la imagen que proyecta la marca Deportivo Independiente Medellín a otros equipos del Fútbol Profesional Colombiano y porque lo reconocen?**

El impacto sobre la imagen que tienen los otros equipos es muy buena, la marca Medellín no es reconocida sólo por el precio de sus abonos, los equipos han separado esto pues han entendido que lo que ha hecho este equipo por el fútbol colombiano es fundamental; hoy los equipos le reconocen por su orden, transparencia y gestión, por ser una empresa que funciona con integridad y porque su equipo se ha vuelto protagonista en el rentado colombiano.

Es concluyente el hecho de que muchos equipos trataron de copiar esta estrategia, eso significa mucho, porque denota que están haciendo las cosas bien; los presidentes de otros equipos han llamado personalmente al presidente Meluk para que les dé asesorías no sólo en la estrategia, también en el ámbito deportivo, de hecho el América de Cali, equipo que lleva 5 años jugando en la primera B del fútbol colombiano, se ha apoyado en los directivos del DIM para desarrollar su proyecto deportivo con miras al ascenso. El Presidente Tulio Gómez en persona se reunió con Raúl Giraldo el máximo accionista del DIM para que lo orientara en cómo establecer un proyecto deportivo serio y con buenos resultados, en ese momento Medellín envió varios jugadores en calidad de préstamo, y el comité deportivo los asesoró para la consecución de los demás jugadores, todo esto hace más que evidente la influencia tanto deportiva como empresarial que han tenido en el fútbol colombiano.

### **¿Conocen los medios de comunicación y demás estamentos del fútbol el trabajo de la marca Deportivo Independiente Medellín?**

Se puede concluir que el reconocimiento que tienen los medios y demás estamentos es bueno en gran manera y reconocen lo que ha aportado al crecimiento del fútbol en Colombia y sobretodo en el municipio de Medellín. Los aficionados del fútbol volvieron a los estadios con sus familias, algo que se había perdido por la violencia que se generaba en los estadios; el Deportivo Independiente Medellín realizó un trabajo muy fuerte en esta parte, convenció a las familias de volver al estadio y en compañía de la Alcaldía y del Atlético Nacional se montó en el bus del fútbol en paz.

Todo esto es reconocido por los medios de comunicación y la misma DIMAYOR. Los medios pasaron de hablar de un equipo desordenado e involucrado en líos judiciales, a hablar de un equipo organizado y transparente. Lo reconocían como un equipo grande por tradición e historia, pero que peleaba un torneo cada 6 ò 8 años. Hoy lo ubican como candidato cada vez que inicia el torneo, es decir que los medios lo reconocen en el ámbito deportivo, pero también como empresa del fútbol.

### **¿Cuáles son los resultados de la estrategia Todos en Uno, y cuáles son los resultados de otras estrategias de equipos de Fútbol Profesional Colombiano?**

Es importante entender que la conclusión del impacto en este objetivo no es precisamente el resultado, es entender el impacto que tuvo la estrategia en las demás estrategias del fútbol colombiano. El Deportivo Independiente Medellín le demostró a los clubes de fútbol del rentado colombiano y a sus seguidores, que sí es posible asistir al estadio pagando un bajo costo, literalmente rompió un paradigma, tal es el éxito de esta estrategia,

que para el año 2016 los abonos del fútbol profesional colombiano han sido los más económicos en su historia, teniendo en cuenta que muchos equipos incluyeron los partidos de Copa Águila y los torneos internacionales.

Este es precisamente el impacto de esta estrategia, no que un equipo venda más que otros, o que lleve más asistencia al estadio, es que esta estrategia ayudó a la diversificación de los ingresos en el Fútbol Profesional Colombiano. Que desde que el DIM implementó esta estrategia despertó la curiosidad de los demás equipos por explotar su valor de marca, y poner en funcionamiento real las áreas de mercadeo de cada equipo, lo que hizo fue cambiar una tendencia y crear una cultura futbolera rodeada por cada estrategia de mercadeo que los equipos realizan, además de llevar la innovación a otros límites que rompen paradigmas.

También es importante mencionar que muchos de los clubes que se abrazaron de esta estrategia para disparar la venta de la boletería cometieron en su mayoría el mismo error, se quedaron en implementar la estrategia en términos de precio: algunos como el Deportivo Cali intentaron por medio de activaciones influenciar la venta, pero lamentablemente ya fue muy tarde.

