

Carlos Victor Costa

**Caso Estrategia de
marketing para una
estrella ascendente:
¿cómo gestionarías
la marca de Carlos
Alcaraz?**

Carlos Victor Costa

**Caso Estrategia de
marketing para una
estrella ascendente:
¿cómo gestionarías
la marca de Carlos
Alcaraz?**



**Caso Estrategia de marketing para una estrella ascendente:
¿cómo gestionarías la marca de Carlos Alcaraz?**

Carlos Victor Costa

Caso Estrategia de marketing para una estrella ascendente: ¿cómo gestionarías la marca de Carlos Alcaraz?

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.

editorial@esic.edu



Julio, 2023

Caso Estrategia de marketing para una estrella ascendente: ¿cómo gestionarías la marca de Carlos Alcaraz?

Carlos Victor Costa

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2023, ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n

28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel.: 91 452 41 00

www.esic.edu/editorial

@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-95-8

Cubierta: ESIC

Maquetación: Santiago Díez Escribano

Lectura: Balloon Comunicación

Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

esic
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

E

O

I

D

Z

I

1. LOS TRES GRANDES Y EL TENIS COMO HERRAMIENTA DE MARKETING.....	11
2. ¿QUÉ TIPO DE PATROCINADORES QUIEREN LOS ATLETAS DE ÉLITE?	12
3. EL FENÓMENO ALCARAZ	13
4. LAS DECISIONES DE LA «MARCA ALCARAZ»	14
5. PREGUNTAS.....	17
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17



Carlos Victor Costa

Es doctor en Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid con una tesis sobre gestión de reputación y crisis en ambientes digitales. Es director del máster de Comunicación y Publicidad de ESIC, además de profesor de otros programas académicos de ESIC. En una carrera de tres décadas entre España, Brasil, Estados Unidos y Reino Unido, ocupó funciones como director de comunicación o de marketing en empresas como Praxair, Petrobras, Dell y Ogilvy, y puestos de liderazgo en consultorías como Llorente y Cuenca y Millward Brown.

Carlos es publicitario y, además de su doctorado, posee un máster en Comunicación Corporativa por la Universidad Complutense de Madrid y un Executive MBA en Marketing por la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro, además de cursos de extensión en Harvard y en la Kellogg School of Management (de EE. UU.).

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/carlosvictorcosta/>

Instagram: carlosvcostaphd

Blog: <https://www.carlosvictorcosta.com>

Caso original de **Carlos Victor Costa** bajo la supervisión y coordinación de **Aránzazu Larrañaga Muguerza**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública, sin embargo, los personajes y las decisiones son inventados para el caso. No corresponden a la realidad.

Original del 15 de junio de 2023.

Palabras clave: gestión de marca, *branding*, patrocinio, marketing deportivo, estrategia de comunicación, publicidad, activos intangibles.

Categoría: marketing, marketing deportivo, *branding*, patrocinios, comunicación corporativa, publicidad.

Alejandro Guzmán observa el vaivén de la bola, el ruido impresionante de los golpes, o mejor, tiros, intercambiados por Carlos Alcaraz y su compañero de entrenamiento. Bola para allá, bola para acá, bola para allá, bola para acá. Sus pensamientos se movían en el compás pendular de la bola, una parte se movía hacia las perspectivas positivas de su carrera, y otra parte era más oscura, preocupada. Polos opuestos de un juego binario, como la vida de un ejecutivo: o se gana o se pierde. No hay empates.

En un determinado momento del peloteo, la bola quedó en la red, y fue justo ahí cuando Guzmán tuvo claro que él estaba en el lugar cierto, en la hora cierta y al servicio del jugador del momento. Eso era bueno. Pero él también sabía que no podía errar en este momento crucial.

No podía arriesgar que su carrera y reputación como directivo de marketing se quedara en la red.

Guzmán es el director general de la empresa la AlcarazX,¹ encargada de gestionar la parte comercial de la carrera de Carlos Alcaraz. Con veinte años de experiencia como profesional de marketing, él sabe que el tenis representa una oportunidad excepcional en el ámbito del marketing deportivo, y no es sorprendente que este deporte sea considerado uno de los más populares a nivel mundial. Muchas marcas utilizan a los jugadores de tenis de élite para promocionar sus productos, desde ropa y calzado hasta relojes y bebidas energéticas.

