

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Administración para el Desarrollo

Marketing, el Nuevo Aliado del Fútbol

Rubén Nicolás Trujillo Mancheno

María Dolores Brito Rhor, MBA, Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciatura en Marketing

Quito, mayo de 2013

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo**

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Marketing, el Nuevo Aliado del Fútbol

Rubén Nicolás Trujillo Mancheno

María Dolores Brito Rhor, MBA
Directora de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, PHD
Decana del Colegio de
Administración para el Desarrollo

.....

Quito, mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Rubén Nicolás Trujillo Mancheno

C. I.: 1715962732

Lugar: Quito

Fecha: Mayo de 2013

RESUMEN

El fútbol y el Marketing en el mundo actual están muy relacionados, de manera que tanto la FIFA como los equipos, utilizan sus herramientas y estrategias para generar mayores ingresos. Se destaca el manejo de Licencias, la Comercialización, los Estadios, los Derechos de Televisión y la Hospitalidad. Todos estos rubros significan fuentes muy importantes de ingresos para los distintos equipos del mundo y la gran FIFA. El correcto manejo de estos elementos y las correctas estrategias permiten que se generen mayores ingresos.

Estas estrategias de marketing son basadas en el adecuado uso de la imagen para generar auspicios, atraer a más gente, vender más productos, transmitir en varios lugares y en fin, cautivar al mercado. La estrategia fundamental hoy en día, es atraer a más personas por medio de las redes sociales y las nuevas tecnologías, lo cual permite competir a los equipos en nuevos mercados, creando un gran beneficio monetario adicional para sus marcas. El hecho de ser un deporte basado en la competencia, activa una variable fundamental basada en resultados; es decir, con victorias y trofeos, las metas e ingresos serán más fáciles de cumplir.

ABSTRACT

Football also known as soccer is in these days very related to marketing, thus FIFA and the teams develop strategies based on marketing tools in order to generate more income. From these we can highlight: Licensing and Marketing activities, Stadium management, TV rights and Hospitality. These categories mean considerable sources of income for clubs and for FIFA. With the proper management of these categories, and the right strategies, a club can generate higher income.

The marketing strategies previously mentioned are based on the correct use of branding and image, in order to obtain sponsors, attract more customers, sell more products, broadcast in multiple areas, and in general reach more people. Evidently today's strategies are based on attracting more people through social media and the new technologies, thus allowing clubs to compete in new markets and attract more people, meaning great monetary benefits for clubs. So, given that football is a sport there is a powerful variable to be considered, the results that a team accomplishes will be determining. Meaning that with victories and championships, the strategic goals and income will be easier to accomplish.

Tabla de Contenidos

HOJA DE APROBACION DE TESIS	1
© DERECHOS DE AUTOR	4
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	9
Justificación y Viabilidad:	9
Hipótesis Planteamiento del problema:	11
Pregunta de Investigación	11
Contexto y Marco teórico	11
Figura 1. Football Money League 2013. Deloitte. 2013	11
Objetivos:	12
El Marketing del espectáculo	13
Licencias	13
Mercado meta y la Imagen del equipo	15
Tabla 1. Ingresos por Comercialización en millones de dólares.....	18
Televisión y derechos de transmisión.	19
Figura 2. Ingresos de la Copa mundial de la FIFA 2006. FIFA. 2007	19
Figura 3. Presupuesto 2008: Ingresos. FIFA. 2007	20
Figura 4. Ingresos 2003-2006. FIFA. 2007	21
Tabla 2. Ingresos por transmisión de partidos.....	22
Entradas y estadios	24
Tabla 3. Estadios	25
Compra y Venta de Jugadores	30
Tabla 4. Balance de Traspasos de Jugadores. En millones de dólares.....	31
Una vista general de los ingresos de los equipos	32
Figura 5. Desglose de ingresos de los equipos de fútbol.....	33
Figura 6. Comparación del desglose de los ingresos	35
Imagen. Real Madrid Resort Island	36
Los mundiales de la FIFA	38
Los mundiales y los derechos de televisión	41
Tabla 5. Ingresos FIFA Mundiales. En millones de dólares	41
Los mundiales y el Marketing	42
Imágenes. FIFA official partners	43
Logotipos oficiales de los mundiales	44
Mascotas oficiales de los mundiales	45
Los mundiales y las licencias	45
Official Licenced Product logo	46
Brazuca Balón Oficial Brasil 2014	46
Los mundiales y la Hospitalidad	48
Una vista general a la FIFA	48
Figura 7. Total Ingresos de la FIFA. En millones de dólares	48
Figura 8. Distribución de Ingresos Mundial 2002.....	50
Figura 9. Distribución de Ingresos Mundial 2006.....	50

Figura 10. Distribución de Ingresos Mundial 2010	50
Los Jugadores.....	51
Cristiano Ronaldo Nike Ad.....	51
David Beckham Samsung Galaxy Note Ad.....	51
Iker Casillas Adidas Ad.....	52
Figura 11 Ingresos de los jugadores de fútbol. Forbes.....	54
Redes Sociales	55
Figura 12. Equipos en las redes sociales.....	55
Figura 13. Futbolistas en las redes sociales	57
El marketing y el fútbol ecuatoriano	58
Conclusiones	67
ANEXO	74
Entrevistas:.....	75
Bibliografía y recursos de interés	76

INTRODUCCIÓN

El fútbol se inició en Inglaterra a mediados del siglo XVII, con la unificación de los festivales más importantes en Europa, recogiendo un poco de cada cultura y haciendo de éste un gran espectáculo. Desde entonces, se empezaron a crear los primeros códigos del fútbol, que más tarde se unificarían bajo el nombre de Football Association en 1863. Ya para 1904 se funda la Federación Internacional de Fútbol Asociado, conocida mundialmente como FIFA, que es la principal institución en el fútbol mundial, a la que todos los equipos oficiales responden. El marketing por su parte, es la herramienta que estudia el mercado, es decir las estrategias que se toman en cuenta para lograr que el lanzamiento de un producto sea exitoso.

El marketing busca satisfacer las necesidades tanto del consumidor como del productor. En palabras fáciles: “Ponte siempre en los zapatos del usuario final de tu producto y en los de todos aquellos que tengan que colaborar contigo, para que dicho usuario compre tu producto y no otro”. (Drake, 1).

El fútbol es un deporte muy competitivo fuera y dentro de la cancha, fuera de ésta se libra la batalla del marketing, lo cual se ha transformado en un aspecto muy importante, ya que un gran porcentaje dentro de los ingresos de un equipo son gracias a esta herramienta. De ahí que se valida la afirmación de que el fútbol es más que un deporte.

Justificación y Viabilidad:

El fútbol es el deporte más popular del mundo, es el que más gente atrae, el más visto y practicado. Según el último informe de la FIFA del 2007, hay 265 millones

de personas jugándolo en todo el mundo. En un estudio de gran escala, realizado en base a encuestas a las 207 asociaciones miembros, mostraron cómo con el tiempo se sigue aumentando la potencia del fútbol y se hace más fuerte como el deporte número uno del mundo. El estudio concluyó que este deporte ha incrementado su popularidad no solo en los estadios, sintonía y transmisiones de TV, sino también en el número de personas que están involucradas en él; 265 millones que lo practican y más de 5 millones de árbitros que en conjunto llegan a representar el 4% de la población del mundo (Kunz), lo cual permite deducir que se administran grandes cantidades de dinero.

El espectáculo, los equipos, los jugadores y los implementos, son los productos que hay que vender y dentro de cada uno de estos es posible explotar diferentes aspectos, cuyas cifras y estimaciones, se analizarán en este estudio. Como un ejemplo de esto cabe citar en el campo de los traspasos de jugadores de un club a otro, el caso de Cristiano Ronaldo, en cuyo pase, el Real Madrid, histórico Club español, invirtió 94 millones de Euros, la transacción más cara en la historia del fútbol. El Madrid, la recuperó y generó utilidades alrededor de esta inversión en menos de un año, debido a la fama del jugador “Galáctico” y la capacidad de su imagen para que a través del uso de herramientas de marketing, se pueda generar grandes ganancias.

Es impresionante ver el flujo de dinero que se maneja alrededor de este hermoso deporte. Otro ejemplo es la FIFA, que es una de las instituciones que manejan más dinero en el mundo y que a finales del periodo de 2010 recibió 4,189 millones de dólares de ingresos. (FIFA, 2011)

Hipótesis Planteamiento del problema:

El buen manejo y la combinación de la imagen de los equipos, los jugadores y de la marca, hacen que estos generen atracción y por tanto mayores ganancias, las cuales sirven como sustento para seguir creciendo y creando mayores ingresos con el transcurso del tiempo.

Pregunta de Investigación

¿Cómo y hasta qué punto influye la imagen del equipo, los jugadores, la marca y los resultados en los ingresos de los distintos equipos?

Contexto y Marco teórico

En el mundo actual se observa una marcada diferencia entre la economía Europea y la Latinoamericana, evidenciándose en

Football Money League 2013

Revenues for 2011/12 season

1	↔	Real Madrid	€512.6m
2	↔	FC Barcelona	€483m
3	↔	Manchester United	€395.9m
4	↔	Bayern Munich	€368.4m
5	↔	Chelsea	€322.6m
6	↔	Arsenal	€290.3m
7	↑ 5	Manchester City	€285.6m
8	↓ 1	AC Milan	€256.9m
9	↔	Liverpool	€233.2m
10	↑ 3	Juventus	€195.4m
11	↑ 5	Borussia Dortmund	€189.1m
12	↓ 4	Internazionale	€185.9m
13	↓ 2	Tottenham Hotspur	€178.2m
14	↓ 4	Schalke 04	€174.5m
15	↑ 5	Napoli	€148.4m
16	↓ 2	Olympique de Marseille	€135.7m
17	↔	Olympique Lyonnais	€131.9m
18	↔	Hamburger SV	€121.1m
19	↓ 4	AS Roma	€115.9m
20	NEW	Newcastle United	€115.3m

Figura 1. Football Money League 2013. Deloitte. 2013

el fútbol, una muestra de esta afirmación. En Europa están los equipos de fútbol más poderosos del mundo como el Real Madrid, Barcelona, Manchester United, Chelsea, entre otros. Latinoamérica produce jugadores espectaculares que son imposibles de sostener en su mercado debido a sus altísimas pretensiones económicas, por lo que viajan a Europa a convertirse en figuras e imagen de sus equipos. Los casos más notorios de la actualidad son Messi, Ronaldo, Ronaldinho y muchos otros más. Sus nombres son adaptados a la imagen de un determinado club, generando grandes impactos tanto en la cancha como en el mercado.

En la historia se resaltan 2 grandes eventos que han modificado la visión del fútbol. Bajo el mandato del presidente Florentino Pérez, el Real Madrid implementó una estrategia de mediano y largo plazo para el uso de su marca, imagen y valores para generar ingresos significativos. Ésta se basó en contratar a “Los Galácticos” (Ronaldo, Beckham, Figo, Zidane) lo cual le permitió que el equipo logre posicionarse como el número uno en términos de ingresos, debido a la gran atracción que generaban estos grandes jugadores. El mismo Real Madrid, en el 2009, atacó el mercado y contrató a las nuevas figuras de la época Cristiano Ronaldo y Kaká, basándose nuevamente en la misma estrategia y generando nuevamente resultados increíblemente altos, lo cual le permite mantenerse inamovible en el primer lugar, en cuanto a generación de ingresos.

Objetivos:

- Explicar el uso de las herramientas del Marketing en el Fútbol.
- Observar la venta de implementos deportivos de varios equipos.
- Personajes importantes del Fútbol y la publicidad.

- La venta del espectáculo
- Análisis de los estados financieros de 30 equipos

EL MARKETING DEL ESPECTÁCULO

Licencias

Los “derechos de nombre”, es otro aspecto a tomarse en cuenta dentro del marketing. Es fundamental contar con un nombre original y único. Dentro del fútbol esto se cumple y hay que hacer que el resto del mercado respete este nombre. Para una institución, su nombre es muy importante y todo lo que se relaciona con él, afecta positiva o negativamente a la institución. Por tanto, al nombre es necesario administrarlo correctamente dentro de un marco legal y con fundamento en políticas, generándose de esta manera, el campo de “las licencias”.

Como se puede observar el mercado del fútbol es inmenso. En los últimos 3 campeonatos mundiales, los estadios en todos sus partidos, han estado prácticamente llenos en un 95% de su capacidad. Esta vivencia hace que los equipos y aún más la FIFA, siendo los dueños del espectáculo y a su vez, en calidad de propietarios de un nombre, deben asegurarse de que este sea bien usado, previniendo afectaciones de cualquier tipo, incluyendo a la aparición de impostores, ya que esto puede producir un efecto negativo en el consumidor.

Los equipos se preocupan por las licencias y realizan ciertas actividades para generar productos para el consumidor y material promocional. Las licencias les permiten generar una cantidad variada de material y productos que sean llamativos,

fortalezcan la imagen del club y sean capaces de generar nuevos simpatizantes e ingresos. Un claro ejemplo, es el aprovechamiento del progreso tecnológico y dentro del campo del mundo virtual, los videojuegos han hecho del fútbol, un espacio en el que los aficionados participan de un entretenimiento virtual. Un equipo que vende su licencia al video juego, debe asegurarse de que muchos aspectos relacionados con la imagen del Club, sean correctamente manejados, entre estos, el nombre, ocupando por ejemplo espacios adecuados en las imágenes, que sea claramente legible, que sus colores y formas se respeten y que por sobre todo, identifique fielmente a la institución que ha vendido los derechos de uso de ese nombre. Como estos hay otros productos tecnológicos, como audífonos, memorias de USB y otros artículos de uso común como sobrecamas, sábanas, una gran variedad de adornos, bebidas, membresías y en fin, una extraordinaria variedad de productos. El departamento de licencias del Real Madrid cuenta con un portafolio de más de 130 licencias alrededor del mundo. (Real Madrid, 78), las cuales deben ser correctamente usadas y por tanto, es necesario que este equipo sea selectivo para vender su nombre, en salvaguarda de que su nombre no se utilice para cualquier propósito potencialmente dañino de la imagen de la institución que al final, perjudicaría la generación de ingresos.

Un ejemplo de uso correcto y eficiente de las marcas deportivas, es que se puede observar en los convenios que firman los clubes con marcas de enorme prestigio como Adidas, Nike, Umbro, Kappa entre otras, que están presentes en el fútbol mundial. Equipos como el Real Madrid, Barcelona y Manchester significan una mina de oro para las grandes marcas deportivas: Real Madrid es la estrella de Adidas

como se ve en la Tabla General en Anexos. El equipo español vende 1.4 millones de camisetas al año y por esto tiene firmado un contrato con Adidas hasta el 2020 de 49.4 millones de dólares anuales. Por su parte el Manchester United es la estrella de Nike que como el equipo español, también es capaz de vender las mismas 1.4 millones de camisetas al año dentro de un contrato con el equipo inglés de 40.95 millones de dólares anuales. Siguiendo la lista de los equipos que mayor número de camisetas vende, está el Barcelona con 1.15 millones con un contrato con Nike de 42.9 millones de dólares. El resto de equipos no superan la barrera del millón de camisetas vendidas pero son una fuente importante para las marcas como Adidas y Nike.

Mercado meta y la Imagen del equipo

El marketing permite lanzar un producto y/o servicio al mercado que satisfaga las necesidades de los consumidores y de los productores. Dentro del fútbol los productores son los empresarios de los equipos y el consumidor final es el espectador y en el mejor de los casos es el hincha. El hincha es un aficionado leal a su equipo y lo apoya en las buenas y malas, mientras que un espectador solo ve el espectáculo, a veces con favoritismo y otras simplemente a manera de entretenimiento. Sin embargo ambos son muy importantes ya que ellos son los consumidores.

Los grandes equipos fomentan su imagen alrededor del mundo y captan nuevos simpatizantes todos los días, gracias a las redes sociales. El equipo más popular en las redes sociales es el Fútbol Club Barcelona con 40.8 millones de *likes* en Facebook y con 8.3 millones de seguidores en Twitter. El internet facilita el

contacto con el consumidor y con esta herramienta se expanden las oportunidades, y el mercado de un determinado club, pasa de ser un mercado local a uno mundial. El Real Madrid también es un protagonista destacado en su uso y es un gran ejemplo, ya que utilizó el internet para iniciar “The Real Madrid Loyalty Program” hace 10 años y hoy en día cuenta con 181,000 miembros simpatizantes alrededor de todo el mundo. Con dicha membresía se obtienen algunos beneficios, promociones y descuentos a más de noticias del equipo y sus productos. Dentro de este programa de fidelización, cabe mencionar un detalle muy original que causa un impacto muy positivo en los aficionados del Real Madrid y que consiste en que Iker Casillas, famoso arquero y capitán del equipo, felicita “personalmente” a cada miembro, por el día de su cumpleaños a través de la línea telefónica. (Real Madrid, 79)

Asimismo, los equipos van comprendiendo la importancia de llegar a distintas partes del mundo y han prestado especial atención a Medio Oriente y al Asia, donde buscan atraer a simpatizantes. Para esto están dando pasos importantes con la internacionalización de sus páginas web que las presentan en distintos idiomas o en casos especiales, lanzan nuevas páginas exclusivas para algunos segmentos regionales como Arabia, Japón e Indonesia, extendiendo así, los canales de comunicación y beneficiándose de publicidad y negocio en estos segmentos. (Real Madrid, 81). El marketing dentro del fútbol empezó y se quedó para generar grandes recursos económicos a los equipos. Con el paso del tiempo el dinero incrementó su importancia dentro de este deporte y hoy por hoy, es indispensable que un equipo cuente con ingresos de variado origen para manejarse de mejor manera.

En Europa se manejan cantidades de dinero monumentales. Allí están los mejores del mundo. El Real Madrid, el Barcelona y el Manchester United son los equipos con mayores ingresos de todo el planeta. El Madrid por ejemplo alcanzó el liderazgo en una escala histórica y ha sido ubicado como el mejor equipo del siglo. Esto motivó muchísimo la adopción de ideas y herramientas que le han permitido generar ingresos muy grandes. Los equipos más grandes del mundo saben aprovechar su popularidad.

En el período 2009-2010, como ya lo hemos mencionado al inicio de este trabajo, el Madrid invirtió cantidades extraordinarias en traspasos de jugadores, lo que incluye la compra de los derechos de Cristiano Ronaldo en un valor de 94 millones de euros, los de Kaká en 67.2 millones de Euros, entre otros. Esta fenomenal inversión se recuperó, haciendo uso de herramientas del marketing. Los dirigentes de éste gran equipo, analizaron drásticamente la compra de estos jugadores durante 2 años, para luego decidir y confirmar la factibilidad de la inversión.

Las estimaciones de los réditos de esta inversión se quedaron cortas gracias a la popularidad de ambos jugadores. “Tanto es así que, en apenas dos horas se vendieron dos mil camisetas con el dorsal número nueve. [...] Las camisetitas valen la nada desdeñable cifra de 85 euros. Entre las camisetas con los dorsales de Kaká y Ronaldo, los ingresos del Real Madrid empiezan a dispararse.”(Losada). Se ve claramente, que los empresarios lograron “ponerse en los zapatos del usuario final de su producto y en los de todos aquellos que colaboraron con ellos”. La publicidad es otra herramienta de los equipos y gracias a la popularidad de sus jugadores, el

Madrid gana cantidades importantes de la imagen de los mismos. Como conclusión de este caso, la inversión hecha en los jugadores del Madrid no fue alta y se demostró que ellos, los jugadores, son un producto que es necesario explotar desde la perspectiva del mercado.

En la Tabla No.1, queda claro que la comercialización se va haciendo cada vez, una fuente de ingreso que cobra más importancia para los equipos de fútbol. Los españoles Real Madrid y Barcelona, y el Alemán Bayern Munich, obtienen ingresos superiores a los 200 millones de dólares cada uno, encabezados por el equipo Alemán que obtiene 262 millones de dólares en este rubro. En el rango de 150 a 200 millones

Tabla 1. Ingresos por Comercialización en millones de dólares.

Comercialización	
Real Madrid	231.647
Barcelona	217.1
Manchester United	189.02
Bayern Munich	262.08
Chelsea	113.23
Arsenal	96.72
Manchester City	189.91
AC Milan	125.84
Liverpool	128.83
Juventus	94.9
Borussia Dortmund	126.49
Inter Milan	65.39
Tottenham Hotspur	66.69
Schalke 04	121.42
Olympique Lyonnais	55.38
Napoli	49.4
Olympique Marseille	61.1
AS Roma	47.84
Atlético Madrid	25.645
Sao Paulo	22.8
Boca Juniors	10.1
River Plate	8.5
Liga Deportiva Universitaria*	2.7
El Nacional*	1.7
Paris Saint Germain	NA
Santos	25.38
L.A Galaxy	NA
New York Red Bulls	NA
Deportivo Quito*	30.0%
Independiente del Valle*	35.0%

están los ingleses Manchester United y Manchester City. El siguiente grupo está encabezado por el Liverpool, seguido por Borussia Dortmund, AC Milan, Schalke 04 y Chelsea que obtienen ingresos entre 100 y 150 millones de dólares. Entre 50 y 100 millones de dólares de ingreso, están equipos como el Arsenal, Juventus, Tottenham,

Inter Milan, Olympique Marseille y Olympique Lyonnais, dejando en el grupo que ingresa de 0 a 50 millones de dólares, al Napoli, Roma, Atlético Madrid, Sao Paulo, Boca y River, en donde River es el que menos ingresa con 8.5 millones de dólares. Así, queda demostrada la importancia del nombre y la reputación de los equipos para determinar la diferencia de ingresos. Los equipos latinos están en el último grupo por la diferencia que existe entre las economías y mercados de las potencias Europeas.

Televisión y derechos de transmisión.

Otro aspecto que busca explotar el marketing dentro del fútbol es la venta de las transmisiones de los eventos. Este rubro significa según las estadísticas de los últimos años, uno de los más altos porcentajes de ingreso para los equipos y

INGRESOS DE LA COPA MUNDIAL DE LA FIFA 2006 EN MILLONES CHF

Ingresos 2003-2006	2,858
• Derechos de transmisión TV	1,660
– EE UU	176
– Europa	751
– Resto del Mundo	733
• Derechos mercadotécnicos	714
• Derechos de licencia	260
• Derechos de hospitalidad	92
• Alojamiento y entradas	31
• Participación en beneficios del Comité Organizador Alemán*	79
• Otros	22

para la FIFA. Si los empresarios del fútbol logran captar correctamente las expectativas de los consumidores, los resultados serán más que satisfactorios. “El período financiero de la FIFA es de cuatro años; comienza el 1º de enero del año posterior a la competición final de la Copa Mundial de la FIFA.” (FIFA).

Figura2. Ingresos de la copa mundial de la FIFA 2006. FIFA. 2007

En el período del 2003-2006, se arrojaron resultados placenteros para toda la federación, pues se alcanzó una utilidad de 816 millones de Francos Suizos. En un gran porcentaje, fue por el manejo adecuado de las herramientas de

PRESUPUESTO 2008: INGRESOS
EN MILLONES USD

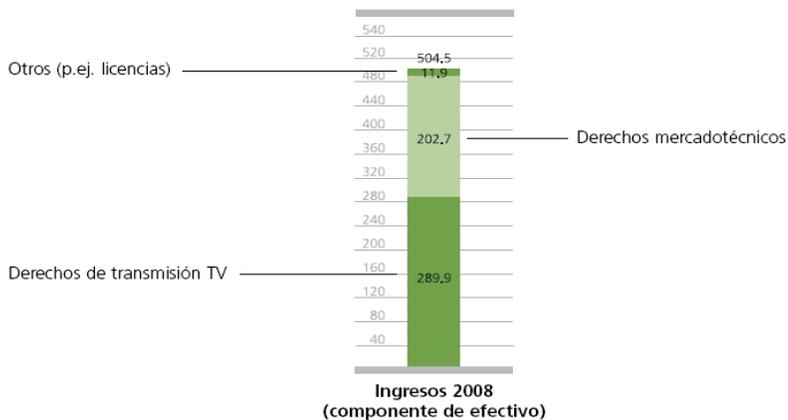


Figure 3 Presupuesto 2008: Ingresos. FIFA. 2007

marketing, entre las cuales destaca la poderosa herramienta de las transmisiones de espectáculos. Como se puede apreciar (Figuras No. 3 y 4) los derechos de tv siguen siendo una de las fuentes más importante de ingresos para la FIFA.

Las transmisiones son una herramienta muy eficaz para el marketing deportivo, ya que el fútbol como se lo dijo anteriormente, siendo el deporte más popular del mundo, atrae grandes masas de personas. Muchas de estas, no pueden desplazarse hasta la sede del espectáculo y es por esto que se posibilita la venta de los derechos de transmisión de sus espectáculos a los canales de televisión. Mientras más popular sea el equipo o el evento, mayor precio tendrán sus derechos de transmisión, pero a la vez, sus programas y acontecimientos, también serán más demandados, como es el caso de los grandes equipos como el Real Madrid, Barcelona, Arsenal, Manchester United, AC Milán, entre otros, los cuales tienen adeptos, simpatizantes y simplemente público en general, fuera de sus ciudades e incluso fuera de sus continentes. El FC Barcelona en su reporte anual muestra que

cuenta con un total de 169,318 socios de los cuales 63,923, es decir el 38% son de la ciudad de Barcelona, 86,524 son del resto de Cataluña y 18,871 son del resto del mundo. (Barcelona, 108). El Real Madrid por su parte cuenta con un club de miembros que contacta a más de 1 millón de personas en todo el mundo.(Real Madrid, 79)

INGRESOS 2003-2006

EN MILLONES CHF

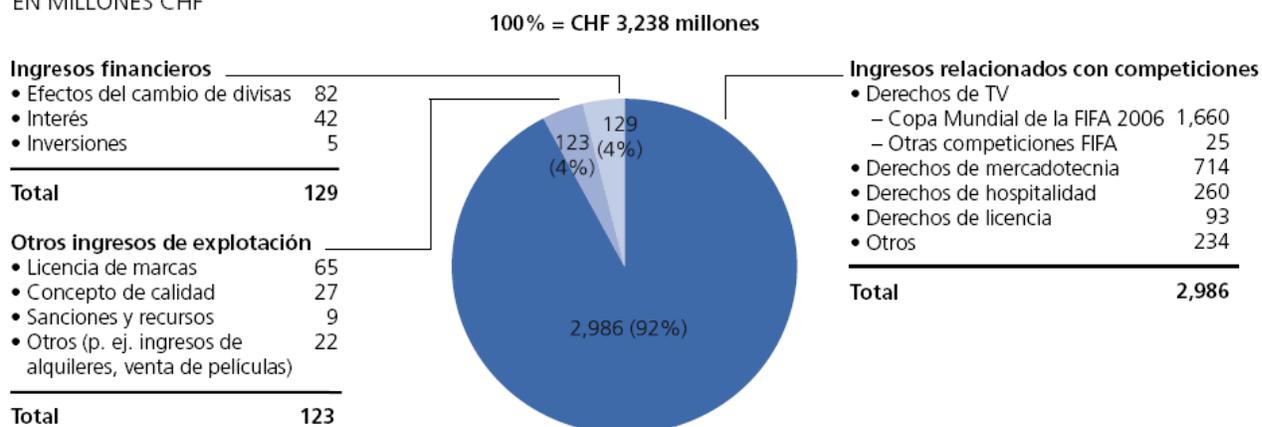


Figura 4. Ingresos 2003-2006. FIFA. 2007

Tomando nuevamente a los equipos de Europa como ejemplo, un equipo vende sus derechos de transmisión por cantidades elevadas de dinero, pero si este equipo no tiene un buen manejo de imagen y sus resultados deportivos no son buenos, el valor descenderá notablemente o simplemente sus programaciones no serán demandadas. El gran perdedor será el equipo, ya que no solo perderá gran porcentaje de sus ingresos, sino que su popularidad bajará radicalmente. Por otra parte si un equipo maneja correctamente esta fabulosa herramienta y se acompaña de buenos resultados, su popularidad incrementará y por consiguiente el costo de sus transmisiones e ingresos ascenderá proporcionalmente.

Enfocándonos en la Tabla No. 2, podemos observar, cómo los ingresos por derechos de transmisión de partidos varían entre los distintos equipos. Los más populares, Real Madrid, el Barcelona y el Manchester United, ganan alrededor de 200 millones de dólares por derechos televisivos. Sin embargo equipos de las mismas ligas como el Atlético Madrid en España obtuvo ingresos de 49.95 millones de dólares lo que representa alrededor del 25%.

En Inglaterra la situación es un poco más equilibrada ya que a diferencia del Manchester United que recibe \$201 millones, el Manchester City recibe \$138, el Arsenal \$164, el Chelsea \$181, Liverpool \$102 y el Tottenham \$99 millones. Las diferencias son menores y

Tabla 2. Ingresos por transmisión de partidos.
En millones de Dólares

	Derechos de transmisión
Real Madrid	224.965
Barcelona	208.65
Manchester United	201.49
Bayern Munich	105.82
Chelsea	181.22
Arsenal	164.17
Manchester City	138.22
AC Milan	164.19
Liverpool	101.76
Juventus	117.78
Borussia Dortmund	78.52
Inter Milan	146.12
Tottenham Hotspur	98.93
Schalke 04	49.4
Olympique Lyonnais	121.004
Napoli	111.54
Olympique Marseille	91.78
AS Roma	83.72
Atlético Madrid	50.688
Sao Paulo	34.1
Boca Juniors	9.4
River Plate	7.1
Liga Deportiva Universitaria*	2.7
El Nacional*	0.8
Paris Saint Germain	NA
Santos	45
L.A Galaxy	NA
New York Red Bulls	NA
Deportivo Quito*	30.0%
Independiente del Valle*	15.0%

esto se debe a que la Liga inglesa es más competitiva y equilibrada a diferencia de la española, que se basa en el poderío de sus clubes emblemáticos, ya mencionados a lo largo de este trabajo.

En Italia se observa que el equipo que más ingresos genera es el AC Milan con ingresos de \$164 millones, el Inter Milan ingresa \$146, la Juventus \$118, Napoli \$112 y la Roma \$83.72 millones. Las cifras son menores puesto que la liga italiana se sigue con menor interés que la inglesa. Los equipos de las ligas Alemana y Francesa ingresan alrededor de \$90 millones promedio cada uno, en donde equipos como el Olympique Lyonnais y el Bayern Munich se ubican en la parte alta de los registros con 100 millones de dólares, mientras que equipos como el Schalke 04 están por debajo de los 50 millones de dólares.

En América, los equipos de renombre como Boca Juniors y River, reciben 9 y 7 millones de dólares respectivamente, pero resaltan casos del Brasil, como Sao Paulo que recibe 34 millones de dólares.

Por lo tanto, es sumamente importante tomar en cuenta la venta de los derechos de transmisión y de la imagen del equipo dentro de las estrategias del mercado. La individualización de los derechos de televisión y la nueva y emergente tendencia del manejo del negocio de eventos deportivos, crean tanto oportunidades como amenazas para los equipos profesionales de fútbol y a su industria (Jeanrenaud, 35). Es fundamental la forma de manejo de esta fuente de ingreso, pues es capaz de constituir un pro o un contra de los equipos. Si es administrada correctamente, puede incrementar notablemente la popularidad del equipo, ya que se está publicitando y promocionando ante el consumidor lo que este espera; caso contrario, puede resultar en un decaimiento de la popularidad del equipo ya que el consumidor pierde interés y deja de verlo de manera regular.

Es por esto que son destacables los trabajos del Barcelona, Real Madrid y algunos de la liga inglesa, que han sabido aprovechar la capacidad económica y de consumo que tiene la población de ese continente y de algunas regiones del mundo en donde sus imágenes están presentes y tiene capacidad de comercializarla, a diferencia de lo que pasa en América, principalmente en Sudamérica en donde no existe el mismo poder de consumo, lo cual impide que los clubes tengan la capacidad económica para mantener a grandes figuras del fútbol que son las que sustentan el atractivo de los equipos. Contradictoriamente las figuras más relevantes en la historia del fútbol mundial han nacido en Sudamérica y migran a Europa y son quienes elevan la imagen y popularidad del equipo al que llegan.

Entradas y estadio

Al observar la información de los distintos equipos uno puede observar que la venta del espectáculo, el hecho de ser propietario de un estadio y disponer de una infraestructura en general, juegan un papel fundamental en los ingresos de los equipos de fútbol de la muestra. En este espacio se incluye todo lo referente a la venta de entradas y admisión a los estadios para presenciar los partidos oficiales de los distintos equipos. Como se evidencia en la Tabla No. 3, de la muestra, el 24% de los equipos no cuentan con estadio propio; el caso más conocido es el de Inter Milan y el AC Milan, dos grandes equipos de la historia del fútbol italiano y europeo que comparten el uso del nombrado Estadio Giuseppe Meazza que pertenece a la ciudad de Milán. Caso similar es el de varios de los equipos ecuatorianos, que usan estadios de las ciudades donde residen estos equipos como el Deportivo Quito y el Club el

Nacional que comparten el uso del Estadio Olímpico Atahualpa que le pertenece a la Concentración Deportiva de Pichincha.

Tabla 3. Estadios

	Estadio Propio	Precio de Entradas	Estadio
Real Madrid	SI	39-228	211.601
Barcelona	SI	75-199	167.05
Manchester United	SI	47-82	158.6
Bayern Munich	SI	39-91	111.02
Chelsea	SI	82-137	124.93
Arsenal	SI	41-198	153.01
Manchester City	SI	63-82	34.29
AC Milan	NO	26-267	43.94
Liverpool	SI	61-75	72.67
Juventus	SI	46-117	41.34
Borussia Dortmund	SI	38-91	40.82
Inter Milan	NO	29-260	30.16
Tottenham Hotspur	SI	50-127	66.04
Schalke 04	SI	34-68	56.03
Olympique Lyonnais	NO	15-78	23.01
Napoli	SI	24-195	31.98
Olympique Marseille	SI	39-117	23.53
AS Roma	NO	22-114	19.11
Atlético Madrid	SI	39-117	54.83
Sao Paulo	SI	20-41	28.4
Boca Juniors	SI	24-99	15.2
River Plate	SI	49-60	7.4
Liga Deportiva Universitaria*	SI	5-40.00	1.4
El Nacional*	NO	5-25.00	1.3
Paris Saint Germain	SI	26-195	NA
Santos	SI	30-61	8.63
L.A Galaxy	NO	30-200	NA
New York Red Bulls	SI	20-70	NA
Deportivo Quito*	NO	8-30.00	20.0%
Independiente del Valle*	NO	6.00-15	10.0%

Como se puede ver en la Tabla No. 3, la mayoría de los equipos que están en la muestra que representan el 76%, tienen un estadio propio mientras que otros hicieron su sede en un estadio que pertenecía a su ciudad o era propiedad de alguna institución en específico; con el tiempo lo compraron y hoy en día son propietarios. Equipos como el Paris Saint Germain, Olympique de Marseille, Borussia Dortmund, entre otros son equipos que compraron los estadios a sus ciudades con el pasar de los tiempos.

Otros equipos como el Real Madrid, Barcelona, Manchester United, Arsenal, Juventus entre otros, construyeron sus propios estadios y juegan en sus casas desde entonces. En este punto, es importante relatar la forma cómo estos escenarios se han transformado en un punto turístico de mucha importancia en grandes ciudades. El Santiago Bernabéu (Madrid), Camp Nou, Barcelona, Giuseppe Meazza (Milán) y algunos otros, son verdaderos puntos de interés en las visitas de turistas nacionales y extranjeros. Se debe mencionar a Barcelona, ya que el museo del Fútbol Club Barcelona recibió 1,581,417 personas en la pasada temporada. (Barcelona, 109) Por su parte, el tour al estadio Santiago Bernabéu es también uno de los más representativos durante el periodo 2011/2012, pues atrajo a 850,000 turistas de todo el mundo. (Real Madrid, 73) Éstas cifras demuestran la importancia y reconocimiento internacional hacia estos teatros del fútbol.

En el tour del estadio Santiago Bernabéu se incluye la visita a las distintas etapas de los graderíos del estadio, siguiendo a la sala de trofeos, el museo, la cancha, camerinos, sala de prensa y concluyendo con la Tienda Adidas Bernabéu.

Hay que mencionar que esta tienda rompe records y recibe casi 2 millones de personas todos los años (Real Madrid, 73), convirtiéndola en una máquina de hacer dinero. Según Adidas, es “su tienda más rentable del mundo” (García-Ochoa). Tours similares se dan en grandes ciudades como Milán, Paris, Ámsterdam, Buenos Aires, entre otros.

Sin embargo, los ingresos también dependen del continente en el que un equipo se encuentra. Como se mencionó anteriormente, el fútbol maneja más dinero en función de que el espectáculo tenga mayor valor por cada entrada vendida. Como se ve en la Tabla No. 3, en un partido del campeonato ecuatoriano en el estadio de Liga Deportiva Universitaria, una entrada oscila entre los 5 y 40 dólares dependiendo de la localidad y del rival, a comparación de un partido en el Emirates Stadium del Arsenal de Inglaterra, en el que las entradas se encuentran entre 41 y 198 dólares, también dependiendo de la mayor o menor jerarquía del rival. Es evidente entonces que teniendo precios mucho más elevados y una demanda casi al 100% para casi todos los partidos, en el fútbol europeo habrá mucho mayores ingresos de los que se beneficien los clubes.

Esto implica una ganancia semanal importante. Un equipo debe manejar correctamente la imagen y la venta de entradas para que los hinchas mantengan sus expectativas latentes en el equipo y deseos de asistir al estadio. Si un equipo es bien manejado, muestra resultados, no deteriora los diferentes mecanismos de venta de entradas, como por ejemplo el de venta en taquillas, a mas de poder hacer uso efectivo de los adelantos tecnológicos que facilitan la compra de entradas por medio

del internet, de lo cual salen beneficiados, el equipo dueño del espectáculo y el consumidor. Se puede observar como las páginas web de la gran mayoría de equipos cuenta con una tienda virtual, donde el cliente tiene acceso además de a la mercadería o artículos promocionales propios del club, a comprar entradas por anticipado a los distintos eventos y desde cualquier parte del mundo. Hoy en día, incluso se venden entradas a través de aplicaciones para celulares y tablets como es evidente en el caso de Mymadrid, una de las primeras aplicaciones de este tipo (Real Madrid, 81).

Otra estrategia muy utilizada alrededor del mundo es la venta de pases anuales, lo cual que consiste en la compra de un puesto en el estadio para toda la temporada; es decir, que el consumidor tiene acceso a todos los partidos que su equipo dispute como local. A este mecanismo se lo conoce también como abonos y se los vende al inicio del campeonato. En 2011-2012 el Real Madrid vendió abonos a un total de 59,643 personas lo que significa que casi el 70% de la capacidad del estadio está vendido por anticipado para todos los partidos del año.

En cuanto a los precios de estos abonos, se caracterizan porque de manera individual, cada entrada comprada en abono, tiene un valor menor al que pagaría el aficionado comprando las entradas para cada uno de los partidos por separado. Se trata de motivar al público para que realice esta inversión anticipadamente y con ahorro de por medio a cambio de que los ingresos para el club estén garantizados. Por ejemplo el Manchester City realiza sus ventas de abonos por categorías. La mejor categoría permite acceso a 19 partidos de la liga inglesa contra los equipos de tu elección. Los precios varían según la localidad y la edad del abonado; para un abono

a un asiento central en el segundo nivel para una persona adulta se debe pagar alrededor de 1,089 dólares. (Manchester City) Por su parte, un abono a los partidos del Barcelona de España, esta también categorizado de acuerdo al lugar del asiento y se encuentra alrededor de unos 800 dólares. (Barcelona) En el Ecuador ya se viene utilizando esta estrategia por algunos años, Liga Deportiva Universitaria de Quito fue el equipo pionero en lanzar un pase anual en el país, con el Liguista Superhincha. Los aficionados al equipo de Quito, tienen acceso a todos los partidos del campeonato ecuatoriano de fútbol, de Copa Libertadores y Sudamericana en caso de que el equipo participe en ellas. Además, reciben beneficios como facilidades en el acceso al escenario, sorteos, promociones y prioridad en compra de entradas a partidos no programados como son finales, semifinales, etc.

En Europa se anuncian eventos con anticipación mayor a un semestre, para que los espectadores puedan tener todas las facilidades de comprar sus entradas y puedan anticipar el espectáculo sin ningún problema. Por ejemplo la final de la UEFA Champions League tiene su sede y fecha, el mismo día en el que se sortean los cupos de los equipos participantes. Éste año la final se disputará en el Estadio de Wembley, en Londres, el 25 de mayo y las entradas ya están vendiéndose desde hace tiempo atrás. Gracias al buen manejo de Marketing por parte de los coordinadores de ésta competencia, el evento se vende de manera muy eficaz.

En la Tabla No. 3 se ve claramente que el estadio es una fuente muy importante de ingresos para todos los equipos en donde los que más reciben son el Real Madrid, el Barcelona, el Manchester United y el Arsenal que en la temporada 2011-2012 obtuvieron ingresos superiores a los 150 millones de dólares, mientras

que el Chelsea y el Bayern Munich lograron ingresos entre 100 y 150 millones dólares, seguidos por el Liverpool, Tottenham y Schalke 04 que están en el rango de 50 y 100 millones de dólares. Finalmente están el resto de equipos que representan casi el 50% de la muestra y obtienen ingresos inferiores a los 50 millones de dólares. Aquí se hace evidente la potencia de la liga inglesa con sus grandes equipos y su competitividad y equipos como el Real Madrid, Barcelona que obtienen grandes ingresos por su importancia y atractivo a nivel mundial, a más del Bayern Munich que obtienen grandes ingresos superiores a los 100 millones, a pesar de estar en una liga como la alemana que no es tan atractiva.

Cabe mencionar que los equipos sudamericanos se ven afectados para generar estos ingresos, nuevamente por la poca capacidad económica de sus países y sus monedas, como se hace evidente en el caso de los equipos Argentinos.

Compra y Venta de Jugadores

Uno de los movimientos de dinero más conocidos en el mundo del fútbol, son los traspasos de jugadores. En la historia se han dado fichajes de varios jugadores de un club a otro, donde los jugadores traspasan fronteras y van a exhibir su fútbol en el exterior. Se han movido millones de dólares y cifras que son impresionantes, motivadas siempre por el interés que tienen los equipos de hacerse de los servicios de jugadores estrellas.

Nuevamente hay que mencionar el caso Real Madrid que compró a la superestrella del fútbol Cristiano Ronaldo en el 2009 por una inigualable cifra de 94 millones de Euros que para ese entonces significaban alrededor de 131.5 millones de dólares a valor actual. El Real Madrid viene ya aplicando varios años esta

estrategia de comprar a los mejores jugadores del planeta. En 2003, Florentino Pérez, Presidente del Real Madrid, juntó a varias superestrellas del mundo del fútbol, formando el denominado equipo de “Los Galácticos” con jugadores como Zinedine Zidane, Luis Figo, David Beckham, Iker Casillas, Roberto Carlos, Raúl, Ronaldo, Robinho y otras figuras, que en su tiempo, rompieron los records de los valores de sus traspasos. En el 2009 el Real Madrid elaboró un presupuesto de más de 200 millones de dólares en base al que adquirió a Cristiano Ronaldo, a Kaka’ y a otras figuras.

Tabla 4. Balance de Traspasos de Jugadores. En millones de dólares.

Traspasos de jugadores	
Real Madrid	5.85
Barcelona	-44.2
Manchester United	-71.136
Bayern Munich	-90.74
Chelsea	-111.54
Arsenal	-2.145
Manchester City	-21.385
AC Milan	48.1
Liverpool	-65.455
Juventus	-42.12
Borussia Dortmund	10.075
Inter Milan	-17.29
Tottenham Hotspur	-6.981
Schalke 04	4.095
Olympique Lyonnais	27.82
Napoli	3.78
Olympique Marseille	25.805
AS Roma	-27.404
Atlético Madrid	19.305
Sao Paulo	NA
Boca Juniors	3.055
River Plate	2.86
Liga Deportiva Universitaria*	-4
El Nacional*	Negativo
Paris Saint Germain	-185.575
Santos	NA
L.A Galaxy	NA
New York Red Bulls	NA
Deportivo Quito*	Negativo
Independiente del Valle*	Positivo

Si se observa la Tabla No. 4 se podrá apreciar el balance de los equipos en cuanto a traspasos. Se puede notar claramente que si bien en los traspasos se mueven millones de dólares, para la mayoría de los equipos, este rubro significa una

mayor cantidad de gastos que de ingresos. Doce de los equipos de la muestra experimentan pérdidas ya que utilizan más dinero para comprar jugadores que el que reciben por la venta de sus jugadores.

En esta última temporada 2013, hay que resaltar el deseo de cambio del Paris Saint Germain, que con la llegada de dinero Árabe a su club, decidió renovar la plantilla y comprar varios jugadores como Zlatan Ibrahimovic, Thiago Silva, Ezequiel Lavezzi y otros, dejando un balance negativo para el equipo de 185.575 millones de dólares. Además del PSG, el Chelsea fue otro de los equipos cuyo balance negativo supera los 100 millones. Equipos como el Bayern Munich, Manchester United, Liverpool, registran cifras en rojo de entre 50 y 100 millones.

Por su parte 9 equipos poseen balances positivos, sin que ningún equipo obtenga cifras superiores a los 50 millones. Equipos como el Real Madrid, Napoli, Schalke 04, Boca y River consiguen un balance favorable que no supera los 10 millones. Como se ha mencionado el Real Madrid es un equipo que normalmente acostumbra a gastar mucho dinero en jugadores, pero que sin embargo, esta temporada no lo hizo como en años anteriores. Por su parte el equipo que mayor provecho sacó del balance de traspasos, fue el AC Milán que vendió a varias de sus figuras.

Una vista general de los ingresos de los equipos

Se ha observado, cómo cada elemento impacta sobre el ingreso total de los equipos y cómo se han venido manejando distintas estrategias de marketing para

incrementar dichos ingresos y la permanente actualización que experimentan las instituciones para estar al tanto de las herramientas tecnológicas para estar en contacto con sus seguidores. La Figura No. 5 ilustra un resumen de todo lo que se ha venido hablando y muestra en conjunto las 3 fuentes principales de ingreso de los equipos de la muestra. Aquí se hace evidente la fuerza y el control del mercado que poseen algunos equipos, que les ayuda consolidarse como los más fuertes en las canchas y en las finanzas.

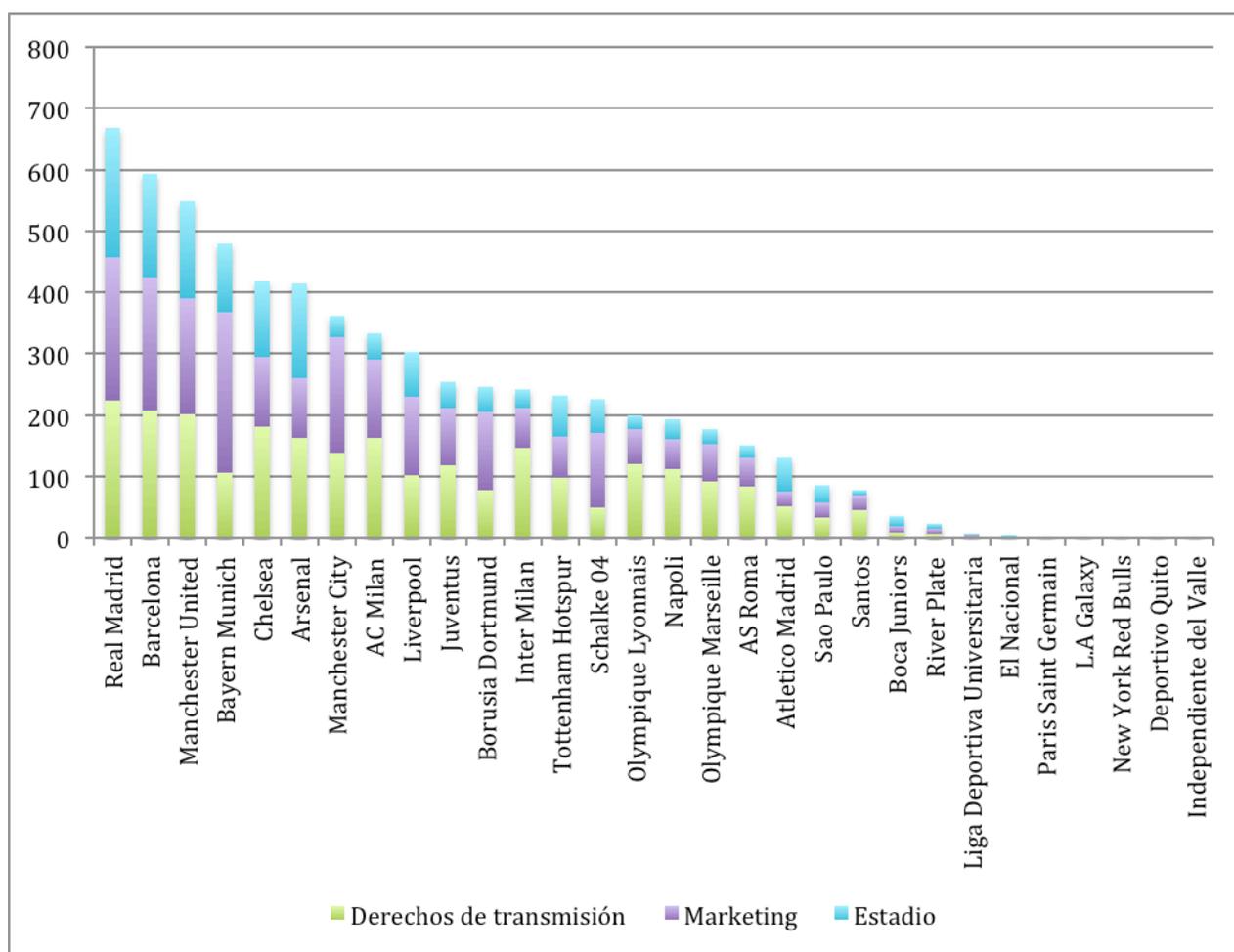


Figura5. Desglose de ingresos de los equipos de fútbol. En millones de dólares.

De todos los equipos la Figura No. 5, se puede observar que el Real Madrid está posicionado desde hace muchos años atrás, como el equipo que mayores ingresos genera. Este año, por primera vez, un equipo rompe la barrera de los 500 millones de Euros o 650 millones de dólares, logrando la cifra record de 668 millones de dólares ingresados en una sola temporada. Los que le siguen, son otras potencias del fútbol europeo como son, el Barcelona de España, el Manchester United de Inglaterra y el Bayern Munich alemán, los cuales se destacan su gran trabajo en los distintos canales de generación de ingresos. Después vienen equipos como el Chelsea, Arsenal, AC Milan y Manchester City, seguidos por la gran mayoría de los equipos que se encuentran en la media con ingresos entre 150 y 300 millones de dólares por temporada, dejando a la zaga, al Atlético Madrid que ingresa 123 millones de dólares y a los sudamericanos que tienen ingresos menores a 100 millones. El Sao Paulo de Brasil generó ingresos por 85 millones de dólares en la pasada temporada.

En un estudio realizado en el 2003 por Michel Desbordes, se llegó a la conclusión de que: “En Europa, tres de los 5 mercados de fútbol más importantes son muy dependientes de los derechos de transmisión” (Desbordes, 6). Este estudio muestra cómo, en países como Italia, Francia y España los equipos eran dependientes en un porcentaje mayor al 50%, lo que los situaba en una posición riesgosa, en caso de problemas de cualquier índole en las empresas que transmiten los partidos y eventos.

Según Desbordes, el negocio del fútbol ha llegado a la etapa de madurez en el ciclo de vida de un producto en las regiones tradicionales como Europa y Sudamérica y la exportación de sus atractivos, es una de las pocas posibilidades de desarrollo para el futuro de los clubes. (Desbordes, 6)

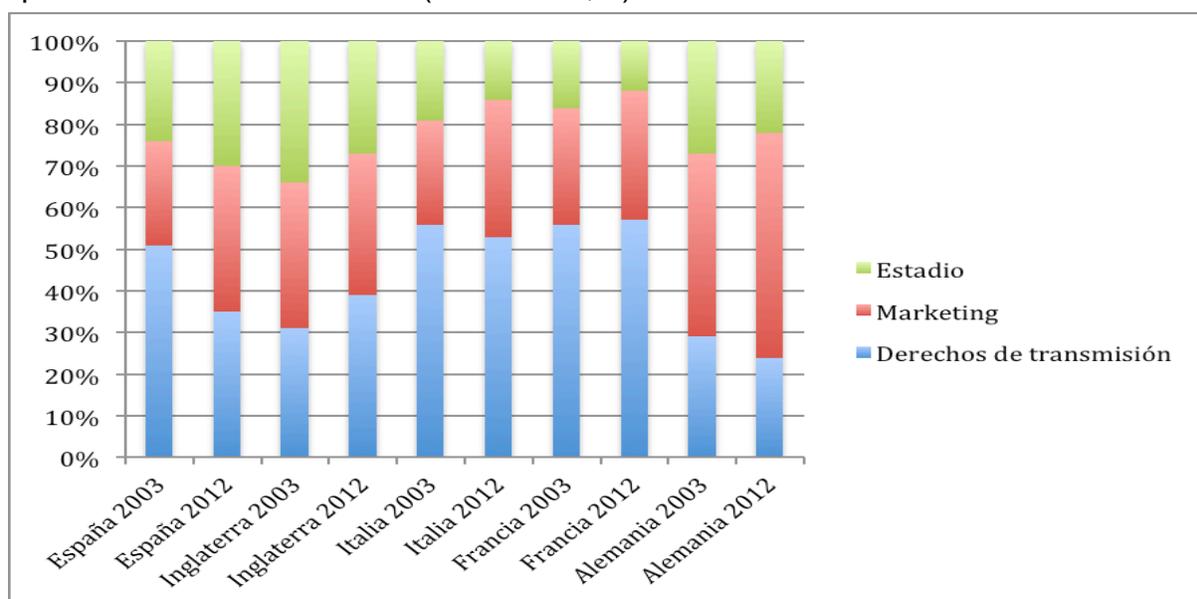


Figura 6 Comparación del desglose de los ingresos de los equipos europeos en 2003 y 2012

La Figura No. 6 muestra claramente como Italia y Francia continúan siendo dependientes en más del 50% de los ingresos producidos por los derechos de transmisiones. Por su parte España, últimamente ha diversificado de mejor manera sus ingresos y presenta una mejor diversificación que en 2003. Hoy han aumentado considerablemente los ingresos por Marketing llegando al 35% y haciendo que la dependencia en los derechos de transmisión disminuya a una cifra equivalente al 35% proveniente de transmisiones, sin duda más equitativa y menos riesgosa. Inglaterra parece mantenerse en el nivel de equilibrio pero se observa como para el 2012 los ingresos por transmisión han incrementado a influir en un 39%. Alemania por su parte muestra un crecimiento del 10% en la influencia del área de marketing y

para el 2012 los ingresos provenientes de las actividades de marketing significan el 54%. Es evidente que han encontrado en el área de los artículos deportivos y de los patrocinadores, la salida de la dependencia en el área de derechos de transmisión generando crecimiento para los equipos de fútbol, a mas de que los equipos europeos, siguen encontrando nuevos mercados en el mundo, para captar el interés y permitir su continuo crecimiento. Se está aprendiendo la importancia de la diversificación de los ingresos, pues en el caso específico de los derechos de transmisión, habría que comprender que este campo es muy difícil de manejar en el caso de que se presenten malos resultados deportivos u otras situaciones externas a las instituciones. Los clubes empiezan a beneficiarse de la dominación de prácticas comerciales y de mercadeo alternativas.

En los últimos años, se ha ido incrementando la influencia de los árabes en el fútbol. Se ve como estos empresarios con gran capacidad financiera, compran e invierten en distintos equipos europeos. Esto se da porque muchos equipos se han dado cuenta de la importancia de atraer a nuevos mercados a los cuales se ha llegado gracias a las inversiones hechas en el internet y en las aplicaciones para permitir a sus consumidores estar más cerca del equipo. Equipos como el Real Madrid han invertido en páginas web exclusivas para los países árabes; el Real Madrid incluso anunció el inicio de un proyecto millonario en los Emiratos Árabes Unidos.

Con el apoyo del gobierno de Ras Al Kahimah y Su Alteza Sheik Saud Bin Saqr Al Qassimi, este increíble proyecto planea abrir sus puertas en 2015. El

proyecto implica una inversión de nada más y nada menos que un billón de dólares. Este es un proyecto pionero en el entretenimiento deportivo que planea ser la atracción deportiva turística líder en Asia, se prevé la construcción del Real Madrid Resort Island que contará con un parque de diversiones, un museo del Real Madrid, varias instalaciones deportivas, una Marina, hoteles de lujo y el primer estadio de fútbol en el mundo a la orilla del mar.



Imagen Real Madrid Resort Island. Real Madrid Annual Report 2011-2012. Pág. 77

Con este ejemplo, la estrategia que se está planteando para el desarrollo de las instituciones en el fútbol actual, están claras:

- Diversificar los ingresos.
- Incrementar la venta y cantidad de mercadería del club.
- Utilizar correctamente a los patrocinadores para sacar el máximo beneficio económico.
- Buscar nuevos mercados que sean consumidores potenciales.
- Facilitar el contacto de los consumidores con la institución.

- Redes sociales
- Internet
- Estadios

LOS MUNDIALES DE LA FIFA

Cada cuatro años, la FIFA celebra la competición más importante del fútbol mundial a nivel de selecciones nacionales. Durante tres años, todas las selecciones del mundo se enfrentan con sus similares en los diferentes continentes del planeta, para lograr alcanzar un puesto en este torneo mundial de selecciones nacionales del fútbol profesional de la FIFA.

La primera copa mundial se dio en Uruguay en 1930. Hoy en día el mundial se celebra en un lugar específico cada cuatro años y dura alrededor de un mes. En esta competición se enfrentan las 32 selecciones que clasificaron en los distintos continentes, se realiza un sorteo y se los divide en 8 grupos con 4 equipos cada uno. En cada grupo se enfrentan todos contra todos para que se clasifiquen a la siguiente ronda los dos mejores, dejando fuera de la competencia a 16 equipos. A partir de la siguiente ronda la eliminación es directa, por lo que se pasa por octavos de final, cuartos de final, la etapa semifinal hasta llegar a la gran final, del que sale el gran campeón. Se han disputado en total, 16 torneos en distintas sedes alrededor del mundo.

El crecimiento del Mundial de la FIFA es innegable. Con el tiempo, más países se ven incorporados y la competición gana más prestigio y mucha más gente se involucra. Es evidente que la llegada de la televisión, las transmisiones por satélite a

color y en vivo, han venido incrementando exponencialmente la audiencia de esta competencia a tal punto que, “En la actualidad, la Copa Mundial consigue hipnotizar a todo el público del planeta. El torneo celebrado en Francia en 1998 logró una audiencia global de más de 3,700 millones de personas, de las cuales aproximadamente 1.300 millones siguieron la final. Más de 2,7 millones de espectadores acudieron a presenciar los 64 partidos disputados en los estadios franceses.” (FIFA).

A medida que el nivel de los equipos y los jugadores ha subido, la FIFA se ha hecho más fuerte como institución. Con el tiempo, los clubes de fútbol han incrementado sus ingresos y gastos y la comercialización ha empezado a jugar un papel importantísimo en el fútbol. Esto y las nuevas tecnologías para la transmisión de partidos, desde y hacia distintos lugares del planeta han significado una inmensa oportunidad para el crecimiento de esta asociación. Es entonces, que la FIFA adquiere importancia y relevancia y pasa a ser de un moderador y organizador de eventos a una entidad muy fuerte que se basa su gestión en 3 aspectos fundamentales: el fútbol, la televisión y la comercialización.

Gracias a los nuevos usos del marketing en el deporte, la FIFA comienza a unir al fútbol, a la televisión y a la comercialización para potenciar sus beneficios. Como es natural, el primer aspecto en importancia es el deporte en si mismo y dentro de este, las regulaciones donde la institución debe intervenir. La televisión aporta con los avances tecnológicos de las transmisiones. La FIFA toma control total de la transmisión de sus eventos y así obtiene para sí, todos los ingresos que esa fuente

es capaz de generar. Por último, se ejerce la comercialización con todo lo que significan las licencias y los patrocinadores. La FIFA actúa interrelacionando estos tres aspectos y se define las estrategias que posibiliten una participación equilibrada y adecuada de estos tres factores en busca de la maximización de beneficios para todas las partes involucradas.

A pesar de todo lo mencionado la competición sigue siendo el producto principal. Sin embargo se puede observar como alrededor de este evento existen varios factores que interactúan y afectan el nivel de interés de las personas: el fútbol, el formato de competición, las selecciones participantes y sus jugadores, los aficionados y la historia. (Desbordes, 25) Obviamente debido a que estos factores interactúan mutuamente no es posible medir el impacto que causa cada uno de estos por separado.

No obstante se puede decir que una de las mayores causas del éxito de estos eventos es nada más y nada menos que la popularidad del fútbol a nivel mundial. Entonces en este evento, estarán presentes las mayores potencias del fútbol mundial, los mejores jugadores que vienen a la competición con el apoyo de su país y todos los aficionados de cada selección. Incluso, la historia influye ya que las estadísticas hacen de un partido que sea más interesante o incluso se lo puede ver de la manera que los equipos no juegan los partidos simplemente por jugarlos sino que los partidos tienen un significado especial cuando existe una conexión histórica reconocida por los jugadores y por los aficionados (Desbordes, 26). El formato de la competencia controlado por la FIFA permite que todos los equipos participen en al

menos 3 partidos, incrementando así, los niveles de asistencia a los estadios y de audiencia en los canales de televisión, además de generar mayor expectativa para las siguientes rondas. De esta manera, se crea la idea de una competición justa en la que todos los continentes tienen representantes que han ganado su lugar en la competición por méritos propios. Sin estos factores, la competición no podría ser la misma y no tendría el éxito que hoy en día posee.

Los mundiales y los derechos de televisión

La idea es centralizar la comercialización, la marca y la televisación del torneo. Con todo esto bajo el control de la FIFA, se han optimizado los resultados y es posible un control total sobre los ingresos para la institución. Todos los derechos de transmisión que hoy en día están en manos de la FIFA, suman grandes cantidades de recursos que se pagan a las selecciones participantes, los cuales van en incremento en función de la reputación, el desempeño deportivo y el protagonismo que van ganando en la competición, a medida que avanzan en las etapas del campeonato. (Desbordes, 29). Las selecciones que avanzan a cuartos de final por ejemplo, reciben más recursos que aquellas que llegan solamente a octavos de final.

Tabla 5. Ingresos FIFA Mundiales. En millones de dólares

	Total	Licencias	Marketing	TV	Hospitalidad	Otros
Korea Japón 2002	2,685	102	840	1,625	105	13
Alemania 2006	3,238	216	714	1,685	260	363
Sudáfrica 2010	4,189	243	1,097	2,448	120	281

En los últimos años, los derechos de televisión han sido una fuente fundamental de ingresos para la FIFA, como se puede observar en la Tabla No 5. En

los tres últimos periodos de la FIFA, el sector de derechos de transmisión de los eventos es la principal fuente de gran cantidad de los ingresos, constituyendo más del 50% de ingresos en todos los casos. Asimismo, se puede ver como el tiempo ha favorecido para que la tecnología y la mayor aceptación de este torneo hayan hecho que se venda de mejor manera alrededor de todo el mundo.

Tal es el crecimiento, que al observar los ingresos por derechos de transmisión del mundial de Sudáfrica 2010, los ingresos han crecido hasta llegar a los 2,448 millones de dólares, comparados con los generados en Korea y Japón en 2002 que fueron de 1625 millones.

El fútbol moderno está atrayendo a las nuevas generaciones; también a más mujeres y a más zonas geográficas del mundo. Esto sirve para que en el futuro la FIFA pueda asegurar estos ingresos y continuar incrementando la demanda por la transmisión de este espectáculo. Las tecnologías HD y hoy en día la 3D permiten y permitirán para el próximo campeonato mundial en el Brasil, un mayor espacio para la innovación y la creatividad de los productores, que atraerá aun mas, el interés de mirar este evento.

Los mundiales y el Marketing

Tal cual se ha mencionado anteriormente, el mundial de la FIFA es un evento de suma importancia. “El mundial de la FIFA es el evento uni-deportivo más importante del mundo y por mucho, la fuente de ingreso más importante para la FIFA” (FIFA, 35). Los últimos mundiales han dejado cifras altísimas, en 2002, en promedio los estadios estuvieron llenos en un 94% de su capacidad y a pesar de los

problemas con el horario de los partidos en Europa y América, se estableció que hubo una audiencia acumulada de 30,000 millones de personas viéndolo por televisión (FIFA, 35). Para 2006 más de tres millones de personas acudieron a los estadios y se estima que 26,300 millones de personas lo vieron por televisión (FIFA, 53). En 2010, de los 3 millones de tickets disponibles se vendieron 2,967,349 es decir el 97.5% (FIFA, 42). De esta manera se demuestra la importancia de este evento y en razón de ello, las más prestigiosas marcas mundiales anuncian sus productos en los Campeonatos Mundiales, constituyéndose en proveedores fundamentales de los recursos de la FIFA.

En la Tabla No. 5 se puede observar cómo el Marketing es la segunda fuente de ingresos más importante para la FIFA, llegando a constituir más del 20% de los ingresos. En 2002, ingresaron 840 millones de dólares por este rubro, mientras que en el 2006 se obtuvieron 714 millones de dólares. En 2010, hubo un gran crecimiento hasta llegar a los 1,097 millones de dólares.

En 2002, la FIFA contó con 15 patrocinadores oficiales, los cuales son responsables de gran parte del ingreso de 840 millones de dólares.



En Alemania 2006, la FIFA trabajó con 16 patrocinadores oficiales que le significaron gran parte del ingreso de 714 millones de dólares.



Por último, para el mundial de Sudáfrica 2010 tuvo contratos con 6 patrocinadores oficiales que en conjunto le generaron gran parte de los 1,097 millones de dólares.



Para el próximo mundial, Brasil 2014, la FIFA ha logrado mantener a los mismos 6 sponsors oficiales a más de otros denominados patrocinadores globales y locales, de los que resaltan Mc Donald's (2010, 2014), Castrol (2010, 2014), Budweiser (2010, 2014), Continental (2010, 2014), MTN (2010), Satyam (2010), Johnson & Johnson (2014), SEARA (2014), Oi (2014), YINGLI (2014), entre otros. (FIFA.com)

Otra fuente de ingresos en el área de marketing viene del uso del emblema oficial del mundial y de la mascota oficial. Los emblemas son creados exclusivamente para cada mundial y la FIFA posee los derechos de estos emblemas. El uso de estos, significan pagos en beneficio de la FIFA. Normalmente son muy utilizados por los patrocinadores que al ser sponsors oficiales tienen el derecho de usar y

mencionar los derechos de Marketing de la FIFA.



Emblemas oficiales de los mundiales

De igual forma se crea una mascota oficial propiedad de la FIFA y al igual que con los emblemas, el uso de las mascotas significa un ingreso adicional. Cada mundial tiene su mascota que trata de reflejar la esencia de la competición y del país anfitrión. Esta mascota hace presencia en varios de los eventos de la competición alrededor del mundo por lo que su uso en cada lugar, representa ingresos adicionales por derechos de marketing. La mascota además es muy popular y representativa en todo el mundo, lo cual hace que sea solicitada por distintas marcas.



Ato, Kaz y Nik. Korea Japón 2002 Goleo VI, Pille. Alemania 2006 Zakumi. Sudáfrica 2010 Fuleco. Brasil 2014

Los mundiales y las licencias

Los ingresos de los derechos de licencia, son aquellos que provienen de las

garantías mínimas y de los pagos de regalías por la venta de productos oficialmente licenciados de la FIFA y de los mundiales.

Repasando nuevamente la Tabla No. 4, se puede observar, cómo los ingresos por licencias han ido aumentando con los distintos mundiales. En Korea y Japón 2002 se obtuvieron 102 millones de dólares, para Alemania 2006 la contribución de las licencias subió a los 216 millones de dólares mientras que finalmente en Sudáfrica 2010 la nueva cifra llegó hasta los 243 millones de dólares. Las licencias han contribuido con alrededor del 5% de los ingresos totales en los 3 periodos.

En las licencias sobran ejemplos de productos que salen al mercado con el sello de OLP (Official Licenced Product): pelucas, sombreros, brazaletes, video juegos, los prestigiosos balones oficiales del mundial, entre otros, constituyen parte de la gama de productos oficiales.



Empezando por Adidas, hay varias marcas que buscan los productos oficiales de la FIFA para fabricarlos, ya que brindan credibilidad, prestigio y valor al producto que sale al mercado. Adidas es uno de los principales patrocinadores de la FIFA y lleva apoyando a la institución por varios años. En el mundial de México 1970 fue la primera vez que un balón Adidas fue el producto oficial de la copa del mundo y encaminó una relación que continua y se ha consolidado fuertemente. Hoy en día, después de 11 mundiales y 11 balones Adidas oficiales, esta marca comunicó que el balón para el mundial de Brasil 2014 ya tiene nombre y esta en procesos de prueba y diseño. El balón oficial por primera vez en la historia fue nombrado por votación del

publico y tomó el nombre de *Brazuca* (FIFA.com). El balón de los mundiales es uno de los productos más reconocidos en el mundo y es un símbolo de la competición, se transforma en un objeto de colección y de gran valor



por lo que representa, razón por la que sus ventas suelen ser siempre exitosas en todo el mundo.

Electronic Arts, una empresa mundialmente reconocida por la elaboración de video-juegos, tiene la licencia para la creación del video-juego oficial de la FIFA. El videojuego EA Sports FIFA Soccer, es un producto que se lanza al mercado una vez cada año y ha estado presente en varias generaciones de las consolas más famosas. Cada mundial constituye una ocasión muy especial para el lanzamiento del juego ya que el mundo del fútbol está inmerso y a la expectativa de este tipo de novedades.

PANINI, la empresa de cromos y figuras, con cada mundial saca al mercado el Álbum de stickers oficial de la FIFA. Se ha vuelto una tradición que atrae a miles de personas alrededor del mundo.

En resumen, hay muchos productos y marcas que hacen uso de estas licencias y aprovechan la popularidad y la atracción de este gran evento, generando al mismo tiempo, ingresos significativo para la entidad rectora del fútbol mundial.

Los mundiales y la Hospitalidad.

Otro de los elementos importantes de los ingresos para la FIFA es lo que tiene que ver con la Hospitalidad. Este elemento comprende los ingresos que recibe la FIFA con su programa de Hospitalidad, la cual consiste básicamente en la venta de paquetes VIP para asistir al Campeonato. Estos son solicitados con anticipación y hoy en día constan de cinco categorías. La idea es vender estos tickets a grupos y familias grandes. Los precios varían, dependiendo de la ciudad sede o del número de partidos y de personas, Se tienen precios desde 700 dólares por un partido en la categoría más baja, mientras que en el paquete más lujoso se tienen precios de 2.3 millones de dólares, que incluye el uso de suites privadas para 22 y 26 personas, para todos los partidos en las ciudades de Rio de Janeiro, Sao Paulo y Belo Horizonte (FIFA.com). Todos los paquetes están a la venta y disponibles por la pagina web de la FIFA.

Es evidente que la Hospitalidad es otra fuente de ingreso importante para la FIFA. Volviendo a la Tabla No. 5, se puede observar claramente como en Korea y Japón 2002 los ingresos fueron de 105 millones de dólares; para Alemania 2006 se registraron ingresos de 260 millones de dólares y finalmente Sudáfrica 2010 registró ingresos de 120 millones de dólares. La hospitalidad ha llegado a significar alrededor del 5% de los ingresos totales de la FIFA en los tres periodos.

Una vista general a la FIFA

Tras haber hecho un repaso de todas estas cifras, se hace evidente el poder que la FIFA tiene. La popularidad del fútbol como el deporte número uno en el mundo

y las estrategias y buen manejo de la institución, hacen posible que se perciban grandes ingresos y que se posicione a la FIFA como una institución muy poderosa con influencia en todo el mundo.

Año tras año, la FIFA trabaja en mejorar el deporte en si para hacerlo más atractivo. Todo su trabajo se puede evaluar al final de cada período de 4 años, que coincide con el lapso de tiempo entre la realización de cada Copa Mundial.

Se han estudiado los tres últimos períodos completos de la FIFA, representados por sus eventos más importantes, los mundiales de Korea y Japón 2002, Alemania 2006 y Sudáfrica 2010.

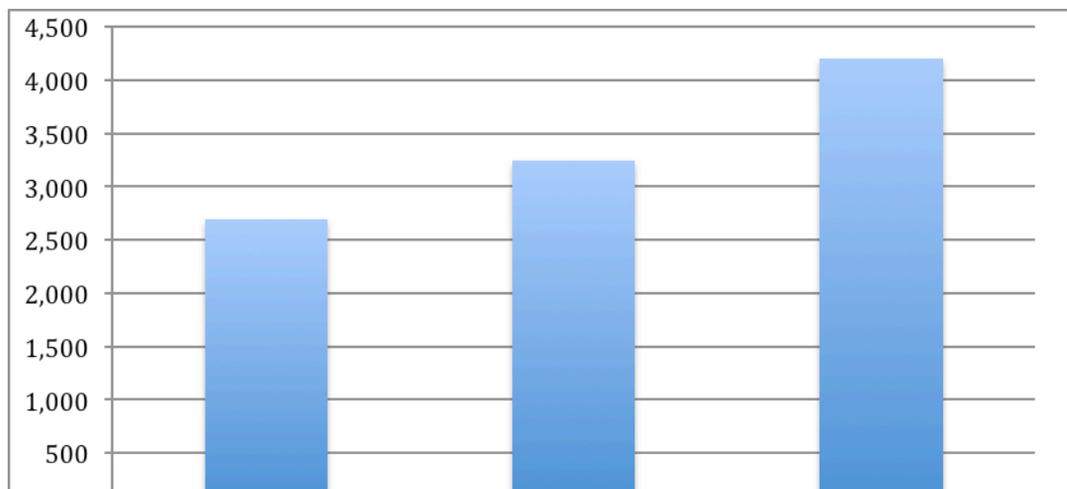


Figura 7. Total Ingresos de la FIFA. En millones de dólares

La Figura No. 7 ilustra el crecimiento que ha experimentado y se hace evidente que las estrategias mencionadas anteriormente han dado resultado, puesto que se han registrado ingresos incrementales. Empezando por Korea y Japón 2002, podemos observar que la FIFA obtuvo 2,685 millones de dólares. Para Alemania 2006 ya se obtuvieron 3,238 millones de dólares, es decir se registró un incremento

del 21%. Para Sudáfrica 2010 se logró obtener 4,189 millones de dólares de ingresos, lo que significa un incremento del 29% con respecto al periodo anterior. El crecimiento por tanto, es constante y su velocidad de va en aumento. Adicionalmente, si se observa

las Figuras No. 8, 9 y 10 podemos ver que son la representación gráfica de la Tabla No.4. De manera que se puede observar en porcentajes las participaciones de las distintas fuentes de ingresos de la FIFA.

Los derechos de televisión en todos los años han significado más de la mitad de los ingresos y sin lugar a duda constituyen base y sustento de las finanzas de la FIFA.

Por otra parte se puede observar, cómo la FIFA en los diferentes periodos, ha tratado de diversificar sus ingresos buscando que

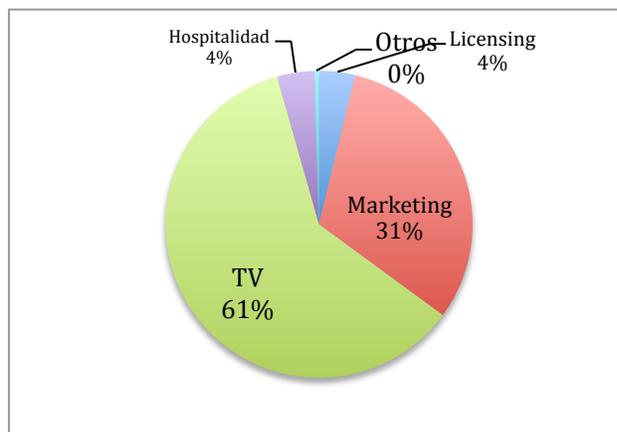


Figura 8. Distribución de Ingresos Mundial 2002

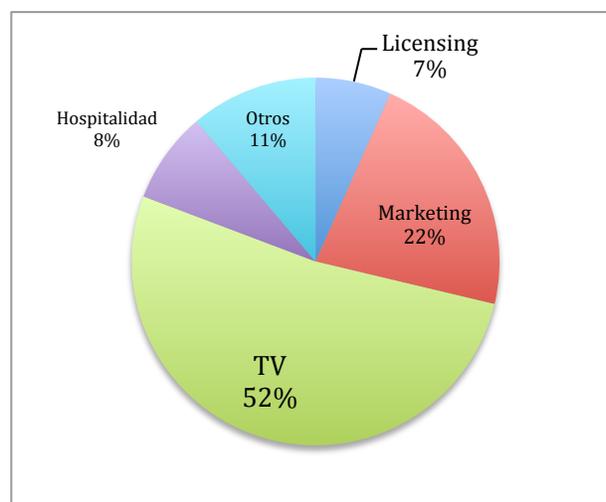


Figura9 Distribución de Ingresos Mundial 2006

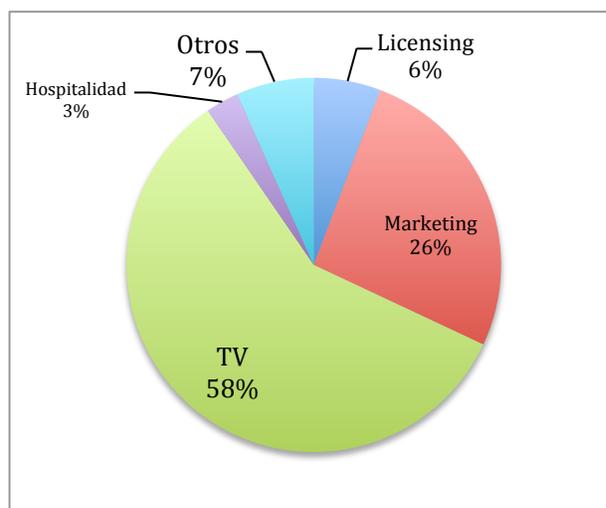


Figura10. Distribución de Ingresos Mundial 2010

otros rubros sean más significativos, como es el caso del Marketing , las Licencias y la Hospitalidad que han demostrado un crecimiento notable, pero que todavía son opacados por los derechos televisivos.

LOS JUGADORES

He hablado de los equipos, de la FIFA, de los estadios y de la televisión entre otros aspectos, pero falta topar el tema de los jugadores: Ellos son los actores principales, el centro de atención y los protagonistas de este gran espectáculo. El fútbol es un deporte en el que se enfrentan dos equipos cada uno con once jugadores en cancha. Y como es normal los mejores resaltan y son los que más llaman la atención del mundo.

Como ya se estableció anteriormente la mayor concentración de dinero en el fútbol se encuentra en Europa, por lo tanto las más grandes figuras de este deporte juegan para clubes Europeos.

Estos deportistas llaman la atención de todo el Mundo, millones de personas están constantemente pendientes de lo que ellos realizan y tratando de imitarlos en cualquier forma posible. Son figuras que determinan moda y estilos, además de generar sensación y promover el consumo de algunas marcas.

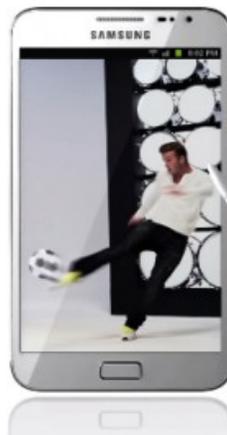
Las mayores empresas del deporte y otras que no están relacionadas con el se han dado cuenta del gran impacto que estas figuras tienen en las masas y por tanto tratan de aprovechar su imagen para atraer a más consumidores de sus productos.

Adidas, Nike y otras marcas firman contratos con las grandes figuras de los equipos para que ellos utilicen exclusivamente sus productos en todos los eventos deportivos. Por ejemplo Nike tiene como gran estrella a Cristiano Ronaldo y para quien desarrolló un modelo exclusivo de zapatos de fútbol; además posee una



Cristiano Ronaldo Nike Ad

línea de ropa deportiva con su nombre. Cristiano Ronaldo Nike cuenta con otras figuras alrededor del mundo como: Wayne Rooney, Sergio Ramos, Mesut Özil, Andrés Iniesta, Gerard Pique, Neymar,



Samsung
GALAXY Note

Experience the new GALAXY Note
with Premium Suite upgrade

facebook.com/samsungmobile

Ronaldinho, entre otros. Adidas *David Beckham Samsung Galaxy Note Ad.*

por su parte cuenta con la gran imagen de Messi para quien, Adidas también ha desarrollado productos exclusivos. Otras figuras de Adidas que resaltan son David



Casillas Adidas Ad

Beckham, Iker Casillas, Ricardo Kaka', Karim Benzema, Xavi Hernández, David Villa, Steven Gerrard.

Así como Adidas y Nike, muchas otras marcas se hacen de las imágenes de los jugadores para representar promover sus marcas; de esto hay muchos ejemplos. David Beckham tiene contrato con Samsung y es la imagen de la publicidad de los teléfonos Samsung Galaxy. Trabaja también para H&M, Burger King y otros. Otro buen ejemplo es Cristiano Ronaldo que también es la imagen de varias marcas como Castrol,

Time Force, Emporio Armani, entre otras. Messi representa marcas como Head&Shoulders, Turkish Airlines, EA y muchas otras. Esta relación entre marcas y jugadores representan grandes ingresos para los deportistas.

Forbes, una revista de negocios de los Estados Unidos realizó un estudio de los deportistas mejores pagados del mundo donde se hace evidente que el fútbol no es el deporte que mejor paga. El boxeador Floyd Mayweather es el líder indiscutible, pues gana 85 millones de dólares anuales únicamente provenientes de salario. En deportes como el boxeo, tenis, golf las grandes estrellas ganan millones de dólares y están por encima de las grandes estrellas del fútbol. Hoy en día el futbolista que

mayores ingresos tiene es David Beckham con 46 millones de dólares al año y se ubica en la posición ocho a nivel global. (Forbes, 2013)

Si se observa la Figura No. 11, se puede evidenciar los 10 jugadores con mayores ingresos en el mundo del fútbol; todos juegan en el fútbol europeo. La lista esta liderada por David Beckham, seguido de Cristiano Ronaldo, Lionel Messi y el resto. Hay que destacar que según la Figura No. 11, si bien David Beckham es el líder, su salario es de 9 millones, inferior al de otros futbolistas, pero su gran fortaleza radica en la publicidad, la cual le genera 37 millones de dólares, es decir el 80% de sus ingresos. Asimismo Ronaldo y Messi generan gran cantidad de sus ingresos con la publicidad representando 63% y 49% respectivamente. El resto de jugadores obtienen la mayoría de sus ingresos de su salario.

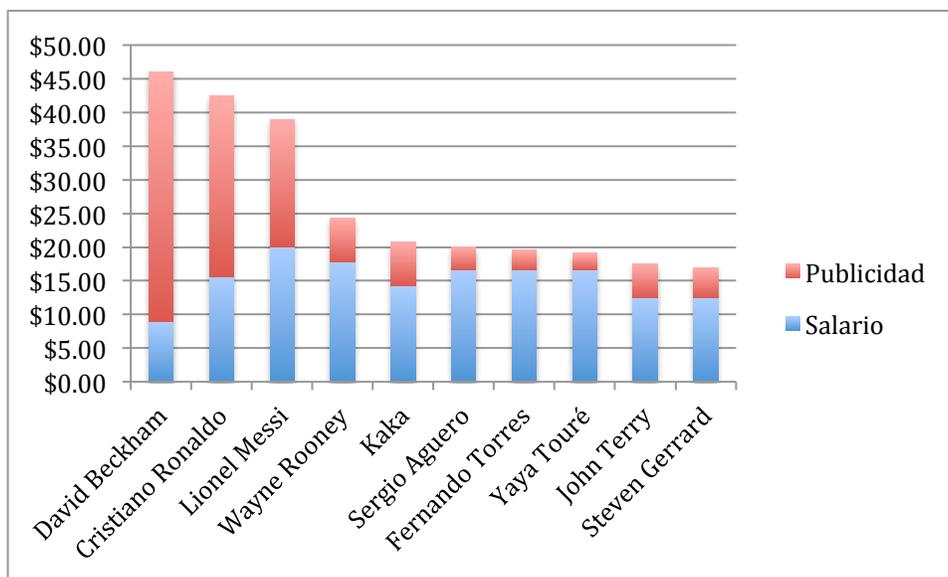


Figura 11. Ingresos de los jugadores de fútbol. En millones de dólares. Forbes

Beckham, Ronaldo y Messi son las figuras más demandadas por las marcas mundiales; su popularidad, imagen y desempeño los han hecho muy valiosos para

los propósitos de mercadeo y es por esto que son tan cotizados. De la muestra de 10 jugadores en total, se obtiene como dato que las empresas han gastado 114.4 millones de dólares por publicidad, de los cuales 82.9 millones se utilizaron para contar con Ronaldo, Beckham o Messi. En otras palabras estos tres jugadores se llevan más del 70% del dinero invertido en publicidad por las marcas.

REDES SOCIALES

Las redes sociales representan parte importante de la vida de las personas y el fútbol no se está queda atrás. Como ya se mencionó anteriormente, los equipos han ido adaptándose a las tendencias de las nuevas generaciones. Utilizan el internet para estar más cerca de sus fans, alcanzar nuevos territorios e impactar en esos mercados.

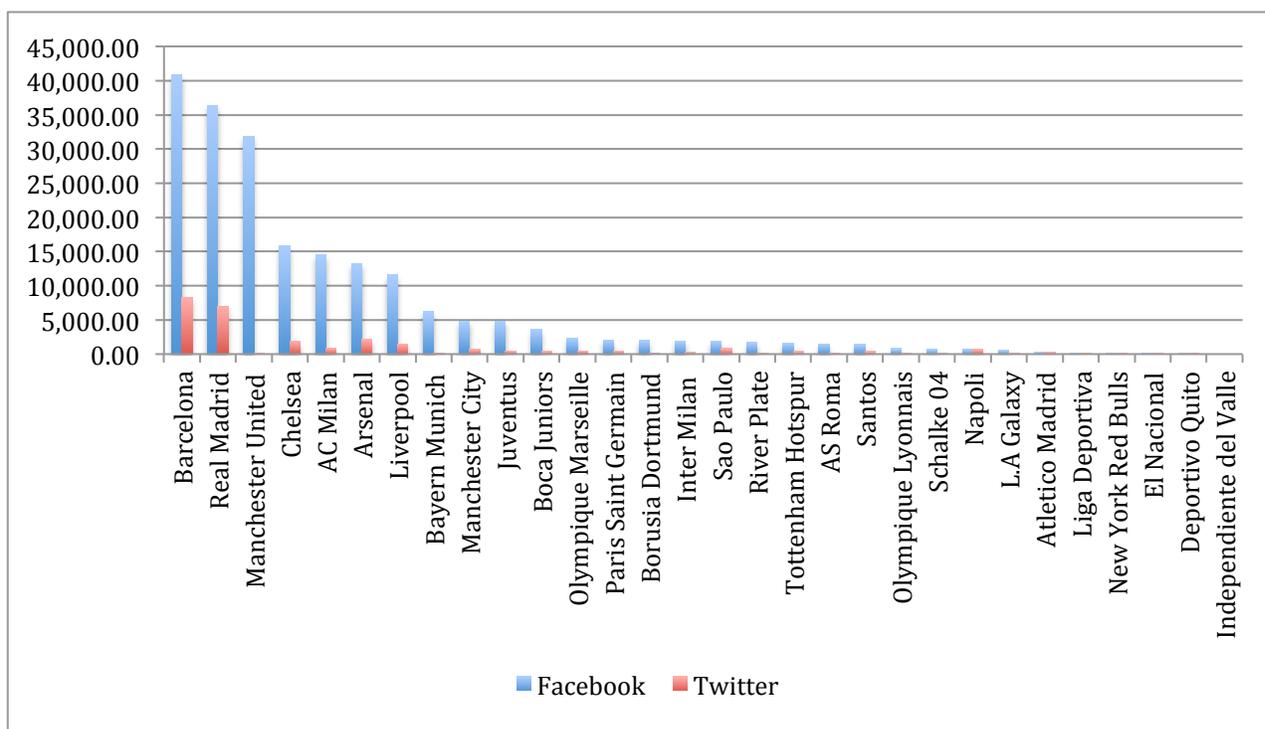


Figura 12. Equipos en las redes sociales. En miles de personas. Al 3 de marzo de 2013. (Facebook) (Twitter)

Grandes equipos del fútbol están presentes en el internet atrayendo a nuevas personas hacia sus productos. Utilizan las redes sociales como Facebook y Twitter para generar un contacto aún más cercano y personalizado, puesto que estos medios permiten una mayor interacción y la gente se acerca más a la institución. En Facebook se publican las últimas noticias del club y sus productos, se promocionan eventos y se publican fotos y comentarios de la vida íntima de los jugadores. Además se comenta en varios idiomas y gente de alrededor de todo el mundo interactúa con sus comentarios.

La Figura No. 12 que se encuentra a continuación, denota la presencia de los equipos de la muestra en las redes sociales como Facebook y Twitter. Hay que resaltar que el FC Barcelona es el líder en redes sociales, tanto en Facebook como en Twitter ya que cuenta con 40.8 millones de *likes* y 8.3 millones de seguidores respectivamente. El Real Madrid le sigue con 36.4 millones de *likes* y 7 millones de seguidores. Otro equipo con gran impacto en redes sociales es el Manchester United con 31.9 millones de *likes*. El resto de equipos tienen una popularidad muy inferior y les siguen a los líderes con alrededor de 15 millones de *likes* en el mejor de los casos. Asimismo, como se mencionó anteriormente los equipos están evolucionando y entrando en el área de las aplicaciones para teléfonos y *Tablets* lo que les permita estar más cerca de su gente.

Las redes sociales se han destacado porque permiten estar más cerca de los famosos y los futbolistas han causado un gran impacto en este medio. Figuras como Cristiano Ronaldo, Messi, Beckham y Kaka', están presentes en estos medios

interactuando con la gente y creando un vínculo más amplio con sus fans. Las redes sociales permiten que los jugadores expresen sus opiniones, publiquen fotos de ellos, aclaren dudas y polémicas, entre otros tópicos y aspectos. De este modo, los fans se sienten más comunicados y conectados con estos personajes mundialmente famosos. En sus perfiles y cuentas, se puede ver cómo comentan en diferentes lenguajes para que más gente les entienda y así su popularidad aumente.

La Figura No. 13 muestra visiblemente la presencia de los jugadores mejor pagados en las redes sociales. Cristiano Ronaldo es el líder indiscutible en redes sociales llegando a cifras record para cualquier deportista de 56.39 millones de *likes* en Facebook y 17.37 millones de seguidores en Twitter. En Facebook le sigue Messi con 44.27 millones de *likes* y en Twitter le sigue Kaka' con 14.96 millones de seguidores. Beckham supera los 20 millones de *likes* en Facebook y Rooney los 10 millones. Se puede observar también como la popularidad del resto de jugadores se ve minimizada comparándolas con los líderes.

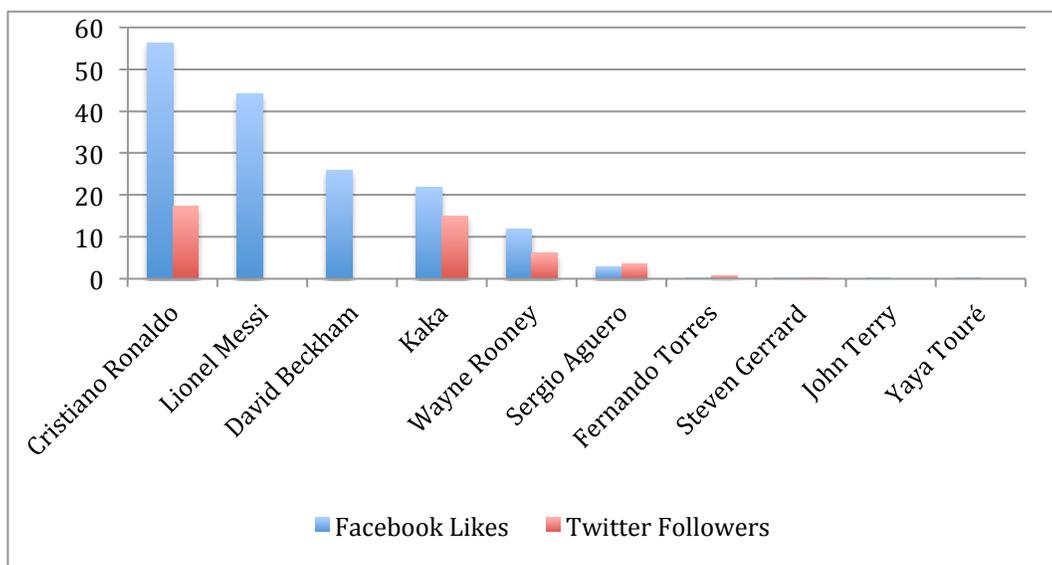


Figura13. Futbolistas en las redes sociales. Cifras en millones. Al 3 de Marzo de 2013

Es interesante observar también, cómo la imagen de los jugadores es tan influyente que incluso supera en algunos casos las de los equipos de fútbol, tal cual sucede en los casos de Cristiano Ronaldo y Messi. Esta es quizá una de las principales razones por la cual un equipo de fútbol, decide llevar a sus filas a una gran estrella, puesto que este hará que mas potenciales consumidores se interesen por sus productos, espectáculos, redes y proyectos.

EL MARKETING Y EL FÚTBOL ECUATORIANO

El fútbol ecuatoriano ha estado adaptándose y siguiendo los pasos de los mejores equipos del mundo, tratando de a su manera imitar lo que en Europa se hace para adaptarlo a nuestro medio con la expectativa de seguir creciendo. En el caso del marketing, esto no es nada diferente y los equipos tratan de imitar las estrategias más exitosas y adaptarlas para su equipo y sus hinchas. Sin embargo hay que tomar en cuenta la gran diferencia de ambos mercados. Mientras el mercado europeo es mucho más grande y con gran poder adquisitivo, el mercado ecuatoriano es muy pequeño y posee limitada capacidad de consumo. El fútbol europeo es visto en muchas partes del mundo, lo cual hace que sus equipos tengan la posibilidad de atraer a mucho más aficionados, permitiendo que los equipos rompan barreras e intenten permanentemente la exploración de nuevos mercados. El fútbol ecuatoriano en cambio, no tiene ese atractivo y sus equipos están limitados a hacer las cosas para su medio.

Un pequeño recorrido por algunos clubes de la capital ecuatoriana permitió entender la situación y como se están manejando. Se realizaron 4 entrevistas a los encargados del área de marketing de el Club El Nacional y se habló con el Capitán Mayorga; en Liga Deportiva Universitaria de Quito se habló con el señor Diego Castro; en Deportivo Quito se habló con Cesar Pardo: y en Independiente del Valle se contactó a Santiago Morales.

Se hicieron entrevistas en la que se buscaba comprender varios aspectos de los clubes. En la primera parte de la entrevista se buscaba comprender una visión general del negocio y como los distintos clubes evaluaban a sus equipos desde la óptica de los ingresos, los gastos en que se incurrían y el financiamiento. La siguiente parte constaba de preguntas sobre la inversión y quienes o que instituciones eran las que ponían el dinero en los clubes ecuatorianos. Luego se habló del cliente o aficionado y se consultó acerca de las estrategias que se adoptan para mantenerlo. Se indagó también sobre la estructura del departamento de marketing del Club y de sus actividades; se preguntó acerca de los auspicios y los trámites con las empresas para conseguirlos. Se topó el tema de la imagen de los jugadores y finalmente, se averiguó sobre los proyectos futuros de los equipos. Las entrevistas se manejaron de manera abierta, en persona y se analizaron también algunos puntos adicionales, a medida que surgían los temas.

En general se puede observar que la actividad que se realiza, gira alrededor de tres aspectos generales que son el manejo de la marca y licencias, los auspicios y la fidelidad o socios. Liga desarrolla otras actividades adicionales como son los

viajes, manejo de estadio, temas administrativos, contratos de jugadores. (Diego Castro)

En cuanto a la financiación se descubre que básicamente son cubiertos por la obtención de auspiciantes, ya que no existen inversionistas o capitalistas que financien al Club. “Nosotros como club y los clubes en Ecuador no tenemos fines de lucro. Es decir no hay accionistas. En el Ecuador hasta el día de hoy, la Federación Ecuatoriana de Fútbol, no permite que seamos Sociedades Anónimas. Somos clubes sin fines de lucro. Entonces en nuestro caso puntual, el club Liga Deportiva Universitaria, que es un gran paraguas, que tiene un Country Club, Colegio, etc., creó... para construir el estadio, una figura que era la Comisión Pro Estadio LDU, que depende del club pero tiene cierta autonomía para el manejo del fútbol y la marca. (...) El resto de clubes si son básicamente socios y club. La ventaja que tenemos es que poseemos una continuidad mayor que el resto de clubes que cambian de presidente a cada rato.” (Diego Castro).

Por tanto, los ingresos de estos clubes, se asemejan a los de todos los clubes del mundo y se los puede identificar en ingresos por comercialización, derechos de transmisión y estadio. Si se retoma atención a las Tablas No. 1, 2 y 3, se observa que los ingresos de 2012, en los casos de Liga y El Nacional son aproximados ya que las cifras reales no se podían revelar, según sus dirigentes mencionaron. En el caso de Independiente del Valle y Deportivo Quito los entrevistados únicamente pudieron proveer porcentajes.

Refiriéndonos nuevamente a la Tabla No. 4 podemos observar claramente las diferencias los cuatro equipos; Liga, Nacional, y Deportivo Quito tienen balances de

traspasos negativos, mientras que el Independiente del Valle caracterizado por ser un equipo productor de jugadores, muestra en su balance un saldo positivo, según Santiago Morales. En cuanto a los gastos se coincide que son los salarios de los jugadores los que representan la mayor parte, seguidos de traslados y otra parte que son gastos administrativos.

Existe una gran diferencia entre clubes. Por ejemplo, equipos como El Nacional, El Deportivo Quito y el resto que se encuentran fuera de las ciudades de Quito o Guayaquil, tienen recientemente establecido el departamento de marketing o simplemente, no lo utilizan, restringiendo su actividad a la búsqueda de auspicios, sin que de por medio se guíen por estrategias previamente definidas. Equipos como El Nacional tienen un departamento de marketing que esta en formación y dando sus primeros pasos. “Estamos construyendo un departamento. Hace 8 meses esto (departamento de marketing) no existía, o sea en el marketing aquí no había nadie que se haga cargo, había solamente relaciones públicas. Pero las relaciones públicas son necesariamente componentes del área de marketing. Yo vine acá para regular todos estos aspectos. A que exista lógicamente esta sincronía de trabajo entre la agencia administrativa-financiera y el área de marketing.” (Capitán Mayorga).

Por su parte Independiente, es un caso distinto al ser un equipo nuevo. Creció con el Marketing, sus empresarios acogieron el equipo como un negocio y emprendieron su camino. Los resultados son visibles, sus ingresos y egresos son moderados y no existe un balance negativo. Cumplen con su obligaciones y se mantienen al día en los pagos a sus jugadores. Se consideran sobresalientes sus resultados, a tal punto que se están superando las expectativas. “Nuestra

planificación estaba para el 2012 ascender recién a la serie A. Ascendimos en el 2010. En el 2012 clasificamos ya a una copa internacional y estuvimos muy cerca de ser finalistas del campeonato. Todas estas situaciones han dado que el equipo pueda vender de una forma diferente.” (Santiago Morales).

Otro y distinto, es el caso de Liga que ya ha venido utilizando el marketing desde ya hace varios años, bajo la dirección del Sr. Esteban Paz. Hoy en día continúan sus actividades y como ya se mencionó, sus responsabilidades han aumentado.

Al definir al cliente, se han identificado dos tipos de clientes a los que se debe llegar: los auspiciantes y la hinchada. A la hinchada se la puede dividir a su vez, en socios y no socios; la diferencia es que los socios aportan mensualmente, mientras que los hinchas no, pues compran sus entradas al estadio para cada partido y ambos, socios y no socios, consumen los productos de la marca

Con los auspiciantes se busca que ellos estén satisfechos al ver bien representada su marca con el equipo. Con los hinchas se busca lograr que estén informados, en contacto y que puedan interactuar y acceder a gran variedad de productos. “Estamos en todos los estratos sociales. La hinchada de Liga está 15% en clase baja, media baja 15%, 15% media, etc. No es 15% exactamente pero es perfectamente distribuida. 48% hombres, 52% mujeres. El hincha de Liga es un tema de aspiraciones, es un hincha que quiere ser más” (Diego Castro).

Con respecto al Deportivo Quito, resulta muy interesante la visión de Cesar Pardo cuando habla de este Club: “Deportivo Quito tiene un departamento de marketing pero nosotros estamos centrados principalmente en el área de

comportamiento del consumidor. Es decir a quienes nosotros atacamos directamente es a las personas que sabemos que tienen potencial para invertir en Deportivo Quito (...) en el sentido de comprar el producto y la marca Deportivo Quito, sea en telas, camisetas, promociones, sociaturas, palcos o en lo que fuere.” (Cesar Pardo).

Tras hablar con los entrevistados se ha logrado ver que el mercado local esta copado por los grandes equipos como Liga mientras el resto se pelea por la parte restante. “Al final de cuentas y sin que nosotros queramos, el no salir cuarenta años campeones, nos dio una estrategia delimitada de marketing para toda la gente que no quería ser de Liga. Liga llegó a ser en la capital el equipo ganador de torneos nacionales, de torneos internacionales y el equipo de moda. Entonces si no eres del uno, potencialmente ya eres del mío.” (Cesar Pardo). Santiago Morales también reconoció este concepto, no obstante el enfoque de la estrategia es distinto. “Estamos trabajando en un marketing directo, tratando de buscar una hinchada joven porque es muy difícil que tu puedas conseguir hinchas entre los 15 y 30 años que es la masa más eufórica para ir al estadio. Ya tienen enraizado ese equipo entonces difícilmente le vas a cambiar a un hincha, de Liga al Independiente. (...) Entonces estamos tratando de atacar a niños menores de 10 años con un marketing directo. Es decir estamos yendo a escuelas, a jardines a conversar con los chicos, a enseñarles qué es el Independiente, para que por medio de ellos, pues le pidan al papá ir a un partido de fútbol y tener de aquí a pocos años ya seguidores más fuertes.” (Santiago Morales).

Algo muy importante se notó cuando se les preguntó a los entrevistados acerca de algún acontecimiento exitoso por parte del área de marketing. El Capitán

Mayorga, encargado del área de Marketing del Club Deportivo El Nacional mencionó el hecho de haber aumentado el nivel de socios en un 3% solamente con la comercialización, sin necesidad de una campaña comunicacional; solamente cambiando los beneficios que los hinchas reciben. Mencionó también que la asistencia a los estadios ha mejorado y que esperan sacar una línea comunicacional propia del club.

En Liga se mencionó: “En países y mercados tan pequeños como nosotros a veces es difícil descubrir el agua tibia, te soy sincero aquí un poco toca copiar lo que hace el resto, el Liguista Superhincha nació como una copia tal cual como es el carnet Madridista del Real Madrid. Es un poco tratar de emular lo que hacen los otros equipos y si les funciona, porqué no nos va a funcionar a nosotros. Qué es lo que creo que logramos es: Lograr que la imagen de Liga haya logrado mantenerse junto al crecimiento que tuvo el equipo en sí, es decir crecer a la par. Porque el equipo logró el tope y bien o mal la marca logró aguantar eso o aprovechó de eso para crecer. Lograr generar una marca fuerte que se apoyó en el tema de medios, inclusive llegar a crear su propia revista, crear su propio programa, el tema de radio, sus propios medios digitales, el tema de acercar al hincha, el plan de fidelización que creció.” (Diego Castro). En Liga se hacen evidentes diferencias en los logros de un equipo con un departamento mucho más consolidado

Las entrevistas ayudaron a conocer como se ha venido manejando el tema de auspicios en el fútbol ecuatoriano. La idea general consiste en la elaboración de paquetes que brinden beneficios mutuos para el equipo y para sus auspiciantes; es decir que de acuerdo al monto del auspicio, se puedan maximizar y optimizar su la

exposición de la marca y sean tangibles los beneficios. Equipos como El Nacional solo tienen la oportunidad de vender los espacios de su camiseta, Independiente del Valle y Deportivo Quito mediante una correcta negociación con los dueños de los estadios han logrado establecer un convenio en el que tengan la posibilidad de vender publicidad en los estadios, aunque en este aspecto, Liga marca una gran diferencia ya que tiene estadio propio y puede usar todos los espacios que desee. Asimismo Liga emplea paquetes de auspicios en los que constan vallas LED, Marcador, paredes, activaciones, etc.

El manejo de la camiseta depende de cada institución. Como se puede ver, en el fútbol ecuatoriano hay equipos que llegan a tener alrededor de 15 auspiciantes en su camiseta, mientras que otros tienen otras políticas autoimpuestas de usar menos publicidad por cuestiones de estética. Sin embargo, el objetivo es tener una fuente de ingresos lo más efectiva posible que ayude al cumplimiento del presupuesto. Como mencionó Santiago Morales, en Independiente ha buscado marcas distintas a las usuales para que lo auspicien y pretende hacer que les interese el invertir en publicidad a través del deporte. Independiente no maneja paquetes. Lo que interesa es satisfacer lo que demande el auspiciante y el propósito es cumplir el presupuesto establecido.

Los jugadores en el marketing del fútbol ecuatoriano también tienen su parte, El Capitán Mayorga presentó los ejemplos de los jugadores Pita, Preciado, Cuero y Samaniego que son los más atractivos en la nómina de su club. “Indudablemente estos jugadores ayudan mucho en la comercialización, es un atractivo fundamental para la empresa, porque hay empresas que no solamente quieren que salga en la

camiseta sino que les entregan zapatos calentadores a los jugadores para que ellos sean la imagen de esas marcas” (Capitán Mayorga). Asimismo Cesar Pardo habló de los casos específicos de los jugadores internacionales del Deportivo Quito, enfatizando a Federico Nieto y a Carini. (Cesar Pardo). El caso de Independiente del Valle es muy llamativo. Santiago Morales se refirió de su equipo como diferente. “Es muy claro, no solo en el Ecuador sino en el mundo entero, que existen equipos formadores y equipos compradores. Independiente es un equipo formador para lo cual necesito invertir para poder seguir sacando jugadores” (Santiago Morales), aunque también tienen jugadores adquiridos. Como labor social, el club invierte dinero en la educación de sus jugadores: se les enseña matemáticas, inglés y español, lo suficiente para que sepan transmitir sus ideas de manera correcta y sepan hacerse entender tanto aquí como en el exterior (Santiago Morales).

Por su parte en Liga se menciona que tienen algunos jugadores, pero que sin embargo, actualmente el club se encuentra en un proceso de renovación y que muchos de esos jugadores ya no están. “Teníamos jugadores que eran símbolo por todo lo que ganaron, por lo que estuvieron mucho tiempo en Liga. Teníamos a Bieler, Barcos, Cevallos que eran jugadores que sabían manejar su imagen y que nosotros les utilizábamos mucho en nuestras campañas, redes sociales. Ahora es una nueva camada que tocará ir trabajando con ellos para que vayan creciendo y es parte de lo que veníamos haciendo.” (Diego Castro).

Está claro que en el caso del Ecuador, debido a su limitada capacidad financiera, es muy difícil retener algunos jugadores y peor aún adquirir un jugador simplemente por su imagen ya que los riesgos son muy altos. La renovación y

modernización del Marketing parece ser el plan en marcha para el futuro de varios equipos nacionales. La idea es reforzar y modernizar todo lo que son redes sociales, medios digitales, aplicaciones para Smartphones y webs, con el objetivo de poder interactuar intensamente con los hinchas. A manera de ejemplo es pertinente citar que el hecho de poder usar la web para exponer quejas, hacen que este medio ayude de una manera muy efectiva a generar la fidelidad de la hinchada hacia el equipo, que es justamente lo que hoy en día se esta buscando conseguir. “Es acercar al hincha a la institución”(Diego Castro).

CONCLUSIONES

El fútbol y el Marketing han venido creciendo con el pasar de los años y como se ha podido observar el fútbol se ha convertido en un gran negocio, donde los ingresos de los equipos alcanzan millones de dólares, que en el caso record del Real Madrid llega a superar los 600. Desde la enorme institucionalidad de la FIFA hasta los pequeños equipos que luchan por sobrevivir, buscan auspicios. Evidentemente el marketing ha llegado a formar gran parte del fútbol, ayudándolo a fortalecer su imagen y posicionamiento como del deporte más popular y más practicado del mundo.

Como se hizo evidente, la FIFA hoy en día es una institución que posee un gran poder. Sus grandes eventos alrededor de todo el mundo atraen a millones de personas. Los mundiales de fútbol y los grandes partidos logran paralizar al planeta y son el centro de atención. Retomando los datos que se mencionaron a lo largo de este trabajo, se concluye que las cifras que arrojaron los mundiales son

impresionantes; estadios llenos casi en su totalidad con alrededor del 95% de su aforo y audiencias que superan los 25,000 millones de personas viéndolo por televisión. El gran poder que tiene esta institución y la impresionante cantidad de gente que es capaz de mover con uno de sus eventos le permite alcanzar eficientemente todos sus objetivos, trayendo consigo beneficios tangibles y concretos para muchos sectores de la economía de varios países y regiones, así como para muchas instituciones deportivas que se han insertado en los métodos de administración y marketing más modernos que existen

Como se hizo evidente, la FIFA reconoce 5 fuentes de ingresos: las licencias, el marketing, la televisión, la hospitalidad y los escenarios. El buen manejo de estas 5 fuentes ha permitido que la FIFA consiga superar periodo a periodo, habiendo llegado a registrar la cifra más alta en el Campeonato Mundial de Sudáfrica 2010 con un registro de 4,189 millones de dólares, teniendo las mejores expectativas de superarlo en Brasil 2014.

Tras analizar los 3 últimos torneos se ha logrado clarificar la idea de que las licencias permiten sacar el mayor provecho a evento para utilizarlo y promocionarlo alrededor de todo el mundo por medio de alianzas con distintas marcas de altísimo nivel, alrededor de todo el Mundo.

En cuanto al Marketing y a los auspicios se evidencia la idea de generar distintas categorías de auspiciantes, los cuales serán beneficiados de distintos tipos de exposición y visualización. De esta manera se ha reducido el número de patrocinadores oficiales y el resto de auspiciantes se han reubicado en otras categorías, permitiendo así la obtención de mutuos y mejores beneficio tanto para la

institución como para la marca que busca generar exposición a través del auspicio. La FIFA ha logrado optimizar el manejo de las relaciones con sus patrocinadores y las cifras lo corrobora por si solas. En 2010 se llegó a 1,097 millones de dólares que representaron más del 20% del total de ingresos.

Por su parte la Televisión llega a significar el rubro más importante de la FIFA pues alcanza más del 50% de sus ingresos, habiendo registrado crecimientos importantes, campeonato tras campeonato, hasta que en 2010 se obtuvieron 2,448 millones de dólares. La televisión se basa en la popularidad del deporte y de los eventos y los eventos de la FIFA, cada día adquieren un mayor prestigio por lo que más gente los demanda.

Finalmente la Hospitalidad como ya se mencionó es la idea de vender tours de lujo y oportunidades de ver los partidos de los mundiales de manera exclusiva y en asientos privilegiados por lo que continua siendo un rubro muy importante oscilando en el 5% de los ingresos totales.

Por su parte los equipos no dejan de impresionar con sus cifras y se ha hecho común el dividir los ingresos en 3 aspectos fundamentales que son el Marketing, los Estadios y los Derechos de Transmisión.

El Marketing crece su importancia cada vez mas y mediante el uso correcto de sus herramientas, se obtiene los ingresos que provienen de auspiciantes, además del correcto manejo de la imagen del equipo. Los equipos más referentes en este aspecto son el Real Madrid, Barcelona, Manchester United y Bayern Munich. Estos equipos obtienen grandes ingresos de este rubro en comparación con otros equipos alrededor del mundo. La calve de su estrategia consiste en formar alianzas con los

auspiciantes adecuados, logrando que su nombre sea utilizado de la mejor manera y de esta forma, penetrar en las preferencias de mas consumidores y adeptos a la institución. De esta manera también, se abren puertas de nuevos mercados en otras regiones del mundo, valorizando cada vez más, el nombre y la marca de la institución deportiva.

Los derechos de transmisión son otra de las fuentes de ingresos y es una herramienta que es muy importante y muy ligada a la imagen del equipo. Los equipos más atractivos atraen a una mayor cantidad de personas, las cuales quieren estar en contacto con el equipo y tener la posibilidad de ver sus partidos. Mientras mayor popularidad tenga un equipo, más gente demandará la transmisión de partidos por lo que los ingresos del equipo aumentarán. Los grandes ejemplos son el Real Madrid, Barcelona y el Manchester United.

El estadio significa una gran ventaja para los equipos de fútbol, el hecho de poseerlo pone a la institución, un paso adelante del resto de equipos, no solo porque maneja a su gusto los horarios y días en los que desea jugar sino, que también saca ventaja al vender más publicidad. Tienes la posibilidad de brindar más servicios y facilidades a su hinchada. En fin el buen manejo del estadio te permite maximizar ingresos de taquilla. La estrategia actual está dada en obtener y asegurar la mayor cantidad de asientos disponibles por lo que se venden distintas categorías de abonos anuales. El Real Madrid es en este aspecto también, el líder de los ejemplos, pues casi el 30% de sus ingresos proviene del manejo del estadio. Es un club pionero e innovador en sus estrategias y esto lo viene demostrando ya varios años y es gran

parte por la impresionante visión y entrega del actual presidente del Real Madrid. Fue el quien emprendió y dio pasos muy importantes para lo que hoy en día es Club.

A principios del 2000 el Manchester United era ejemplo y líder como marca deportiva y tenía una administración envidiable. Florentino y sus aliados asociaron esto con el gran poderío de las figuras de ese Manchester United, especialmente David Beckham.

Fue Pérez quien emprendió el camino del Real Madrid de esa época, firmando contratos millonarios año tras año con grandes figuras como Zidane, Figo, Ronaldo hasta que en el 2003 se hizo de los servicios de la súper estrella David Beckham (Carlin). “Pérez es una cosa de otro mundo. (...) Si no hubiese tenido la idea de lanzarse a presidente del Real Madrid, el equipo puede que hubiese obtenido el mismo número de trofeos. Incluso puede que hubiese ganado el respeto y la admiración de los fanáticos del fútbol a nivel mundial, pero el club no hubiese tenido el éxito en el fútbol mundial del mismo modo en el que se consiguió. Y los simpatizantes del Real Madrid entendían esto mejor que nadie” (Carlin, 100). Al convertirse en presidente en el 2000 cambió la historia; prometió devolverle la gloria al club, glorias similares a las que surgieron con Di Stefano. Tres años después logró su promesa con gran éxito. Además se convirtió en una de las figuras comandantes del juego y formó el equipo de los Galácticos. Los mejores jugadores del mundo hacían fila para jugar en el equipo de Pérez. Ronaldo preguntó si se podía unir, lo mismo hicieron Zidane y Beckham. (Carlin, 101)

Ejemplos como estos son los que hay que seguir, equipos innovadores en todos los medios y líderes, tanto en lo deportivo como en lo económico. Innovan con

sus estrategias y atraen nuevos mercados; utilizan todo lo que esta a su disposición y se favorecen de las tecnologías.

Si bien ha quedado establecido que el mercado Sudamericano es más limitado y pequeño que el europeo, no está nada mal adaptar ciertas estrategias al medio Sudamericano. Es notorio cómo los grandes equipos de esta zona van imitando y adaptando lo que se puede, a su gente y a su filosofía.

Quedó perfectamente claro el caso del fútbol ecuatoriano donde Liga de Quito utiliza y modifica ciertas estrategias para poder aplicarlas y poco a poco se van mostrando los logros. Hay que tomar en cuenta que el marketing en el fútbol ecuatoriano es muy pequeño y nuevo en comparación a la grandeza, potencia y experiencia del fútbol europeo.

Algo que es muy cierto y tiene que ser muy claro en el fútbol es que no existe una estrategia que tenga 100% de efectividad. El fútbol es un deporte donde participan atletas que están sujetos a cambios, altos y bajos, condiciones adversas, climas hostiles y otros grandes factores que afectan los rendimientos generando resultados adversos. Además un equipo puede estar sujeto a enfrentar un partido de la mejor manera pero no siempre se gana. Habrán ocasiones en las que se deba perder y eso consiste uno de los cuadros mas hermosos del fútbol. Sin embargo estas mismas derrotas o victorias, buenos y malos rendimientos, son los que pueden determinar que una estrategia de resultado potenciando su efecto con buenos resultados o destruyendo un plan, por más bien concebido que esté, por una mala racha. "Hay que ser sinceros, todo depende del resultado que se obtenga en la cancha. Por más que tengas la mejor imagen del mundo si no juegas en la cancha,

nadie te hará caso. Este es un tema de manejar el marketing de un equipo. Muchos de tus resultados también dependen de tus resultados deportivos. Puede ser la mejor estrategia del mundo, que si tu equipo no gana nada” (Diego Castro).

Esta frase resume el marketing dentro del fútbol. Si bien el marketing ha llegado a establecer su importancia dentro de el deporte más popular del mundo, su influencia sigue siendo determinada por los resultados. El fútbol no deja de ser un deporte y no pierde las sorpresas y emociones que lo caracterizan. El éxito se logra al potenciar las estrategias de marketing en base a los buenos resultados.

ANEXO

Tabla General	Estadio	Precio de Entradas	Total	Derechos de transmisión Marketing				Estadio	Facebook	Twitter	Camisetas deportivas con marcas para el diseño de camisetas oficiales	Ingresos por negocios con marcas deportivas para el diseño de camisetas oficiales	Balance Traspasos de jugadores
				Propio	Total	Marketing	Estadio						
Real Madrid	SI	39-228	668.213	224.965	231.647	211.601	36.400,00	7.000,00	1.400	49,4	5,85		
Barcelona	SI	75-199	592,8	208,65	217,1	167,05	40.800,00	8.300,00	1.150	42,9	-44,2		
Manchester United	SI	47-82	549,11	201,49	189,02	158,6	31.900,00	100,00	1.400	40,95	-71,136		
Bayern Munich	SI	39-91	478,92	105,82	262,08	111,02	6.200,00	200,00	880	26	-90,74		
Chelsea	SI	82-137	419,38	181,22	113,23	124,93	15.900,00	1.900,00	910	32,24	-111,54		
Arsenal	SI	41-198	413,9	164,17	96,72	153,01	13.300,00	2.200,00	800	NA	-2,145		
Manchester City	SI	63-82	362,42	138,22	189,91	34,29	4.800,00	700,00	250-500	19,344	-21,385		
AC Milan	NO	26-267	333,97	164,19	125,84	43,94	14.600,00	900,00	350	19,37	48,1		
Liverpool	SI	61-75	303,26	101,76	128,83	72,67	11.600,00	1.500,00	810	40,313	-65,455		
Juventus	SI	46-117	254,02	117,78	94,9	41,34	4.800,00	500,00	480	17,03	-42,12		
Borussia Dortmund	SI	38-91	245,83	78,52	126,49	40,82	2.000,00	200,00	250-500	NA	10,075		
Inter Milan	NO	29-260	241,67	146,12	65,39	30,16	1.900,00	300,00	425	23,53	-17,29		
Tottenham Hotspur	SI	50-127	231,66	98,93	66,69	66,04	1.600,00	400,00	NA	NA	-6,981		
Schalke 04	SI	34-68	226,85	49,4	121,42	56,03	700,00	100,00	NA	NA	4,095		
Olympique Lyonnais	NO	15-78	199,394	121,004	55,38	23,01	800,00	100,00	NA	NA	27,82		
Napoli	SI	24-195	192,92	111,54	49,4	31,98	700,00	700,00	NA	NA	3,78		
Olympique Marseille	SI	39-117	176,41	91,78	61,1	23,53	2.300,00	500,00	250-500	NA	25,805		
AS Roma	NO	22-114	150,67	83,72	47,84	19,11	1.500,00	200,00	NA	NA	-27,404		
Atletico Madrid	SI	39-117	131,163	50,688	25,645	54,83	300,00	300,00	NA	NA	19,305		
Sao Paulo	SI	20-41	85,3	34,1	22,8	28,4	1.900,00	800,00	NA	NA	NA		
Santos	SI	30-61	79,01	45	25,38	8,63	1.400,00	400,00	NA	NA	NA		
Boca Juniors	SI	24-99	34,7	9,4	10,1	15,2	3.600,00	400,00	NA	NA	3,055		
River Plate	SI	49-60	23	7,1	8,5	7,4	1.700,00	200,00	NA	NA	2,86		
Liga Deportiva Universitaria	SI	5-40,00	6,75	2,7	2,7	1,4	200,00	30,00	NA	NA	-4		
El Nacional	NO	5-25,00	3,8	0,8	1,7	1,3	20,00	20,00	NA	NA	negativo		
Paris Saint Germain	SI	26-195	NA	NA	NA	NA	2.100,00	500,00	250-500	NA	-185,575		
LA Galaxy	NO	30-200	NA	NA	NA	NA	600,00	100,00	NA	NA	NA		
New York Red Bulls	SI	20-70	NA	NA	NA	NA	200,00	100,00	NA	NA	NA		
Deportivo Quito	NO	8-30,00	NA	30,0%	30,0%	20,0%	20,00	20,00	NA	NA	negativo		
Independiente del Valle	NO	6-00-15	NA	15,0%	35,0%	10,0%	NA	NA	NA	NA	positivo		

ENTREVISTAS:

Marketing Liga de Quito

Marketing Deportivo Quito

Marketing El Nacional

Marketing Independiente del Valle

1. ¿Podría proporcionar una visión general de la actividad general que realiza esta unidad de negocio?
2. ¿Podría identificar algún tipo de accionista? ¿Qué tan importantes son estos grupos de accionistas para la institución?
3. ¿Qué esperan los accionistas de su trabajo? ¿Qué tipo de valores genera usted?
4. ¿Qué tipo de actividades desarrolla usted para sus clientes?
5. ¿Qué tipo de actividades están a cargo del departamento de marketing de la institución?
6. ¿Cómo está estructurado el departamento de marketing?
7. ¿Podría mencionar algún acontecimiento exitoso conseguido por su equipo de marketing?
8. ¿Cuáles son los procedimientos generales que se desarrollan para obtener patrocinadores?
9. ¿Cómo se manejan los auspiciantes principales en la camiseta oficial del equipo?
10. ¿Hay algún jugador que resalte como gran influencia para el departamento de Marketing del equipo?
11. En fin, ¿podría comentar sobre algún proyecto futuro del departamento de marketing?

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE INTERÉS

DE TEXTO Y CIFRAS PARA TABLAS:

- AC Milan. (2012). Bilancio Gruppo Milan. Obtenido el 9 de Marzo de 2013. Obtenido de:
http://www.acmilan.com/it/club/balance_sheet
- Arsenal (2012). Arsenal Holdings PLC Statement of Accounts and AnnualReport 2011-2012. Obtenido el 10 de Noviembre de 2012. Obtenido de:
http://www.arsenal.com/assets/_files/documents/oct_12/gun__1349166617_ARSENAL_HOLDINGS_plc_ANNUAL_RE.pdf
- AS Roma. (2012). A.S. ROMA S.P.A. Realazione Finanziaria Annuale Al 30 Giugno 2012. Obtenido el 9 de Marzo de 2013. Obtenido de: <http://quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2012/6/30/t.aspx?t=MTAA:ASR&ft=&d=e873bad1cac6f51fe22dbacff714b0c6>
- Atlético de Madrid (2012). Cuentas Anuales a 30 de Junio de 2012. Obtenido el 9 de marzo de 2013. Obtenido de:
<http://sdehumo.net/files/folders/cuentas/entry269841.aspx>
- Barcelona (2012). FC Barcelona Memoria 2011-2012. Obtenido el 10 de Noviembre de 2012. Obtenido de:
<http://www.fcbarcelona.es/club/prensa/detalle/ficha/memoria-anual>
- Barcelona. (2012). Abonos Estadio 2012/2013. Obtenido el 6 de Abril de 2013. Obtenido de:
<http://www.fcbarcelona.es/socios/detalle/ficha/abonos-estadio-temporada-2012-13>
- Borussia Dortmund. (2012). Business Report 2011/2012. Obtenido el 9 de Marzo de 2013. Obtenido de:
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&ved=0CDQQFjABOAO&url=http%3A%2F%2Faktie.bvb.de%2Feng%2Fcontent%2Fdownload%2F1330%2F18298%2F4%2Ffile_1%2FBVB-GB2012_english_RZ_netS.pdf&ei=XI6KUemGDLOs4APf8YHAAQ&usq=AFQjCNH8p93EvPTQxGBBuO1lrPSRS_PMWA&sig2=A-Mj98GVAGPSIA6NqfDxDw&bvm=bv.46226182,d.dmQ
- Carlin, J. (2004). White Angels: Beckham, the Real Madrid, and the New Football. New York: Bloomsbury Publishing. Obtenido el 4 de Abril de 2013. Obtenido de:
http://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=OsTeLLAo6CkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=marketing+football+real+madrid&ots=KHeoUTpN3q&sig=Uze6TaFi3MRh5x28lx_NFAdgbpc#v=onepage&q=marketing%20football%20real%20madrid&f=false
- Club Atlético Boca Juniors. (2012). Estados Contables. Obtenido el 4 de abril de 2013. Obtenido de:
<http://www.scribd.com/doc/111633997/Memoria-y-Balance-de-la-temporada-2011-12-de-Boca-Juniors>
- Club Atlético River Plate. Asociación Civil: Estados Contables al 31 de agosto de 2012. Obtenido el 10 de Marzo de 2013. Obtenido de:
<http://www.urgente24.com/sites/default/files/river%20plate.pdf>
- Deloitte. (2012). Bayern Munich. Obtenido el 9 de Marzo de 2013. Obtenido de:
http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league-2011/ac393d3d32245310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm

- Deloitte. (2012). Chelsea FC. Obtenido el 9 de Marzo de 2013. Obtenido de:
http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league-2011/96bd3d3d32245310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm
- Deloitte. (2012). Olympique de Marseille. Obtenido el 9 de Marzo de 2013. Obtenido de:
http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/0b3e0a6cd2345310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm
- Desbordes, M. (2007). Marketing & Football: An International Perspective. Great Britain: ElsevierLtd
- Drake, T. (1992). El Marketing como arma competitiva. Madrid: McGraw-Hill.
- Facebook. (2013). Conteo de likes paginas oficiales de los jugadores y equipos de fútbol. Al 3 de Marzo 2013. www.facebook.com
- FIFA. (2003). INFORME SOBRE LAS FINANZAS DE LA FIFA 2002. Obtenido el 15 de Febrero 2013 de
<http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/59/94/46/financiar%5freport%5f2002.pdf>
- FIFA. (2007). INFORME SOBRE LAS FINANZAS DE LA FIFA 2006. Obtenido el 10 de Noviembre 2012 de
http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/2006_fifa_ar_sp_1769.pdf
- FIFA. (2011). INFORME SOBRE LAS FINANZAS DE LA FIFA 2010. Obtenido el 10 de Noviembre 2012 de
<http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/52/65/2006%5ffifa%5far%5fsp%5f1769.pdf>
- FIFA (2012). Adidas Brazuca – Name of Official Match Ball decided by Brazil fans. Obtenido el 6 de Abril de 2013. Obtenido de:
<http://www.fifa.com/worldcup/news/newsid=1693277/index.html>
- FIFA (2013). FIFA World Cup History. Obtenido el 5 de abril de 2013. Obtenido de:
<http://es.fifa.com/classicfootball/history/worldcup/index.html>
- FIFA (2013). Hospitality Programme. Obtenido el 6 de abril de 2013. Obtenido de
<http://hospitality.fifa.com>
- Forbes. (2012). The World's Highest-Paid Athletes. Obtenido el 16 de Marzo de 2013. Obtenido de:
http://www.forbes.com/athletes/#p_9_s_a5_
- García-Ochoa, J. (2013). CR7 Shirts a SellOut. Diario Marca. Madrid: 1 de marzo 2013. Obtenido el 1 de Marzo de 2013. Obtenido de:
http://www.marca.com/2013/03/01/en/football/real_madrid/1362123136.html
- Inter Milan. (2012). FC Internazionale, Bilancio 2011/2012. Obtenido el 9 de Marzo de 2013. Obtenido de: <http://tifosobilanciato.it/2013/01/08/fc-internazionale-bilancio-20112012-30-06-2012-77-milioni-di-perdita-fair-play-a-rischio/>
- Jeanrenaud, S. (2006). The economics of sport and the media. UK: Edward Elgar Publishing. Obtenido el 4 de Abril de 2013. Obtenido de:
http://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=P6BYIHnyhdgC&oi=fnd&pg=PA37&dq=marketing+football+real+madrid&ots=-2QuEoBYLw&sig=19L1f0KTJmStjChQtT-W_GDIRbM#v=onepage&q=marketing%20football%20real%20madrid&f=false
- Juventus. (2012). Juventus Corporate Governance Annual Report 2011/2012. Obtenido el 9 de marzo de 2013. Obtenido de: <http://www.juventus.com/juve/en/club/societa/corporate-governance/Relazioni-di-Corporate-Governance>

- Kunz, M. (2007). Big Count. FIFA MAGAZINE. Julio 2007. Obtenido el 2 de Marzo de 2013. Obtenido de: <http://www.fifa.com/aboutfifa/officialdocuments/doclists/ranking.html>
- Liverpool FC (2012). Liverpool The Money Report. Obtenido el 9 de marzo de 2013. Obtenido de: <http://lfcts.com/liverpool-f-c-the-money-report/>
Liverpool FC accounts. Obtenido el 9 de marzo de 2013. Obtenido de: <http://www.liverpoolecho.co.uk/liverpool-fc/liverpool-fc-news/2013/03/05/liverpool-fc-accounts-compare-the-last-five-years-financial-figures-data-visualisations-100252-32925898/>
- Losada, A. (2009). Se dispara la venta de las camisetas de Cristiano Ronaldo. blueBBVA. Obtenido el 16 de Noviembre de 2012. <http://soy.bluebbva.com/2009/07/se-dispara-la-venta-de-las-camisetas-de-cristiano-ronaldo.asp>
- Manchester City (2012). Manchester City Annual Report 2011-12. Obtenido el 9 de marzo de 2013. Obtenido de: <http://www.mcfc.com/News/Club-news/2012/December/MCFC-Annual-Report-2011-12>
- Manchester City. (2012). Be Gold. Obtenido el 6 de Abril de 2013. Obtenido de: <http://www.mcfc.co.uk/Tickets-and-Membership/Memberships/Gold>
- Manchester United (2012). Red Football LtdAccounts 2011-2012. Obtenido el 10 de Noviembre 2012. Obtenido de: <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-historicalinfo>
- Miller, A. (2012). The world's best selling club football shirts. Obtenido el 1 de Marzo 2013. Obtenido de: <http://www.sportingintelligence.com/2012/10/08/exclusive-manchester-united-and-real-madrid-top-global-shirt-sale-charts-081001/>
- Miller, A. (2012). Top 10 kit supplier deals in Europe by annual value to clubs. Obtenido el 1 de Marzo 2013. Obtenido de: <http://www.sportingintelligence.com/2012/10/08/real-madrid-and-barca-earn-most-from-kit-deals-united-and-liverpool-closing-in-081002/>
- OL Groupe. (2012). Olympique Lyonnais Registration Document 2011/2012. Obtenido el 9 de marzo de 2013. Obtenido de: http://investisseur.olympiquelyonnais.com/component/option,com_actusnews/Itemid,52/lang,en/
- Real Madrid. (2012). AnnualReport 2011-2012. Obtenido el 15 de Febrero 2013 de http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/M_Rm_InfomeAnual_11-12_Ingles_web_161012.pdf
- Real Madrid. (2012). Group Management Report 2011-2012. Obtenido el 15 de Febrero 2013 de http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/M_Rm_InfomeEconomico_11-12_Ingles_web_161012.pdf
- Santos. (2012). Santos FC Balanço Financeiro 2012. Obtenido el 16 de marzo de 2013. Obtenido de: http://www.santosfc.com.br/upload/site/Santos_Financeiro_V6.pdf
- Sao Paulo. (2012). Balanço 2012. Obtenido el 9 de marzo de 2013. Obtenido de <http://www.saopaulofc.net/o-clube/balanco/>
- Schalke 04. (2012). Konzerngeschäftsbericht 2012. Obtenido el 10 de Marzo de 2013. Obtenido de: http://www.schalke04.de/fileadmin/images/Hauptseite/Verein/Finanzen/2012_Konzernbericht.pdf

SSC Napoli. (2012). SSC Napoli Bilancio Annuale al 30 giugno 2012. Obtenido el 9 de Marzo de 2013. Obtenido de:
<https://dl.dropboxusercontent.com/u/51629032/Bilanci%20Squadre/Italia/Napoli/2012%2006%2030%20Bilancio%20SSC%20Napoli%2001%20Nota%20Integrativa.pdf>

The Stadium Guide. Obtenido el 27 de Febrero de 2013. Obtenido de: <http://www.stadiumguide.com>

Tottenham Hotspur. (2012). Annual Report 2012. Obtenido el 10 de Marzo de 2013. Obtenido de:
<http://www.tottenhamhotspur.com/sites/spurs/The%20Club/annual-reports.page>

Twitter. (2013). Conteo de seguidores de cuentas oficiales de jugadores y equipos de fútbol. Al 3 de marzo de 2013. www.twitter.com

Entrevistados.

Castro, Diego. Director de Marketing Liga Comunicaciones. Entrevista cara a cara. 22 de abril de 2013.

Mayorga. Director de Marketing Club El Nacional. Entrevista cara a cara. 22 de abril de 2013.

Morales, Santiago. Director de Marketing Independiente del Valle. Entrevista cara a cara. 25 de abril de 2013.

Pardo, Cesar. Director de Marketing Deportivo Quito. Vía telefónica. 26 de abril de 2013.