Los equipos que deseen tomar en cuenta esta estrategia para la venta de abonos, deben entender que lo más importante es realizar un análisis minucioso de sus hinchas, un estudio completo que les permita entender cuál va a ser ese factor diferenciador que va a desencadenar la movilización de sus hinchas, ese toque único que sólo le puede dar cada equipo, para el caso Independiente Medellín fue hacer sentir a sus hinchas como dueños del equipo, utilizando la tradición y el arraigo de todo un pueblo, pero para otros equipos puede que esto no sea funcional, o que posiblemente la estrategia de comunicación debe ser diferente, buscar

ideas y motivaciones propias de cada aficionado, pues en este caso, los aficionados de cada equipo son únicos e incomparables con los de cualquier otro equipo.

**¿Cuantificar los resultados de las estrategias del fútbol Profesional Colombiano económicamente, deportivamente, y en el valor de marca que han adquirido?**

Lo más importante de todo esto es que a partir del 2014 los clubes no tuvieron pérdidas. Hablando en términos financieros el activo de los clubes creció en un 27.4% en el 2015 con respecto al 2014, por su parte el patrimonio lo hizo en un 30%, esto se traduce en que los equipos tuvieron ganancias en el 2015 por más de \$1.889 millones en el 2015.

Los equipos que más vendieron abonos para el 2015 fueron: Deportivo Independiente Medellín con 33.000 abonos, Atlético Nacional y Atlético Junior con 25.000, Independiente Santa fe 15.000, Club los Millonarios con 13.000 todo esto contribuyo para que los ingresos operacionales en el Futbol Profesional Colombiano para el 2015 fueran de \$303.675 millones lo que representa un crecimiento del 21.2% respecto al año 2014.

En el ámbito deportivo podemos sentirnos orgullosos de haber tenido al campeón de la Copa Suramericana como lo fue Independiente Santa Fe en el 2015, al campeón de la Copa Libertadores y finalista de la Copa Suramericana 2016 Atlético Nacional, además de contar con 4 equipos en las fases finales de la Copa Suramericana.

Hoy el Futbol Profesional Colombiano ha ganado espacio a nivel mundial, los equipos de Colombia son reconocidos afuera, y se está volviendo más atractivo para atraer jugadores de mayor nivel y de calidad internacional, esto hace que los equipos puedan ser más competitivos en los torneos internacionales, y que el espectáculo del futbol en Colombia sea garantizado.



**¿Cómo es el comportamiento de la marca Deportivo Independiente Medellín ahora, comparado al tiempo antes de la implementación de la estrategia?**

La marca Deportivo Independiente Medellín se ha potencializado, hoy en día la marca DIM se ha convertido en una plataforma amplia para la exposición de las marcas, si en el pasado la marca no tenía ninguna relevancia, hoy podríamos concluir que la tiene toda: tiene relevancia para todo tipo de público, para los hinchas, los equipos, los medios de comunicación, incluso para el gobierno nacional. La marca antes era reconocida como tradición, hoy es reconocida como innovación, cultura, desarrollo económico, hoy sus hinchas lo ven como un equipo grande, que pelea los torneos, una marca que valora a sus hinchas como lo concluye la encuesta en la pregunta 27.

**¿Cuál es la mayor influencia de la estrategia Todos en Uno en la marca Deportivo Independiente Medellín y cuáles han sido los factores de cambio en el sistema de abonos comparado a otros?**

Muy de la mano de la conclusión anterior, podemos afirmar que los objetivos trazados por la institución que fueron expuestos por el señor Diego Jaramillo, se han cumplido en buena forma, los nuevos dueños querían devolverle el lugar al DIM, que el equipo fuera de sus hinchas, y que fuera un equipo que disputara títulos, hoy 2 años después de su implementación esto es una realidad, al Deportivo Independiente Medellín lo reconocen como un equipo que trabaja íntegramente, tanto sus hinchas como los demás aficionados al fútbol, el Deportivo Independiente Medellín se convirtió en una plataforma para la explotación de marca, a la que muchos quieren llegar.

El sistema de abonos convirtió lo imposible en una tendencia, en una realidad, logró convencer a la prensa, a los críticos, a los expertos en finanzas de algo que no cabía en la cabeza de muchos, y quizás una de las cosas más importantes: logró adaptar un sistema europeo como lo son los torniquetes para el ingreso al estadio y la distribución de ingresos en los equipos de fútbol.

Los factores de cambio como lo es la posibilidad de comprar 9 ingresos al estadio con el precio de 1, sistematizar el ingreso al estadio, carnetizar a sus hinchas, realizar un despliegue de comunicaciones al nivel de equipos europeos, ha hecho que esta estrategia de abonos, tenga los factores de diferenciación necesarios para consolidarla como una de las mejores iniciativas del país.

**¿Cuáles son las herramientas fundamentales que deben implementar otros equipos del Fútbol Profesional Colombiano que deseen adoptar esta estrategia? ¿Cuáles son los factores de innovación que deberán añadir los demás equipos que deseen ejecutar este tipo de estrategias?**

A continuación se adjuntan los lineamientos generales para la definición de un plan de mercadeo, en el plan se encontraran las herramientas y se propondrán factores de innovación partiendo de los oportunidades de mejora que presenta esta estrategia.

**LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA DEFINICIÓN DE UN PLAN DE  
MERCADERO, ENFOCADO EN LAS ESTRUCTURAS DEPORTIVAS DE  
LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONAL Y AMATEUR DEL  
TERRITORIO COLOMBIANO.**

1. Definir el objeto de análisis, para este caso será la boletería o la taquilla, se debe establecer el ámbito geográfico y temporal.
2. Análisis de la situación actual, partiendo del hecho que se planea crear la estrategia de abonos a bajo costo. Se debe realizar un análisis profundo tanto internamente en la empresa, como externamente en el entorno que rodea este tipo de ingresos en el fútbol. Este análisis se puede elaborar teniendo en cuenta lo siguiente: Cuáles son las variables a analizar (Promedio de asistencia en los últimos 5 años, ingresos totales por taquilla, ingresos por publicidad y patrocinios, etc.), fuentes de la información (Primarias: Encuestas, grupos focales, etc. Secundarias: Estadísticas, Encuestas de otros años, información financiera), planear la forma en la que van a obtener la información primaria (método, población, tamaño de muestra, objetivos), búsqueda de la información secundaria (definir el tipo de información, si va a realizar encuestas), procesamiento y análisis de los datos (todo debe quedar registrado, entrevistas deben ser grabadas, las encuestas se deben tabular).
3. Diagnóstico de la situación: se puede hacer a través de la matriz DOFA o FODA, lo importante es clarificar muy bien las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
4. Analizar detalladamente el entorno: la legislación, las políticas a nivel departamental, municipal, las variables económicas.

5. La demanda: cuantificar el público objetivo y clasificarlo por edades, estratos, nivel socio económico.
6. Diseño de clientes: esto comprende la definición del público objetivo, identificar los gustos, las motivaciones, frecuencia de asistencia al estadio, el posicionamiento de marca en ellos.
7. Análisis de la competencia: si bien puede que no llegue a existir competencia directa puesto que puede ser un equipo local único, sí existe la competencia indirecta: son todos aquellos espectáculos que sirven para fomentar el entretenimiento o esparcimiento de las personas.
8. Planeación Estratégica: a partir de los análisis anteriores se deben plantear cada una de las herramientas propuestas en la investigación, acompañadas de objetivos para cada una.

El comité deportivo: cuáles serán las funciones, cuál es el objetivo para el área, indicadores de gestión, responsable, a quién le rendirán cuentas, objetivos deportivos a largo mediano y largo plazo, definición de necesidades deportivamente hablando.

Una buena estructura de comunicación: Canales de comunicación a utilizar, definir un estrategia de comunicación con la que los aficionados se identifiquen, diseñar un sistema de PQR acertado (Este sistema no lo tiene tan estructurado el DIM), diseñar un objetivo común para cada canal.

Preparación Logística: Cuáles son las necesidades materiales para implementar la estrategia, recursos necesarios, capacitaciones, permisos, examinar si se terceriza o lo hace la empresa lo misma. Definir la logística de ingreso al estadio, logística para venta de abonos y logística para las activaciones de mercadeo.

Estructuración Empresarial: ésta es fundamental, es el pilar de la estrategia; está la debe encabezar el presidente quien además de plantear los objetivos y las metas del plan, debe definir la estructura jerárquica, realizar un análisis interno de cada uno de los procesos de la compañía, establecer los responsables de cada área, Mercadeo, Logística, Comercial, Talento Humano, y también los responsables del plan. Es muy importante antes de hacer todo esto que se pueda conocer el estado financiero en el que se encuentra la empresa, así poder tener un norte, y proponer una meta en común.

Una base deportiva: si bien es cierto que el plan de abonos puede facilitar el trabajo, es importante entender que los resultados de este van a ser condicionados por los resultados deportivos, por lo que se hace necesario la estructuración de una base deportiva seria, con expectativas reales, donde el equipo pueda consolidar una buena cantidad de activos que para este caso serán los jugadores profesionales, el cuerpo técnico, y demás relacionados.

Además de todo esto la empresa deberá fijar una meta comercial, bajar completamente la estrategia de abonos y cómo será la implementación en términos tiempo, recursos y responsables.

9. El plan se debe redactar completamente: detallando cada uno de los puntos anteriores,
10. Definir los factores de diferenciación: esto es precisamente cuál va a ser la innovación del plan, en términos de cada una de las herramientas fundamentales, en el tema deportivo, puede ser una estructura con profesionales del deporte, personas que son expertas y pueden mejorar el rendimiento del equipo: cómo ser más eficientes al correr, cómo administrar la energía en el campo de juego etc.  
Cómo van a comunicar la estrategia de una forma nueva y novedosa, que se salga de lo común.  
Nuevas formas para el trabajo logístico, cómo agilizar el proceso de abonos y de ingreso al estadio, cómo hacer que el cliente pueda abonarse sin tener que movilizarse, definir cuántos partidos puede ingresar a la persona.  
Qué activaciones de mercadeo se van a implementar, definirlo en un cronograma.
11. Evaluación del plan de mercadeo: se debe plantear además de indicadores, herramientas que sirvan para la evaluación de cada uno de los componentes del plan.

## **16. DESCRIPCIÓN DE LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se concretó con los hinchas del Deportivo Independiente Medellín, se contó con la colaboración de Diego Jaramillo, quien es el gerente comercial y de mercadeo del equipo. Las limitaciones dadas en la realización de la investigación coexistieron en que la información recopilada respecto al equipo se pudo obtener de fuentes primarias y secundarias, pero para poder llegar a la información del universo del fútbol fue muy difícil por la ubicación geográfica de otros equipos, pero más aún porque no existe mucha información disponible respecto al tema de estudio, no se encuentra detallada en ningún lugar, la única información a la que se puede acceder directamente es a los informes económicos de la Superintendencia de Sociedades, los demás datos se pudieron obtener sólo a través de fuentes secundarias que si bien puede ser fuentes confiables, puede que no lleguen a ser tan exactas.

## **17. RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS**

Para una futura investigación se recomienda buscar fuentes de información de primera mano en los equipos de fútbol relacionados, ya sea por medio electrónico o video conferencia, siendo esta última la que menos probabilidades tiene de llegar a darse, además de buscar realizar encuestas a los demás hinchas, que para esta investigación se hizo difícil por no contar con las herramientas necesarias.



## **18. POSIBLES APLICACIONES FUTURAS**

La presente investigación se puede aplicar para trabajos que evalúen la evolución del marketing deportivo en Colombia, además de que equipos del medio local o internacional lo puedan tomar como ejemplo para aplicar en sus equipos. También se puede tomar como fuente de información para el análisis de casos de éxito en el fútbol colombiano por la población académica y universitaria.

## BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1996). Que es una marca poderosa. In *El éxito de tu producto está en la marca*.

México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Archivo - Archivo Digital de Noticias de Colombia y el Mundo desde 1.990. Retrieved March 3, 2015, from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13001106>

Arellano, R. (2010). La mezcla de marketing y el producto. In *Marketing: Enfoque América Latina* (Primera, pp. 121–122). México: Pearson Educacion.

Bennett, P. D. (1995). *Dictionary of Marketing Terms* (2d ed). Chicago.

Cubillo, J., & Cerviño, J. (2008). Marketing Deportivo. In *Marketing Sectorial* (pp. 137–168).

Madrid: ESIC EDITORIAL.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practicies*, pp. 64–65. New York.

Ferrell, O. & Hartline, M. (2012). Conceptos de distribución y cadena de suministro. In *Estrategia de marketing* (Quinta). Mexico: Cengage Learning Editores.

Garnica, C., & Maubert, C. (2009). Estrategia de promoción. In *Fundamentos de Marketing* (p. 288). México: Pearson Educacion.

Imagen tomada de You Tube (2016) <https://www.youtube.com/watch?v=DtWBFJipV10>

Keller, K. (2008). Perspectivas de apertura. In *Administración estratégica de una marca Branding* (Tercera, p. 2). Mexico: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007a). Fijación de precios de los productos: Consideraciones y enfoques. In *Marketing Versión Para Latinoamérica* (Decimoprimera, p. 309). Mexico.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007b). Segmentación, mercados meta y posicionamiento: Desarrollo de las relaciones adecuadas con los clientes correctos. In *Marketing Versión Para Latinoamérica* (Decimoprimera, pp. 196–197). Mexico.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Definición de Marketing. In *Fundamentos de Marketing* (Octava, p. 5). Mexico.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). Conceptos y herramientas de marketing. In *Dirección de Marketing* (Décima, p. 8). Madrid: Pearson Educacion S.A.

Lacouture, R.,(2006). INFORME DESEMPEÑO FINANCIERO 2003 – 2004 - 2005  
CLUBES CON DEPORTISTAS PROFESIONALES FÚTBOL PRIMERA

McCarthy, J., & Perreault, W. (2002). Elements of Product Planning for Goods and Services. In *Basic marketing: a managerial approach* (14th ed, pp. 248–249). New York.

Montenegro, L. (2014, October 7). Liga Postobón se jugará con 20 equipos en 2015. Retrieved

March 18, 2015, from <http://www.elspectador.com/deportes/futbolcolombiano/liga-postobon-se-jugara-20-equipos-2015-articulo-521015>

Organización mundial de la propiedad intelectual (<http://www.wipo.int/ip-sport/es/licenses.html>)

Paredes, M., & Cardona, Julio. (2004, June). Revista Académica ECO. *Nº 10*, 75–92.

Peñaloza, M. (2005). EL mix del marketing: una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 8, 71–81.

Recursos Media publicidad. (cnice.mec.com.2015) .Definición de Patrocinio

Redacción deportiva El Espectador. (2016) Los costos de los anuncios en las camisetas de los equipos del fútbol colombiano.

Redacción blue radio (2015) Conozca la estrategia económica de los equipos del fútbol colombiano.

Redacción El colombiano (2014) DIM y una estrategia que impacta

Redacción El Heraldó. (2016) Junior queda 6º en la ‘copa’ de ingresos económicos

Redacción El Portafolio. (2007). Rajan contabilidad de clubes de fútbol.

Redacción El tiempo. (2012) Julio Roberto Gómez es el nuevo presidente del DIM

Redacción ESPN.com. (2015) La estrategia de ventas del DIM, ¿un modelo para imitar en Colombia?

Redacción Expertos en marca (2015)“TODOS EN UNO”, UNA ESTRATEGIA DE MARKETING QUE ARRASÓ

Redacción Futbolite.com (2016) RÁNKING DE ASISTENCIAS 2016.

Redacción Futbol Red. (2015) Nacional y Medellín, los equipos más caros de Colombia

Redacción Futbol Red. (2014) Proyecto del DIM, 'Todos en Uno', digno de ser copiado

Redacción Goal. (2016) El top de abonos de la Liga Águila

Redacción Gol Caracol.com. (2016) Este es el plan de abonos de los equipos colombianos para el 2016

Redacción La Republica. (2014) Rebajas y fiado, la nueva fórmula en la venta de entradas del fútbol nacional.

Redacción Minuto 30 (2014) Independiente Medellín homenajeado por la Conmebol.

Superintendencia de Sociedades, (2012) Informe desempeño equipos de futbol

Superintendencia de sociedades. (2016) Comportamiento financiero de los clubes de fútbol en 2015

Trout, J., & Ries, A. (1998). El Posicionamiento. In *Posicionamiento: la batalla por su mente* (Revisada, p. XVIII). Mexico: Mcgraw - Hill Interamericana.

Viveros, F. (2013, August 17). Los abonos, una estrategia que no funciona en Colombia -

Zapater, A., Cuervo, S., Meza, J., Vargas, M., Velásquez, B., & Zuñiga, M. (2011). Marketing deportivo: definiciones. In *Valor de marca en el fútbol profesional* (Primera, pp. 19–25). Perú: Universidad ESAN.

## **ANEXOS**

Se anexa la tabulación de las 2 encuestas realizada a los hinchas.

Se anexa cd con la entrevista realizada al señor Diego Jaramillo.