



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**Tesis previa a la obtención del título de
LICENCIADA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES,
MENCIÓN BILINGÜE EN COMERCIO EXTERIOR**

Tema:

*“Marketing Deportivo: el fútbol como motor de negocios en el
mercado ecuatoriano y mundial”*

Autora: Tatiana Katherine Pintado Ochoa

Director: Eco. Andrés Ugalde V.

Cuenca-Ecuador

2012

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de graduación a Dios y a mi familia, pues gracias a su apoyo puedo culminar mi carrera. Gracias a mis padres por el esfuerzo tan grande que hacen día a día, por la confianza depositada en mí, por todo el cariño brindado y por el ánimo que me supieron dar en cada jornada de realización de esta tesis pues sin ellos no hubiera podido ser posible.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más sincero a todos los profesores de la carrera, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos y de manera especial al Eco. Andrés Ugalde quien me ha guiado como director de éste proyecto. También quiero agradecer a la Lcda. Patricia Enríquez quién con su ayuda supo brindarme información relevante para el desarrollo del cuarto capítulo de esta tesis.

RESUMEN

El enfoque que se pretende abarcar con este estudio, es el de aportar con datos informativos tanto nacionales como internacionales que ayuden a un mejor entendimiento de aspectos del fútbol como deporte espectáculo y del marketing como herramienta para generar estrategias en el desarrollo de productos y servicios a partir de él. El fútbol como espectáculo se desarrolla a partir del fútbol profesional de donde emanan las principales formas de mercadeo. El análisis de la administración deportiva y la gestión de los clubes profesionales como empresa son de suma importancia al momento de analizar el mercado futbolístico en general.

ÍNDICE

RESUMEN	IV
ÍNDICE	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
APROXIMACIÓN AL MARKETING DEPORTIVO DEL FÚTBOL	4
1.1 ANTECEDENTES	4
1.1.1 IMPORTANCIA DEL FÚTBOL EN LA SOCIEDAD	4
1.1.2 Fútbol como fenómeno cultural	5
1.1.2.1 Fútbol, cine y música	5
1.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO INTERNACIONAL	6
1.2.1 LA GLOBALIZACIÓN DEL FÚTBOL	6
1.2.2 Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA)	8
1.2.3 Expansión y crecimiento del mercado del fútbol	10
1.2.4 Desarrollo del mercado	11
1.2.5 El fútbol representado en cifras económicas	12
1.3 MARKETING FUTBOLÍSTICO DE LOS CLUBES	14
1.3.1 GESTIÓN ECONÓMICA DE LOS CLUBES INTERNACIONALES DE FÚTBOL	14
1.4 EL FÚTBOL EN EL ECUADOR	17
1.4.1 Gestión del fútbol en el Ecuador	17
1.5 APROXIMACIÓN AL MARKETING DEPORTIVO DEL FÚTBOL	20
1.5.1 EL FÚTBOL COMO DEPORTE Y ESPECTÁCULO	20
1.5.2 Conceptos básicos del marketing aplicados al fútbol	21
1.5.2.1 Marketing deportivo	21
1.5.2.2 Marketing del fútbol	21
1.5.2.3 Marketing en el fútbol	22
1.6 CONCLUSIONES	22
CAPÍTULO II	24
MARKETING MIX-VARIABLES DEL MARKETING DEPORTIVO DENTRO DEL MERCADO FUTBOLÍSTICO	24
2.1 LAS ACCIONES DEL MARKETING DEL FÚTBOL	24
2.1.1 Contenido (Producto)	24
2.1.1.1 El fútbol en la jerarquía de las necesidades de Maslow	25
2.1.1.2 Dimensiones del producto fútbol	26
2.1.1.3 Componentes	27
2.1.1.3.1 Espectáculo	28
2.1.1.3.1.1 Los actores	29
2.1.1.3.1.2 La entrada	29
2.1.1.3.1.3 Características del juego en sí	30
2.1.1.3.1.4 Las instalaciones	30
2.1.1.3.1.5 Personal de contacto	31
2.1.1.3.1.6 Material deportivo	31
2.1.1.3.1.7 Música	31
2.1.1.3.2 Imagen	31
2.1.1.3.3 Gestión de marca	33

2.1.2	Costo para el cliente (Precio)	34
2.1.2.1	Características del espectáculo que influyen en el precio	35
2.1.2.1.1	Intangibilidad	35
2.1.2.1.2	Heterogeneidad	35
2.1.2.1.3	Inseparabilidad	35
2.1.2.2	Estrategias de precios	36
2.1.2.2.1	El mercado del fútbol y la competencia	36
2.1.2.3	Táctica de precios	36
2.1.2.3.1	Precios diferenciales o discriminados	36
2.1.2.3.1.1	Discriminación temporal	36
2.1.2.3.1.2	Discriminación personal	36
2.1.2.3.1.3	Discriminación en la forma de servicio	37
2.1.2.3.1.4	Discriminación geográfica	37
2.1.2.3.1.5	Discriminación por lugar	37
2.1.2.3.1.6	Discriminación en la manera de prestar el servicio	37
2.1.2.3.2	Precio paquete	39
2.1.3	Comodidad de acceso al consumidor (Distribución)	40
2.1.3.1	Las instalaciones: diseño e imagen	40
2.1.3.1.1	Aspecto de las instalaciones	41
2.1.3.1.1.1	Servicios ofrecidos	42
2.1.3.1.1.2	Ubicación de las instalaciones	42
2.1.3.1.1.2.1	Accesibilidad	42
2.1.3.1.1.2.2	Parking o aparcamiento	43
2.1.3.1.1.2.3	Alrededores de las instalaciones	43
2.1.3.2	Sistema de venta de entradas y taquilla	44
2.1.3.3	Merchandising	44
2.1.3.4	Tiendas oficiales propiedad de un club	45
2.1.3.5	Franquicias y Licencias	45
2.1.3.6	Agentes intermediarios	48
2.1.3.6.1	Captación	49
2.1.3.6.2	Representación	49
2.1.3.6.3	Comercialización	49
2.1.4	Comunicación (Promoción)	49
2.1.4.1	Etapas del proceso de comunicación efectiva	50
2.1.4.1.1	Identificación del público objetivo	50
2.1.4.1.2	Definición de objetivos de comunicación	51
2.1.4.1.3	Selección de canales	51
2.1.4.1.3.1	Comunicación interna	52
2.1.4.1.3.1.1	Señalización	52
2.1.4.1.3.1.2	PLV (Publicidad en el punto de venta)	53
2.1.4.1.3.1.3	Guía de utilización	53
2.1.4.1.3.1.4	Canal boca-oreja	54
2.2	CONCLUSIONES	54
CAPÍTULO III		56
HERRAMIENTAS ADICIONALES PARA UNA MEJOR GESTIÓN COMUNICACIONAL DEL MARKETING FUTBOLÍSTICO		56
3.1	COMUNICACIÓN EXTERNA	56
3.1.1	Publicidad	56
3.1.1.1	Publicidad Exterior	56

3.1.1.1.1 Smartvision	57
3.1.1.1.2 Publimetas.....	58
3.1.1.2 Internet (nuevas formas de comunicación)	58
3.1.1.2.1 Web Oficial.....	58
3.1.1.2.2 Redes Sociales.....	59
3.1.2 Marketing Directo	60
3.1.3 Relaciones Públicas.....	61
3.1.4 Patrocinio.....	62
3.1.4.1 Objetivos de la empresa patrocinadora.....	63
3.1.4.2 Relación patrocinador-patrocinado	63
3.1.4.3 Proceso de patrocinio deportivo aplicado a una entidad futbolística.....	63
3.1.4.3.1 Perfil del club.....	63
3.1.4.3.2 Identificación de potenciales empresas patrocinadoras.....	64
3.1.4.3.3 Primer contacto directo con la empresa patrocinadora.....	65
3.1.4.3.4 Análisis de la información disponible y elaboración de una propuesta.....	65
3.1.4.3.5 Negociación con el patrocinador.....	66
3.1.4.3.6 Acuerdo.....	67
3.1.4.3.7 Implantación y desarrollo del acuerdo.....	68
3.1.4.3.8 Post-evaluación	69
3.1.5 Responsabilidad Social como herramienta de comunicación.....	70
3.2 CONCLUSIONES.....	71
CAPÍTULO IV.....	73
EL MERCADO INTERNACIONAL Y NACIONAL DEL FÚTBOL.....	73
4.1 ANTECEDENTES	73
4.2 MARKETING RELACIONAL FUTBOLÍSTICO	73
4.2.1 Clientes o consumidores.....	74
4.2.2 Referencias	74
4.2.3 Proveedores.....	75
4.2.4 Influyentes	75
4.2.4 Empleados	75
4.2.6 Mercado interno	76
4.3 MERCADO INTERNACIONAL DEL FÚTBOL.....	76
4.3.1 Aproximación al mercado mundial de consumidores.....	76
4.3.2 Mercado de los medios de comunicación.....	78
4.3.2.1 Fox Sports (Torneos y Competencias)	79
4.3.2.2 ESPN Inc. (Entertainment and Sports Programming Network)	79
4.3.3 Mercado de jugadores	80
4.3.3.1 Factores que determinan el valor de un futbolista	82
4.3.3.1.1 Factor mediático	82
4.3.3.1.2 Factor por rendimiento deportivo.....	83
4.3.3.1.3 Factor por rendimiento económico.....	83
4.3.4 Mercado de las empresas.....	83
4.3.5 Mercado de acciones (propietarios de clubes).....	86
4.4 EL MERCADO DEL FÚTBOL ECUATORIANO	88
4.4.1 El consumidor ecuatoriano	88
4.4.2 Mercado de los medios de comunicación.....	92
4.4.2.1 Mercado de transmisiones televisivas en el Ecuador.....	92
4.4.3 Mercado de jugadores ecuatorianos	93

4.4.4 Empresas y patrocinadores del fútbol ecuatoriano	95
4.4.5 Propietarios y socios de los clubes ecuatorianos	97
4.4.5.1 Sociedades Anónimas Deportivas: nuevas formas de organización societaria basadas en la experiencia internacional	99
4.4.5.1.1 Procedimiento para conformar una sociedad anónima deportiva	99
4.4.5.1.2 Posibles ventajas y desventajas de esta forma societaria para los clubes deportivos	100
4.5 CONCLUSIONES	101
CAPÍTULO V	103
CONCLUSIONES FINALES Y PROPUESTAS	103
ANEXO 1	105
IMAGEN Y GESTIÓN DE MARCA DEL CLUB LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO	
BIBLIOGRAFÍA	111

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación denominado “Marketing Deportivo: el fútbol como motor de negocios en el mercado ecuatoriano y mundial” pretende enfocarse en el desarrollo del marketing aplicado a una de las industrias más importantes del entretenimiento generado por el deporte del fútbol. A través de datos informativos y estudios realizados por importantes firmas especializadas a nivel nacional e internacional se busca entender de mejor manera aspectos financieros, económicos, sociales y culturales que tiene el fútbol, el cual se desenvuelve en un mercado globalizado y tiene repercusión nacional, al ser considerado uno de los deportes favoritos en nuestro país.

En la actualidad la administración del fútbol marca una tendencia a nivel nacional e internacional, la misma que se ha convertido en el centro de mercados donde se genera un sinnúmero de negocios y actividades económicas en las que participan empresas y personas de todos los estratos sociales. Por todo esto es de vital importancia realizar un análisis de las estrategias y oportunidades que trae consigo el manejo adecuado del marketing aplicado a este deporte con el fin de obtener beneficios para clubes (que son la base del negocio) y demás sectores relacionados con el fútbol.

Es decir que hablamos de un marketing en el fútbol y marketing del fútbol.¹ Diferenciación que se hace necesaria, ya que el primero hace referencia a la administración y manejo de los clubes, vistos aquí como empresa; mientras que el segundo busca promover a través del fútbol, empresas, auspiciantes, patrocinadores, entidades, deportistas, etc., y el cual se tocará brevemente en el capítulo final de esta tesis.

En el primer capítulo se describe la importancia de este deporte en la sociedad y su influencia en la economía mundial y nacional. Además se tratan temas relacionados a la estructura del mercado internacional del fútbol, así como el rol de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado) en el negocio del fútbol y en su

¹ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 43

relación con los principales actores de éste mercado. También se enumeran los principios generales y los conceptos básicos del marketing aplicado al fútbol.

En el segundo capítulo se realiza un análisis de las variables del marketing mix aplicadas al fútbol tomando como base a los clubes profesionales, los cuales los entenderemos como “proveedores de contenidos”², es decir como una empresa que proporciona contenido propio para terceros y que puede distribuir productos y servicios directa o indirectamente. Estas variables a las que se hace referencia son el producto, el precio, la distribución y la promoción, con los cuales se pretende formar un marco organizativo efectivo para la planificación del marketing, que ha sido muy útil en la mayoría de casos y que para su correcta aplicación en el mercado futbolístico será analizado desde el punto de vista de espectáculo y negocio, por lo cual será necesario tomar en cuenta ciertas singularidades que como tal éste presenta.

En este mismo capítulo también serán analizadas acciones de marketing de equipos reconocidos a nivel mundial para enfatizar de mejor manera los puntos del capítulo en los que se mencionan estrategias aplicables al modelo de Philip Kotler y las 4 P’s del Marketing.

En el desarrollo del tercer capítulo se mencionarán algunos elementos de marketing adicionales para un efectivo proceso de comunicación integral entre los clubes y todas aquellas organizaciones que intervienen en la oferta de productos y servicios dentro del negocio del fútbol. Los conceptos que se tocarán son: patrocinio, publicidad, marketing directo y las tecnologías de la información (internet), que son herramientas útiles al momento de conocer las principales técnicas comunicacionales del marketing deportivo y que dentro de mi estudio son elementos importantes ya que el mercado futbolístico se vale de los medios masivos para la difusión e internacionalización de productos y servicios.

Finalmente en el cuarto y último capítulo de esta tesis me referiré al marketing relacional que en este mercado es de vital importancia pues el cliente está relacionado con la empresa (club) y viceversa, a la vez estos dos están relacionados

² Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 167

con otros actores del marketing deportivo. También se analizan en este capítulo, algunos aspectos del mercado futbolístico: perfil del aficionado nacional e internacional, mercado de jugadores, el rol de socios o propietarios de clubes, empresas y demás actores del mercado, información que servirá para conocer el potencial mercado futbolístico tanto nacional como internacional.

CAPÍTULO I

APROXIMACIÓN AL MARKETING DEPORTIVO DEL FÚTBOL

1.1 Antecedentes

1.1.1 Importancia del fútbol en la sociedad

La cultura deportiva de hoy es el punto de referencia para el análisis de una de las industrias más grandes del entretenimiento que además en varios países está inmerso en la cultura nacional y muchos de los aspectos giran en torno a él. Hablamos, por supuesto, del fútbol. En buena parte de la sociedad actual, todavía es dominante como deporte popular:

“El éxito de la Copa Mundial de este verano en Sudáfrica, el evento deportivo más visto del planeta, prueba que el fútbol todavía está en el primer lugar cuando se trata de popularidad global.”³

Los aspectos sociales relacionados con la práctica del fútbol son muchos, entre ellos: la relación humana con el resto de los miembros del grupo, los aspectos competitivos que lleva intrínseco el deporte de alto rendimiento. Pero el más importante, y para el entendimiento del tema central de esta tesis, pertenecen a aquella experiencia mediante la cual el aficionado asiste a la representación de la realidad, lo que quiere decir el sentimiento que le produce un triunfo o una derrota de su equipo al hincha y es precisamente aquí, en los sentimientos de dolor, alegría, angustia o placer que causa el fútbol, donde reside su grandeza y capacidad de convocatoria.⁴

Un club de fútbol tiene la ventaja de tener aquella identificación con sus seguidores (consumidor) y por lo tanto dispone de un recurso tan importante que

³ <http://www.cnn.mx/deportes/2010/10/11/el-futbol-y-el-basquetbol-luchan-por-ser-el-deporte-mas-popular-del-mundo> Fecha de acceso: 12 de agosto de 2011

⁴ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 27

ninguna empresa cuenta en los otros sectores económicos, éste es el factor emocional.

Las marcas sólidas consiguen una mayor lealtad por parte del consumidor y son menos vulnerables a la competencia. En el caso de los clubes de fútbol esta lealtad es invariable y de carácter irracional, este tipo de lealtad se conoce como “*fan equity*”⁵ o patrimonio de los aficionados. Los fans son los clientes en la industria del deporte. La relación entre el equipo y sus seguidores es excepcional porque no necesitan necesariamente el éxito del club para mantener su lealtad.

1.1.2 Fútbol como fenómeno cultural

1.1.2.1 Fútbol, cine y música

Sin duda alguna la pasión y la emoción que el deporte emana se ven reflejado en diversos ámbitos pero sobre todo en las industrias del cine y la música.

Tres industrias totalmente diferentes, pero a la vez muy vinculadas entre sí, el fútbol, el cine y la música se han unido para reflejar una cultura universal que en la actualidad tiene influencia en todos los órdenes culturales, políticos, sociales, etc.

El fútbol es, en muchos sentidos, un fenómeno comparable al cine. Al igual que éste, mueve masas y extiende afición más allá de cualquier frontera, algo que nadie alguna vez pudo siquiera imaginar.⁶

Existen algunos filmes que versan en torno a este deporte, entre los que se podría enumerar: El penalti más largo del mundo (2005), Días de fútbol (2003), Quiero ser como Beckham (2002), ¡Gool! 2: Viviendo el Sueño (2007), Evasión o Victoria (1981), El Nuevo Entrenador (2009).

⁵Salomon Brothers, UK Football Clubs: Valuable Assets? Global Equity Research: Leisure. London: Salomon Brothers, 1997. Pág. 9

⁶ Alcaide Hernández F. Fútbol: Fenómeno de Fenómenos. Madrid: LID Editorial, 2009. Pág. 20

En cuanto a música, el cruce de emociones y sentimientos del fútbol ha despertado el interés de la industria discográfica lo que ha propiciado un sinnúmero de temas alrededor de él y la participación de la música como himno oficial de diferentes campeonatos.

“Si en América, el fútbol es el arte del pueblo, su exaltación llega al máximo cuando se alía con la música para crear imagen y cultura popular *batucando* las palabras con ritmo, cadencia y libertad.”⁷

Recopilado algunas canciones oficiales de los últimos eventos futboleros como mundiales, que cautivaron en los eventos deportivos y que tuvieron un éxito mundial, tenemos: "La Copa de la vida", interpretada por Ricky Martin (Francia 1998), “We are the Champions” de Queen (Estados Unidos 1994), “Waka Waka” de Shakira (Sudáfrica 2010), “Waving Flag” de K'naan (Canción Coca-Cola-Sudáfrica 2010), “Oh África” de Akon (Canción Pepsi-Sudáfrica 2010).

1.2 Estructura del mercado internacional

1.2.1 La Globalización del fútbol

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el fenómeno como la “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”.⁸

El término “globalización” es usualmente utilizado para referirse a un fenómeno esencialmente económico y cultural, producido por la mundialización e industrialización de los mercados. El fútbol es en la actualidad una de las industrias más globalizadas del mundo, donde se comercializan productos y servicios y además se genera un intercambio de negocios en los diferentes nichos de mercado. El

⁷ <http://www.elcastellano.org/copa3.html> Fecha de acceso: 5 de agosto de 2011

⁸ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=globalización Fecha de acceso: 28 de septiembre de 2011

mundial de fútbol es un buen ejemplo de cómo la apertura económica ha ayudado a los países a ser mejores y más competitivos a nivel internacional.⁹

La gol-balización, como la denominó el Dr. Ernesto Cañizares Aguilar en su libro *Entretelones de una Pasión* (2006), ha penetrado en la vida diaria siendo un punto de referencia crucial para los países donde este deporte tiene gran relevancia y en cuyo proceso han tenido que ver mucho los medios de comunicación.

En la figura 1.1 se describe los principales actores del mercado futbolístico, los cuales están relacionados unos con otros. Esta inter-relación de mercados permite que la entidad de fútbol o club pueda interactuar con sus diferentes públicos mediante la oferta de servicios y productos que satisfagan sus necesidades y expectativas.¹⁰

FIGURA 1.1
Actores Principales del Mercado



Fuente: Doc. de investigación IESE Business School-Universidad de Navarra

Elaboración propia

⁹ <http://www.offnews.info/verArticulo.php?contenidoID=4908> Fecha de acceso: 10 de agosto de 2011

¹⁰ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. *Marketing del Fútbol*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 371

1.2.2 Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA)

La FIFA (figura 1.2) como organismo rector del fútbol internacional está compuesta por: Congreso (órgano legislativo), el Comité Ejecutivo (órgano ejecutivo), la Secretaría General (órgano administrativo), y las Comisiones (que asisten al Comité Ejecutivo).¹¹ Los Estatutos de la FIFA y su reglamento de aplicación equivalen a la Constitución del órgano rector del fútbol mundial. De ellos se derivan las leyes básicas del fútbol mundial, como las reglas sobre las competiciones, las transferencias, los asuntos de dopaje y otros asuntos varios.¹² Todas estas reglas constituyen la base jurídica que norma los campeonatos internacionales.

FIGURA 1.2



Fuente: FIFA

Elaboración propia

A nivel local, la FIFA cuenta con un representante que hace particulares sus reglamentos generales, en nuestro país este papel lo desempeña la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) figura 1.3.

¹¹ <http://es.fifa.com/aboutfifa/federation/index.html> Fecha de acceso: 12 de agosto de 2011

¹² <http://es.fifa.com/aboutfifa/federation/statutes.html> Fecha de acceso: 12 de agosto de 2011

FIGURA 1.3



Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol

Elaboración propia

Es importante mencionar a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (figura 1.4), ya que al ser el organismo rector del fútbol internacional, cumple un rol importante dentro del mercado futbolístico. Desde su creación en 1904, esta institución posee los derechos de varios certámenes futbolísticos, entre ellos el más importante del planeta, la Copa Mundial de Fútbol que se realiza cada cuatro años y la cual es la palestra más importante para los socios comerciales y diferentes marcas que buscan publicitarse al mundo por medio de este evento.¹³

FIGURA 1.4



Fuente: Página Oficial de la FIFA

Existen seis confederaciones regionales asociadas con la FIFA (figura 1.5). Para Asia, Confederación Asiática de Fútbol (AFC); África, Confederación Africana de Fútbol (CAF); América del Norte y Central y Caribe, Confederación de Fútbol de América del Norte, Central y Caribe (CONCACAF); Europa, Asociaciones de Fútbol

¹³ <http://es.fifa.com> Fecha de acceso: 12 de agosto de 2011

de la Unión Europea (UEFA); Oceanía, Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC) y Sudamérica, Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

FIGURA 1.5

Confederaciones de la FIFA



Fuente: WIKIA INC.¹⁴

1.2.3 Expansión y crecimiento del mercado del fútbol

En particular en los países europeos, se instauró la nacionalización del fútbol, donde las selecciones nacionales fueron símbolo de identificación de aquello.¹⁵ Después de algunos años, para ser exactos a principios de los años ochenta, es cuando se empieza a dar una revolución en la gestión del fútbol ya que los ingleses se plantearon un modelo de negocio más avanzado del que en aquel entonces existía.

Las competiciones mundiales, sobre todo las europeas, regidas por la UEFA (Unión Europea de Federaciones de Fútbol), han evolucionado dentro del mercado geográfico donde ofrecen sus servicios de espectáculo. Todo esto surge a raíz de la profesionalización del fútbol y es por ello que podemos entender la evolución que ha tenido este deporte desde sus inicios hasta el día de hoy.