La carrera como profesional de marketing deportivo de Guzmán fue desarrollada a la sombra de tres jugadores en particular que han logrado destacarse y capturar la atención tanto del público como de las grandes marcas: Roger Federer, Rafael Nadal y Novak Djokovic. Estos tres fenómenos del tenis, conocidos como los Tres Grandes (The Big Three), han dominado el circuito masculino de una manera sin precedentes, consolidando su posición como verdaderas leyendas del deporte.

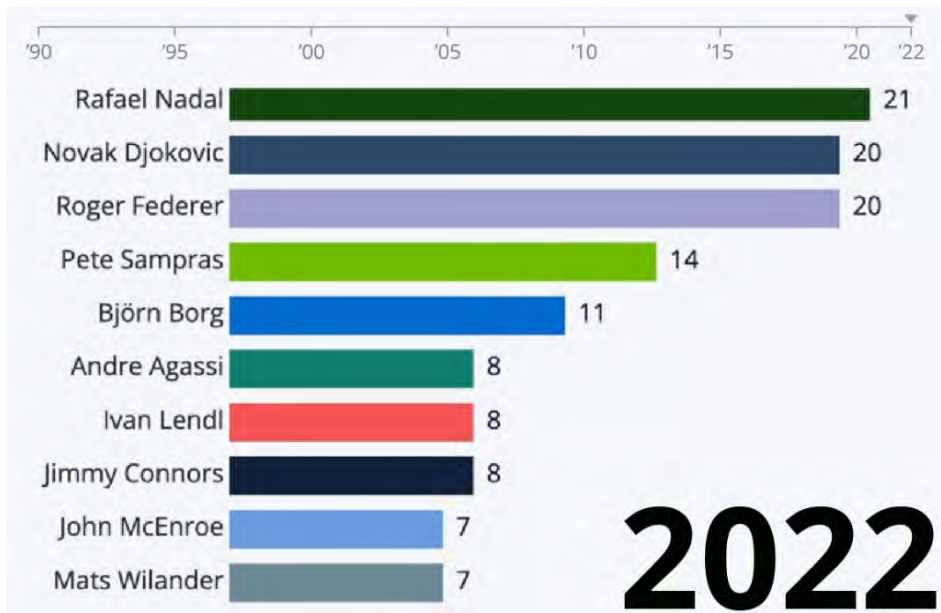
Su dominio ha sido tan extraordinario que este periodo de excelencia y supremacía se ha llegado a denominar una «era» en el tenis, al igual que ocurrió con las leyendas de las décadas de los 80 y 90, como Pete Sampras, Andre Agassi y Jim Courier, así como en los años 70 y 80 con figuras como Jimmy Connors, Björn Borg y John McEnroe.

Cuando Guzmán pensaba en el número de victorias y títulos obtenidos por los Tres Grandes en las últimas dos décadas, no podía dejar de tener una sensación abrumadora. El número de victorias y títulos de los Tres Grandes en estas dos décadas comparados con otros jugadores del período es tan grande que es algo que se podría definir mejor como una supremacía: colectivamente, estos tres jugadores han ocupado las tres primeras posiciones del *ranking* ATP de fin de año ocho veces: en 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2014, 2018 y 2019.²

Como director de marketing, Guzmán sabe que es imprescindible reconocer el impacto y la influencia de los Tres Grandes en el tenis moderno. Estos jugadores no solo han dejado una huella imborrable en la historia del deporte, sino que también han establecido un nuevo estándar para el éxito y la excelencia en el tenis profesional y en marketing. ¿Qué podría aprender de esta trayectoria de los Tres Grandes que podría aplicar a su cliente?

¹ «Alejandro Guzmán» y «AlcarazX» son elementos inventados por el autor del caso para crear una situación ficticia de toma de decisión en marketing. La utilización de la carrera del jugador Carlos Alcaraz e informaciones públicas sobre él son meramente para dar el contexto y proporcionar a los alumnos la posibilidad de crear un plan lo más próximo posible de una situación real.

² Fuente: <https://www.tennis.com/news/articles/big-3-dominance-nadal-djokovic-federer-top-year-end-rankings>.



Fuente: <https://www.statista.com/chart/27494/racing-bars-grand-slam-winners/> (datos de Mayo de 2022).