¹⁴http://images4.wikia.nocookie.net/__cb20110403052911/future/images/thumb/0/01/FIFA_confederations_2011.PNG/900px-FIFA_confederations_2011.PNG Fecha de acceso: 13 de julio de 2011

¹⁵ http://www.redtercermundo.org.uy/texto_completo.php?id=3062 Fecha de acceso: 15 de agosto de 2011

1.2.4 Desarrollo del mercado

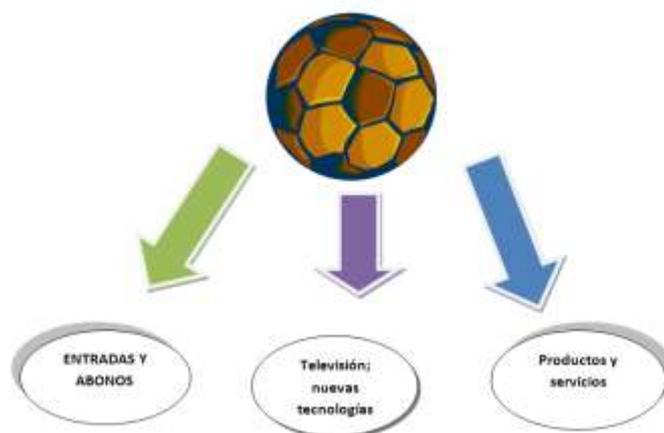
Para el estudio del fútbol como negocio, se debe partir del mismo como espectáculo ofertado a sus aficionados, por tanto se le debe considerar como proveedor de contenidos. “Esto quiere decir que el fútbol como tal puede ejecutar acciones que tienen interés para terceros y por tanto se puede comercializar directamente o a través de otros productos o servicio. El club lo que necesita buscar son aliados para difundir y rentabilizar la marca y patrocinadores de sus productos y servicios que les faciliten un soporte técnico para acceder a determinados mercados o colectivos a cambio de compartir el nombre del club.”¹⁶

Por lo tanto los contenidos de un club de fútbol serán aquellos que le permitan llegar a acuerdos de comercialización con otras empresas con el fin de mejorar las relaciones con el público meta y de esta manera posicionar una imagen corporativa. En la figura 1.6 se resalta algunos de los contenidos que pueden ser parte de un club, teniendo en cuenta que la venta de entradas y abonos es parte de la política de ingresos, mientras las otras dos (tecnologías y bienes o servicios) son algunos contenidos con los que se puede asociar la marca de un equipo.

¹⁶ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 78

FIGURA 1.6

Los contenidos de un club de fútbol



Fuente: Marketing del Fútbol

Elaboración Propia

Los clubes necesitan de un sinnúmero de actividades y recursos para desarrollar una marca comercial a través de la gestión empresarial y planificación. Por lo tanto como empresa el club debe proponerse objetivos estratégicos definidos, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.¹⁷ Es aquí precisamente donde juega un papel muy importante el marketing, ya que es un recurso valioso a la hora de planear la administración de taquillas, derechos de transmisión, productos y servicios, patrocinios, compra-venta de jugadores, merchandising, publicidad entre otros varios con los cuales se pueda asociar la marca del club.¹⁸

1.2.5 El fútbol representado en cifras económicas

Solo por citar algunos ejemplos en España el impacto del fútbol profesional representa el 1,7% del Producto Interno Bruto (PIB), en México el 0,7% y en Brasil el 1%.¹⁹

¹⁷Robbins S., y Decenzo D. Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación, 2002. Pág. 80

¹⁸ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 79

¹⁹ <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/03/11/futbol-produce-07-pib> Fecha de acceso: 15 de julio de 2011

En el Ecuador lamentablemente no existen datos actualizados ni certeros sobre cuanto representa esta industria en el PIB, pero se puede tomar como referencia el análisis realizado por Pablo Lucio Paredes para la FLACSO en el 2006, en el que indica que el porcentaje del PIB sería de 0,7% aproximadamente.²⁰

Según la consultora Deloitte (especialista en finanzas futbolísticas), el mundo del fútbol está conformado por la quinta mayor población del planeta, 240 millones de jugadores en los 1,5 millones de equipos afiliados por vía directa o indirecta a la FIFA. Sus sorprendentes números, lo convierten en la economía número 17 del mundo con un PIB de 500 mil millones de dólares.²¹

Los datos que se muestran en la tabla 1.1 se refieren a la cantidad de recursos movilizadas en el último Campeonato Mundial de Fútbol 2010, llevado a cabo en Sudáfrica, y que es una ilustración de la magnitud económica de este deporte.

TABLA 1.1
Datos relevantes de la Copa Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010

Concepto	Volumen
Inversión gobierno sudafricano (infraestructura y estadios)	17.400 millones de Rands (\$16.626 millones)
Patrocinadores oficiales	20
Ingresos de la FIFA por patrocinio	\$1.097 millones
Audiencia televisiva acumulada	26.000 millones de espectadores
Repercusión de beneficios	2,6 PIB de Sudáfrica.
Ingresos por derechos de televisión	\$2.408 millones

Fuente: Informe de Finanzas de la FIFA 2010 y Embajada de Sudáfrica²²

Elaboración propia

En la figura 1.7 se presentan los patrocinadores oficiales de la última Copa del Mundial Sudáfrica 2010, marcas que lograron posicionarse muy bien durante este evento de gran importancia para los fanáticos del fútbol en el mundo.

²⁰ Samaniego P., y Paredes P. Mete gol... gana. Fútbol y Economía. Quito: FLACSO, 2006. Pág. 61

²¹ <http://www.espectadornegocios.com/core.php?m=amp&nw=NDczMg==> Fecha de acceso: 15 de julio de 2011

²² http://www.sudafrica.org.ar/espa/home/home/south_africa_to_host_2010.php Fecha de acceso: 22 de julio de 2011

FIGURA 1.7
Patrocinadores Oficiales y Promotores Nacionales
Copa Sudáfrica 2010



Fuente: Página Oficial de la FIFA²³

1.3 Marketing futbolístico de los clubes

1.3.1 Gestión económica de los clubes internacionales de fútbol

El fútbol actual impulsa una gestión más profesional, los clubes compiten hoy por hoy en un mercado mundial y tienen por misión no solo satisfacer las necesidades de sus seguidores cercanos sino también de aquellos que se encuentran localizados fuera de los mercados nacionales y que por veces están muy alejados no solo físicamente sino también culturalmente.

Los clubes europeos siempre se han caracterizado por poseer una planificación estratégica y un manejo de marketing adecuado dentro de su organización, un claro ejemplo de ello es el Club Inglés Manchester United, considerada la marca más rica del mundo por la prestigiosa revista Forbes. Le sigue a este el Real Madrid de España y en tercero el Arsenal de Inglaterra como se puede ver en la figura 1.8, donde se muestran los 12 equipos más caros del mundo, considerando la valoración de los clubes y los ingresos (en dólares). Para el cálculo se ha tenido en cuenta el dinero que ingresa la entidad inglesa por sus derechos de emisión, el patrocinio, la venta de entradas y la comercialización de complementos deportivos.

²³ <http://es.fifa.com/worldcup/index.html> Fecha de acceso: 22 de julio del 2011

FIGURA 1.8



Fuente: Revista Forbes²⁴

El Manchester United ha sido pionero en políticas de internacionalización de marcas y franquicias. Desde hace tiempo efectúa parte de su pretemporada en Asia, EEUU., etc., es decir, en nuevos *mercados emergentes*²⁵ del mundo. Hoy es el club más conocido en China, Corea y Japón, mercados todos ellos de enorme potencial como puso en manifiesto el Mundial de 2002.²⁶

En la figura 1.9 se muestra a un niño de origen asiático, levantando el nombre de su máxima estrella, el ex jugador del Barcelona de España, Ronaldinho, equipo que también realiza giras por el continente asiático con el fin de internacionalizar su marca.

²⁴ <http://www.noticias365.com.ve/wp-content/uploads/2011/04/Los-12-clubes-de-fútbol-más-580x423.jpg> Fecha de acceso: 15 de mayo de 2011

²⁵ Denominación que se le da al mercado de capitales de un país en vía de desarrollo.

²⁶ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 40

FIGURA 1.9

Gira por Asia del Barcelona de España



Fuente: Periodistas Cuciénege²⁷

En la figura 1.10, aficionados japoneses del Club Boca Juniors de Argentina, apoyando al equipo en el mundial de clubes disputado en la ciudad japonesa de Tokio en el año 2007.

FIGURA 1.10



Fuente: ESMAS²⁸

Todo esto es sin duda signo de un fenómeno social que se ha desarrollado a raíz de la expansión de la industria de entretenimiento deportivo que ha concentrado una gran cantidad de aficionados de todo el mundo, siendo Asia precisamente un

²⁷http://4.bp.blogspot.com/_Cp2HltP_Psk/RgMvAFNmvaI/AAAAAAAAAIM/uGYBa6PRNFk/s400/NI%C3%91O%2BJAPONES.jpg Fecha de acceso: 29 de junio de 2011

²⁸<http://i.esmas.com/image/0/000/005/899/04-boca-juniors-370x270.jpg> Fecha de acceso: 25 de junio de 2011

continente poco destacado en competiciones internacionales en lo que respecta a fútbol, pero el cual es un mercado muy apetecido por los diferentes clubes para expandir su marca y su dominio.

1.4 El fútbol en el Ecuador

Si hablamos de nuestro país, el fútbol es identidad social, es el motivo de que miles de ecuatorianos se sientan identificados con la patria, la selección de fútbol nacional es la única que reúne a todos los habitantes de esta nación, este deporte es el único con el que realmente un ecuatoriano se puede sentir vinculado al sentimiento nacionalista de un país y son las palabras del historiador cuencano Manuel Carrasco Vintimilla quien, en una entrevista al Diario El Comercio, supo expresar: “Al momento lo único que nos une a los ecuatorianos es el fútbol y no tenemos otro hito de identidad. Sin la Tricolor, -en época de Eliminatorias o del Mundial- no nos identificamos en ninguna parte, porque no hay ese sentimiento de nacionalidad.”²⁹, lo que reitera la popularidad de este deporte en nuestro país.

1.4.1 Gestión del fútbol en el Ecuador

Como dato histórico tenemos que el primer partido de fútbol se jugó en la ciudad de Guayaquil el 28 de enero de 1900. Con la aparición de los medios de comunicación, el fútbol como espectáculo comienza a dar sus primeras apariciones en nuestro país. En cuanto a marketing, Barcelona y Emelec son los primeros en gestionarlo como negocio, el primero publicitando en su camiseta la marca de la empresa Drocaras y el segundo realizando la contratación extranjera del jugador argentino Walter Pico.³⁰

Actualmente en el Ecuador la administración deportiva del fútbol está teniendo un apogeo importante, los clubs buscan una profesionalización como entidad de manera que puedan manejar óptimamente sus presupuestos y sus productos.

²⁹ <http://www.elcomercio.com/2010-08-10/Home/No-Deje-Pasar/EC100810P2ENTREVISTA.aspx>
Fecha de acceso: 28 de octubre de 2010

³⁰ Cañizares E. Entretelones de una pasión (Gol-balización). Cuenca: Gobierno Provincial del Azuay, 2006. Pág. 91

Barcelona y Liga Deportiva de Quito son los equipos más caros del país, ³¹ de acuerdo a los presupuestos manejados anualmente por estos, las cifras se exponen en el capítulo final de esta tesis por motivos de análisis en el mercado nacional.

El club quiteño ha tenido un repunte en resultados deportivos y también económicos en los últimos tiempos. Al respecto, Esteban Paz (dirigente de LDU (Q)), resalta el trabajo sistemático que se ha requerido para lograr asociar el fútbol, más allá de la pasión que este emana, con la marca Liga. Según Paz, “el éxito de la marca, sostenido en los triunfos deportivos, genera confianza en los patrocinadores y auspiciantes, tras lo cual se crea un motor comercial.”³²

En la tabla 1.2 se puede observar la ubicación y la puntuación del equipo (décimo tercero) en el ranking mundial 2011 de clubes realizado por la Federación Internacional de Historia y Estadísticas del Fútbol, lista que lidera Barcelona de España, para lo cual dicha federación toma en cuenta las victorias en los diferentes eventos futbolísticos, número de goles conseguidos, goles en contra, títulos conseguidos, etc. Además la Copa Credife de Ecuador fue ascendida por la IFFHS de una Liga con categoría 2 a una de categoría 3 (de un máximo de 4), por tanto los puntajes y títulos nacionales e internacionales ganados en los años previos por Liga de Quito, toman un mayor valor.

³¹ <http://ediciones.expreso.ec/ediciones/2011/01/16/deportes/futbol/el-dinero-entra-a-la-cancha//>
Fecha de acceso: 25 de abril de 2011

³² Anda D. Fútbol: pasión, gloria y dinero. Revista Gestión 191, 2010. Pág. 20

TABLA 1.2

Clasificación Mundial de los Clubes <i>por IFFHS</i> Top 400 <i>(1ro de octubre de 2010 - 30 de septiembre de 2011)</i>				
Posición		Club	País	Puntos
1.	(1.)	FC Barcelona	España/4	331
2.	(2.)	Real Madrid CF	España/4	305
3.	(3.)	Manchester United FC	Inglaterra/4	282
4.	(4.)	FC do Porto	Portugal/3	254,5
5.	(6.)	FC Schalke 04	Alemania/4	244
6.	(8.)	CA Vélez Sarsfield	Argentina/4	243
7.	(9.)	FC Bayern München	Alemania/4	240
8.	(5.)	FC Internazionale Milano	Italia/4	231
9.	(9.)	Manchester City FC	Inglaterra/4	225
10.	(14.)	CD Universidad Católica Santiago	Chile/3	224
11.	(7.)	Villarreal CF	España/4	220
12.	(12.)	FC Dinamo Kyiv	Ucrania/3	219
13.	(22.)	Liga Deportiva Universitaria de Quito	Ecuador/3	218,5
14.	(11.)	Paris Saint-Germain FC	Francia/4	218
15.	(13.)	Santos FC	Brasil/4	212
16.	(15.)	PSV Eindhoven	Países Bajos/3	210
17.	(17.)	Sport Lisboa e Benfica	Portugal/3	208,5
	(19.)	FC Twente Enschede	Países Bajos/3	208,5
19.	(36.)	Club Libertad Asunción	Paraguay/3	198
	(23.)	Lille Olympique Sporting Club	Francia/4	198
21.	(17.)	Arsenal FC London	Inglaterra/4	195

() Lugar en el que se encontraban el ranking anterior

Fuente: IFFHS³³

Elaboración Propia

El equipo ecuatoriano ha hecho pequeñas giras en el sur del continente americano gracias a sus excelentes resultados deportivos y a los cotejos que le ha tocado disputar fuera del país. Tras ganar la final de la Copa Libertadores de América en el 2008, dejando fuera al Fluminense de Brasil y en el 2009 el triunfo del equipo ecuatoriano en la Re-copa Sudamericana le sirvió para obtener el reconocimiento nacional e internacional.³⁴

Los hinchas del Flamengo se volcaron la hinchada de Liga, uno por ser rivales los archirrivalos de fluminense y por el excelente papel que hizo liga durante esta

³³ <http://www.iffhs.de/?10f42e00fa2d17f73702fa3016e23c17f7370eff3702bb1c2bbb6f28f53512>

Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

³⁴ <http://clubldu.com/forum/topics/liga-dos-urubus-renace> Fecha de acceso: 12 de octubre de 2010

temporada. En la figura 1.11 se pueden ver algunos gráficos publicados en los blogs de internet por los fanáticos, entre ellos la mascota del Flamengo de Brasil, un buitre, unido con los colores y símbolos de la LDU (Q).

FIGURA 1.11



Fuente: Blog do Paulinho³⁵

1.5 Aproximación al marketing deportivo del fútbol

1.5.1 El fútbol como deporte y espectáculo

Una primera gran división del deporte es aquella que distingue entre deporte para todos y deporte de rendimiento. Éstas son, en principio, tendencias de práctica deportiva diferentes y, en algunos casos, antagónicas. Deporte para todos nace, en cierta medida, en contraposición al deporte de rendimiento.³⁶

A continuación se describe la diferencia entre estas dos clases: el deporte para todos supone que todos puedan tener la oportunidad de acceder a la práctica de las actividades físico-deportivas, sin ningún tipo de discriminación. Es diverso y plural, tanto en sus productos como en sus organizaciones. El deporte de rendimiento lleva implícito la selección de los mejores deportistas, bien de una manera organizada (a través de pruebas o test) o de una manera espontánea a través del filtro que supone la competición.³⁷

³⁵ <http://blogdopaulinho.wordpress.com/2008/06/20/liga-dos-urubus/> Fecha de acceso: 12 de octubre de 2010

³⁶ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 24

³⁷ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 25

Para este estudio, me referiré al deporte de rendimiento que está implícito en el espectáculo, que es la fuente de donde emanan todas las estrategias de marketing descritas posteriormente.

1.5.2 Conceptos básicos del marketing aplicados al fútbol

Para poder aproximarse a una definición exacta del marketing del fútbol es preciso establecer el entorno en el cual se desarrolla el objeto de estudio y para esto es necesario conocer primero el significado del marketing deportivo ya que a partir de este surge el marketing aplicado al fútbol, por lo cual son aplicables aquí también los principios generales del marketing.

1.5.2.1 Marketing deportivo

El deporte en sí ha sido siempre considerado como una actividad física, de recreación y a la vez es un elemento de desarrollo sociocultural.³⁸ Por tanto el marketing deportivo se refiere en general a la aplicación específica de los principios y procesos de las técnicas de marketing a los productos deportivos tales como: accesorios, equipos, ropa, eventos, patrocinios, entre otros.³⁹

1.5.2.2 Marketing del fútbol

“Es un proceso social y de gestión compuesto por un conjunto de actividades, realizadas por las *entidades futbolísticas*, con el objetivo de impulsar intercambios tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de fútbol, así como mantener relaciones duraderas con los mismos, garantizado con ellos su supervivencia en el mercado.”⁴⁰

³⁸<http://www.desarrollosocial.gov.ar/deporte/142> Fecha de acceso: 15 de agosto de 2011

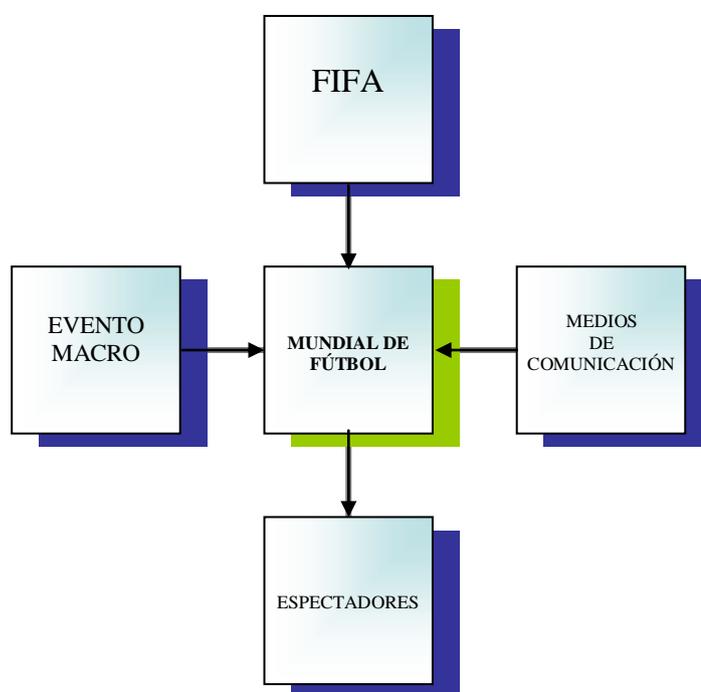
³⁹ Mullin Bernard J. et al. Marketing Deportivo. Barcelona: Editorial Paidotribo, 2007. Pág. 24

⁴⁰ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 44

1.5.2.3 Marketing en el fútbol

Un partido de fútbol es un evento de carácter masivo en el que empresas del sector público y privado invierten capital para publicitar sus productos o servicios, un ejemplo claro es el mundial de fútbol (figura 1.12) en donde se encuentra la FIFA como organismo central de un evento de gran magnitud como lo es éste y que gracias a la presencia de los medios de comunicación es posible que llegue a los espectadores y fanáticos del fútbol.

FIGURA 1.12



Elaboración Propia

1.6 Conclusiones

El fútbol como instrumento de mercadeo ha tenido un ascenso vertiginoso en las últimas décadas, esto gracias a la llegada de los medios de comunicación y al desarrollo del marketing deportivo en el manejo por parte de los clubes profesionales que han logrado posicionar un sinnúmero de productos asociados a sus nombres con reconocimiento nacional e internacional.

El organismo de la FIFA tiene mucho que ver en este proceso de evolución del fútbol, pues como órgano rector desempeña un papel importante dentro del mercado futbolístico ya que es el responsable de la gestión y administración del fútbol mundial a más de los eventos de gran magnitud como la Copa Mundial.

En la actualidad se entiende al fútbol como una industria de entretenimiento global, que de un simple juego pasó a convertirse en espectáculo, transformándose así en un mercado transnacional de negocios donde se oferta y vende un espectáculo tanto dentro como fuera de la cancha.

Los clubes profesionales de fútbol cada vez gestionan mejor su planificación de marketing, pretenden llegar a lo más alto, tanto deportiva como financieramente y se plantean un modelo de negocio diferente. Saben que hoy en día no pueden ser instituciones sin fines de lucro y por ende deben buscar alternativas para lograr metas propuestas con la ayuda de estrategias de mercadeo óptimas, como ya lo hicieron varios clubes de Europa y como lo está haciendo un equipo ecuatoriano, Liga deportiva Universitaria de Quito, que a través de una gestión deportiva y de marketing ha llegado a donde ningún otro equipo ecuatoriano ha podido.

El *marketing del fútbol* y el *marketing en el fútbol* son dos formas de gestionar la planificación del marketing dentro de este deporte y hay que saberlos diferenciar, a menudo se tiende a confundir estos dos conceptos lo que puede ocasionar problemas al momento de planificar del proceso de marketing correctamente.

En el Ecuador, el fútbol es el único deporte que se puede considerar en la actualidad como industria generadora de empleos, ningún otro deporte genera tanto movimiento como éste si hablamos de negocio espectáculo. Por tanto y como se pudo analizar en este capítulo sería bueno proponer un estudio a fondo sobre lo que representa esta industria en general en la economía del país.

CAPÍTULO II

MARKETING MIX-VARIABLES DEL MARKETING DEPORTIVO DENTRO DEL MERCADO FUTBOLÍSTICO

2.1 Las acciones del marketing del fútbol

Las 4 P's son un marco organizativo al momento de planear el marketing en la mayoría de mercados, sin embargo y como lo plantea Agudo San Emeterio y Toyos Rugarcía en su libro "Marketing del fútbol", en los clubes profesionales estas cuatro variables se transformarían en 4 C's (168). En la tabla 2.1 se especifican las equivalencias correspondientes con el modelo tradicionalmente utilizado en estudios de marketing.

TABLA. 2.1
De las 4 P's a las 4 C's

<i>Las 4 P's del marketing tradicional</i>	<i>Las 4 C's del marketing del fútbol</i>
1. Producto	1. Contenidos
2. Precio	2. Coste para el cliente
3. Distribución	3. Comodidad de acceso a los contenidos
4. Promoción	4. Comunicación

Fuente: Marketing del Fútbol

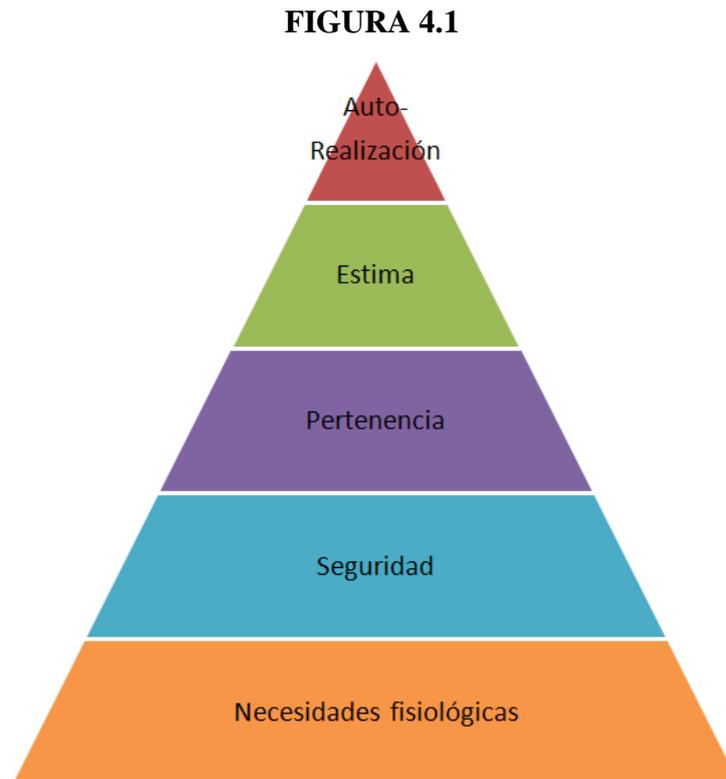
Elaboración Propia

2.1.1 Contenido (Producto)

Para este estudio el producto es un servicio y por tanto está identificado como la oferta del espectáculo deportivo de fútbol, el mismo que va a satisfacer las necesidades del aficionado.

2.1.1.1 El fútbol en la jerarquía de las necesidades de Maslow

Para el análisis del producto fútbol, es necesario partir desde la clasificación del deporte dentro del modelo referencial de Abraham Maslow y su teoría de la motivación (figura 4.1).⁴¹



Fuente: Fundamentos de Administración
Elaboración Propia

Para este estudio, el producto *espectáculo futbolístico* al ser parte del deporte y el ocio, aparentemente podría estar situado en la tercera fila de la pirámide (necesidades de pertenencia). Sin embargo “el consumo de bienes y de servicios deportivos, como la mayoría de los otros consumos, no es fácil de clasificar en el funcionalismo de Maslow y sus rígidas categorías; la complejidad de las costumbres consumistas no entra fácilmente en la clasificación.”⁴²

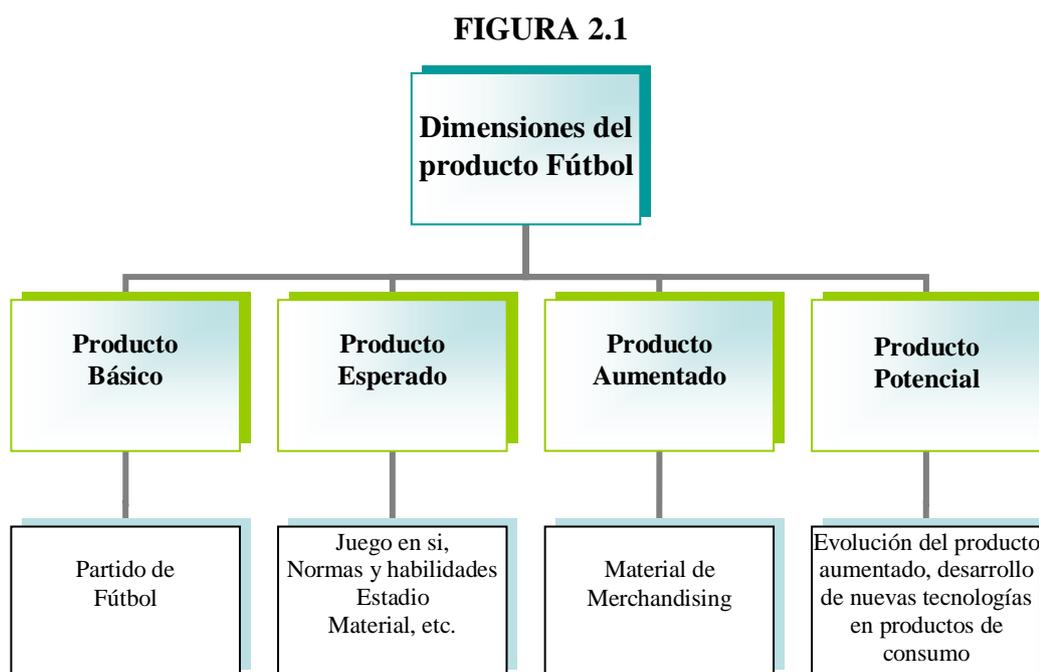
⁴¹ Maslow A., 1970, citado en Robbins S., y Decenzo D. Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación, 2002. Pág. 314

⁴² Darmon, R. et al., 1982, citado en Desbordes, M. et al. Estrategias del Marketing Deportivo. Barcelona: Editorial Paidotribo, 2001. Pág. 77

Hay quienes al sentirse realmente identificados con un club de fútbol, pueden dejar de satisfacer sus necesidades primarias y secundarias, por tratar de suplir otras superiores como la de consumir un producto relacionado con el espectáculo. De ahí que es importante conocer y actualizar constantemente el perfil de los consumidores y las grandes tendencias que actualmente rigen el mercado, pues estas evolucionan constantemente. “Las motivaciones del consumidor son complejas, y los responsables de marketing deben trabajar firmemente para descubrirlas.”⁴³

2.1.1.2 Dimensiones del producto fútbol

Según Agudo San Emeterio y Toyos Rugarcía (169) se pueden distinguir 4 dimensiones del producto en el fútbol como se desarrolla en la Figura 2.1.



Elaboración Propia

Para la planificación del marketing dentro un club se puede tomar en cuenta muchas actividades para trabajar en cuanto al producto se refiere como se puede apreciar en la gráfica anterior. A lo que la gestión de marketing debe apuntar es a la

⁴³ <http://www.efdeportes.com/efd133/marketing-comportamiento-del-consumidor-deportivo.htm>
Fecha de acceso: 12 de agosto de 2011

oferta de un *producto potencial* el cual deja la posibilidad de todas aquellas transformaciones que pueda sufrir el producto en el futuro.⁴⁴

Un ejemplo de producto potencial podría ser el que presentaron la marca internacional Bwin (empresa líder en el mercado mundial de juegos online) y el Real Madrid (figura 2.2), los cuales firmaron un acuerdo, en 2009, que supone una alianza estratégica entre estas dos empresas, por una parte el Bwin utiliza la imagen del Real Madrid como plataforma de comunicación internacional y por otra el club de fútbol potencia su producto a través de la innovación tecnología que ofrece esta empresa en el sector, ya que permitirá conectar emocionalmente con millones de seguidores en los cinco continentes donde desarrolla su actividad y estrategia de mercadeo este equipo español. Además de las apuestas online que pueden realizar todos los seguidores a nivel mundial, Bwin ofrece a los usuarios experiencias únicas con el equipo: asientos en el palco presidencial, presenciar partidos desde el palco de Bwin, visitas exclusivas al Estadio Santiago Bernabéu, magníficas localidades al borde del terreno de juego, entre otras más.

FIGURA 2.2



Fuente: www.bwin.com⁴⁵

2.1.1.3 Componentes

Los componentes del producto fútbol son: espectáculo, imagen y marca.⁴⁶

⁴⁴ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 170

⁴⁵ <https://home.bwin.com/es/page.aspx?view=aboutus&path=%2fSponsoring> Fecha de acceso: 29 de noviembre de 2010

2.1.1.3.1 Espectáculo

El desarrollo más visible del consumo unido al deporte es el espectáculo deportivo.⁴⁷

Existen varias alternativas (figura 2.3) que forman parte del espectáculo futbolístico, las cuales son analizadas brevemente a continuación.

FIGURA 2.3
Características que influyen en el espectáculo futbolístico



Fuente: Marketing del Fútbol

Elaboración propia

⁴⁶Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 173

⁴⁷Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 171

2.1.1.3.1.1 Los actores

Parte fundamental del espectáculo deportivo son los *jugadores* sobre todo aquellos que se convierten en estrellas mediáticas del fútbol ya que influyen en las asistencias a los estadios, audiencias televisivas, etc.⁴⁸ El Manchester United, por ejemplo, tiene entre su plantilla de jugadores actualmente al mexicano Javier Hernández y al ecuatoriano Antonio Valencia (figura 2.4), que desde el punto de vista deportivo y comercial potencian el espectáculo. Por una parte son jugadores de alto nivel y por otra son importante activo para internacionalizar al equipo en mercados latinoamericanos.

FIGURA 2.4



Fuente: La Política⁴⁹

En el último capítulo se analizará con más detalle el mercado de los jugadores y su rol en el espectáculo deportivo.

2.1.1.3.1.2 La entrada

Como se puede ver en la figura 2.5, la entrada puede ser utilizada como herramienta, no solo para acceso del público a los escenarios de fútbol, sino también como un instrumento de promoción y comunicación. Muchos equipos utilizan las entradas como medio publicitario al vender o promocionar en su reverso un negocio o un producto. Los clubes pueden vender los derechos de este espacio durante una

⁴⁸Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 174

⁴⁹ http://www.lapolitica.mx/wp-content/uploads/2011/05/650x366_manchester.jpg Fecha de acceso: 26 de mayo de 2011

temporada generando ingresos con ello a la entidad.⁵⁰ También se pueden utilizar como medio para sorteos y premios, a parte que por sí solo ya tiene un valor sentimental para los hinchas o fanáticos de los equipos.

FIGURA 2.5



Fuente: todocoleccion⁵¹

2.1.1.3.1.3 Características del juego en sí

Es la valoración que dan los espectadores a un partido de fútbol, unos pueden valorar más el resultado (lo que obviamente está en primer instancia), pueden también valorar el entorno, es decir aspectos de ambiente del estadio, presencia de jugadores estrella, etc.⁵²

2.1.1.3.1.4 Las instalaciones

El campo de fútbol debe ser un soporte físico, pero a la vez un buen vector de comunicación, una herramienta de trabajo para el marketing que juega un papel importante ya que comunican la calidad del servicio ofrecido.⁵³ Más adelante se detallan aspectos relevantes sobre las instalaciones dentro de la variable distribución.

⁵⁰Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 177

⁵¹ http://pictures.todocoleccion.net/tc/2009/02/23/12132917_gal.jpg Fecha de acceso: 10 de enero de 2011

⁵²Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 173

⁵³Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 178

2.1.1.3.1.5 Personal de contacto

Debe ser reclutado como en cualquier otra empresa, es decir mediante capacitaciones que permitan al personal ser parte de una filosofía y una misión conjunta.

2.1.1.3.1.6 Material deportivo

Las camisetas, bufandas entre otros artículos deportivos es para muchos clubes el principal negocio de merchandising, sin embargo en este apartado se trata de conceptualizar la conexión del club con el aficionado a lo que en pocas palabras conocemos como fidelización de la marca.

2.1.1.3.1.7 Música

La música forma parte del espectáculo y por tanto del producto pues contribuye a generar un ambiente de alegría entre todos los aficionados, lo que hace más interesante asistir a un partido en directo que verlo por la televisión.⁵⁴

2.1.1.3.2 Imagen

Aquí nos referiremos a la imagen que debe ser proporcionada por un club, el cual está compuesto de varios aspectos como: la ubicación, las instalaciones (estadio en este caso), servicio dentro y fuera de la entidad, la indumentaria del equipo, el campo de juego y de entrenamiento, actitud de jugadores y demás directivos, etc.⁵⁵ Todos estos componentes confluyen para fortalecer la imagen que se quiera brindar al cliente potencial del fútbol.

⁵⁴Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 180

⁵⁵Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 184

En el año 2007 el F.C. Barcelona de España cumplió 50 años desde la construcción de su estadio, por lo que el club propuso su remodelación y presentó el proyecto a todos sus seguidores y visitantes del nuevo Camp Nou (figura 2.6).

El proyecto presentó una imagen del estadio renovado e infraestructura totalmente integrada dentro de las señales de identidad del club y del patrimonio arquitectónico de la ciudad de Barcelona. Además de características que le dan un plus a los servicios ofertados por el club para sus socios entre ellos: separación de las rutas de los visitantes de las del personal del club a través de la creación de nuevas rutas verticales y horizontales, implementación de recursos para la seguridad del espectador y adaptación a las necesidades de los espectadores con discapacidades físicas, así como de instalaciones mejoradas para los medios informativos, nuevos vestuarios, oficinas y zonas VIP para invitados, entre otras. Con esto el club pretende brindar una nueva imagen y logra una captación positiva por parte de sus fanáticos al mismo tiempo que crea valor a través de un capital: económico, histórico y social.⁵⁶

FIGURA 2.6



Fuente: fcbarcelona⁵⁷

⁵⁶ http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/club/nou_camp_nou/text1.html Fecha de acceso: 10 de enero de 2011

⁵⁷ http://www.fcbarcelona.com/web/thumbnails/199_150/Imatges/2007-2008/club/noticies/Nou_Camp_Nou/Design-Report-22.jpg Fecha de acceso: 10 de enero de 2011

2.1.1.3.3 Gestión de marca

Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores.

Sin embargo se tiene que tener claro la diferencia entre marca y logotipo, que suele confundirse entre sí. Por lo general para los equipos de fútbol, el nombre del club es la parte de la marca que se pronuncia y el logotipo son los escudos de cada uno de ellos.⁵⁸ (Figura 2.7)

En el fútbol, la marca permite al club la posibilidad de ofrecer una línea de productos y servicios variados, a más de ser una garantía para los consumidores de satisfacción y una fuente de ingresos pues a partir de ella se pueden patrocinar otras marcas, es lo que comúnmente se llama *valor de marca*.⁵⁹

Dentro de las actividades deportivas y en el caso más específico del fútbol, la marca está relacionada con los jugadores, el equipo y los éxitos deportivos, es por ello que varios clubes internacionales y sus respectivos departamentos de marketing crean marcas competitivas que a la vez de ser *patrocinadoras* también sean *patrocinadas*, esto quiere decir que tratan de hacerse conocer y querer para que alguien de afuera venga y compre su marca, como lo sostiene el actual presidente del F.C. Barcelona, Sandro Rosell.

⁵⁸Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 186

⁵⁹Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 195

FIGURA 2.7

MANCHESTER UNITED



REAL MADRID



L.D.U (QUITO)



F.C. BARCELONA DE ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia

2.1.2 Costo para el cliente (Precio)

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.⁶⁰

En la política de precios se deben incluir todos los intercambios que realizan los clubes con la totalidad de contenidos que ellos ofrecen a sus seguidores, es decir todas aquellas actividades que brinden un beneficio a los fanáticos y consumidores.⁶¹ Como se ha analizado las relaciones de las entidades futbolísticas no se limitan únicamente a la venta de entradas y abonos, sino a todo aquello (valor agregado) que contiene el negocio del espectáculo deportivo brindado por el club.

⁶⁰ <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/.../r42618.DOC> Fecha de acceso: 19 de octubre de 2010

⁶¹ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 205

El precio tiene mucha importancia ya que influye psicológicamente sobre el consumidor, por lo tanto debe ser fijado de forma coherente con el valor percibido por el usuario y de acuerdo a los objetivos que se plantee la entidad futbolística.⁶²

2.1.2.1 Características del espectáculo que influyen en el precio

2.1.2.1.1 Intangibilidad

El espectáculo como tal (no es un producto que pueda ser degustado o tocado), más bien en el fútbol es la prestación de un servicio que depende mucho de la estacionalidad de la demanda, pues en función del interés de un partido concreto habrá un mayor o menor número de espectadores.⁶³

2.1.2.1.2 Heterogeneidad

Difícilmente puede lograrse la estandarización en el sentido de asegurar un nivel uniforme en la calidad de un partido. Nunca existe una certeza absoluta del resultado, no solo en términos del marcador, sino también en cuanto a calidad de juego y espectáculo que se brinde.⁶⁴

2.1.2.1.3 Inseparabilidad

Un partido de fútbol se juega en un momento y lugar determinado, es un servicio, producido y consumido una sola vez, por tanto no se almacena como otros productos. El cliente debe desplazarse hacia las instalaciones para poder ver cuando los partidos son en vivo y en directo. Esta inseparabilidad supone restricciones en la política de precios de los clubes de fútbol ya que no es lo mismo un club de Primera que de Segunda División, así como capacidades de estadios, etc.⁶⁵

⁶²Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 207

⁶³Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 209

⁶⁴Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 209

⁶⁵Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 209

2.1.2.2 Estrategias de precios

2.1.2.2.1 El mercado del fútbol y la competencia

Dentro del mercado futbolístico, la competencia no solo se da entre las entidades o clubes de fútbol que compiten geográficamente por el mismo mercado, sino también con aquellas ofertas que cubren la misma necesidad. En este caso se habla de las actividades que de una u otra forma son consideradas parte del ocio y tiempo libre de los consumidores, así por ejemplo tenemos el cine, salida con amigos, incluso otras competencias o eventos deportivos de distintas disciplinas a parte del fútbol, se podrían considerar como competencia de este mercado.⁶⁶

2.1.2.3 Táctica de precios

Algunas de las estrategias aplicables para la fijación de precios son las siguientes:

2.1.2.3.1 Precios diferenciales o discriminados

2.1.2.3.1.1 Discriminación temporal

Aquellos precios que se cobran de acuerdo a determinados momentos. Así por ejemplo no tiene el mismo precio un partido amistoso, un clásico o una final de eliminatorias, etc.⁶⁷

2.1.2.3.1.2 Discriminación personal

Aquellos precios que se ofertan en función de las características personales del consumidor, también utilizado para segmentar el mercado, de acuerdo a edad, sexo, condición social, etc.⁶⁸

⁶⁶Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 210

⁶⁷Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 216

2.1.2.3.1.3 Discriminación en la forma de servicio

“Consiste en proporcionar servicios adicionales a precios distintos sin que haya una relación directa entre el precio cobrado y las características del contenido o servicio prestado en principio, en este caso un partido de fútbol.”⁶⁹ Por ejemplo el Real Madrid posee algunos servicios extras en algunas de sus localidades, sin que esto tenga que influir en el espectáculo como tal.⁷⁰

2.1.2.3.1.4 Discriminación geográfica

Consiste en cobrar precios diferentes por el mismo contenido en función del lugar de residencia de los clientes potenciales. El Real Madrid por ejemplo cobra un precio distinto por su carné de simpatizante si éste es extranjero.⁷¹

2.1.2.3.1.5 Discriminación por lugar

Se refiere a los precios de las distintas localidades que oferta un club, de hecho esta es la estrategia más utilizada.

2.1.2.3.1.6 Discriminación en la manera de prestar el servicio

Es la estrategia donde en un mismo espacio similar o temporal, los precios son cobrados en función del valor percibido por el cliente, en este caso del partido que se juegue. Así por ejemplo, no se cobra el mismo precio a un superclásico, que a un partido donde el club tenga que disputar un juego con un equipo de menor entidad.⁷²

⁶⁸Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 216

⁶⁹Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 216

⁷⁰http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1193040472656/1193040629260/contenido/GenericoSolas/Informacion_para_socios.htm Fecha de acceso: 15 de septiembre de 2011

⁷¹Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 217

⁷²Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 219

El F.C. Barcelona de España utiliza algunas de estas tácticas de precios mencionadas anteriormente, los cuales se exponen la figura 2.8; en la figura 2.9 se muestra la categorización de cada partido de la Liga de Fútbol.

FIGURA 2.8

Discriminación temporal, personal, por lugar y categoría del F.C. Barcelona



Fuente: F.C. Barcelona

FIGURA 2.9

PRECIOS PÚBLICO							
	A++ (R.M.)	A+ Champions	A+ Liga	A	B	C	D
TRIBUNA	De 165 a 230 €	De 156 a 195 €	De 129 a 161 €	De 120 a 141 €	De 102 a 127 €	De 84 a 102 €	De 57 a 73 €
LATERAL	De 125 a 180 €	De 122 a 163 €	De 98 a 135 €	De 86 a 124 €	De 74 a 107 €	De 58 a 87 €	De 41 a 59 €
GOL	De 92 a 125 €	De 88 a 102 €	De 71 a 86 €	De 65 a 79 €	De 54 a 69 €	De 42 a 53 €	De 28 a 37 €
GENERAL	78 €	78 €	60 €	53 €	42 €	32 €	20 €
PRECIOS SOCIOS							
	A++ (R.M.)	A+ Champions	A+ Liga	A	B	C	D
TRIBUNA	De 157 a 219 €	De 148 a 185 €	De 103 a 129 €	De 96 a 113 €	De 82 a 102 €	De 67 a 82 €	De 46 a 58 €
LATERAL	De 119 a 171 €	De 116 a 155 €	De 78 a 108 €	De 69 a 99 €	De 59 a 86 €	De 46 a 70 €	De 33 a 47 €
GOL	De 87 a 106 €	De 84 a 97 €	De 57 a 69 €	De 52 a 63 €	De 43 a 55 €	De 34 a 42 €	De 22 a 30 €
GENERAL	74 €	74 €	48 €	42 €	34 €	26 €	14 €

Fuente: F.C. Barcelona⁷³

⁷³ http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/entrades/preus_entrades/futbol/entrades.html Fecha de acceso: 25 de enero de 2011

2.1.2.3.2 Precio paquete

Los precios paquete buscan integrar diversos productos bajo un precio atractivo que induzca a los consumidores a adquirir bienes y servicios que de otra forma prescindirían, ya que el coste agregado de todos es más bajo.⁷⁴

En el mercado futbolístico se puede adaptar esta estrategia de algunas maneras, por ejemplo adjuntado productos complementarios (camisetas, recuerdos, pósters del equipo, etc.) al contenido principal que es el partido de fútbol. Con este tipo de estrategias se logra el incremento en el volumen de ventas y al mismo tiempo satisfacción del consumidor ya que ellos pueden beneficiarse obteniendo descuentos en precios a lo que usualmente tendrían que pagar por ellos.

En la figura 2.10 se exponen una de las estrategias utilizadas por el Boca Juniors de Argentina, el cual creó un programa especial para turistas denominado *Boca Experience*. El paquete incluye la entrada a un sector especial de plateas, y el traslado desde y hacia el hotel, para los diferentes partidos disputados en La Bombonera a un precio accesible para el consumidor.

FIGURA 2.10



Fuente: materiabiz⁷⁵

⁷⁴Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 222

2.1.3 Comodidad de acceso al consumidor (Distribución)

Es importante recalcar que al ser el espectáculo del fútbol algo intangible, es decir este no se desplaza físicamente como sucede en otros productos, se debe desarrollar un plan de distribución donde se facilite e impulse el desplazamiento de los espectadores a las instalaciones del equipo.⁷⁶

2.1.3.1 Las instalaciones: diseño e imagen

Las instalaciones deportivas son el elemento más tangible del servicio ofrecido, por lo que debe haber una revisión periódica de las mismas.

En el fútbol el campo de juego es de vital importancia pues este necesita un lugar adecuado donde desarrollarse. El diseño también juega un papel importante al momento de satisfacer las necesidades del consumidor, ya que facilita el acceso y la salida, los aficionados siempre buscan evitar las aglomeraciones en esta clase de espectáculos.⁷⁷ Por ejemplo para estos casos el lector de código de barras en entradas proporciona un arma útil por así decirlo en el momento del ingreso de los aficionados.

Los campos y escenarios pueden ser versátiles⁷⁸, en muchos países los estadios son utilizados para la práctica de otros deportes o para actos musicales. Así también puede poseer servicios como bares, servicios higiénicos, etc., los cuales deben ser suficientes y estar en perfectas condiciones para los consumidores. La comodidad es un elemento que da al aficionado la satisfacción necesaria para que este regrese con gusto nuevamente. Entran aquí aspectos como graderíos, localidades, cubiertas, etc. Finalmente las instalaciones deben *adaptarse a ciertos colectivos*, lo que quiere decir

⁷⁵ <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=42002> Fecha de acceso: 9 de febrero de 2011

⁷⁶ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 228

⁷⁷ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 235

⁷⁸ Indicativo de la flexibilidad para el uso en distintos eventos

ofertar un mejor servicio a determinados segmentos, por ejemplo a discapacitados y niños en el acceso a los escenarios deportivos.⁷⁹

La imagen en las instalaciones influye en el aficionado y sus deseos de asistir o no a un partido,⁸⁰ es por ello que los siguientes aspectos son importantes para crear una imagen correcta del club.

2.1.3.1.1 Aspecto de las instalaciones

Los aspectos fácilmente visibles por los espectadores pueden ser internos o externos, la idea aquí es otorgar un aspecto emocional e identificación con el consumidor.⁸¹ En la figura 2.11, tenemos el estadio emblemático del Manchester United, Old Trafford, bautizado como ‘El Teatro de los Sueños’ por su infraestructura y por los partidos ganados a través de la historia del equipo, actualmente cuando se visita el interior del estadio, ésta frase está escrita por todos los lados.

FIGURA 2.11



Fuente: Taringa⁸²

⁷⁹Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 236

⁸⁰Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 239

⁸¹Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 239

⁸² http://www.freefoto.com/images/807/05/807_05_8761---Manchester-United-Old-Trafford-football-ground-_web.jpg?&k=Manchester+United+Old+Trafford+football+ground Fecha de acceso: 7 de mayo de 2011

2.1.3.1.1.1 Servicios ofrecidos

Las instalaciones pueden proporcionar un servicio complementario al que básicamente presta.⁸³ Así por ejemplo el F. C. Barcelona posee un museo dentro de su estadio (Figura 2.12) con lo que ofrece un servicio adicional al consumidor y transmite una imagen agradable del club y sus instalaciones.

FIGURA 2.12



Fuente: F.C. Barcelona⁸⁴

2.1.3.1.1.2 Ubicación de las instalaciones

Existen algunas características que contribuyen al desplazamiento de los espectadores a un partido de fútbol que por lo tanto fomentan el desarrollo del negocio: *accesibilidad y aparcamiento*.

2.1.3.1.1.2.1 Accesibilidad

La accesibilidad es un detalle importante pues supone una valoración sobre la ubicación por parte del consumidor, la cual obviamente debe ser positiva. Esta posee

⁸³Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 240

⁸⁴http://www.fcbarcelona.com/web/catala/club/club_avui/territori_barca/fcbmuseu/acces/fcbmuseu_d_central-cas.jpg Fecha de acceso: 12 de enero de 2011

algunos elementos como las redes de transporte público y privado, que deberían facilitar el transporte de una manera más fácil.⁸⁵

2.1.3.1.1.2.2 Parking o aparcamiento

Una norma general para los estadios y las pistas que son accesibles mediante transporte público es la de disponer de una plaza de aparcamiento por cada cuatro localidades. El coordinador de las instalaciones también debería gestionar o al menos controlar los aparcamientos. Controlar el aparcamiento también permite controlar el precio y por lo tanto, también se reduce la reventa, así como evitar que el cliente se vaya por el elevado coste que conlleva los extras del producto. En algunos casos el aparcamiento puede ser gratuito y en otros no. Para el primer caso, constituye un beneficio añadido para el consumidor pero que debe ser coordinado con el personal necesario para las tareas y ordenación de entradas y salidas con la finalidad de evitar embotellamientos fuera del estadio o campo de juego, con lo que se garantiza el bienestar del consumidor.⁸⁶

2.1.3.1.1.2.3 Alrededores de las instalaciones

Son muy importantes a la hora de marcar la asiduidad de los asistentes. La ubicación en una zona insegura, donde los consumidores sienten miedo puede repercutir negativamente en las ventas. El entorno también puede marcar el perfil del asistente.⁸⁷

Se debe garantizar la seguridad por sobretodo tanto dentro como fuera de las instalaciones, sea o no día el partido, ya que de esta manera el público asistirá a los eventos del club con confianza y se sentirá más incentivado.

⁸⁵Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 231

⁸⁶Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 232

⁸⁷ <http://www.efdeportes.com/efd136/marketing-distribucion-del-producto-deportivo.htm> Fecha de acceso: 21 de octubre del 2010

Aunque siempre existen grupos violentos o también conocidos como *hooligans*⁸⁸ que tratan de desestabilizar un espectáculo de fútbol como ya ha pasado en el Ecuador y en otros países. No se debe dejar de lado el tema de seguridad, es por ello que debe trabajar conjuntamente la seguridad privada que tenga el club junto con las fuerzas del orden público que velan por mantener el orden. Por esta situación muchos ya han tomado cartas en el asunto y han desarrollado campañas contra la violencia en el fútbol, esto a nivel internacional y nacional.

2.1.3.2 Sistema de venta de entradas y taquilla

La venta de entradas y abonos para un partido de fútbol es una tarea de suma importancia, ya que estos permiten al club obtener una fuente directa de ingresos. Además permite controlar el número de espectadores para a su vez controlar y poner precio a la publicidad estática en estadios y demás instalaciones. Se puede gestionar el sistema de venta de entradas a través de: punto de venta del club, establecimientos comerciales, bancarios u otros (cajeros automáticos, vía telefónica), venta a través de internet.⁸⁹

2.1.3.3 Merchandising

El Merchandising es la parte del marketing mix de una empresa que tiene por objeto aumentar la rentabilidad del producto en el punto de venta, en base a un conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final.⁹⁰

Para este estudio, el merchandising representa una fuente de ingresos adicional para el club y por lo tanto es tomada en cuenta como un aspecto que guarda relación con la variable distribución.⁹¹ A continuación se describe las dos opciones de canal que son tradicionalmente usadas para este efecto.

⁸⁸Término inglés utilizado para referirse a los seguidores de equipos de fútbol que realizan actos vandálicos y disturbios

⁸⁹Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 242

⁹⁰ <http://www.advance.ec/news8/articulo5.html> Fecha de acceso: 22 de marzo de 2011

⁹¹Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 247

2.1.3.4 Tiendas oficiales propiedad de un club

Es el sistema tradicionalmente conocido en los clubes europeos, aquí la ventaja es que se puede controlar el volumen de ventas, imagen y distribución de productos, sin embargo se corre el riesgo de que el club asuma un negocio distinto al del fútbol, ya que no es especialista y esto puede traer inconvenientes a largo plazo.⁹² En la figura 2.13 se muestra la FC Botiga, tienda oficial del Barcelona de España, ubicada en su propio estadio, el Camp Nou, aquí se pueden encontrar desde camisetas hasta chaquetas, zapatos, gorras y mucho más. Existen otras tiendas oficiales en la ciudad de Barcelona pero esta es el “megastore” como lo denominan ellos mismos.

FIGURA 2.13



Fuente: F.C. Barcelona⁹³

2.1.3.5 Franquicias y Licencias

Una franquicia es un “contrato mercantil que permite combinar la reputación, la innovación (activo intangible), los conocimientos técnicos y la experiencia del innovador (el franquiciante) con la energía, el interés y la inversión de otra parte (el

⁹²Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 248

⁹³http://football-tickets.barcelona.com/var/fc_barcelona/storage/images/photo_tour/camp_nou/9696-1-eng-GB/camp_nou_imagelarge.jpg Fecha de acceso: 14 de mayo de 2011

franquiciatario) para llevar a cabo transacciones de suministro y venta de productos y servicios.”⁹⁴

El sistema de franquicia se utiliza para la gestión de las tiendas oficiales de los clubes de fútbol, con éste se busca la expansión comercial además de otros múltiples beneficios como son el ahorro de recursos, inversión y tiempo para la expansión y gestión de los puntos de venta, ya que son administrados por terceros y de un modo más profesional con lo que se garantiza un mejor manejo de marca. La única desventaja aquí es que se pierde el control de la totalidad de ingresos por este concepto.⁹⁵

Por lo general las marcas de clubes ya posicionados y que tienen gran repercusión en la mayoría de la sociedad son los que usan esta herramienta de marketing con el fin de explotar el derecho de imagen. Con este sistema se puede tener un control exhaustivo o no sobre las tiendas, por ejemplo el Real Madrid controla totalmente la administración de sus tiendas, en cambio el FC Barcelona, a cambio de una tasa, permite que los distintos puntos de venta comercialicen productos que ellos eligen bajo licencia previa.

Por otra parte los clubes buscan otras alternativas, a parte de las tiendas oficiales, para generar ingresos, una de las más utilizadas y de explotación masiva entre los clubes es la gestión de escuelas de fútbol y otros más ambiciosos como la creación de marcas de ropa propias del club, es el caso del Athletic de Bilbao de España que lanzó al mercado en septiembre del 2002 la línea de ropa deportiva con su marca y bajo el lema 100% Athletic, convirtiéndose así en el primer club español en convertirse en empresario textil. (Figura 2.14)

⁹⁴ <http://www.wipo.int/sme/es/documents/franchising.htm#lice> Fecha de acceso: 15 de junio de 2011

⁹⁵ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 252

FIGURA 2.14



Fuente: QYPE⁹⁶

El club Boca Juniors de Argentina (Figura 2.15), ha apostado por un modelo de franquicia con sus escuelas de fútbol en países como Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú, donde su marca está expandiéndose, gracias a inversionistas con visión emprendedora en este campo. Además el Club posee una línea de locales de merchandising conocida en Argentina como Boca Shops, con la cual se quiere lograr una mayor generación de vínculos y relaciones con la hinchada.⁹⁷

También el club cuenta con un programa de licenciamiento que fue creado para asegurar la integridad y valor de la marca del club y para garantizar la inversión de sus licenciatarios. Los tipos de licencia que otorga la marca son: acuerdos de licenciamiento para merchandising oficial, sponsoreo, convenios de cesión de imagen y uso de marcas y convenios de cooperación con entidades sin fines de lucro.⁹⁸

⁹⁶ <http://www.qype.es/place/395907-Athletic-Club-Bilbao/photos/604155> Fecha de acceso: 14 de mayo de 2011

⁹⁷ http://www.tormo.com.co/noticias/8820/Las_franquicias_Linea_de_negocio_para_los_grandes_club_es_de_futbol.html Fecha de acceso: 5 de abril de 2011

⁹⁸ <http://www.bocajuniors.com.ar/marketing/programa-de-licencias> Fecha de acceso: 5 de abril de 2011

FIGURA 2.15



Fuente: Football wallpapers⁹⁹

2.1.3.6 Agentes intermediarios

El Reglamento FIFA define al **Agente o Representante** como la persona física que, mediando el cobro de honorarios, presenta jugadores a un club con objeto de negociar o renegociar un contrato de trabajo o presenta a dos clubes entre sí con objeto de suscribir un contrato de transferencia, de acuerdo con las disposiciones establecidas en dicho reglamento sobre los Agentes de Jugadores.

Es necesario mencionar estos dos conceptos, ya que forman parte de la actividad de *distribución* y se pueden adaptar al mercado futbolístico. La importancia reside en la demanda de esta figuras jurídica para las transacciones entre club con jugadores y técnicos que son parte esencial de un equipo y por tanto del negocio.

El protagonismo de los intermediarios ha ido creciendo paulatinamente, puesto que de una manera u otra condicionan el mercado de técnicos y operaciones de traspaso de futbolistas.

La labor del agente incluye 3 tipos de tareas muy diferenciadas, que se describen a continuación.¹⁰⁰

⁹⁹ <http://www.football-wallpapers.com/boca-juniors-wallpaper-1/> Fecha de acceso: 5 de abril de 2011

¹⁰⁰ <http://estevecalzada.com/2010/11/17/agentes-y-clubes-de-futbol-condenados-a-utilizar-intermediarios/> Fecha de acceso: 6 de abril de 2011

2.1.3.6.1 Captación

Requiere conocimientos técnicos, visionado de partidos y acceso a información sobre jugadores que pueden destacar. En la labor de captación se pueden también utilizar intermediarios que puedan facilitar precisamente dicha información para una negociación deportiva exitosa.

2.1.3.6.2 Representación

La labor de representación corresponde única y exclusivamente al agente, no tiene sentido delegar. Por ejemplo se permite que un agente de Jugadores organice u ejerza su profesión como una empresa o sociedad; pero las funciones que desempeñen los empleados o colaboradores de dicho agente deberá limitarse a tareas administrativas. El agente, además de representar, está obligado a prestar asesoría legal y fiscal a los jugadores de fútbol.

2.1.3.6.3 Comercialización

A la hora de buscar equipo para el jugador representado, el agente se hace cargo de los intereses financieros en las negociaciones que efectúen tanto en compra, venta, préstamos, contratos laborales de jugadores, etc., sea entre el jugador y el Club, como entre distintas Instituciones.

2.1.4 Comunicación (Promoción)

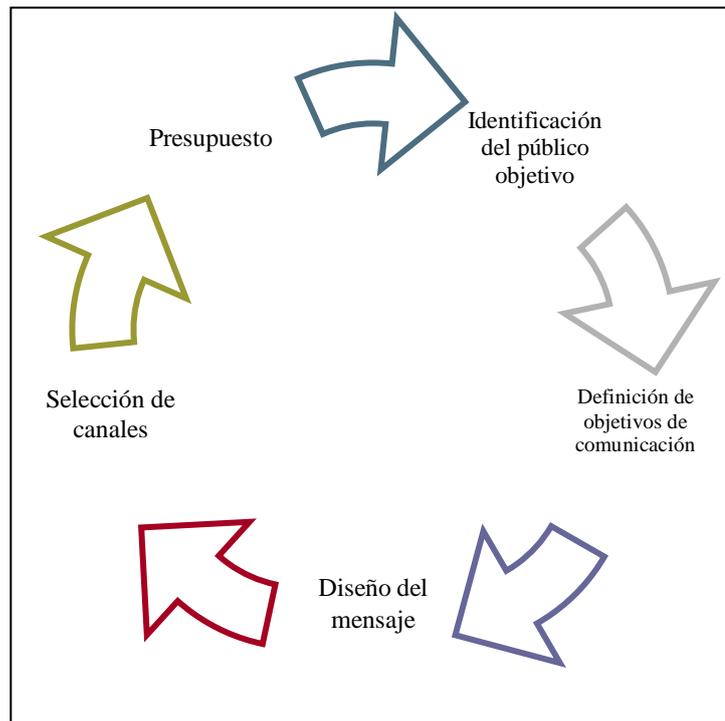
Esta es la parte más visible de todo el proceso de marketing en una empresa y es un elemento fundamental para potenciar los servicios ofertados por el club. El proceso comunicacional dentro del mercado futbolístico y del espectáculo supone la oferta de contenidos de un club a los espectadores, los cuales deben ser convencidos de las ventajas de formar parte de un determinado club.¹⁰¹ Para atraer nuevos consumidores, además de los ya fieles seguidores, es necesario seguir un proceso como en todos los demás mercados.

¹⁰¹Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 255

2.1.4.1 Etapas del proceso de comunicación efectiva

Las etapas para una comunicación efectiva se demuestran en la figura 2.16, los cinco pasos a seguir son los siguientes:

FIGURA 2.16



Fuente: Marketing del Fútbol

Elaboración propia

2.1.4.1.1 Identificación del público objetivo

El público objetivo a seleccionar es decisivo para saber qué, cómo, cuándo, dónde y a quién comunicar. Los clubes de fútbol deben escoger bien el segmento o público al cual van a comunicar.

2.1.4.1.2 Definición de objetivos de comunicación

Los objetivos de comunicación de un club pueden ser varios, se mencionan algunos que pueden ser importantes y concretos para los equipos de fútbol:¹⁰²

Notoriedad: para crear valor y marca, por ende atraer a potenciales consumidores.

Creación de imagen corporativa para que el consumidor se identifique con la marca, la cual debe comunicar o representar algo para el cliente del fútbol.

Posicionamiento y/o mantenimiento de imagen para que la marca sea percibida de buena forma en la mente del consumidor.

Refuerzo de la fidelidad de los aficionados para buscar estrategias que permitan al club mantener a sus seguidores y lograr que estos no dejen de asistir a los partidos ni dejen de acceder a todos sus contenidos.

Expansión internacional para llegar a mercados fuera del nacional, como en el caso de algunos clubes que a través de su marca han conseguido adeptos y clientes de todos los rincones del mundo como el Barça o Real Madrid de España.

Potenciar la comunicación online-offline para de esta manera buscar nuevas estrategias de comunicación como internet, correo electrónico, etc., y potenciar las ya tradicionales como son la rueda de prensa.

2.1.4.1.3 Selección de canales

Consiste en la elección de los distintos medios de comunicación para difundir el mensaje. Existen dos clases de comunicación, una interna y otra externa,¹⁰³ la cual se

¹⁰²Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 258

¹⁰³Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 266

analizará en el siguiente capítulo como parte del proceso de comunicación integral dentro de las técnicas del marketing del fútbol.

2.1.4.1.3.1 Comunicación interna

La comunicación interna de un club de fútbol tiene como objetivo principal fomentar el orgullo de pertenencia de los aficionados hacia la entidad.¹⁰⁴ Existen algunos aspectos importantes a tomar en cuenta dentro de la comunicación interna de una entidad futbolística:

2.1.4.1.3.1.1 Señalización

Son todas aquellas indicaciones fijas que ayudan al cliente a moverse con facilidad por el soporte físico como señales, flechas, paneles de orientación, lo que facilita el acceso a los escenarios deportivos sin tener que utilizar mucho personal de contacto para su desarrollo.¹⁰⁵ En la figura 2.17, se muestran los interiores del estadio del club italiano SSC Napoli, el cual se muestra al público de una manera llamativa e innovadora.

FIGURA 2.17



Fuente: ESFUTBOL.ES ¹⁰⁶

¹⁰⁴Gómez S., y Opazo M. Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. IESE Business School-Universidad de Navarra, 2007. Pág. 14. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf> Fecha de acceso: 12 de mayo de 2011

¹⁰⁵Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 267

¹⁰⁶ <http://internacional.esfutbol.es/docs/napoli-estrena-nuevo-vestuario-en-el-s-paolo-22549.html> Fecha de acceso: 23 de marzo de 2011

2.1.4.1.3.1.2 PLV (Publicidad en el punto de venta)

Son los anuncios de los contenidos en el lugar donde se presta el servicio.¹⁰⁷ En la figura 2.18 se muestra el punto de venta del F.C. Barcelona.

FIGURA 2.18



Fuente: SPORTSEMOTIONS¹⁰⁸

2.1.4.1.3.1.3 Guía de utilización

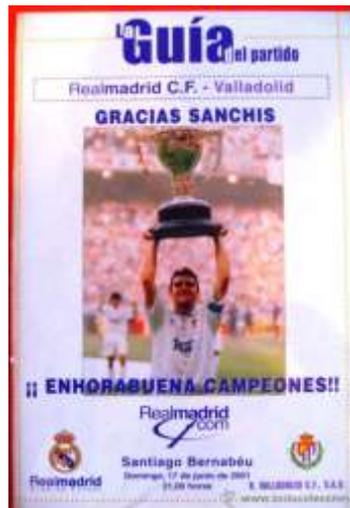
Son informaciones que el espectador encuentra en la entrada del estadio, donde se anuncia los servicios que dispone, su ubicación y la forma de acceder a dichos contenidos.¹⁰⁹ En la figura 2.19 se ve una guía del partido en la despedida del ex jugador estrella del Real Madrid Manuel Sanchis.

¹⁰⁷ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 267

¹⁰⁸ <http://www.sportsemotions.com/es/eur/estatica/razones> Fecha de acceso: 30 de marzo de 2011

¹⁰⁹ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 267

FIGURA 2.19



Fuente: todocoleccion¹¹⁰

2.1.4.1.3.1.4 Canal boca-oreja

Los aficionados intercambian opiniones entre sí, por lo tanto la satisfacción o insatisfacción puede repercutir positiva o negativamente sobre las acciones comerciales del club.

El canal boca-oreja se considera una de las fuentes de comunicación más poderosas ya que proviene de fuentes personales y dignas de confianza.¹¹¹ El canal boca-oreja está muy cerca del concepto de líder de opinión, por tanto los clubes deportivos trabajan con futbolistas, periodistas de gran credibilidad o personalidades del medio para comunicar y vincular de manera positiva un mensaje hacia el público.

2.2 Conclusiones

La planificación estratégica y la aplicación de conceptos fundamentales de marketing son utilizadas en la gestión de los clubes, pues el nivel de profesionalización es cada vez más exigente dentro del mercado.

¹¹⁰ <http://www.todocoleccion.net/folleto-guia-partido-despedida-sanchis-real-madrid-valladolid-ano-2001~x26914435> Fecha de acceso: 30 de marzo de 2011

¹¹¹ http://www.esic.es/institucion_faculty_esicmarket_contenidos.php?id=247 Fecha de acceso: 15 de abril de 2011

Los clubes hoy en día necesitan una estructura como empresa para lograr sus objetivos propuestos, por tanto utilizan acciones propias del marketing del fútbol como medio para llegar objetivamente al consumidor final del espectáculo futbolístico. Son ellos precisamente la base del producto espectáculo y del negocio en general por tanto su organización y planificación son de suma importancia para el desarrollo del mercado global futbolístico.

Contar con un marco organizativo eficiente dentro del campo de gestión de clubes ha permitido que aquellos de élite internacional, sobre todo a nivel europeo, puedan ampliar la cartera de negocios y por ende de ingresos para sus instituciones. Por lo que sería bueno realizar una especie de benchmarking¹¹² en los clubes nacionales, con el fin de evaluar las prácticas de aquellos que han tenido éxito y de los que se puede tomar aspectos positivos con el fin de aplicarlas correctamente en nuestros clubes.

¹¹² Técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia aspectos de la competencia para adaptarlo a otro negocio o empresa.

CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS ADICIONALES PARA UNA MEJOR GESTIÓN COMUNICACIONAL DEL MARKETING FUTBOLÍSTICO

3.1 Comunicación externa

Los medios de comunicación externos del que disponen las entidades futbolísticas son varias. Para este estudio serán analizados: la publicidad, el marketing directo y las relaciones públicas. Además será analizado el patrocinio y la responsabilidad social, ambos resaltados aquí como técnicas de comunicación por acción o acontecimiento.¹¹³

3.1.1 Publicidad

“Es un proceso de comunicación que, de un modo impersonal, remunerado y controlado, utiliza los medios masivos para dar a conocer un producto, servicio, idea o institución.” Los principales medios publicitarios que se utilizan para difusión de mensajes a los diferentes públicos objetivos son: prensa, radio, cine, televisión, publicidad exterior, otros medios y los nuevos medios publicitarios.¹¹⁴

Para este estudio serán tomadas dos como base para el desarrollo publicitario de un club de fútbol, la publicidad exterior y el internet que son parte de estas nuevas formas de publicidad y con la que también se puede llegar a un extenso público además de las formas tradicionales mencionadas anteriormente.

3.1.1.1 Publicidad Exterior

La publicidad exterior en los campos de fútbol es muy utilizada sobre todo para publicitar a marcas patrocinadoras de los clubes, más que de ellos mismos, la cuestión aquí está en ofrecer un espectáculo de calidad con el fin de adquirir más

¹¹³Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 341

¹¹⁴Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 275

marcas patrocinadoras que puedan pagar por aquellos espacios en los campos deportivos y que son una buena fuente de ingresos para el club. Los elementos más utilizados dentro de esta categoría son: vallas, anfiteatros¹¹⁵, vomitorios¹¹⁶, banquillo¹¹⁷ y los nuevos sistemas que gracias a las tecnologías están teniendo un apogeo enorme: el smartvision y las publimentas, los cuales aparecen en la figura 3.1.

FIGURA 3.1



Fuente: ligafutbol¹¹⁸

3.1.1.1 Smartvision

Se basa en la utilización de pantallas led, este sistema permite generar movimiento a las marcas que se anuncian para salir en las televisiones que graban en directo los partidos de fútbol, cuya efectividad es casi tres veces mayor a la de las vallas fijas.¹¹⁹

¹¹⁵ Conjunto de asientos, generalmente colocados sobre las gradas de los estadios de fútbol.

¹¹⁶ Puerta o abertura existente en los campos de fútbol, para permitir la entrada a las gradas y la salida de ellas.

¹¹⁷ Lugar donde se sientan el entrenador y los jugadores en reserva, mientras el resto del equipo juega.

¹¹⁸ <http://www.ligafutbol.net/publicidad-y-anuncios-en-los-campos-de-futbol/> Fecha de acceso: 25 de abril de 2011

¹¹⁹ <http://emprendedores.org.ec/deportess.html> Fecha de acceso: 18 de agosto de 2011

3.1.1.1.2 Publimetas

Es un sistema de publicidad virtual que permite la visibilidad de las marcas en áreas de máxima atención como la portería que a pesar de tratarse de una lona en el suelo, mediante una deformación del logo desde la cámara de televisión, tiene el mismo efecto que el de una valla publicitaria. Este sistema ofrece: multiplicación de impactos por repetición de jugadas y goles, efectividad por posicionamiento y diferenciación, exclusividad del anunciante.¹²⁰

3.1.1.2 Internet (nuevas formas de comunicación)

Es el medio para publicitar más utilizado en la actualidad y esto y no ha sido desestimado por los grandes clubes que quieren mantener un alto grado de fidelidad, por parte de los aficionados de todo el mundo, superando así las fronteras tradicionales.¹²¹

La publicidad se adapta al internet de varias maneras entre ellas: correo electrónico, los buscadores de la red, anuncios publicitarios en las publicaciones de la red, páginas web oficiales y redes sociales. Se analizan a continuación la web oficial de los clubes y las redes sociales.

3.1.1.2.1 Web Oficial

Casi la mayoría de clubes poseen una web oficial donde el aficionado puede encontrar información, fotos, noticias, tiendas virtuales para comprar en internet, venta de entradas online, realización de campañas promocionales para socios, etc.

La página web supone un bajo coste por un lado y por otro el modelo de negocio actual del fútbol está basado en la expansión internacional y la comunicación interactiva e inmediata con el público que los sigue.¹²²

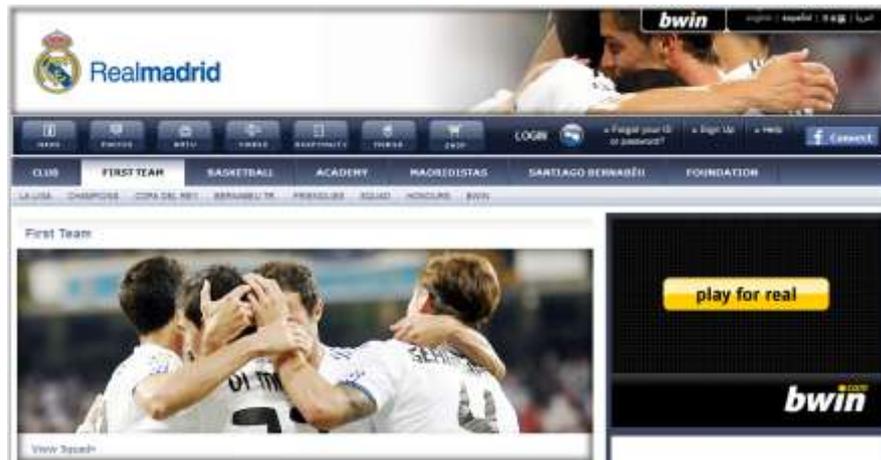
¹²⁰ http://www.umedia.es/productos_publimeta.html Fecha de acceso: 18 de agosto de 2011

¹²¹ <http://www.solomarketing.es/2011/07/09/internet-es-el-medio-mas-utilizado-diariamente-entre-los-consumidores-digitales> Fecha de acceso: 9 de agosto de 2011

¹²² Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 284

Según un estudio realizado por Javier F de la Cruz, autor del blog marketing y deporte, el Real Madrid (figura 3.2) es el club de fútbol que mejor usa la web como herramienta de marketing online, en donde a más de tener tiendas online, los aficionados pueden descargar aplicaciones para Smartphone.¹²³

FIGURA 3.2



Fuente: RealMadrid¹²⁴

3.1.1.2.2 Redes Sociales

Volviendo al ejemplo del Real Madrid, está en un proceso de ofertar no sólo el contenido del espectáculo como tal, sino también atiende a los millones de seguidores que tiene en el mundo para lograr estar con ellos, no físicamente, pero a través de las redes sociales (figura 3.3) tan utilizadas hoy en día y que permiten llegar de mejor forma a aquellos mercados fuera de sus fronteras físicas.

¹²³ <http://www.marketingnews.es/servicios/noticia/1052109028605/real-madrid-club-futbol-mejor-usa.1.html> Fecha de acceso: 25 de abril de 2011

¹²⁴ http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/en/1193040487651/SubhomeEquipo/First_Team.htm Fecha de acceso: 14 de junio de 2011

FIGURA 3.3



Fuente: Facebook-Real Madrid C.F.¹²⁵

3.1.2 Marketing Directo

Es el conjunto de actividades por las que, a través de uno o varios medios publicitarios, se ofrecen productos o servicios a segmentos del mercado previamente definidos, con el objetivo de obtener de un cliente actual o potencial una respuesta directa.¹²⁶

Los medios más utilizados para obtener una correcta base de datos son: el marketing telefónico, por correo directo, por catálogo, de respuesta directa por televisión, en kioscos, en línea.

Los datos recolectados servirán posteriormente para obtener información tanto del perfil del cliente así como de los productos que el club provee a sus aficionados y de esta manera crear campañas publicitarias, comunicar noticias, etc., todo esto con la finalidad de mantener la fidelidad del consumidor.

¹²⁵ <http://www.facebook.com/home.php#!/RealMadrid> Fecha de acceso: 14 de junio de 2011

¹²⁶ Guardia Masso, R. Empresa, dirección y administración: Curso de dirección comercial y marketing. Barcelona: Plaza y Janés, 1990. Pág. 222

La red social Facebook (figura 3.6) es un medio de marketing directo muy utilizado desde su aparición, a través de los “likers” o personas que hacen clic sobre el botón “me gusta” pueden medir las actividades y el compromiso que una u otra marca genera en los consumidores. La media de edad de los usuarios que hacen clic en el botón “me gusta” en las páginas de noticias es de 34 años, una cifra que contrasta bastante con la media de 54 años de los suscriptores a periódicos.¹²⁷

FIGURA 3.6



Fuente: marketing directo

El objetivo de los clubes a través del marketing directo debe ser conocer las necesidades de los clientes y crear una relación de confianza con ellos a través de una base de datos con los que trabaja el club, la misma que debe ser revisada continuamente ya que la renovación de información se hace necesaria debido a los constantes cambios en las necesidades y el perfil del aficionado.

3.1.3 Relaciones Públicas

Es una actividad que va dirigida a mantener, potenciar, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de los públicos de los que depende una empresa para obtener el éxito a través de objetivos previamente fijados.¹²⁸

Las relaciones públicas para que sean eficaces deben: ser planificadas, dirigirse a los públicos objetivos para generar confianza en ellos, con mensajes creíbles y no repetitivos.¹²⁹

¹²⁷ <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/el-valor-de-los-likers-en-facebook/> Fecha de acceso 1 de mayo de 2011

¹²⁸ Barquero, J.D. Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales. Barcelona: Gestión 2000, 1990. Pág. 59

¹²⁹ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 297

Al ser el club de fútbol una institución que esta diariamente generando noticia y que alrededor de él están todos los medios de comunicación es preciso contar con un departamento de relaciones públicas que cumpla con los objetivos planteados por el club. Además permite obtener un espacio en los medios de comunicación a través de comunicados y ruedas de prensa (figura 3.7) que persuaden al público posicionando sus servicios y creando así un clima favorable para la institución.

FIGURA 3.7



Fuente: ligafutbol.net¹³⁰

3.1.4 Patrocinio

El patrocinio se encuadra dentro de las denominadas técnicas de comunicación por acción o acontecimiento, ocupando estas un lugar intermedio entre las relaciones públicas y la promoción de ventas. Para el espectáculo deportivo del fútbol, el patrocinio permite: revalorización de imagen y marca comercial, facilita alcanzar audiencias numerosas por la atención prestada de los medios de comunicación a espectáculos deportivos, rentabilización a través de la publicidad y un establecimiento de relaciones a corto o largo plazo.¹³¹

¹³⁰ <http://www.ligafutbol.net/las-mejores-frases-del-futbol-en-rueda-de-prensa/> Fecha de acceso: 15 de agosto de 2011

¹³¹ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 341

3.1.4.1 Objetivos de la empresa patrocinadora

Los valores como el trabajo, esfuerzo, sacrificio, constancia y el afán de superación son muy destacados en el fútbol, es por ello que las empresas que tienen valores similares dentro de sus organizaciones buscan aliarse con equipos que poseen las mismas características.

3.1.4.2 Relación patrocinador-patrocinado

Una relación de patrocinio debe basarse en el entendimiento y sobretodo en colaboración entre patrocinador y patrocinado para la consecución de los objetivos propuestos por ellos, que pueden ser monetarios, de imagen, etc.¹³² En principio se debe dejar de lado la idea de conseguir dinero fácil y rápido, sino por el contrario se debe trabajar por mantener una relación duradera con las empresas patrocinadoras a través de un proceso que permita una mejor gestión.

3.1.4.3 Proceso de patrocinio deportivo aplicado a una entidad futbolística

3.1.4.3.1 Perfil del club

Consiste en un autoanálisis del club, no solo basándose en logros deportivos sino también en aspectos de un FODA interno, datos de clientes, características demográficas y psicográficas además del establecimiento de los rasgos esenciales sobre la imagen del club.¹³³

¹³²Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 347

¹³³Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 349

3.1.4.3.2 Identificación de potenciales empresas patrocinadoras

En este punto, el club debe investigar e identificar las empresas que puedan estar interesadas en patrocinar el club, con el fin de establecer notoriedad, pero sobretodo la cooperación beneficiosa y de larga duración para ambas partes.

Para poder conocer que empresas pueden estar interesadas en el patrocinio, primero se elaborará una lista de las posibles empresas basándose en datos como: target, objetivos de comunicación coherentes entre ambos (club y empresa patrocinadora), ubicación geográfica, capital, tamaño y número de empleados de la empresa.

Como ya se destacó anteriormente, el fútbol es un deporte asociado con la salud física y mental, los valores positivos, el éxito, el trabajo en equipo, etc., por lo que se pueden patrocinar un sinnúmero de empresas que buscan llegar a su público objetivo con el mismo lema, un ajuste perfecto dentro del patrocinio deportivo.

Las camisetas son el lugar preferido para los patrocinadores al momento de publicitar sus marcas, por lo que es importante conocer la normativa vigente con respecto a este aspecto, con la finalidad de no incurrir en prácticas consideradas ilegales que pueden afectar la imagen el club y el patrocinador.¹³⁴

En el Ecuador, no existe un reglamento exclusivo sobre publicidad de patrocinadores en la indumentaria de los equipos, sin embargo cabe recalcar que cada país y su respectiva federación se acogen a los reglamentos internacionales de la FIFA, el cual con respecto a este anunciado indica:

“Está estrictamente prohibida toda forma de publicidad de patrocinadores, fabricantes (si excede las dimensiones de la identificación del fabricante permitidas conforme a lo establecido en el capítulo VI) y/o de terceros, así como toda declaración política, religiosa, personal y/o de cualquier otra índole en cualquiera de las piezas del equipamiento de juego que se utilicen de manera temporal o

¹³⁴Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 352

permanente en la zona controlada del estadio o se lleven allí durante cualquier partido.”¹³⁵

3.1.4.3.3 Primer contacto directo con la empresa patrocinadora

Una vez analizadas las empresas con las que se pueda establecer un patrocinio, se procede al primer contacto, se puede optar por elegir un solo patrocinador o varios co-patrocinadores, siempre y cuando se analicen todos los aspectos para un patrocinio eficaz en el que se pueda incluir el soporte publicitario, menciones escritas, derechos de uso de logotipo del equipo, etc., y a su vez el club pueda obtener recursos económicos y más ventajas de esta relación.

3.1.4.3.4 Análisis de la información disponible y elaboración de una propuesta

Con la información disponible se procede a elaborar una propuesta de patrocinio para las empresas escogidas, la cual debe recoger aspectos importantes, fuertes y coherentes con las empresas patrocinadoras. Es importante que la propuesta sea plasmada en un documento que se hará llegar a las empresas potenciales, para que de esta manera se pueda establecer de mejor manera la relación de patrocinio y en la que se rescate la esencia de la propuesta que es la oferta de un producto que satisfaga las necesidades comunicacionales y no solo sea visto como el simple hecho de pedir dinero.

La propuesta económica se debe expresar en términos de valor para las partes involucradas como: audiencia, prestigio y prestaciones derivadas del patrocinio. Hay que diferenciar entre Patrocinadores y Proveedores Oficiales, con el fin de que el presupuesto sea flexible en función del nivel de colaboración de los patrocinadores.¹³⁶

¹³⁵ Reglamento sobre el equipamiento deportivo en las competiciones de la FIFA 2010. Disponible en <http://www.audaf.com.uy/descargas/equipamientoFIFA.pdf> Fecha de acceso: 30 de septiembre de 2011

¹³⁶ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 357

3.1.4.3.5 Negociación con el patrocinador

La negociación con el posible patrocinador se efectúa partiendo del supuesto que existe un riesgo económico para él, sin embargo y tomando en cuenta que el fútbol es un deporte de pasiones y emociones, no se puede dejar de lado este argumento poderoso para llegar a un acuerdo con el patrocinador para que su presencia sea directa en el espectáculo.¹³⁷ Lo importante es entender que se trata de establecer una relación duradera y beneficiosa para ambas partes, por lo que es necesario que durante la negociación se pacten únicamente aquellas posibilidades o ventajas realmente alcanzables.

Existen muchos casos de éxito de patrocinios. En la tabla 3.1 se expone la negociación y el patrocinio realizado entre la empresa refresquera Big Cola y el Barcelona de España, sus objetivos son claramente definidos y sobre todo saben lo que quiere cada uno.

¹³⁷Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 358

TABLA 3.1

Big Cola patrocinará al FC Barcelona



La empresa refresquera de origen peruano Grupo Aje-Big Cola firmó un convenio de patrocinio con el equipo de fútbol Barcelona por los siguientes doce meses con la finalidad de mejorar su posición dentro de los 11 mercados en los que la empresa participa dentro de América Latina.

A partir de hoy serán distribuidas en la región las características botellas de 3 litros de refresco de cola con etiquetas de las figuras del Barcelona como Lionel Messi, Charles Puyol, entre otros.

Para Grupo Aje-Big Cola no es la primera vez que se firma un contrato de este tipo, previo al campeonato de Sudáfrica 2010, la empresa firmó a la selección inglesa debido a la amplia identificación del equipo con los mercados asiáticos, mercados donde la empresa también inició operaciones en el 2009 en Camboya, Laos, Vietnam y Tailandia.

Marcos Ruiz, encargado del área de marketing para carbonatadas de Big Cola, comentó que el patrocinio del equipo catalán pretende que los consumidores dejen de ver a la empresa como una firma que se caracterizó por su crecimiento mediante sus bajos precios consumidor final.

La intención es ubicar a Big Cola como una empresa multinacional que puede tener dentro de su portafolios marcas de liderazgo.

Fuente: El Universal¹³⁸

3.1.4.3.6 Acuerdo

Es el compromiso que hace efectiva la estrategia de asociación a través del patrocinio. Se establece entonces la implantación un de contrato, en la que el club se convierte en patrocinado y la empresa en patrocinador, y de ahí surgirán las obligaciones de cada uno.

Por otra parte, cabe recalcar aquí, la importancia del marketing relacional entre socios y colaboradores del patrocinio, que puede implicar posteriores asociaciones

¹³⁸ <http://www.eluniversal.com.mx/notas/713531.html> Fecha de acceso: 30 de marzo de 2011

con otras empresas, por lo que el patrocinado, es decir el club tendrá que realizar varias acciones a fin de poder llevar a un nivel superior esta relación, por ejemplo tenemos: políticas de comunicación, publicidad y promoción, desarrollo de productos y servicios.

Un ejemplo de relación duradera es la de la selección española con la empresa alemana Adidas, en la que ya llevan 30 años como proveedor oficial (figura 3.8).

FIGURA 3.8

Relación Patrocinio Selección España-Adidas



Fuente: Team invicto¹³⁹

3.1.4.3.7 Implantación y desarrollo del acuerdo

La firma del contrato de patrocinio constituye demasiadas veces el final, en vez del principio, de la relación. El objetivo del patrocinio deportivo no sólo se basa en conseguir un patrocinador sino también mantenerlo en el tiempo, por lo que los gestores de los clubes deportivos deben poner énfasis en mantener y cultivar las relaciones ya establecidas más que en buscar nuevos patrocinios, ya que esta relación es el mejor aval que puede presentarse al resto de empresas potenciales para un posterior apoyo por parte de ellas.

¹³⁹ <http://team.invicto.mx/2011/02/07/adidas-y-espana-refrendan-su-relacion-de-patrocinio/>
Fecha de acceso: 25 de abril de 2011

3.1.4.3.8 Post-evaluación

Esta es necesaria, pues sirve para determinar la efectividad del patrocinio, con lo que se podrá captar nuevos patrocinadores posteriormente.

En la actualidad se discute mucho sobre la medición del patrocinio deportivo y la determinación de efectividad del mismo, es por ello que varios expertos proponen algunas alternativas en torno al tema que se discutió en el I Encuentro Internacional de Gestión de Entidades Deportivas organizado por el Centro de Investigación IESE-SBM (Sport Business Management Research Center) de Madrid, España en el año 2005 y estos fueron las conclusiones obtenidas¹⁴⁰:

Se subrayó la importancia de medir la actividad de patrocinio con los mismos sistemas que se emplean para otras actividades de la empresa. Sin embargo, existe un componente de empatía y valores que no se puede cuantificar y dependerá de cada empresa valorarlo de acuerdo a objetivos y aspectos estratégicos diferentes.

En Norteamérica los patrocinadores exigen que se les entregue al final del año un dossier con el número de inserciones y apariciones de sus marcas o logos en televisión y prensa, el número de actividades en las que aparecen, fotos de todos los logos que figuran en el estadio. En Estados Unidos existen cuatro empresas que se dedican exclusivamente a evaluar el rendimiento de los patrocinios, y es como una “auditoría” en la que debemos demostrar que la empresa patrocinadora aumenta las ventas, gana dinero, etc.

Se resaltó finalmente la satisfacción del patrocinador como valoración única y ésta como herramienta eficaz para medir el patrocinio. En conclusión la relación entre patrocinador y patrocinado es de mutua necesidad y entendimiento.

¹⁴⁰ I Encuentro Internacional de Gestión de Entidades Deportivas. IESE Business School-Universidad de Navarra, 2005. Disponible en: http://www.iese.edu/en/files/CSBM-NP%20Encuentro%20deportivo_tcm4-5298.pdf Fecha de acceso: 12 de agosto de 2011

3.1.5 Responsabilidad Social como herramienta de comunicación

La responsabilidad social empresarial es una nueva herramienta corporativa que permite dirigir la empresa de una forma diferente, en la que la maximización de beneficios sigue siendo el objetivo principal, pero ahora complementado con el estricto compromiso con la sociedad, al mismo tiempo que se puede rentabilizar la buena imagen que este tipo de actuaciones conllevan para los clientes internos y externos.¹⁴¹

Para el fútbol esta es una herramienta, que desde el punto de vista de los valores inherentes a la práctica deportiva y desarrollo integral de la personalidad de quienes lo practican, puede promover y difundir todos los aspectos culturales vinculados al deporte.¹⁴²

A través del fútbol se han creado un sinnúmero de fundaciones e instituciones que apoyan y patrocinan las distintas actividades ya sea en el ámbito deportivo, formativo, proyectos sociales, de cooperación, etc. Los ejemplos de la figura 3.8 son fundaciones que involucran no solo el nombre de un club, sino a jugadores reconocidos, a través de los cuales se puede auspiciar varias actividades en favor de la sociedad y al mismo tiempo recibir el apoyo, que puede ser en forma de patrocinio, de empresas nacionales e internacionales con lo que se estaría haciendo uso de estrategias encaminadas a la explotación de imagen positiva para un club.¹⁴³

¹⁴¹ http://portalsostenibilidad.upc.edu/detall_01.php?numapartat=6&id=134 Fecha de acceso: 13 de julio de 2011

¹⁴² http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1193040472634/Objetivos/%3FPor_que_una_fundacion%3F.htm Fecha de acceso: 12 de septiembre de 2011

¹⁴³ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 183

FIGURA 3.8



Fuente: SocialTeam y Fundación Revel¹⁴⁴

3.2 Conclusiones

Dentro del marketing futbolístico se pueden utilizar un sinnúmero de técnicas comunicacionales no convencionales para dar a conocer los diferentes contenidos de un club con el fin de vincular una imagen positiva y de reconocimiento. Esto se puede asociar al mismo tiempo con otras empresas que buscan relacionarse con el fútbol a través de patrocinios y publicidad para de esta manera lograr comunicar sus productos y servicios.

El patrocinio y las relaciones públicas como técnica comunicacional permiten revalorizar la imagen de un club y de las empresas involucradas en el, a través de programas que requieren cumplir necesariamente con un proceso para su correcto funcionamiento y para la consecución de objetivos propuestos tanto por el club como por los patrocinadores.

El marketing directo es una herramienta comunicacional que un club puede utilizar con el fin de obtener una base de datos sobre clientes, productos y más información propicia para trabajar como un complemento dentro de la gestión del marketing analizada en el capítulo anterior.

La responsabilidad social aumenta la visibilidad del club en su entorno al mismo tiempo que construye resultados positivos en su imagen y reputación por el hecho de ser socialmente responsable con la colectividad que los rodea y fielmente los sigue.

¹⁴⁴ <http://www.socialteam.org/wp-content/uploads/2011/04/Fundacion-Leo-Messi1.png>
http://www.fundacionrevel.net/ckfinder/userfiles/images/FUNDACION_REAL_MADRID_volumen-01_chiquito.jpg Fecha de acceso: 12 de septiembre de 2011

Sería bueno que los clubes tratasen de incorporar a su funcionamiento, comportamientos acordes con un modelo de Responsabilidad Social pues de esta manera hay un beneficio mutuo entre clubes, empresas y sociedad en general.

Por otra parte la comunicación tradicional en el fútbol está siendo desarrollada sobre todo en el campo de las nuevas tecnologías. A través de un equipo de fútbol se difunden otras marcas de empresas por tanto todo lo que implica publicidad estática (en escenarios), la cual se difunde por televisión y publicidad en internet son herramientas de marketing que deben cuidarse pues aportan a la gestión de los clubes en el camino de desarrollar un estrategia de expansión de marca.

CAPÍTULO IV

EL MERCADO INTERNACIONAL Y NACIONAL DEL FÚTBOL

4.1 Antecedentes

Para este último capítulo partimos desde la perspectiva del fútbol como espectáculo y que como tal engloba una serie de elementos para considerar al momento de analizar los distintos mercados que se ven involucrados dentro del mismo. Es aquí donde debe subrayar la relación del marketing del fútbol con el marketing en el fútbol y todos sus actores (mencionados en el primer capítulo), puesto que dentro del mercado del fútbol se debe considerar no solo al aficionado, sino al resto de actores del marketing deportivo futbolístico (jugadores, medios de comunicación, empresas, socios o propietarios).

4.2 Marketing Relacional Futbolístico

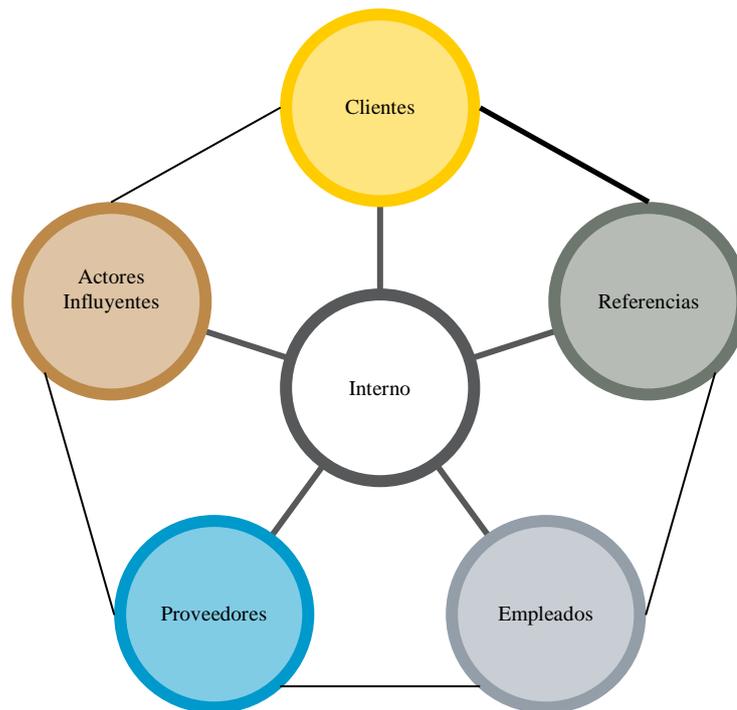
Para detallar mejor esta interrelación entre todos los mercados aplicables al fútbol es preciso analizar el enfoque actual del marketing relacional a través del modelo denominado de los “seis mercados”¹⁴⁵ entre el club y los mercados de clientes, de empleados, internos, de proveedores, de referencias y de influyentes (figura 4.1).¹⁴⁶

¹⁴⁵Christofer, Payne y Ballantyne, 1994, citado en Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 371

¹⁴⁶ Bordonaba Juste M., y Garrido Rubio A. Marketing de Relaciones, ¿Un nuevo paradigma? Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales, 2001. Pág. 25

FIGURA 4.1

Actores principales del marketing relacional futbolístico



Fuente: Marketing de Relaciones, ¿Un nuevo paradigma?

Elaboración propia

4.2.1 Clientes o consumidores

El cliente es el centro de atención y la razón de ser de una empresa y por ende el enfoque principal de marketing. En el fútbol el aficionado de un equipo, sea que acuda regularmente o no a los partidos, es un activo del club, entonces el marketing relacional busca aquí que el aficionado se convierta en un cliente potencial y consumidor de todos sus contenidos a largo plazo.¹⁴⁷

4.2.2 Referencias

“El mercado de referencias de una empresa puede estar constituido por sus propios clientes, instrumento eficaz para referenciar a la empresa a través del boca-

¹⁴⁷ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 372

oído.”¹⁴⁸ El fútbol es un paradigma de la lealtad, lo cual puede ser utilizado para que los seguidores fieles sean los principales impulsores en la canalización de nuevos aficionados hacia la entidad.¹⁴⁹

4.2.3 Proveedores

Las relaciones entre proveedores y sus clientes ponen el énfasis en mantener a largo plazo relaciones basadas en la cooperación sobre el principio del beneficio mutuo, es decir que ambas partes ganan con la relación.¹⁵⁰

Para el mercado futbolístico los proveedores, patrocinadores oficiales y demás empresas, que provean de cualquier producto o servicio al club, establecen acuerdos de cooperación conjunta en donde ellos y sus clientes puedan obtener beneficios mutuos de esta relación.

4.2.4 Influyentes

El mercado de influyentes se refiere a todas aquellas organizaciones con las cuales el club se relaciona por ejemplo instituciones gubernamentales y no gubernamentales, entidades financieras, medios de comunicación, etc. Los medios de comunicación siempre han sido actores principales en el desarrollo del negocio futbolístico, esta relación es de necesidad mutua, ellos necesitan de los clubes y los clubes de ellos.¹⁵¹ Se trata aquí de incluir a los medios en las acciones y gestión de marketing como un elemento importante dentro de las mismas.

4.2.4 Empleados

Los empleados de cualquier empresa necesitan estar motivados y capacitados para lograr un nivel altamente competitivo.

¹⁴⁸ Bordonaba Juste M., y Garrido Rubio A. Marketing de Relaciones, ¿Un nuevo paradigma? Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales, 2001. Pág. 25

¹⁴⁹ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 380

¹⁵⁰ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 383

¹⁵¹ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 386

En el fútbol sucede lo mismo, los clubes deben gestionar su capital humano dividido en 7 áreas: área de gestión deportiva, área física, área médica, área económica, área de comunicación y relaciones públicas, personal de contacto, responsables de seguridad,¹⁵² que son las principales áreas de desarrollo dentro de un club profesional.

4.2.6 Mercado interno

En el fútbol, el club y todo su personal equivalen al mercado interno. “Para el desarrollo del marketing de relaciones este mercado parte de dos aspectos clave: el primero es el concepto de cliente interno, es decir, toda persona que trabaja en un club es a la vez un proveedor y un cliente.”¹⁵³

Como *cliente interno*, el marketing se centra en la Gestión del Talento Humano de todo el personal y como *proveedor*, se preocupa de coordinar actividades para que los empleados puedan ofrecer un valor agregado a los clientes finales (aficionados) de un club.

4.3 Mercado internacional del fútbol

4.3.1 Aproximación al mercado mundial de consumidores

Con motivo de la última copa mundial realizada en Sudáfrica, la compañía de marketing y publicidad Nielsen realizó un estudio en el 2010 para conocer el número de aficionados al fútbol. La muestra comprende 27.665 consumidores, estratificados por sexo y edad, que utilizan Internet en 55 países de Asia Pacífico, Europa, Latinoamérica, Oriente Medio y Norteamérica (figura 4.2).

¹⁵²Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 384

¹⁵³Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 386

FIGURA 4.2



Fuente: NIELSEN¹⁵⁴

El estudio revela que tres de cada cuatro personas de todo el mundo confiesan que les gusta el fútbol (34%), si bien hay bastantes diferencias entre las distintas zonas geográficas: en Latinoamérica el porcentaje llega al 55%; en Oriente Medio, África y Pakistán es un 48%; en Europa 35%; en Norteamérica un 33%; y en Asia Pacífico sólo llega al 28%.

Un dato interesante que reveló dicho estudio fue que el 51% de todo el mundo pensaba ver el evento mundial de fútbol, porcentaje que es bastante superior al 34% que se definen como fan de este deporte. “En muchos países, especialmente en Europa y América Latina, la fiebre del Mundial ha ido en aumento. En las naciones amantes del fútbol, la Copa Mundial atrae a personas de todas las edades, más allá de si se es fanático o no del fútbol, el evento se reviste de un ambiente claramente social y festivo. Lo anterior hace que el evento sea mucho más atractivo desde el punto de vista negocio para diferentes industrias como comercios detallistas, centros de consumo y fabricantes de todo tipo, desde fabricantes de cervezas, bebidas gaseosas, hasta de aparatos de televisión.”¹⁵⁵

¹⁵⁴ http://es.nielsen.com/news/images/clip_image002_047.gif Fecha de acceso: 10 de octubre de 2011

¹⁵⁵ <http://es.nielsen.com/news/20100524.shtml> Fecha de acceso: 10 de octubre de 2011

Otro dato relevante es el mercado femenino que según un estudio de Sport+Markt (empresa líder en Europa en el campo de la investigación y de la consultoría para comunicación en deporte) efectuado entre 20.000 mujeres de entre 16 y 69 años de 21 países, eleva a 300 millones el número de aficionadas al fútbol, representando esta cifra un 38% del total de seguidores a este deporte en el mundo.¹⁵⁶

4.3.2 Mercado de los medios de comunicación

Los principales medios de comunicación son televisión, radio y prensa, pero ahora el internet está teniendo un apogeo impresionante, el cual supera las fronteras físicas y pone a los clubes en contacto con aficionados de todo el mundo.¹⁵⁷

El reparto del mercado periodístico especializado se encuentra priorizado en diarios y revistas. La competencia principalmente se da entre las emisoras radiofónicas y televisivas por el acaparamiento de la audiencia deportiva en la programación especializada. La televisión incluso financia algunos deportes. En la tabla 4.1 se muestra la clasificación de los medios más representativos en cuanto a deportes se refiere.

TABLA 4.1

Empresa	Categoría	Sede
Fox Sports Latinoamérica	Canal de Tv	Argentina
ESPN Inc.	Canal de Tv	Estados Unidos
TDN (Televisa Deportes Networks)	Canal de Tv	México
Marca	Diario deportivo	España
As	Diario deportivo	España
Olé	Diario deportivo	Argentina
Mundo Deportivo	Diario deportivo	España
Don Balón*	Revista	España
Eurosport/soccer.com	Revista de fútbol	Estados Unidos
*Dejó de publicarse el 6 de septiembre de 2011		

Fuente: Diario El Mañana, Deportes del Mundo y Elaboración Propia¹⁵⁸

¹⁵⁶ <http://www.rtve.es/deportes/20100408/clasico-madrid-barca-no-cosa-hombres/326717.shtml> Fecha de acceso: 10 de octubre de 2011

¹⁵⁷ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. Marketing del Fútbol. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 283

¹⁵⁸ <http://www.elmanana.com.mx/notas.asp?id=132417>
<http://espana.deportesdelmundo.info/posts/Diario+Mundo+Deportivo+Espa%C3%B1a.html> Fecha de acceso: 10 de octubre de 2011

Mundialmente es conocido un sinnúmero de eventos deportivos futbolísticos que se popularizaron e internacionalizaron precisamente por los medios de comunicación y por los cuales entran en la puja para la obtención de derechos temporada tras temporada. Entre estos tenemos los principales: Copa Mundial de Fútbol, Eurocopa UEFA, Copa Mundial de Clubes de la FIFA, Liga de Campeones de la UEFA, Copa América de la CONMEBOL, Copa Libertadores de América, esta última llamada ahora Copa Santander Libertadores, curiosamente muchos de estos eventos toman nombres de patrocinadores con fines comerciales como es el caso mencionado anteriormente.

Cadenas televisivas como FOX SPORTS y ESPN son los medios más conocidos a nivel internacional y que abarcan las actividades deportivas principalmente el fútbol, eventos por los cuales dichas cadenas pagan grandes rubros por concepto de derechos de transmisión.

4.3.2.1 Fox Sports (Torneos y Competencias)

Torneos y Competencias es la primera señal de cable de deportes de Argentina, transmite las 24 horas del día. Emite programas de producción propia y transmite eventos en vivo, nacionales e internacionales, de variados deportes, destacándose por su especialización en el fútbol. T y C produce Fox Sports para todo el cono sur.¹⁵⁹

La cadena posee los derechos del torneo argentino, las competencias organizadas por la CONMEBOL y ahora UEFA Champions League y la UEFA Europa League.

4.3.2.2 ESPN Inc. (Entertainment and Sports Programming Network)

La cadena deportiva por cable ESPN, de origen norteamericano, llega hoy a 194 países y cuenta con una plantilla de 4.000 trabajadores, así como una audiencia estimada de 165 millones de personas la cual se segmenta por idioma y no por país.¹⁶⁰

¹⁵⁹ <http://www.tyc.com.ar/corp/comunicacion.asp> Fecha de acceso: 10 de octubre de 2011

¹⁶⁰ Villena Flengo, S. Fútbol, mass mediay nación en la era global. Quórum Revista de Pensamiento Iberoamericano 014, 2006. Pág. 50

ESPN Deportes salió al aire en Enero de 2004 y es un canal en español que transmite las 24 horas en los Estados Unidos. ABC, Inc., una subsidiaria indirecta de The Walt Disney Company, controla el 80 por ciento de ESPN, que tiene su sede en Bristol, Connecticut. El Hearst Corporation tiene el restante 20 por ciento de interés en ESPN.

4.3.3 Mercado de jugadores

“Las grandes estrellas de fútbol son líderes de opinión, son una referencia de comportamientos, son prescriptores de valores culturales, son elementos de globalización comunicativa.”¹⁶¹

Dentro del mercado de pases del fútbol se encuentra inmersa la comercialización de jugadores, los cuales desempeñan un rol específico e importante dentro del espectáculo, no solo deportiva sino también comercialmente hablando a través de la concesión de sus derechos de imagen y demás.

Los jugadores cuentan con un contrato firmado entre ellos y el club, mediados por un agente FIFA, el cual no puede ser mayor a 3 años ni menor a 1 año. Los clubes por tal motivo son propietarios de los derechos deportivos, económicos y federativos de un jugador (PASE) mientras el contrato este vigente, pero existe la posibilidad de que un club a nivel nacional o internacional esté interesado en los servicios del jugador, y es a través de los Agentes de Jugadores que se pueden ofertar a los diferentes clubes de todas las divisiones alrededor del mundo.¹⁶²

Según el reporte para el año 2011 del Observatorio de los Futbolistas Profesionales (PFPO), el corazón de la economía del fútbol esta indudablemente en Europa, el verdadero centro de la globalización del mercado de transferencias de futbolistas es Sudamérica (figura 4.3).

¹⁶¹ <http://chasqui.comunica.org/83/arceo83.htm> Fecha de acceso: 12 de julio de 2011

¹⁶² Polar V.J. Pautas para determinar el valor de un futbolista profesional. Miami, 2010. Pág. 6
Disponible en:

http://www.appraisalinstitute.org/membership/downloads/UPAV_Presentations/GuidelinestoDeterminaProSoccerPlayersValue-JuioPolarH.pdf Fecha de acceso: 3 de octubre de 2011

En el 2010, los equipos brasileños y argentinos han estado inmersos en un significativo número de transferencias con los clubs localizados en asociaciones nacionales de otras tres confederaciones. Sin embargo, las asociaciones nacionales miembros de la UEFA han intercambiado por lo menos 20 futbolistas con las asociaciones de CONMEBOL.

FIGURA 4.3
Sudamérica es la plataforma principal de la globalización



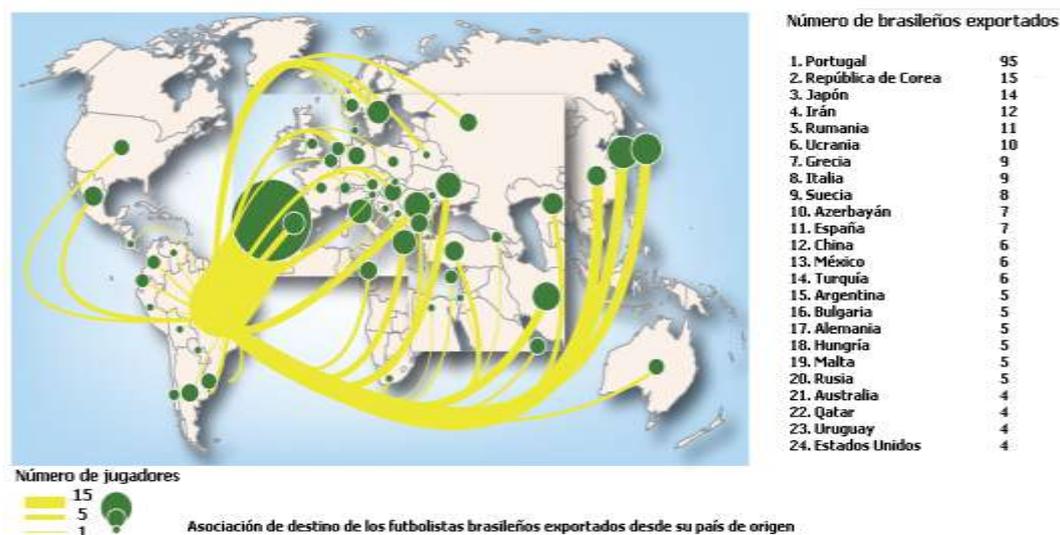
Fuente: Observatorio de los Futbolistas Profesionales ¹⁶³

Brasil encabeza la lista países donde sus jugadores son los más exportados a diversos países en el mundo (figura 4.4).

¹⁶³ http://www.eurofootplayers.org/IMG/pdf/Gpmr_2011.pdf Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

FIGURA 4.4

Jugadores brasileños tienen el mundo a sus pies



Fuente: Observatorio de los Futbolistas Profesionales¹⁶⁴

4.3.3.1 Factores que determinan el valor de un futbolista

4.3.3.1.1 Factor mediático

El valor mediático de cada jugador es la combinación de su presencia en las páginas web y de la cobertura recibida por parte de todos los medios de comunicación.¹⁶⁵

Notoriedad: noticia que genera el futbolista.

Popularidad: la cifra de páginas Web que hacen referencia de los futbolistas.

Títulos: triunfos obtenidos a lo largo de su carrera.

Mejora en la Imagen del Club: cuánto ha aportado el futbolista en la percepción en los aficionados hacia una imagen positiva del club.

¹⁶⁴ http://www.eurofootplayers.org/IMG/pdf/Gpmr_2011.pdf Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

¹⁶⁵ Pujol F., et al. Barómetro de Fichajes: Estudio del valor mediático tras el mundial de Alemania. Centro de investigación CSBM del IESE, 2006. Pág. 8 Disponible en: <http://webs.uvigo.es/abarajas/Barometro%20de%20Fichajes.pdf> Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

Un estudio de la Universidad de Navarra concluye que el jugador argentino Leonel Messi ha tenido mayor presencia en los medios internacionales que cualquier otro jugador de la Copa de Europa entre septiembre de 2010 y enero de 2011. En la categoría de los entrenadores, el portugués José Mourinho repite como el más mediático mientras que el FC Barcelona también lidera el ranking en la categoría de clubes.¹⁶⁶

4.3.3.1.2 Factor por rendimiento deportivo

Los elementos a considerar dentro del rendimiento deportivo son: excelencia en la habilidad personal del jugador, buen estado físico, cuidado de su vida personal, valores para vivir, el cuidado para el desarrollo individual (entrenamientos), elogio permanente (prensa, hinchada, dirigentes), exigencia en resultados.¹⁶⁷

4.3.3.1.3 Factor por rendimiento económico

Los elementos a considerar en este punto son: ingreso por socios e hinchas del club, ingreso por las marcas promotoras, ingreso por el marketing desplegado, adecuada contratación del entrenador, de las proyecciones como negocio en marcha que determina el valor actual del club.¹⁶⁸

4.3.4 Mercado de las empresas

Las empresas, tanto patrocinadoras como auspiciantes, buscan el resultado deportivo como medio que contribuya a aumentar la masa de aficionados, que es su público objetivo y sus posibles clientes, ya que la mediatización de fútbol permite a

¹⁶⁶ <http://www.unav.es/informacion/noticias/fc-barcelona-y-leo-messi-mas-mediaticos-del-mundo-tercera-temporada-consecutiva> Fecha de acceso: 31 de agosto de 2011

¹⁶⁷ Polar V.J. Pautas para determinar el valor de un futbolista profesional. Miami, 2010. Pág. 13
Disponible en:

http://www.appraisalinstitute.org/membership/downloads/UPAV_Presentations/GuidelinestoDeterminaProSoccerPlayersValue-JuioPolarH.pdf Fecha de acceso: 3 de octubre de 2011

¹⁶⁸ Polar V.J. Pautas para determinar el valor de un futbolista profesional. Miami, 2010. Pág. 15
Disponible en:

http://www.appraisalinstitute.org/membership/downloads/UPAV_Presentations/GuidelinestoDeterminaProSoccerPlayersValue-JuioPolarH.pdf Fecha de acceso: 3 de octubre de 2011

las empresas promocionar sus productos y servicios a mercados nacionales e internacionales.¹⁶⁹

Al ser el fútbol un deporte que mueve masas, muchas empresas buscan promocionarse en los distintos contenidos que ofrece el espectáculo del fútbol. Así las compañías tienen una opción más para la consecución de sus objetivos empresariales a través del deporte.

Las cuatro razones más poderosas que movilizan a las empresas a auspiciarse en el fútbol, según Gerardo Molina, son:¹⁷⁰

Primero, la gente aficionada al fútbol, es cada día más cambiante en sus gustos al consumo, lo que conduce a las empresas a utilizar el fútbol para seducirlos en las preferencias de compras, llegando a ellos con una publicidad atractiva, innovadora, fresca y más eficaz.

Segundo, el fútbol, por ser el deporte más popular del planeta, por simbolizar la cultura popular de las sociedades, lo cual proporciona, una alternativa rentable para efectuar campañas comerciales masivas.

Tercero, las fronteras socioculturales. El deporte se transformó en un idioma universal, el segundo luego de la ciencia, por ello, auspiciando las empresas pueden captar las audiencias locales, regionales e internacionales de alto impacto, cruzando todas las fronteras.

Cuarto, el deporte es un canal de comunicación para profundizar la imagen de la marca, ampliar el círculo de consumidores y definir nuevos horizontes de mercado. Por otra parte, frente a la publicidad tradicional (que el espectador esquiva porque lo interrumpe o lo distrae), el deporte es más efectivo porque contribuye a detener el

¹⁶⁹ Gómez S., y Opazo M. Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. IESE Business School-Universidad de Navarra, 2007. Pág. 5. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf> Fecha de acceso: 12 de mayo de 2011

¹⁷⁰ Molina G. Marketing deportivo II: cómo asociar con éxito su empresa al deporte. Buenos Aires: WA Ediciones, 2009.

zapping (salteo de canales), consiguiendo que el control del televisor se quede más quieto.

En la figura 4.5 se describe un estudio sobre tendencias del patrocinio en el fútbol, en cinco mercados europeos, realizado por la empresa SPORT+MARKT en un sondeo de 3.013 aficionados al fútbol de cinco países con edades entre los 16 y 69 años. Los resultados de este análisis fueron: las marcas deportivas lideran, Adidas, Nike y Puma son las más conocidas en los cinco mercados mayores del fútbol europeo (Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia).

El nivel de popularidad de cada marca está influenciado por las estrategias de marketing y de publicidad de cada empresa en eventos futbolísticos importantes a nivel mundial. En el caso de Coca-Cola, en el puesto cuatro, construye su presencia deportiva con patrocinios en el fútbol y el deporte en general. Emirates ha seguido una estrategia de comunicación innovadora en el fútbol europeo con un acuerdo con el Arsenal para convertirse tanto en el patrocinador de la camiseta como del “*Naming Right*”¹⁷¹ del estadio. AIG por su lado es patrocinador de la camiseta del Liverpool FC así como de la Liga de Campeones de la UEFA. Audi ha conseguido estar entre los diez primeros puestos se debe entre otros factores, a la repercusión mediática por la compra de acciones del FC Bayern de Múnich.

¹⁷¹ En la industria del deporte el NAMING RIGHT o derecho para nombrar, es una fórmula de inversión en la que el patrocinador compra el derecho a dar su nombre a un estadio o una instalación.

FIGURA 4.5

Marcas del Fútbol Europeo: Patrocinadores de fútbol más populares en cinco mercados con impacto en más de un país-2009/2010

		Notoriedad espontánea				
		G.B.	Francia	España	Italia	Alemania
1	adidas	✓	✓	✓	✓	✓
2	Nike	✓	✓	✓	✓	✓
3	Puma	✓	✓	✓	✓	✓
4	Coca-Cola	✓	✓	✓	✓	✓
5	Emirates*	✓	✓	✗	✗	✓
6	ALG	✓	✓	✗	✓	✓
7	Carlsberg	✓	✓	✓	✗	✓
8	Audi	✓	✗	✓	✓	✓
9	bwin	✗	✓	✓	✓	✓
10	Samsung	✓	✓	✓	✗	✓
11	Reebok	✓	✓	✓	✓	✓
12	Opel	✗	✓	✗	✓	✓
13	Vodafone	✓	✓	✓	✓	✓
14	Ford	✓	✓	✓	✓	✓
15	Unicef	✓	✓	✓	✗	✓
16	Umbro	✓	✓	✓	✗	✓
17	MasterCard	✓	✓	✓	✓	✓
18	Orange	✓	✓	✗	✗	✗
19	Sony	✓	✓	✓	✓	✓
20	Heineken	✓	✓	✓	✓	✗

* Suma neta: Emirates, Fly Emirates

✓ = Con notoriedad espontánea
✗ = Sin notoriedad espontánea

Fuente: SPORT+MARKT¹⁷²

4.3.5 Mercado de acciones (propietarios de clubes)

“Los propietarios, además de resultados deportivos, buscan gestionar adecuadamente los recursos económicos, de manera que les permita conseguir un patrimonio que asegure la supervivencia del club y haga posible adquirir buenos jugadores para el equipo.”¹⁷³

Si tomamos como base al fútbol europeo, el mercado es mucho más grande y exitoso, por ende la demanda es más alta. “En el mundo del fútbol europeo, que es el deporte más profesional y comercial, importan las victorias pero la obtención de beneficios se está convirtiendo también en parte del juego. En la *Premier League* inglesa, el Manchester United es un club rentable y más de 20 clubes cotizan en bolsa. Existen también otros países, como Italia y Holanda, en los que algunos clubes

¹⁷² <http://recursos.anuncios.com/files/333/50.pdf> Fecha de acceso: 31 de agosto de 2011

¹⁷³ Gómez S., y Opazo M. Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. IESE Business School-Universidad de Navarra, 2007. Pág. 5. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf> Fecha de acceso: 12 de mayo de 2011

cotizan o cotizarán en bolsa, con el fin de atraer más capital y aumentar los presupuestos de los equipos.”¹⁷⁴

Muchos equipos se han visto obligados a recurrir a la Bolsa de Valores, con el fin de conseguir capital y poder seguir en el negocio del fútbol. “El precio de las acciones está sujeto a factores propios del rendimiento de la marca en y fuera de los estadios: resultados deportivos, venta de jugadores, lesiones, sanciones, inversiones, liquidez, gestión de intangibles, contratos de patrocinio y televisión.”

Sin embargo no todo es color de rosa, muchos de los equipos europeos han llegado a tener problemas financieros, algunos los clubes españoles en particular han entrado en un proceso de recesión del mercado.¹⁷⁵

Uno de los problemas que ha generado esta inestabilidad, se atribuye a la entrada de propietarios foráneos y multimillonarios a los diferentes clubes, que han visto en el fútbol, sobretodo el británico, la mejor forma de ampliar sus beneficios o al menos de darse a conocer para el gran público, en un gran escaparate como es este deporte. “El peligro que conlleva esta forma de gestión es que, especialmente en el caso de los dueños que no escatiman en gastos para reforzar sus equipos, puedan romper la dinámica de mercado actual, ya que su alta capacidad económica puede generar inflación en los precios de los futbolistas. Este factor provoca una mayor diferencia entre los clubes que tienen más dinero y los que subsisten con mayores dificultades.”¹⁷⁶

Existe un modelo exitoso que emplea la liga más estable, económicamente hablando y esta es la Bundesliga alemana, donde todos los equipos, excepto el Borussia Dortmund, están regidos por la ley del 50 más 1, por la que ninguna

¹⁷⁴ Késenne, Stefan. The Impact of Salary Caps in Professional Team Sports. *Scottish Journal of Political Economy* 47, 2000a. Pág. 425

¹⁷⁵ Agudo San Emeterio A., y Toyos Rugarcía F. *Marketing del Fútbol*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003. Pág. 94

¹⁷⁶ <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/358014/02/08/Los-magnates-extranjeros-dominan-el-futbol-ingles.html> Fecha de acceso: 24 de septiembre de 2011

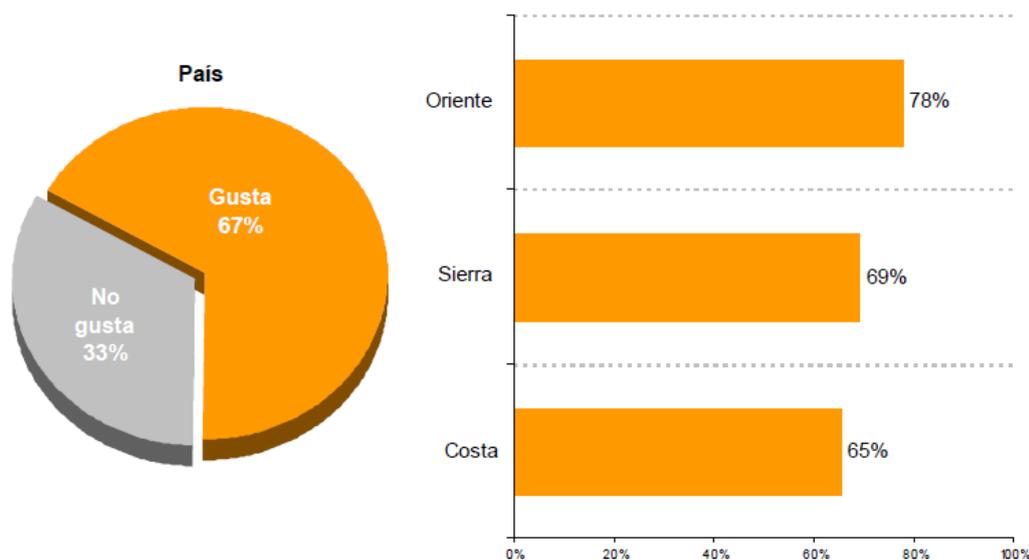
persona o sociedad puede tener más del 49% de acciones en una institución de fútbol. Además de Alemania, en Suecia se está imponiendo este modelo.¹⁷⁷

4.4 El mercado del fútbol ecuatoriano

4.4.1 El consumidor ecuatoriano

El mercado de consumidores en el Ecuador, pareciera ser relativamente pequeño en comparación al europeo. Sin embargo, el fútbol es una práctica de identificación colectiva y es considerado el deporte más popular y el que más agrada a nivel del país (figura 4.6) con un 67% a favor, notándose que en la región amazónica es donde más acogida tiene este deporte, según datos de la empresa de marketing Brandim en el año 2009.

FIGURA 4.6
AGRADO POR EL FÚTBOL-2009



Fuente: Brandim Marketing Research¹⁷⁸

En este mismo estudio se revela de manera técnica las preferencias que los ecuatorianos tienen sobre el fútbol. El análisis se realizó en 21 principales ciudades del país, 9 de la región Sierra; 8 de la región Costa y 4 de la región Amazónica. Estas

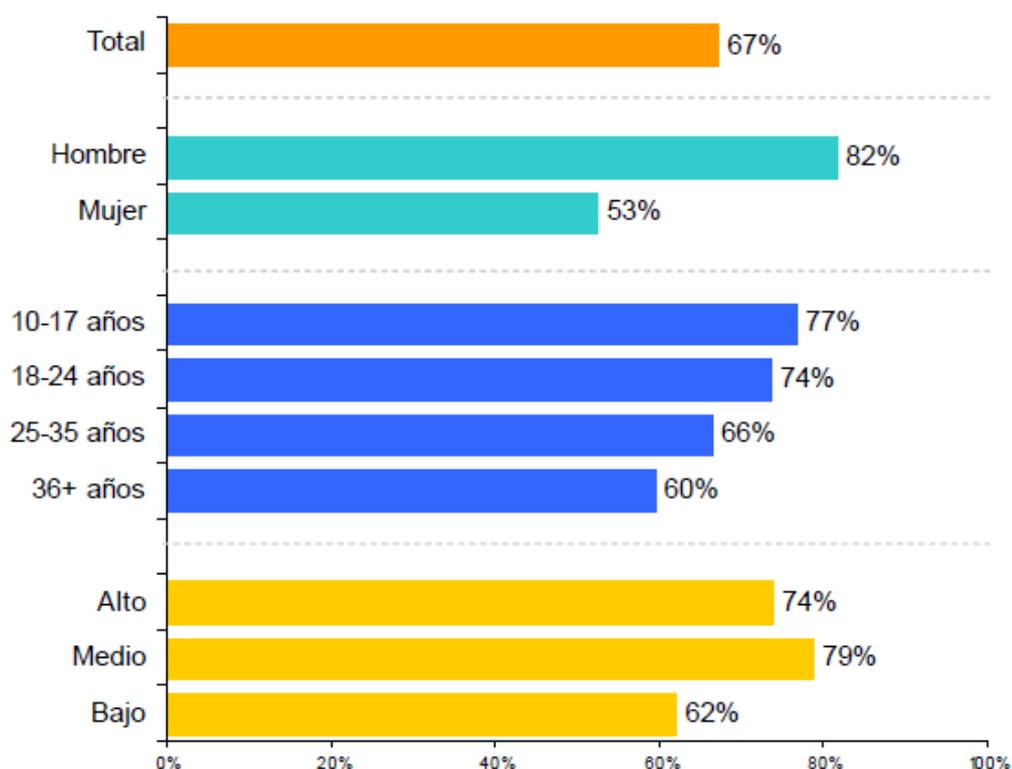
¹⁷⁷ <http://www.elespectador.com/impreso/columna-253616-sociedades-anonimas> Fecha de acceso: 8 de octubre de 2011

¹⁷⁸ [http://brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20\(CD\).pdf](http://brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20(CD).pdf) Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

21 ciudades concentran el 80% de la población urbana del país. En estas ciudades se levantaron 21.101 entrevistas a personas comprendidas entre 10 y 65 años de edad.¹⁷⁹

Se puede observar en la figura 4.7 que los hombres gustan del fútbol más que las mujeres, sin embargo, los resultados también muestran un porcentaje considerable de las mujeres se declaran aficionadas a este deporte. Por grupos de edad se nota un mayor interés en los grupos más jóvenes y va decayendo conforme avanzan los grupos de edad. Según la segmentación por estrato social, el segmento medio muestra un porcentaje mucho más alto con respecto al gusto por el fútbol.

FIGURA 4.7
AGRADO POR EL FÚTBOL-DEMOGRÁFICOS 2009



Fuente: Brandim Marketing Research¹⁸⁰

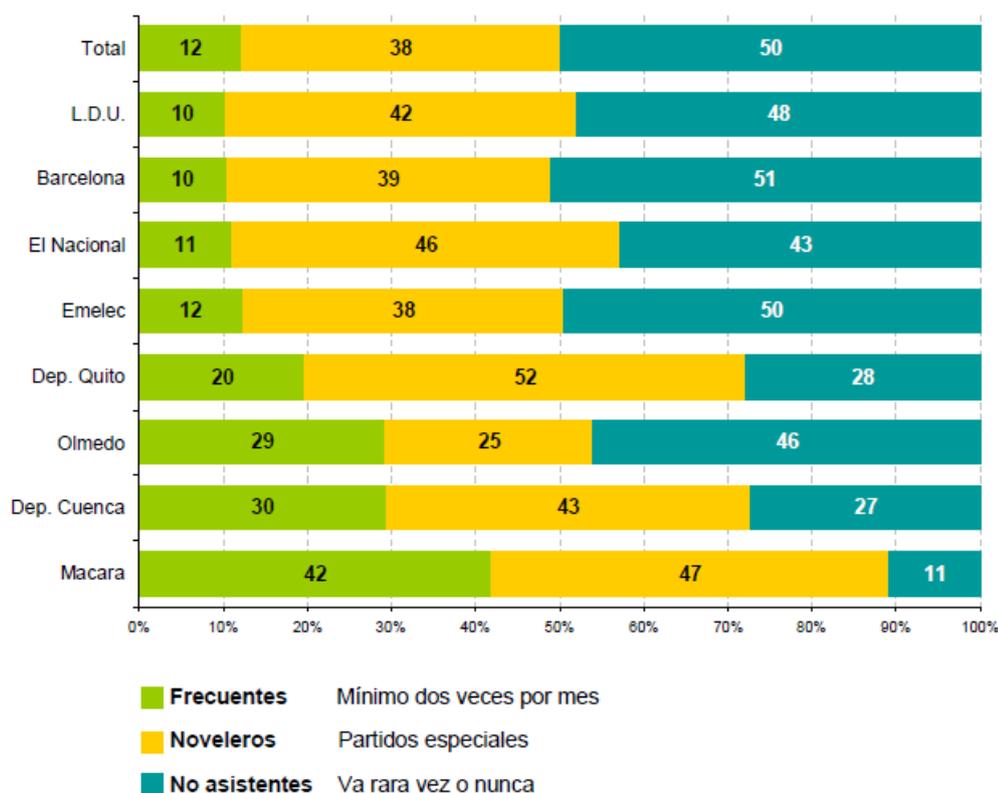
Los equipos profesionales que participan en este importante mercado, tienen sus diferentes hinchadas. En la figura 4.8 se refleja el nivel de asistencia a los estadios por equipos, a nivel país tan solo un 12% de quienes se declaran hinchas asisten con

¹⁷⁹ [http://brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20\(CD\).pdf](http://brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20(CD).pdf) Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

¹⁸⁰ [http://brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20\(CD\).pdf](http://brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20(CD).pdf) Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

alguna regularidad a los estadios (por lo menos 2 veces al mes), 38% constituyen los noveleros que van al estadio con poca frecuencia y a partidos especiales. El 50% restante está constituido por simpatizantes que declararon que van a los estadios muy rara vez o nunca.

FIGURA 4.8
CONFORMACIÓN HINCHADAS
ASISTENCIA A ESTADIOS



Fuente: Brandim Marketing Research¹⁸¹

El aficionado ecuatoriano no solo sigue la liga de fútbol nacional, también estamos influenciados y seguimos las ligas extranjeras, muchos hasta nos hacemos aficionados de un equipo europeo. Por tanto también consumimos productos y demás ofertas hechos por los grandes clubes. Así lo demuestra un estudio más reciente realizado por Advance Consultora de Marketing para identificar a los equipos nacionales y extranjeros con mayor hinchada. Se aplicaron 600 encuestas telefónicas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

¹⁸¹ [http://brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20\(CD\).pdf](http://brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20(CD).pdf) Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

Según esta empresa, a nivel de las 3 ciudades mencionadas anteriormente, solamente un 6,7% de los encuestados dice no tener un equipo ecuatoriano preferido. El equipo con mayor hinchada a nivel nacional es el Barcelona con un 33%, seguido de Emelec con un 20% y Liga de Quito con un 18% (Figura 4.9).

El equipo extranjero con mayor hinchada es el Real Madrid con un 29%, seguido de Barcelona de España con un 25% y Manchester United (equipo en el que milita Luis Antonio Valencia) con un 22%. Un 12% de los encuestados dice no tener un equipo extranjero preferido.¹⁸²

FIGURA 4.9
HINCHAS POR EQUIPOS NACIONALES



Fuente: Diario El Tiempo¹⁸³

¹⁸² <http://www.elmercurio.com.ec/283722-los-equipos-de-futbol-y-su-hinchada.html> Fecha de acceso: 21 de septiembre de 2011

¹⁸³ <http://www.eltiempo.com.ec/fotos-cuenca-ecuador/eltiempo/hinchas-nacionales.png> Fecha de acceso: 21 de septiembre de 2011

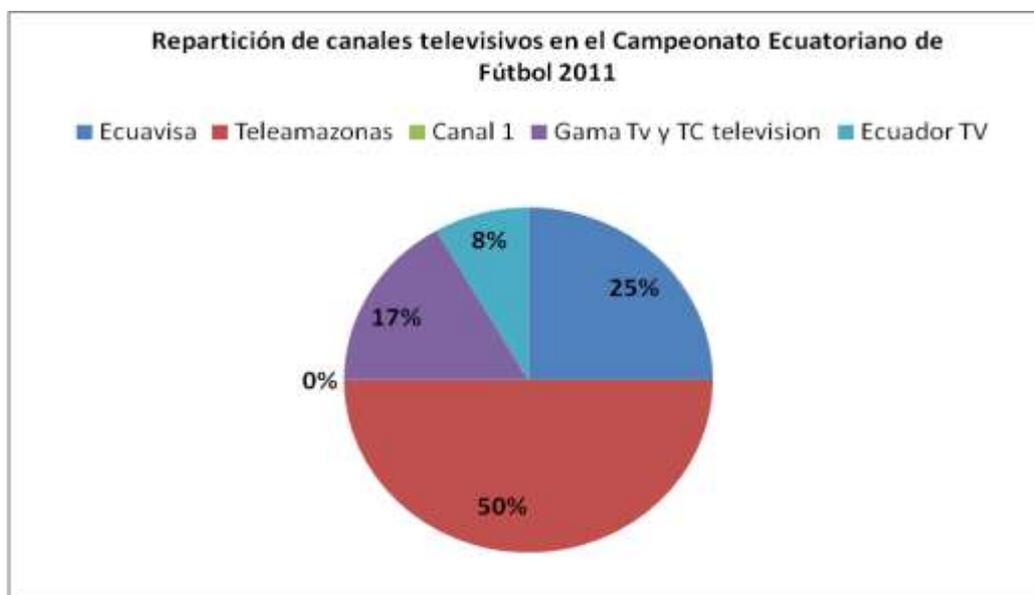
4.4.2 Mercado de los medios de comunicación

“En el Ecuador, el espectáculo del fútbol todavía se vive en la televisión abierta, a diferencia de los países europeos donde la televisión pagada ha desplegado a los canales nacionales abiertos. La televisión pagada tiene una penetración de apenas 2% en el mercado ecuatoriano. Con esto solo los canales nacionales entran a la puja de los derechos de transmisión de los equipos de fútbol ecuatorianos.¹⁸⁴

4.4.2.1 Mercado de transmisiones televisivas en el Ecuador

Para la temporada de 2011, los canales ecuatorianos de señal abierta transmiten desde torneos sudamericanos, campeonato nacional, eliminatoria mundialista y las ligas europeas. Los derechos de transmisión de los 12 equipos que militan en la Serie A están repartidas en cinco cadenas televisivas (Ecuavisa, Teleamazonas, GamaTv, Tc televisión y Ecuador Tv) como se puede observar en la figura 4.10.

FIGURA 4.10



Elaboración propia¹⁸⁵

¹⁸⁴ Anda D. Fútbol: pasión, gloria y dinero. Revista Gestión 191, 2010. Pág. 17

¹⁸⁵ <http://www.eluniverso.com/2011/01/16/1/1372/canales-competencia.html> Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

Por tanto los 12 equipos de la Serie A del campeonato nacional quedaron repartidos como se especifica en la tabla 4.1, tomando en consideración que Ecuavisa posee aún los derechos del Barcelona para transmisiones internacionales del campeonato nacional a través de su cadena Ecuavisa Internacional.

TABLA 4.1

Repartición de canales de televisión en el Campeonato Ecuador 2011

Ecuavisa	Teleamazonas	Canal 1	Gama Tv y TC televisión	Ecuador TV
Emelec	LDU (Q.)		Barcelona	Olmedo
El Nacional	Dep. Quito		Independiente	
Dep. Cuenca	Manta			
	Espoli			
	Liga de Loja			
	Imbabura			

Fuente: El Universo¹⁸⁶

Elaboración propia

Por otra parte RTS y Canal 1, las cadenas televisivas que quedaron fuera en la repartición del pastel del mercado futbolístico ecuatoriano para la temporada 2011, poseen los derechos de eventos importantes a nivel internacional y que a nivel nacional tienen mucha repercusión.

Canal 1 por su parte transmitió en el mes de julio el evento de selecciones más importante del continente, Copa América desarrollada en Argentina. RTS sigue con la emisión de la Liga de Campeones y la Liga Europea.

4.4.3 Mercado de jugadores ecuatorianos

El mercado de jugadores nacionales hacia el exterior empieza a tener más movimiento después de la participación de la selección ecuatoriana de fútbol en la Copa Mundial Corea y Japón 2002.

Se dice que el Valle del Chota y la provincia de Esmeraldas son las principales canteras del fútbol ecuatoriano.¹⁸⁷ Lo cual parecería ser muy cierto pues la mayoría

¹⁸⁶ <http://www.eluniverso.com/2011/01/16/1/1372/canales-competencia.html> Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

de jugadores ecuatorianos exitosos, no solo en clubes nacionales sino también internacionales, son oriundos de ciudades esmeraldeñas y del Chota. Sin embargo poco a poco los jugadores de otras ciudades ecuatorianas han empezado a sobresalir en el ámbito futbolístico, uno de los casos y el más importante en la historia del fútbol ecuatoriano es el de Luis Antonio Valencia, natural de Lago Agrio, el cual salió del club ecuatoriano El Nacional para ser vendido al Wigan inglés por 4 millones de dólares y luego éste cedió sus derechos al Manchester United por aproximadamente US\$27 millones, donde se mantiene jugando actualmente.¹⁸⁸

En julio de 2010 habían 17 jugadores en el exterior, para enero del 2011 eran 25 (figura 4.11). La ubicación de los jugadores en los diferentes países es la siguiente, tomando en cuenta que incluyen equipos de primera y segunda división del fútbol extranjero: Brasil 3, México 10, Argentina 1, Chile 1, Perú 1, Bélgica 1, España 2, Inglaterra 1, Rusia 2, Noruega 1, Serbia 1 y Emiratos Árabes 1.¹⁸⁹

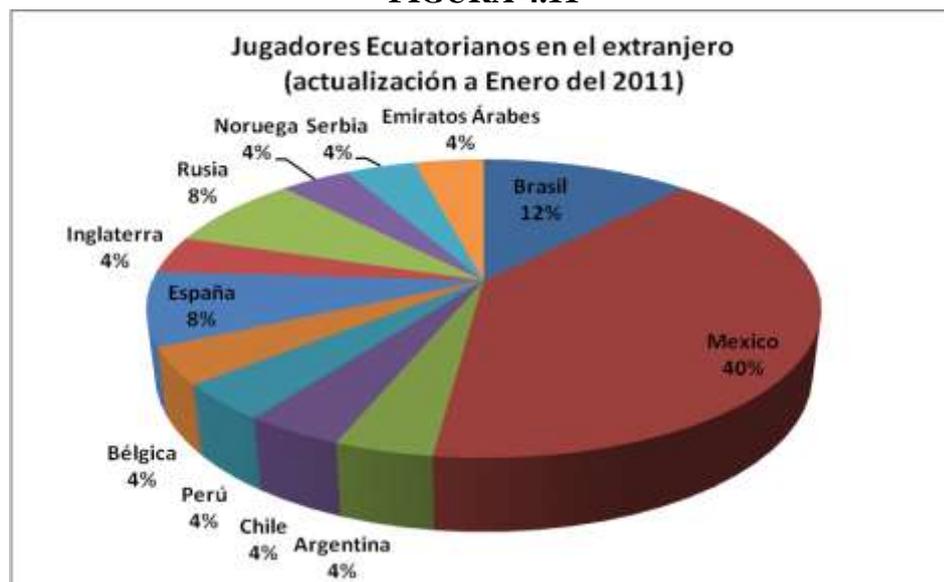
En el caso de la liga mexicana, la gran oferta y demanda de jugadores ecuatorianos demuestra que se ha ganado un buen prestigio dentro del mercado azteca. El fútbol mexicano siempre ha sido uno de los puertos favoritos para los jugadores ecuatorianos que han buscado trascender fuera de nuestro país. Esto se puede visualizar fácilmente en la figura 4.11 donde se muestra que la mayoría de jugadores se encuentran militando en ligas mexicanas.

¹⁸⁷ <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2008-08-04/america-latina-exporta-futbol-europa.html>
Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

¹⁸⁸ <http://elcomercio.pe/deportes/478407/noticia-costo-real-nuestros-delanteros-exportacion> Fecha de acceso: 5 de octubre de 2011

¹⁸⁹ <http://www.elmorlaco.com.ec/noticiasfutbol.aspx?cod=4921&cam=6> Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011

FIGURA 4.11



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de equipos ecuatorianos compra y vende jugadores para reforzar sus plantillas, a excepción del Club Deportivo El Nacional que sigue siendo uno de los cuatro clubes del mundo que sólo alistan jugadores de origen nacional en sus plantillas, junto a las Chivas de Guadalajara (México), Deportivo Saprissa (Costa Rica) y Athletic de Bilbao (España).¹⁹⁰

4.4.4 Empresas y patrocinadores del fútbol ecuatoriano

Las empresas en Ecuador ven en este deporte una oportunidad para promocionarse y crecer. Esto se evidencia cada año con el inicio del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol, cuando los equipos estrenan auspicios. El principal interés de las marcas al brindar auspicios, es que el público las identifique con los valores de un equipo que tiene buenos resultados. “La marca consigue una asociación con sentimientos positivos”.¹⁹¹

La parte delantera de la camiseta es el lugar más peleado por las marcas (figura 4.12), las empresas están dispuestas a pagar, desde US\$100.000, que suele costar un

¹⁹⁰ <http://www.spainsn.com/confiar-en-el-producto-nacional> Fecha de acceso: 1 de octubre de 2011

¹⁹¹ <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/las-marcas-se-ponen-la-camiseta-del-futbol-en-ecuador> Fecha de acceso: 1 de octubre de 2011

auspicio a un equipo pequeño, hasta más de US\$ 1 millón, en el caso de los clubes más populares como Barcelona o Liga.

FIGURA 4.12



Fuente: América Economía¹⁹²

En el campeonato actual de fútbol ecuatoriano se pueden observar distintas empresas vinculadas al espectáculo deportivo. En la tabla 4.2 se destacan los principales auspiciantes de 6 equipos ecuatorianos de la Serie A, los valores destacados por las empresas para auspiciarlos y el presupuesto aproximado para el año 2011 de cada club.

¹⁹²http://www.americaeconomia.com/sites/default/files/imagecache/foto_nota/futbolecuador_0.png

TABLA 4.2

Empresas patrocinadoras del fútbol ecuatoriano

Equipo	Principales Auspiciantes	Estrategia-Valores destacados	Presup. 2011 Aprox.
 <p>LDU (Q)</p>	<p>Diners Club Chevron Umbro (Marathon) Coca Cola</p>	<p>Liderazgo Triunfos nacionales e internacionales que van de la mano en el crecimiento de la marca. Diners y Liga buscan la internacionalización.</p>	<p>\$6.500.000</p>
 <p>Deportivo Cuenca</p>	<p>Marathon Sports Municipalidad de Cuenca</p>	<p>Equipo profesional representante de la ciudad y que tiene mucho potencial.</p>	<p>\$1800.000</p>
 <p>Barcelona</p>	<p>Pilsener Banco del Pichincha Movistar Rival</p>	<p>Equipo más popular del Ecuador, Los éxitos conseguidos a través de la historia hacen de él un buen referente para las marcas que lo auspician.</p>	<p>\$6.000.000</p>
 <p>Emelec</p>	<p>PDVSA, Cervecería Nacional (Pilsener) Pacifcard y Marathon Sports.</p>	<p>Equipo serio y uno de los preferidos a nivel nacional por el aficionado.</p>	<p>\$7'000.000</p>
 <p>Deportivo Quito</p>	<p>Pepsi, Gatorade Marathon Ícaro, Uribe & Schwarzkopf Raptor -BlackBerry Yapa</p>	<p>Equipo exitoso y emblemático de la capital ecuatoriana. Pepsi: identificación por sus colores ya que tiene los mismos que el equipo.</p>	<p>\$4500.000</p>
 <p>El Nacional</p>	<p>Kao (Lotto) Andec Tesalia Tame Gatorade</p>	<p>Trayectoria llena de éxitos futbolísticos. Andec: 100% Nacional, vinculación con las Fuerzas Armadas</p>	<p>\$5.300.000</p>

Fuente: Elaboración propia

4.4.5 Propietarios y socios de los clubes ecuatorianos

Es indiscutible que en la actualidad los clubes de fútbol constituyen ya una unidad empresarial que mueven millonarias cifras de dinero en contrataciones de jugadores, auspicios, etc., lo cual representa un contrasentido para la denominación legal que

reciben estas entidades deportivas como personas jurídicas sin fines de lucro, como el caso de los equipos ecuatorianos.

En el país los clubes de fútbol son instituciones que fueron creadas en principio con la finalidad de ofrecer servicios de carácter deportivo y social. Sin embargo, el actual Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación permite que cualquier equipo profesional pueda adherirse a las distintas formas jurídicas vigentes como lo estipula el artículo 50:

“De la creación de las sociedades mercantiles.- Las organizaciones señaladas en el artículo 16 de la Ley, deberán presentar ante el Ministerio Sectorial la resolución de su Asamblea General, reflejando la voluntad de constituir sociedades mercantiles u otras formas societarias, para auto gestionar recursos.”¹⁹³

A pesar de lo mencionado anteriormente, los equipos ecuatorianos continúan manteniendo las formas jurídicas con las que fueron creados con algunas reformas hechas a lo largo del tiempo así por ejemplo:

El Nacional es un club pertenece a las fuerzas armadas ecuatorianas, propiedad de sus miembros activos y retirados (socios mayoritarios, civiles y militares).

El Barcelona Sporting Club es una persona jurídica de derecho privado, sin fin de lucro que funciona de conformidad con su estatuto y reglamentos. El número de socios es ilimitado.¹⁹⁴

El Club Sport EMELEC es una institución de derecho privado, sin fines de lucro, que está sujeto a las Leyes y reglamentos de la República del Ecuador, a los Estatutos y Reglamentos de los organismos nacionales e internacionales a los que es

¹⁹³ Suplemento Registro Oficial 418. Quito, 2011. Pág. 7 Disponible en: http://www.coe.org.ec/pdf/leyes/REGLAMENTO_GENERAL_%20LEY_DEPORTE_LOSEP.pdf
Fecha de acceso: 1 de octubre de 2011

¹⁹⁴ <http://barcelona.sc/campeonato/campeonato-nacional/aprobado-el-nuevo-estatuto-de-barcelona-sporting-club-2011/>

afiliado y a lo que dispone su propio estatuto y demás reglamentos que expida. El club está constituido por sus socios, en número ilimitado.¹⁹⁵

4.4.5.1 Sociedades Anónimas Deportivas: nuevas formas de organización societaria basadas en la experiencia internacional

Las sociedades anónimas deportivas son analizadas en esta parte del capítulo con la finalidad de tener una visión más clara de lo que implicaría este modelo en el mercado de clubes ecuatorianos.

S.A.D.: tipo especial de sociedad anónima en España, que fue creado el 15 de octubre de 1990 para los clubes que compiten de forma profesional, cuya propiedad está en manos de accionistas con responsabilidad limitada y de carácter mercantil.¹⁹⁶

Pueden ser sociedades anónimas cerradas y abiertas. Las primeras son administradas por un grupo de accionistas, quienes designan a un gerente general, el que recibe un sueldo y se encarga de rendir cuentas a los dueños del club. En cambio, las segundas son aquellas que se manejan a través de la bolsa de comercio, de modo que los antecedentes financieros se hacen públicos.¹⁹⁷

4.4.5.1.1 Procedimiento para conformar una sociedad anónima deportiva

Redacción de los estatutos sociales, el cual regirá el funcionamiento de la sociedad y los cuales contendrán la denominación social, el objeto social, la duración de la sociedad, la fecha en que sus operaciones darán comienzo, el domicilio social, el capital social (mínimo \$800,00), todo lo relativo a los socios (mínimo 2 socios) y a las acciones, la estructura de los órganos administrativos, la fecha de cierre del ejercicio social, la participación en la utilidad de los socios fundadores.¹⁹⁸

¹⁹⁵

http://www.emelec.com.ec/archivos/imagenes/reforma_del_estatuto_propuesta_por_el_directorio.pdf

¹⁹⁶ <http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/6SAD/01Concepto/> Fecha de acceso: 15 de septiembre de 2011

¹⁹⁷ <http://www.derechocomercial.edu.uy/ClaseSAClasif01.htm>

¹⁹⁸ Ley de compañías en el Ecuador. Ecuamundo Enterprises & Services, 2010. Disponible en: <http://ecuamundo.org/id24.html> Fecha de acceso: 5 de octubre de 2011

1. Constitución de la SAD, a través de la formalización de los Estatutos o el contrato social ante una Escritura Pública.
2. Inscripción de la escritura en el registro mercantil.
3. Presentación de informes de auditoría y cuentas anuales correspondientes a la temporada anterior.
4. Solicitud de permisos municipales

4.4.5.1.2 Posibles ventajas y desventajas de esta forma societaria para los clubes deportivos

Entre las posibles ventajas se pueden mencionar las siguientes:

Existe la posibilidad de adquirir nuevos recursos gracias a la inversión de los accionistas y socios.

Permite establecer un sistema de control administrativo sobre las acciones y la contabilidad, por tanto tener estados financieros más fidedignos.

Los clubes pueden cotizar en la bolsa de valores.

Con la inversión de los accionistas se pueden impulsar estrategias comerciales y deportivas a través de la realización de proyectos a largo plazo como adecuación de instalaciones propias o para otros negocios del club, o en la compra-venta de jugadores para un mejor rendimiento en los resultados del equipo.

Como desventajas se pueden acotar las siguientes:

La dirección del club está obligada a servir los intereses económicos de los accionistas y su intención de recuperar la inversión realizada por ellos, por lo que podría entrar en conflicto con los intereses y objetivos del aficionado y demás simpatizantes del club.

Con esta modalidad las asociaciones deportivas nacionales perderían gran parte de su poder, en nuestro caso la Federación Ecuatoriana de Fútbol, ya que como asociación civil esta no puede ser el órgano rector en conjunto de las sociedades anónimas.

Las dirigencias no son de fácil remoción en una sociedad anónima.

La participación del hinchista sería escasa, puesto que dentro del club serán los miembros del directorio quienes tengan voz y voto para la toma de decisiones importantes.

4.5 Conclusiones

Como resultado del análisis de este capítulo se puede deducir que el mercado del fútbol está compuesto por algunos actores que juegan un rol importante dentro del espectáculo deportivo pues lo condicionan de diferentes maneras: aficionados, medios de comunicación, jugadores y empresas auspiciantes.

El fútbol sigue siendo el deporte-espectáculo que más gusta tanto a aficionados extranjeros como nacionales, en vista de los estudios realizados por empresas de marketing reconocidas, obviamente sectorizándolo en algunos países más que en otros pero generalmente hablando tiene mayor repercusión que otros deportes como potencial mercado para explotar. Si se analiza el mercado en general de clubes, existe una afición bastante marcada por el fútbol europeo. Un aficionado nacional ve partidos y consume productos tanto de clubes nacionales como europeos, pues su fútbol es más comercial que el nuestro por tanto tiene repercusión en los hinchas.

Los medios de comunicación condicionan el mercado desde que los derechos televisivos de torneos y competencias son un rubro importante para los clubes y como actor del marketing deportivo inciden directamente en la oferta de productos y servicios del fútbol.

Los jugadores son determinantes en el mercado del fútbol, porque desempeñan su trabajo no sólo en el campo de juego, sino también comercialmente hablando. La comercialización de éstos genera grandes beneficios económicos para los clubes, en nuestro caso tenemos algunos jugadores que han podido salir y promocionarse en el fútbol extranjero pero son pocos, podrían ser más si se mejora la gestión deportiva de jugadores desde las escuelas de formación.

Por otra parte, las empresas que están interesadas en patrocinar los diferentes clubes están inmersas en este gran mercado ya que buscan apoyar a aquellos con mejor rendimiento pues saben que de esta manera también obtienen beneficios. En el caso ecuatoriano muchas empresas se promocionan a través del fútbol pero pocas son las que realmente realizan un estudio o por lo menos rastreo de la efectividad de los patrocinios, lo cual es necesario pues de esta manera se podría gestionar mejor el marketing.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES FINALES Y PROPUESTAS

El objetivo del presente trabajo es determinar las implicaciones del marketing deportivo, específicamente en los negocios del fútbol y su función en la generación de estrategias para el desarrollo de productos y servicios que se derivan del mercado global futbolístico. Después de analizar todo el análisis quedan como conclusiones:

El deporte-espectáculo del fútbol profesional es un producto que se consume y pertenece a la industria del entretenimiento, éste genera un epicentro de mercados y un sinnúmero de actividades económicas que gracias a las diferentes estrategias de marketing y a los medios de comunicación llegan a un gran número de aficionados de todo el mundo.

La industria futbolística, regida por la FIFA, en algunos países alcanza los máximos niveles profesionalmente y económicamente hablando. Ligas como la española y la inglesa poseen clubes con marcas comerciales muy fuertes que se ofertan dentro y fuera de mercados nacionales, precisamente por factores como la gestión empresarial deportiva y el marketing realizada en estas instituciones, que son objeto de estudio incluso en escuelas de negocios.

El marketing y la administración deportiva de los clubes profesionales es un tópico muy importante pero también extenso de abarcar. Sin embargo vale la pena resaltar que gestionar un club no es lo mismo que una empresa normal, pues una institución futbolística tiene peculiaridades que como se ha podido analizar lo hacen diferente. Por ejemplo el factor emocional del que se ha hablado, también se puede ver que no necesariamente un club con grandes presupuestos es el que tiene mejores resultados deportivos, algo importante dentro de la administración del marketing. Por todo esto se puede deducir que una gestión de éxito depende de factores diversos, sin embargo pienso el más importante es tener una visión estratégica en el manejo de los recursos que posee un club.

Si bien el fútbol no está tan avanzado como industria en el Ecuador, comparándolos con otros donde tienen grandes repercusiones en sus respectivas

economías, sería bueno realizar un análisis más profundo del sector y su impacto. De ésta manera se podrían tener datos más certeros con los cuales trabajar, pues existen empresas e instituciones interesadas en estudios referentes a la función económica explícita de generación de empleo a través del fútbol o de promocionar algún tipo de producto comercial.

Finalmente, creo que no es algo utópico el pensar que algún día un club ecuatoriano pueda comercializar una marca y llegarla a expandir, todo depende de la gestión y la visión que se tenga. Si bien existen riesgos, como en cualquier empresa, se puede dar el primer paso pero siempre tomando como referencia los casos de otros equipos internacionales que ya se atrevieron y que tal vez tienen falencias de carácter financiero que lo hacen tambalear en momentos pero que es motivo de reflexión para que en nuestros clubes no se cometan los mismos errores y podamos gestionar de mejor manera la administración deportiva.

ANEXO 1

**IMAGEN Y GESTIÓN DE MARCA DEL CLUB LIGA DEPORTIVA
UNIVERSITARIA DE QUITO**

MANUAL CORPORATIVO



LOGOTIPO



Este logotipo se lo debe utilizar únicamente sobre fondo blanco.



Este logotipo se lo debe utilizar sobre fondos de color.



Esta es una variación del logotipo completo y se lo puede utilizar sobre cualquier fondo, teniendo en cuenta que sobre fondo azul, rojo o negro debe ir acompañado de un borde blanco que resalte el sello de Liga.

TIPOGRAFÍA

El tipo de letra de la palabra Liga es Bauer o Supreme.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0



El tipo de letra que está dentro del triángulo corporativo es Courier Bold.

A B C D E F G H I J K L M N N O P Q R S T U V
W X Y Z 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

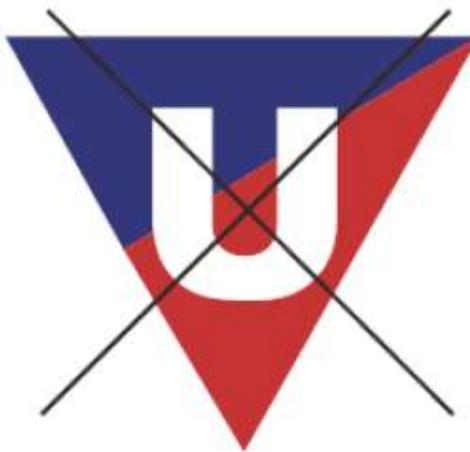
El tipo de letra que acompaña a cualquiera de los dos logotipos es Handel Gothic BT.

A B C D E F G H I J K L M N N O P Q R S T U V W X Y Z I 2
3 4 5 6 7 8 9 0

USOS INCORRECTOS



Times New Roman



Arial Black



New York

COLORES CORPORATIVOS



C: 96%
M: 94%
Y: 14%
K: 4%



C: 22%
M: 97%
Y: 91%
K: 9%



C: 0 %
M: 0 %
Y: 0 %
K: 40 %



C: 0 %
M: 0 %
Y: 0 %
K: 14 %



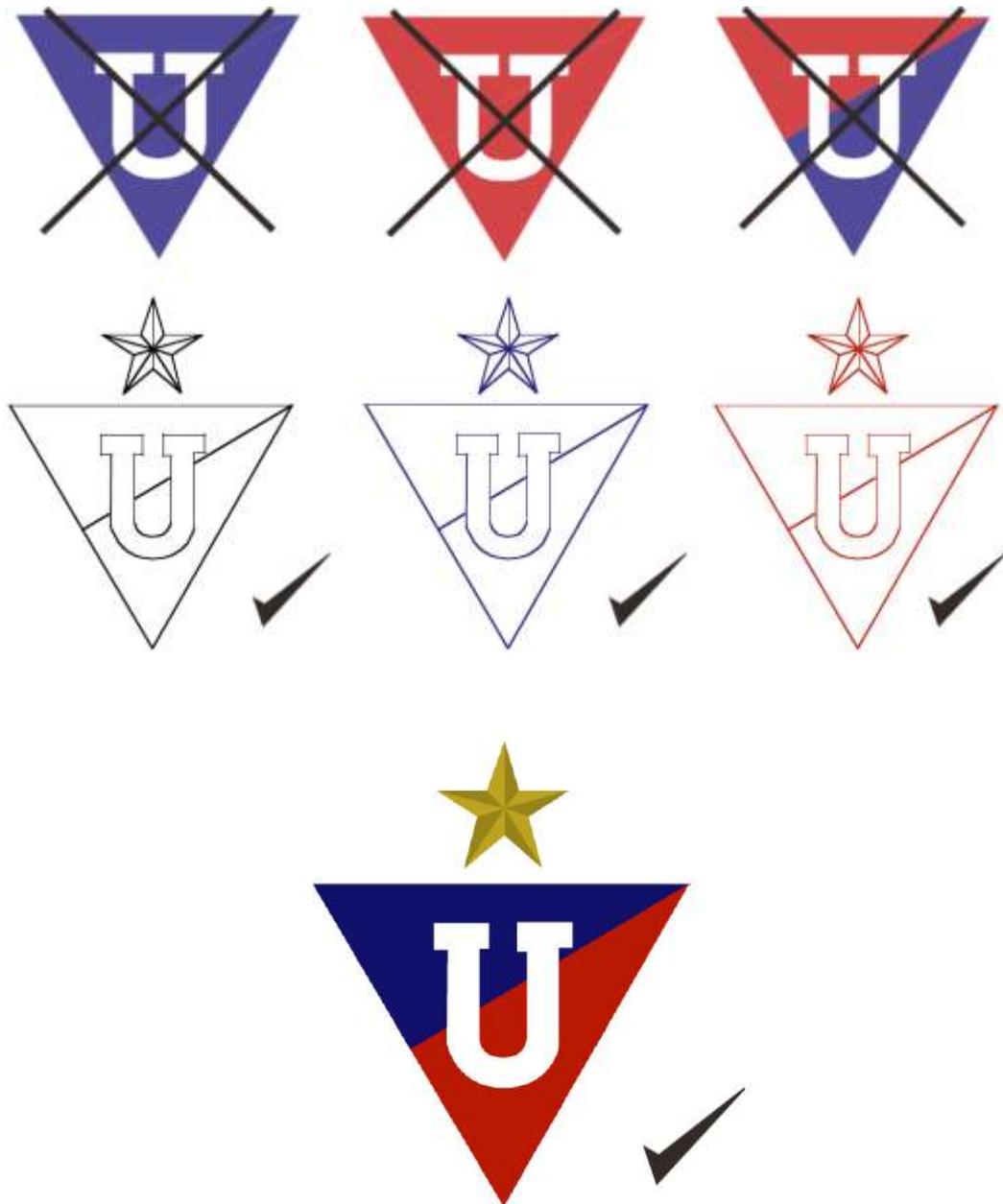
C: 4%
M: 15%
Y: 79 %
K: 38 %



C: 4 %
M: 15 %
Y: 79 %
K: 23 %

VARIACIÓN DEL COLOR

No existe ninguna variación del color del símbolo, pero si se podrá alternar el logotipo con los bordes de negro, rojo y azul.



BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos de revistas:

AGUDO SAN EMETERIO, Ángel, y Toyos Rugarcía, Francisco, 2003. *Marketing del Fútbol*. Ediciones Pirámide.

ALCAIDE HERNÁNDEZ, Francisco, 2009. *Fútbol: Fenómeno de Fenómenos*. LID Editorial.

ANDA, Daniela. *Fútbol, pasión, gloria y dinero*. Revista Gestión, 191 (2010): 16-21.

BARQUERO CABRERO, José Daniel, 1999. *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Gestión 2000

BORDONABA JUSTE, Victoria, y Garrido Rubio, Ana. *Marketing de relaciones: ¿un nuevo paradigma?* Proyecto social: revista de relaciones laborales, 9 (2001): 25-44

CAÑIZARES AGUILAR, Ernesto, 2006. *Entretelones de una pasión (Globalización)*. Edición Gobierno Provincial del Azuay.

DESBORDES, MICHEL; Ohl, Fabien; Tribou, Gary, 2001. *Estrategias del Marketing Deportivo*. Editorial Paidotribo.

FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FÚTBOL, 2011. *Estatutos y Reglamentos 2011*. UNIGRAF Ediciones.

GUARDIA MASSO, Ramón, et al., 1990. *Empresa, dirección y administración: Curso de dirección comercial y marketing*. Plaza y Janés.

KÉSENNE, Stefan. *The Impact of Salary Caps in Professional Team Sports*. Scottish Journal of Political Economy. 47 (2000a): 422-430

MOLINA, Gerardo, 2009. *Marketing deportivo II: cómo asociar con éxito su empresa al deporte*. WA Ediciones.

MULLIN BERNARD J.; Sutton William A.; Hardy, Stephen, 2007. *Marketing Deportivo*. Editorial Paidotribo.

ROBBINS, Stephen, y Decenzo David, 2002. *Fundamentos de Administración*. Pearson Educación.

SALOMON BROTHERS, 1997. *UK Football Clubs: Valuable Assets?* Global Equity Research: Leisure. Salomon Brothers

SAMANIEGO, Pablo, y Paredes Pablo Lucio, 2006. *Mete gol...gana. Fútbol y Economía*. Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-FLACSO

VILLENA Flengo, S. *Fútbol, mass media y nación en la era global*. Quórum Revista de Pensamiento Iberoamericano, 14 (2006): 40-54

Páginas de Internet:

AMÉRICA ECONOMÍA

<http://www.americaeconomia.com/> (Octubre, 2011)

BRANDIM MARKETING RESEARCH

<http://brandim.com/> (Octubre, 2011)

BUSINESS AND MARKETING SCHOOL ESIC

<http://www.esic.es/> (Abril, 2011)

COMITÉ OLÍMPICO ECUATORIANO

<http://www.coe.org.ec> (Octubre, 2011)

CNN MÉXICO

<http://www.cnn.mx/> (Agosto, 2011)

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES

<http://www.csd.gob.es/> (Octubre, 2011)

DIARIO DEPORTIVO MUNDO ESPAÑA

<http://espana.deportesdelmundo.info/> (Octubre, 2011)

DIARIO EL COMERCIO

<http://www.elcomercio.com/> (Octubre, 2010)

DIARIO EL MERCURIO DE CUENCA

<http://www.elmercurio.com.ec/> (Septiembre, 2011)

DIARIO EL UNIVERSO GUAYAQUIL

<http://www.eluniverso.com> (Octubre, 2011)

DIARIO EXPRESO

<http://ediciones.expreso.ec/> (Abril, 2011)

EF DEPORTES

<http://www.efdeportes.com/> (Agosto, 2011)

EL ECONOMISTA

<http://eleconomista.com.mx/> (Julio, 2011)

EL ESPECTADOR

<http://www.elspectador.com/> (Octubre, 2011)

EL MORLACO DIGITAL

<http://www.elmorlaco.com.ec/> (Octubre, 2011)

EL UNIVERSAL

<http://www.eluniversal.com.mx/> (Mayo, 2011)

EMBAJADA DE SUDÁFRICA EN ARGENTINA

<http://www.sudafrica.org.ar/> (Julio, 2011)

ESPECTADOR NEGOCIOS

<http://www.espectadornegocios.com/> (Julio, 2011)

ESTEVE CALZADA PLAYERS AGENT AND SPORT MARKETER

<http://www.estevecalzada.com/> (Abril, 2011)

FRANCHISING COLOMBIA

<http://www.tormo.com.co> (Abril, 2011)

IESE BUSINESS SCHOOL

<http://www.iese.edu> (Mayo, 2011)

IFFHS

<http://www.iffhs.de/> (Octubre, 2011)

LA PÁGINA DEL IDIOMA ESPAÑOL

<http://www.elcastellano.org/> (Agosto, 2011)

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL ARGENTINA

<http://www.desarrollosocial.gov.ar/> (Agosto, 2011)

NIELSEN

<http://es.nielsen.com/> (Octubre, 2011)

PÁGINA OFICIAL DE LA FIFA

<http://es.fifa.com/> (Agosto, 2011)

PÁGINA OFICIAL EMELEC S.C.

<http://www.emelec.com.ec/> (Octubre, 2011)

PÁGINA OFICIAL F.C. BARCELONA

<http://www.fcbarcelona.com> (Enero, 2011)

PÁGINA OFICIAL REAL MADRID

<http://www.realmadrid.com> (Septiembre, 2011)

RED DEL TERCER MUNDO

<http://www.redtercermundo.org.uy/> (Agosto, 2011)

REVISTA DEL EMPRENDEDOR ECUATORIANO

<http://emprendedores.org.ec> (Agosto, 2011)

REVISTA LATINOAMERICANA DE COMUNICACIÓN CHASQUI

<http://chasqui.comunica.org/> (Julio, 2011)

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

<http://www.unav.es/> (Agosto, 2011)