1. Los Tres Grandes y el tenis como herramienta de marketing

Con relación a la trayectoria de los Tres Grandes en el campo del marketing, Guzmán sabía que Roger Federer, antes de jubilarse como jugador profesional, fue patrocinado por varias marcas importantes como Nike (y después con Uniqlo), Rolex y Credit Suisse. Su éxito en la cancha y su imagen de caballero lo convirtieron en un icono global que las empresas querían tener asociado a su marca.

A su vez, Rafael Nadal, con su estilo de juego agresivo y su personalidad apasionada, tenía como patrocinadores a marcas como Nike, Babolat, Banco Santander y Kia Motors. Además, había trabajado con marcas como Tommy Hilfiger y Armani para promocionar sus líneas de ropa, entre otras marcas menos conocidas a nivel global, como Hidrocare 360°, una marca española de crema solar.

Finalmente, Novak Djokovic, el más joven de los tres, ha construido una marca personal sólida en el tenis y ha ganado muchos patrocinios importantes. Djokovic ha trabajado con marcas como Lacoste, ASICS, HEAD, Seiko y Peugeot.

Además de estos jugadores de leyenda, una nueva generación empezaba a surgir y junto con Carlos Alcaraz llamaba la atención de marcas importantes. Por ejemplo, Alexander Zverev está patrocinado por Adidas y HEAD, mientras que Dominic Thiem trabaja con Adidas y Babolat, solo para quedarnos con las marcas de material deportivo.

El tenis, como herramienta de marketing, por lo tanto, es una de las apuestas seguras de las empresas hace décadas. Y eso era confirmado por estudios relevantes que llegaban a Guzmán a través de su equipo de asesores:

- Según un estudio publicado en el *Journal of Advertising Research*, los patrocinios de tenis pueden ser muy efectivos en la promoción de marcas de moda, por ejemplo. El estudio encontró que los patrocinios de jugadores de tenis generan un aumento significativo en la intención de compra de productos de moda entre los consumidores.
- Otro estudio publicado en el *Journal of Sports Economics* encontró que los patrocinios de tenis pueden generar un gran retorno de la inversión para las empresas que los utilizan. El estudio examinó los patrocinios de cuatro grandes torneos de tenis, y encontró que las empresas obtuvieron un retorno de inversión promedio de 6,8 veces su inversión en patrocinios.
- En particular, un estudio de caso publicado examinó el patrocinio de Roger Federer por parte de Nike, y encontró que la asociación de Federer con Nike aumentó la percepción de calidad y la lealtad a la marca entre los consumidores (Kumar y Pansari, 2016).

Estos estudios, entre muchos otros, muestran que el tenis puede ser un deporte efectivo para el marketing deportivo y que los patrocinios de jugadores de tenis pueden ser muy beneficiosos para las empresas.

En general, una empresa debería buscar a un jugador de tenis con un historial de buenos resultados y una imagen positiva, así como una audiencia objetivo que coincida con la de la marca. Además, la empresa debería considerar el potencial de exposición y las habilidades de comunicación y marketing del jugador antes de tomar una decisión de patrocinio. Al elegir al jugador adecuado, la empresa puede mejorar su imagen de marca y aumentar su exposición a nuevos públicos. Eso es lo que buscaban las marcas, pero el patrocinio es un camino de doble sentido. ¿Qué debería Guzmán buscar para su cliente?

2. ¿Qué tipo de patrocinadores quieren los atletas de élite?

Si las marcas deben tener en consideración estas cuestiones, los jugadores también tienen que evaluar muy bien con quién quieren asociarse. Y esta tarea era ahora responsabilidad de Guzmán, que por primera vez tenía un activo tan prometedor como Carlitos Alcaraz.

Lógicamente, la cuestión económica (el valor del patrocinio) es una variable relevante, pero cualquiera puede conseguir una buena suma de dinero por un jugador con el talento de Alcaraz. El desafío que tenía en sus manos era el de encontrar un *match* importante entre lo que representa la empresa, sus productos, y lo que representa el jugador. Eso es básicamente lo que se hace en el campo de la gestión de las marcas, o, simplemente, *branding*, que actúa en un área especializada, la de los activos intangibles.

Otro aspecto relevante también es la parte personal de negocio: debe haber también una química entre el jugador y el equipo de marketing y los directivos de la empresa.

En resumen, había algunos puntos que Guzmán tenía claro como criterios que los jugadores de élite deberían observar la hora de definir su relación con los patrocinadores: