



Universidad Nacional Autónoma de México

**Programa de Posgrado en
Ciencias de la Administración**

T e s i s

**El Impacto del Marketing en un Negocio Internacional:
el fútbol y las oportunidades de desarrollo en México**

Que para obtener el grado de

**Maestro en Administración
de Negocios Internacionales**

Presenta: Javier Alejandro Magaña Maya

Tutor: Dr. Carlos Morales Troncoso

México, D.F. enero 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS DE ESTE PAÍS Y LA UNIVERSIDAD MÁS IMPORTANTE DE IBEROAMÉRICA, POR EL APOYO Y LAS HERRAMIENTAS QUE ME HA DADO A NIVEL PERSONAL Y PROFESIONAL Y POR LA RIQUEZA DE EXPERIENCIAS QUE NUNCA SE AGOTAN.

A MI PAPÁ, A MI MAMÁ Y A MI HERMANA POR TODO LO QUE ME HAN DADO Y POR LO INEFABLE QUE RESULTA EN ESTE MOMENTO DECIR ALGO MÁS SOBRE ELLOS Y LO QUE ME HAN DADO.

A PATY POR EL TRABAJO DE FORJAR UNA HISTORIA, SUEÑOS Y RETOS, PERO SOBRE TODO PORQUE LA VIDA SE BASA EN SUEÑOS Y METAS.

AL DR. MORALES POR LA OPORTUNIDAD QUE ME DIO DE ESTUDIAR EN ESTE POSGRADO Y POR TODAS LAS ENSEÑANZAS QUE HE RECIBIDO DE ÉL.

A ANGELITOS ESPECIALMENTE, YA QUE SIN ELLA SEGURAMENTE NO HUBIERA PODIDO LOGRAR PRESENTAR ESTE TRABAJO Y PORQUE ADEMÁS HA SIDO UNA AMIGA INCONDICIONAL EN MI VIDA.

AL CONSULADO EN SAINT PAUL QUE ES COMO MI CASA Y A MIS AMIGOS, QUE SON COMO MI FAMILIA EN EL EXTERIOR Y POR EL APOYO MOSTRADO POR CADA UNO DE ELLOS EN ESTA AVENTURA PERSONAL Y PROFESIONAL.

A MIS AMIGOS, Y A TODAS LAS PERSONAS QUE SE HAN CRUZADO EN MI VIDA, POR COMPARTIR MOMENTOS, EXPERIENCIAS Y PORQUE GRACIAS A ELLOS VAMOS INTEGRANDO UNA FORMA Y UN ESTILO QUE NOS HACE ÚNICOS.

***"Freedom is best, I tell thee true, of all things to be won"**
William Wallace.*

**EL IMPACTO DEL MARKETING EN UN NEGOCIO
INTERNACIONAL:
EL FÚTBOL Y LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN
MÉXICO**

INTRODUCCIÓN.....	3
RESUMEN CAPITULAR.....	5
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	15
1. EL MARKETING Y LAS EMPRESAS.....	26
1.1 EL PAPEL DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FÚTBOL ASOCIACIÓN (FIFA).....	34
1.2 EL FÚTBOL Y LAS EMPRESAS.....	44
1.3 SUDÁFRICA 2010.....	50
2. LOS MODELOS DE MARKETING: EL REAL MADRID.....	53
2.1 EL MODELO DE LA MAJOR LEAGUE SOCCER (MLS) EN LOS ESTADOS UNIDOS.....	61
3. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS APUESTAN AL DEPORTE?.....	65
3.1 EL SISTEMA BECKHAM.....	68
3.2 EL MODELO DE JORDAN APLICADO EN BECKHAM.....	71
3.3 LAS EMPRESAS PELEAN POR UN JUGADOR.....	76
4. LOS MERCADOS PROMESA.....	78
4.1 EL MERCADO LATINOAMERICANO: MÉXICO.....	81
4.2 ARGENTINA Y EL MERCADO ASIÁTICO.....	85
5. PROSPECTIVA DEL MERCADO MEXICANO.....	89
5.1 PREMIERE LEAGUE MEXICANA.....	102
5.2 RADIOGRAFÍA DEL FÚTBOL MEXICANO MEDIANTE ENCUESTAS.....	112
5.3 LA SELECCIÓN NACIONAL MEXICANA.....	115
6. ¿CÓMO ACTIVAR EL MERCADO NACIONAL PARA MEJORAR EL CONSUMO DE PRODUCTOS?.....	117
6.1 TENDENCIAS DEL MARKETING APLICABLES AL FÚTBOL: MARKETING VIRAL.....	125
6.2 BTL (BELOW THE LINE).....	129
ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.....	133
ANEXOS.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	146

INTRODUCCIÓN

Acorde con la Real Academia de la Lengua, deporte “es la actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas y que tiene como fin recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, comúnmente al aire libre.” La misma Real Academia destaca que es una actividad que se hace por gusto y desinteresadamente; sin embargo, el deporte como actividad se ha convertido en los últimos años en un negocio de corte internacional, en una industria con capacidades económicas que hasta hace algunos años parecían lejanas e inimaginables.

Debe reconocerse que junto con esta nueva industria deportiva, el deporte se ha ido fortaleciendo del marketing como una herramienta de difusión, de una aspiración y de una necesidad, se convierte entonces en una forma de transmisión del hedonismo hacia el espectador y ha cambiado o modificado su nombre hasta trasladarlo a un consumidor de productos y servicios que esta industria genera.

Stanton, Etzel y Walker definen al marketing como un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.¹ De esta manera el marketing se ha mezclado con la industria deportiva trasladando lo que antes era una actividad deportiva con cierta ganancia hasta lo que hoy es una estructura que requiere de administración y que genera ganancias a partir de la venta y oferta de productos y servicios.

Dentro de los deportes y en eventos como los Juegos Olímpicos o el Mundial de Fútbol, tanto la industria deportiva como las empresas involucradas con la organización de estos eventos, muestran sus capacidades de difusión a nivel mundial al relacionar sus productos o sus marcas, de tal forma que, el deporte se vuelve un instrumento de negociación.

Esta industria refleja su potencial día con día y evento tras evento, prueba de ello es el Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010, que reportó ganancias de 610 millones de dólares.² De esta manera, la industria deportiva ha ido evolucionando en las últimas dos décadas de una manera exponencial, los jugadores de fútbol se han convertido en el activo de una empresa, un equipo de fútbol se ha reformulado en una empresa deportiva, las marcas se han convertido en referentes sociales y aspiracionales.

La red que compone a la industria deportiva se ha fortalecido a partir de los equipos, las marcas, la industria del diseño, la innovación, la tecnología, la inversión y la competencia constante que la ha hecho evolucionar local, regional y

¹ Stanton, Etzel y Walker (2004). *Fundamentos de marketing.*, 13a Edición. p. 7.

² Graham Dumber. (2011). FIFA reporta ganancias por US\$ 631 millones por Mundial de 2010. Rev. (07/11/2011) <http://www.laprensa.com.ni/2011/03/03/deportes/53765> Los resultados del ciclo mundialista de cuatro años muestran ingresos por 4.190 millones de dólares por acuerdos comerciales y de transmisión, de los cuales el 87% están directamente ligados al torneo.

globalmente. La idea de “pensar global y actuar local” y el viejo concepto teórico de “La Aldea Global” de Marshall Mac Luhan, el poder de los medios de comunicación y el impacto de los mensajes en esta sinergia de “el medio es el mensaje”, han construido una nueva industria que a su vez combina productos y servicios, tangibles e intangibles y en dónde los medios de comunicación desde la radio, la televisión, hasta su evolución en el internet y los dispositivos móviles, han convertido a una parte del mundo en parte de un mecanismo de respuesta inmediata al cambio, a las tendencias y siempre pensando en lo nuevo, en lo radical, en lo vanguardista, en lo alterno y en lo sofisticado.

Esta industria a la que no se le da una dimensión real en muchos casos, es tan lucrativa o más que industrias como la automotriz, o la de espectáculos. Funciona como una gran red que comparte un concepto común, el deporte, y se interrelaciona como pocas en los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales. En el caso del fútbol, su órgano rector, concentra tanto poder como lo podría tener un Estado y su influencia en la toma de decisiones tiene trascendencia a nivel global.

La economía del fútbol en su organismo rector tiene reservas económicas por 1.280 millones de dólares, su fortaleza habla hoy por sí misma. Eventos como el mundial de Sudáfrica son capaces de acelerar y potenciar economías, ya que logran convertir un espectáculo en un instrumento de intercambio. Habría que ver al fútbol, como una economía o en un sector global, un Estado rodeado por su propia Organización de las Naciones Unidas (ONU), conformada con Estados miembros cuyo objetivo común es impulsar dicho deporte para obtener ganancias económicas.

El fútbol genera dinero en ciertos sectores, en equipos importantes, selecciones nacionales y las marcas más poderosas. Gracias al impulso del marketing como herramienta principal de difusión de los objetivos de las empresas relacionadas al fútbol, que transformaron al deporte en una unidad de cambio, México se ha convertido en uno de los países más atractivos para la inversión y venta a pesar de sus características socioeconómicas y a la peculiaridad de cómo se maneja la industria del fútbol en el país.

El marketing ha conseguido para el fútbol una gran imagen global, productos fantásticos, diseños y adaptaciones de sus productos para toda clase de consumidores, inversión de millones de dólares en publicidad y creación de marcas,³ lo que lo ha hecho un socio perfecto de la proyección global con un fundamento local.

³ 7 Lecciones de Marketing del Fútbol Español. (2011). Revisado (07/11/2011). <http://www.1000ideasdenegocios.com/2011/03/7-lecciones-de-marketing-del-futbol.html>.

RESUMEN CAPITULAR

La presente investigación se enfoca en el negocio del fútbol; por ser el deporte que por su estructura, desarrollo y número de consumidores, es el que más ganancias genera a nivel mundial; es así como, tomando los modelos estadounidense y europeo de este negocio, se intentará demostrar que se pueden adoptar algunos elementos de éstos para la industria del fútbol en México. La aplicación del marketing como una herramienta generadora de ganancias exponenciales así como el análisis administrativo con visión empresarial es lo que se analizará profundamente en este trabajo.

En el primer capítulo, se demuestra el poder del marketing en el negocio del fútbol que, a pesar de su corta edad, tiene una estructura internacional consolidada; y de cómo empresas de corte internacional como Coca-Cola o la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) apuestan al desarrollo de esta industria. El mundial de Sudáfrica 2010 representa la cúspide de las ganancias de una industria integrada a nivel mundial, de una cadena productiva variable, dinámica en productos y servicios, en la innovación, en el pico de un ciclo económico de cada cuatro años y de la auto sustentabilidad de una industria que cada año que se renueva, y potencializa sus ganancias.

El capítulo dos presenta los modelos de marketing aplicados en Europa y en Estados Unidos, mostrando el desarrollo en estas regiones con algunos ejemplos que han sido ganadores, y de su estructura.

El tercer capítulo habla de cómo la fórmula de marketing se copia, se adapta y se regenera en cada región; y dependiendo de cada situación, se impulsan las ventas a través de la imagen de figuras deportivas.

El capítulo cuatro muestra los casos de algunos países en los que no se han desarrollado los modelos expuestos en los capítulos anteriores y, que tienen consumidores potenciales pero que cuya estructura de negocio y administración, al tener diferentes niveles de desarrollo, no han logrado concretarlo como un negocio.

El capítulo cinco muestra las capacidades a futuro de este negocio en nuestro país, las oportunidades de desarrollo del sector basadas en la profesionalización y formalización del mismo, y la necesidad de inversión y reestructuración del modelo actual.

El capítulo seis enmarca la prospectiva del mercado mexicano y las tendencias de marketing como resultado de la interacción, la innovación y competitividad a nivel mundial, y la adaptación de otros modelos comparados.

Por último, en la sección de análisis y conclusiones, se rescatan los puntos más importantes citados como una opción para activar el mercado mexicano y de la viabilidad con base en la estructura y las características de la industria del fútbol en nuestro país.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo se encuentra en dinámicas basadas en la interacción constante de productos, servicios, personas e información; y la globalización, junto con los medios de comunicación, han conformado una enorme red de intercambio en donde la homologación de conductas, procesos y productos parecen ser el modelo a seguir; dentro de esta dinámica el fútbol ha jugado un rol importante como ente económico a lo largo y ancho del mundo, algo que era un simple deporte, se transformó en un negocio, y ahora, en un sector industrial sumamente redituable.

El fútbol es el deporte más practicado del mundo, un medio de distracción, un hobby y un espectáculo para ver cada fin de semana, pero se ha transformado en una industria en donde los clubes que antes conformaban una liga profesional hoy son empresas, y lo que antes era un simple partido de fútbol hoy es una “unidad de cambio o de inversión.”

En menos de veinte años, el crecimiento de la industria del fútbol ha traído consigo la especialización de este deporte en materia de negocios; al dejar de ser una simple institución deportiva, los clubes de fútbol responden a una nuevas necesidades de consumo. En resumen, ha pasado de ser un deporte para convertirse en una negocio aspiracional creado por la mercadotecnia.

El marketing deportivo es parte de una industria creciente que ha establecido una nueva gama de productos y servicios, en el caso del fútbol, en torno principalmente a los jugadores, pero alrededor de ésta se encuentran un sinnúmero de actores que interactúan de manera directa en el fútbol, el principal es su organismo rector que gobierna la actividad de este deporte a nivel mundial, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA).

La industria del fútbol encontró antes al consumidor que la creación del producto, es un mercado que a nivel mundial tiene más de dos mil millones de seguidores y su máximo organismo rector, la FIFA, aglomera a 208 países, más que cualquier organización internacional en todo el mundo, la ONU, por ejemplo, tiene 192 Estados miembros, de ahí su importancia.

La FIFA es acompañada de empresas patrocinadoras que plasman su nombre en cualquier evento relacionado con este deporte, tales como Nike, Adidas o Coca-Cola, quienes lograron no sólo relacionar a un equipo de fútbol con su marca, sino también a los jugadores, creando los denominados “jugadores-empresa.”⁴

⁴ El jugador empresa se podría definir como aquella figura deportiva que pasa de la trascendencia deportiva a la empresarial, al relacionar su nombre como marca relacionada a su vez con otras marcas, un ejemplo de ello han sido Michael Jordan, Pelé o David Beckham.

Es así como el fútbol se constituye en una enorme red de manera local, regional y global donde se venden productos homologados y en donde sólo se enmarcan algunas diferencias regionales o cambios mínimos para cada nicho de mercado. Los productos son, por tanto, locales o regionales pero en la mayoría de los casos son productos globalizados, el mejor ejemplo de esto es el Mundial de Fútbol, segundo evento deportivo en importancia para los espectadores, después de los Juegos Olímpicos.

Como toda industria, el fútbol se ha fortalecido de otros sectores o deportes, incorporando algunos procesos y adaptando otros, con el fin de crear una ideología propia para estructurar esta industria y que tenga características exclusivas.

Los equipos más importantes como Real Madrid, Manchester United, Milán o Barcelona, muestran el viraje que ha vivido en menos de una década el fútbol. Éstos son los mejores ejemplos de la transformación de un equipo o club de fútbol en una empresa, y de cómo dotarlo y crear un sistema estructurado convirtiéndose en una industria redituable⁵. El sistema mercadológico creado en Estados Unidos con deportes como el baloncesto, fútbol americano y béisbol, es el motivo de la apuesta a una nueva industria poco conocida y, por tanto, poco explotada en este país, como lo es el fútbol; con una fuerte inversión se pretende que a mediano y largo plazo el fútbol se convierta en el deporte más practicado y el más redituable comercialmente de los Estados Unidos.

La manera cómo se han estructurado estas empresas deportivas determina el cambio de visión de los dueños, sociedades anónimas, cooperativas y gobiernos, que ahora tienen un enfoque empresarial; y en donde el aficionado deja de ser un simple seguidor, para convertirse en un consumidor potencial, en el que el jugador de fútbol se convierte en una inversión y un pasivo, así como factor de riesgo, y en donde el símbolo o escudo del club se convierte en un logotipo o la marca registrada del mismo.

Los modelos en el deporte de los Estados Unidos o los clubes de fútbol europeos mencionados, son muestra de cómo el deporte se ha conformado en una industria, y de cómo el fútbol es un modelo de mercadotecnia deportiva⁶; describir las características más importantes de cómo funciona el marketing en estos clubes, nos permitirá conocer cuáles son las características que puede adoptar el fútbol mexicano para convertirlo en un negocio redituable.

En México, el fútbol soccer es el deporte más practicado del país, con 35 millones de practicantes según FIFA y 60 millones de consumidores según un estudio de

⁵ Lo que se consigue debido al renombre del club, a la inversión anual, a las ganancias que recibe y al nombre que creado a lo largo del tiempo (*brand loyalty*) que según Business Col se define en español como lealtad de marca y es cuando un mismo consumidor repite la compra de una misma marca de una categoría de producto.

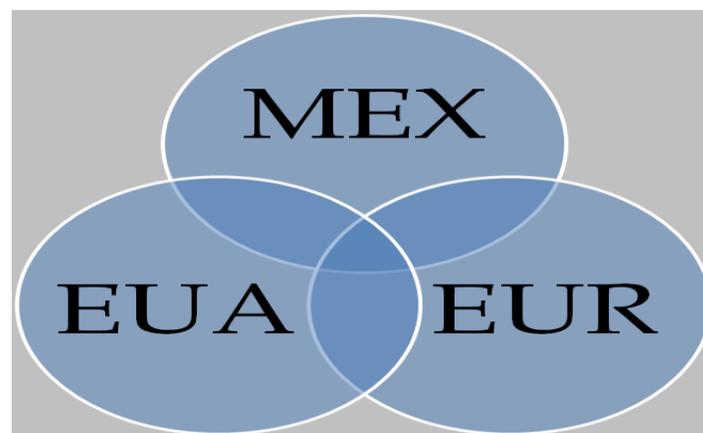
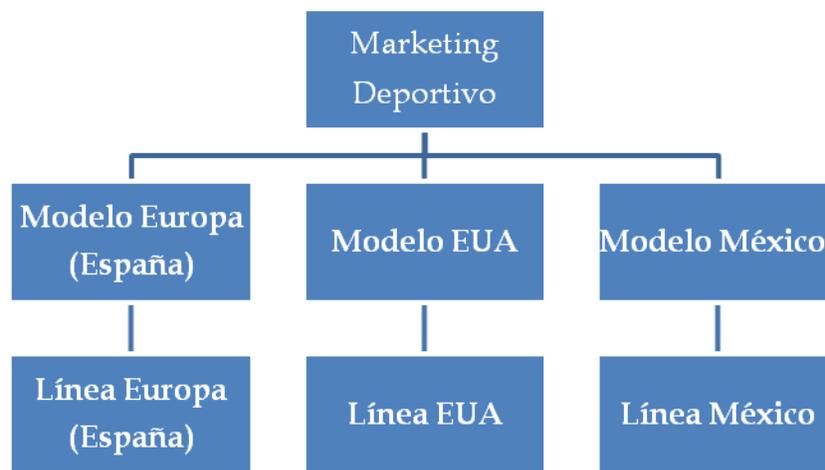
⁶ El marketing deportivo responde a los problemas con que se enfrentan a diario los productores de bienes y los ofertante de servicios deportivos frente a una demanda en rápida evolución. El consumo deportivo presenta suficientes especificidades económicas para justificar que la oferta desarrolle un marketing adaptado a las culturas deportivas. Fuente: Michel Desbordes, et al. *Estrategias de Marketing Deportivo*. 2001. España. p 324.

Consulta Mitofsky de 2010⁷, representa el segundo mercado más atractivo en consumo de productos deportivos a nivel mundial, solo detrás de Brasil; a pesar de esto, la industria mexicana de fútbol no ha logrado desarrollar un modelo que le permita obtener los beneficios proporcionales al mercado que posee.

Lo anterior nos llevar a preguntar ¿Cuáles son las características de marketing más destacadas que podría adoptar México para lograr el desarrollo de la industria del fútbol, y que éste se consolide como un negocio redituable y competitivo?

Figura 1. Los tres modelos de marketing y las áreas de oportunidad aplicables a México

Fuente: Elaboración propia



La intersección y la aportación de dos modelos de marketing exitosos en Europa y los Estados Unidos pueden adaptarse y adecuarse a las necesidades de una industria aún en crecimiento en nuestro país.

⁷ García, Faustino. (2010) EL Consumo en el Mundial de Fútbol. PROFECO. Rev. 29/11/11 http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2010/bol176_fanaticos.asp.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo de esta investigación es mostrar el desarrollo real que tiene una industria en continentes como Europa, y el potencial de crecimiento que existe en la industria deportiva nacional, en específico el fútbol. Este sector es ya una referencia en la industria deportiva de nuestro país, sin embargo, no está siendo explotado acorde con las capacidades que tiene con base en la infraestructura, el respaldo económico y a pesar de contar con la experiencia empresarial y administrativa en otros sectores económicos, donde los dueños de estas empresas son líderes.

Esta investigación busca mostrar que una correcta administración y difusión de este deporte servirían para obtener mejores ganancias e impulsar otras industrias en el sector comercial y de servicios donde ámbitos importantes a considerar son el cuidado de la marca, la relación de la misma, la imagen, la calidad del servicio al cliente, el entendimiento de lo que el consumidor quiere y, sobre todo, mostrar con base en comparativos de desarrollo administrativo y de marketing de Estados Unidos y Europa, que esto es posible.

Este trabajo resulta conveniente para la academia y el sector deportivo en estudio, ya que servirá para dar una referencia comparativa de otros modelos de desarrollo de marketing deportivo, enfocado al fútbol como una industria que debe exponenciar sus ganancias en comparación con los resultados que obtiene en la actualidad. Se cree, acorde con estadísticas de la Organización Mundial de Comercio, que el comercio de servicios abarcará el 50% del comercio mundial en 2020, lo cual habla del crecimiento de las economías, donde los países desarrollados, se encuentran a la vanguardia; ya no sólo se venden productos y marcas, sino la atención pre y post compra; el servicio, la importación y exportación del mundo en todos los sectores industriales son ya una realidad. Buscar puntos clave de desarrollo en una industria como el fútbol que combina servicios y productos, serviría para contagiar a otras industrias de desarrollo de servicios en nuestro país, como lo es el turismo, buscando como finalidad nuevas fuentes de empleo, de desarrollo y ante todo, competitividad y *know how* a nivel macroeconómico.

El presente trabajo es una investigación comparativa enfocada en el fútbol como industria/servicio, cuyo objetivo es mostrar cómo se pueden exponenciar las ganancias que este mercado ofrece, mejorar la relación de marca, imagen y marketing con la infraestructura existente, el respaldo empresarial con que se cuenta y con base en comparativos o referencias de esta industria en otras partes del mundo. Demostrar que el proceso administrativo apoyado del marketing, son complementos indispensables para lograr resultados positivos bajo la premisa de que los equipos o clubes de fútbol son empresas con activos y pasivos, ganancias, pérdidas, inversiones y que sobre todo, el objetivo debe ser la maximización de ganancias.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Las referencias de inversión y ganancias que existen en otros países lleva a pensar que en México, la industria del fútbol no obtiene los resultados económicos ni deportivos que debería, acorde con la infraestructura que posee; mientras que en otros países se le ve como un negocio central e independiente, aquí se le ve como un negocio secundario, dependiente o alterno, y poco formal.

Así pues, el objetivo general de la investigación es:

Definir si con el estado de desarrollo en que actualmente se encuentra el fútbol en México, podría evolucionar favorablemente y a corto plazo, si se emplean alguna de las técnicas de marketing empleadas en los casos de otros países.

Los objetivos secundarios de investigación son:

- Identificar las necesidades de marketing que requieren los clubes mexicanos de fútbol, para que éstos tengan competitividad en la industria.
- Conocer las necesidades de los clubes de fútbol mexicano que permitan convertirlos en empresas competitivas.
- Mostrar los modelos de marketing aplicados al fútbol, que han tenido éxito a nivel mundial.

Es así, como la presente investigación busca mostrar que la aplicación de valor ofrecida a los consumidores, lo traslada a una actividad generadora de empleos como sucede en Europa y Estados Unidos, constituyéndose en una industria competitiva.

Con el apoyo de lecturas especializadas, entrevistas y acercamiento a agencias de marketing especializado, como DreamMatchSolutions, (empresa ubicada en la Ciudad de México, dedicada a la investigación de mercados y patrocinio de empresas deportivas y equipos de fútbol en México) se pretenden alcanzar los objetivos planteados.

HIPÓTESIS

El fútbol en México es un negocio lucrativo que presenta estancamiento y falta de visión empresarial. El uso de herramientas de marketing desarrollaría a este deporte como una industria formal al realizar un análisis comparativo con modelos exitosos como lo son los de Estados Unidos y Europa, por lo que la hipótesis central de la presente investigación es:

En la medida en que no se utilizan las técnicas administrativas y de marketing en el fútbol mexicano tal y como se hace en Europa y Estados Unidos, la industria en este sector deportivo se encuentra en un nivel inferior de desarrollo, lo que le impide ser competitivo.

METODOLOGÍA

El trabajo se dividió en tres áreas; por un lado, se llevó a cabo una investigación bibliográfica con referencia en literatura especializada, trabajos ligados al marketing en el fútbol y otros deportes, en revistas especializadas de todo el mundo, libros, fuentes especializadas de Internet y en específico, de los mercados líderes en materia de fútbol y/o marketing como Estados Unidos, Argentina, Italia, Inglaterra y España, así como revistas enfocadas en marketing deportivo, además de acercamiento a consultoras con información estadística en este deporte, como Deloitte, Forbes, FIFA, entre otras.

La importancia de los medios electrónicos radica en la búsqueda más actualizada de información y de estadísticas que ningún libro puede dar y que permite ver la interacción y la constante evolución de esta herramienta dentro de un negocio internacional, como lo es el fútbol.

En segunda instancia, se contactó a la agencia de Marketing Deportivo DreamMatchSolutions para recibir asesoría, y apoyo en el análisis del trabajo expuesto, además de una entrevista a su Director General, Rogelio Roa, para obtener una idea más clara de como se trabaja en México en comparación con Europa y Estados Unidos.

Se realizó además una pequeña encuesta a seis sectores relacionados con este deporte, como lo son: los jugadores de fútbol amateurs y profesionales, los directores técnicos y entrenadores, los aficionados (consumidores), los comentaristas, las Agencias de Marketing, Consultoras y los empresarios, que nos dieron una visión general de esta industria en desarrollo y una radiografía de la situación actual en diferentes perspectivas. Se asistió a la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), así como a pláticas, cursos y conferencias enfocadas en el Marketing Deportivo en Ciudad Universitaria, etc.

Una de los componentes más importantes de esta investigación están basadas en la observación directa y el posterior análisis de lo que la industria de servicios y entretenimiento denomina “vivir la experiencia”, ya que la infraestructura, las instalaciones, la imagen, el mismo desarrollo del evento, las promociones y la difusión, se vuelven parte fundamental de la visión “radical” del marketing, vivirlo como el aficionado, el consumidor, quien finalmente es el destinatario de la inversión realizada por la empresa.

Debido a esto, y como paso final, se realizaron visitas de campo a las instalaciones del Club Guadalajara en Verde Valle, Jalisco y a los Pumas en Ciudad Universitaria, México, para tener una visión más amplia de la estructura de los clubes en México y su visión de empresa, siendo ésta una causa y consecuencia del desarrollo del marketing deportivo.

En contraste, se visitaron estadios en los Estados Unidos como son el de los equipos profesionales de beisbol de los Twins, de basquetbol de los Timberwolves y los Vikings en el estado de Minnesota, para ampliar el panorama de investigación y analizar las estrategias de marketing que realizan dichos equipos.

Con esto, se permitió hacer un comparativo, teórico y metodológico, entre la literatura especializada y la forma de trabajar en Europa y Estados Unidos, con la manera en que se hace en México y el desarrollo interno, a partir de la visita a los clubes, las conferencias que suelen realizar comparativos y contrastaciones entre los avances y proyecciones con respecto a los líderes, los equipos europeos y la escuela de marketing de Estados Unidos, que persigue un patrón similar de impulso en su estrategia de promoción de todos los deportes.

MARCO TEÓRICO

El entender y explicar la mercadotecnia depende de una definición que sensibilice la importancia de ésta, Philip Kotler la define como “la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa. Es importante señalar que el concepto de mercadotecnia o marketing surgió en los años cincuenta apoyado por el famoso concepto de las cuatro p’s producto, precio, plaza y promoción.”⁸

“La mercadotecnia actual representa una herramienta fundamental en la recopilación y análisis de la información, para transformarla en elemento clave en la toma de decisiones, que lleva a los productos o servicios con éxito hasta sus consumidores.”⁹

Una vez explicado el concepto de mercadotecnia es prudente definir el concepto de mercadotecnia deportiva o *sports marketing* (SM) que “es una actividad que implica buscar socios con los que se comparta imagen, valores, filosofía, objetivos y personalidad de producto.”¹⁰ Estas características se han vuelto imprescindibles en el sistema actual, en donde las empresas compran la imagen, ya sea de un equipo, de un estadio o de una figura en específico.

El marketing en la industria deportiva parece haberse desplazado de ser un proveedor de servicios con alguna oferta de productos a ser un híbrido, es decir, un oferente que provee bienes (productos y servicios por igual).

Dentro de las características que poseen los servicios, según Kotler¹¹, intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperecederos (*perishability*), la industria deportiva posee la característica de otorgar un bien intangible, que es el evento deportivo, donde el servicio es inseparable e irremplazable; sin embargo, a diferencia del resto de servicios como aerolíneas, bancos u hoteles; en el deporte, el consumidor casi no cambia de proveedor.

A su vez tiene una relación directa con el denominado marketing interactivo,¹² pues un equipo ahora tiene que identificar en el consumidor las necesidades, los intereses o cambios que quiere que se vean reflejados en el equipo al que apoya, en el caso del fútbol; es decir, la empresa (equipo) se debe preocupar por ver los intereses e inquietudes de sus seguidores; desde el estilo y los colores del

⁸ Jerome McCarthy. *Basic Marketing. A Managerial Approach*. p. 39.

⁹ Grupo MyM. Estrategias publicitarias y promocionales. (2009). Revisado 05/10/2009. <http://www.mymvideopro.com.mx/merca.htm>.

¹⁰ Gutiérrez, Paloma. La Mercadotecnia Deportiva en el mundo. 2005. Revisado 05/10/2009. <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Merca%20deportiva%20Paloma%20Gutierrez.pdf>.

¹¹ Kotler, Philippe. (1999) *Marketing and Management*. p. 466.

¹² Glenn Rifkin autor del libro *Radical Marketing*, menciona que es en general el uso de los medios de comunicación, el contacto directo con el consumidor, con la gente, encuestas, correos electrónicos que permiten entender mejor las necesidades de la empresa hacia sus clientes.

uniforme que usan hasta los jugadores que deben contratar o que ya no quieren, los productos que les interesaría conseguir, el horario donde prefieren verlos jugar.

El objetivo de las empresas de servicios siempre debe cumplir con el hecho de hacer diferencia ante sus competidores, la calidad y su productividad. En el deporte, todo esto se fusiona en dos palabras: jugadores y resultados. Se debe partir del hecho del que cualquier empresa parte, y en este caso, mencionar que un equipo ganador es un equipo bien administrado, o un equipo bien administrado se vuelve por consecuencia en un equipo ganador.

Por esto, en el deporte como servicio/producto y negocio, gran parte de su calidad está determinada en cumplir las expectativas que ese consumidor tiene hacia ese producto (equipo), que la administración del mismo entienda las necesidades del consumidor (en este caso aficionado), que las comunicaciones externas (publicidad) vayan acorde a lo que el consumidor espera y ve, en resumen, que cubra todas las expectativas generadas. En los servicios, como en cualquier área de negocios, la estrategia está basada en “el consumidor y la satisfacción de sus necesidades”.

Philip Kotler destaca, al igual que Michael Porter, la diferenciación en productos y servicios entre sus competidores. Esta ventaja competitiva permite demostrar el plus o la distinción que se puede realizar. Lo interesante es mostrar lo que lo hace más atractivo al resto, pudiendo ser el distintivo aplicable a la industria deportiva (en específico a los clubes de fútbol), en general, al cambiar a un consumidor que va a ver a su equipo sólo una o dos veces por temporada, a un consumidor intensivo, que es capaz de comprar un paquete para asistir a toda la temporada, como ocurre con los clubes más importantes de Europa o en las ligas profesionales de los Estados Unidos.

En materia deportiva, son los resultados del equipo, o del deportista, la determinante principal de ser, mantenerse o no en el agrado del público; de fomentar el número de consumidores leales, incorporar nuevos consumidores y atraer mediante la creación de este nuevo servicio/producto.

En el caso del fútbol mexicano, lo que falta es “industrializar el servicio”, lo que va muy ligado a profesionalizarlo, es decir, crear la infraestructura y homogeneizar o estandarizar criterios que derivan en una estrategia de mercadotecnia adecuada; es decir, darle la seriedad que merece a la mercadotecnia como promotor de competitividad.

El fútbol mexicano como negocio, debe aprovechar sus características y capacidades, pero también debe saber sus áreas de oportunidad; tal como lo demostró la *National Basketball Association* (NBA) que, con poco presupuesto en mercadotecnia, se convirtió en una empresa exitosa, pero ¿cómo se consigue esto?

Una herramienta es el marketing radical, que implica aquellas estrategias que han desarrollado con éxito un sistema de marketing sin el uso de la maquinaria moderna, aquí tanto el *Below the Line* (BTL) como el marketing viral (los cuales se definen en el capítulo seis) desempeñan el papel *ad hoc* y complementario a las características del marketing radical.

El marketing radical tiene diferencias tanto de forma como de fondo con el marketing tradicional,¹³ empresas como Nike y la misma NBA crecieron de la mano de la originalidad, la conexión con el consumidor y sus necesidades, sabedores (tal como lo indica el marketing radical) de que el consumidor es lo más importante y de que se deben poner en su lugar.

La diferencia enmarcada con Kotler, entre tradicional y radical, es el énfasis entre creer en la calidad del producto, en lo radical, contra el simple costo-beneficio de lo tradicional. En lo radical,¹⁴ el producto se auto sustenta.

Michael Porter¹⁵ en su teoría del líder, retador y seguidor, menciona que el objetivo de la mercadotecnia es antes que nada ver qué estrategias desarrolla el líder para ser vanguardista y en base a eso plantearse, ¿cómo se puede competir con él?, Porter menciona que el líder siempre tiene ventajas como la reputación, economías a escala, aprendizaje acumulado y acceso preferencial a proveedores o canales. Lograr aprender y adoptar las estrategias del líder en mercadotecnia es el principio básico para poder entender cómo se puede aplicar en México, en base a un comparativo, para convertirlo en una industria competitiva y dejar de ser un seguidor, para pasar a ser líder.

La competitividad es un elemento que siempre ha estado presente en el desarrollo del ser humano como fuente inherente de sus características y desarrollo histórico, sin embargo, este concepto ha tomado mayor fuerza y racionalidad en las últimas dos décadas, de la mano con la mundialización, ya que los países, el Estado (territorio, población y gobierno), se han esforzado por crear las capacidades necesarias para compararse al interior y posteriormente, para expandirse en el resto del mundo. La competitividad debe entenderse como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”, según Michael Porter. La competitividad, por tanto, se mide por la productividad de un país, por sus características y por el uso de los recursos, por el dinamismo y la capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias y por entender la constancia del cambio como variable imprescindible.

Por lo tanto, los países son competitivos como resultado de las interacciones que existen en el interior, por medio de los actores económicos que en ella influyen. Las

¹³ Caracterizado por ser: grande, para consumo de masas, separado al consumidor, complejo, mediante fórmulas “probadas” (académico).

¹⁴ Los mercadólogos radicales creen en una relación visceral con su audiencia, (ellos son parte del mercado), creen más en la expansión y el crecimiento que en las ganancias, creen más en “romper reglas”, innovar, crear, emprender en Radical Marketing.

¹⁵ Porter, Michael. (2002). *Ventaja Competitiva*. p. 523-545.

empresas e industrias son el referente, y la causa/consecuencia, de que un país sea competitivo; las rivalidades y la aparición de nuevos competidores crea una cadena de subsistencia, innovación, protección, fortaleza, planeación y estrategias para mantenerse como el líder o el seguidor en el mercado. Este reflejo interno se maximiza con la interacción del comercio internacional, pues el líder en su mercado se enfrenta con los líderes de mercados locales y, por lo tanto, la competencia se agudiza, creando a su vez, la búsqueda de mecanismos que mantengan a esa empresa, con sus productos o servicios como los líderes ya no sólo locales, sino regionales o globales, empleando estrategias para usar de manera más productiva los recursos disponibles.

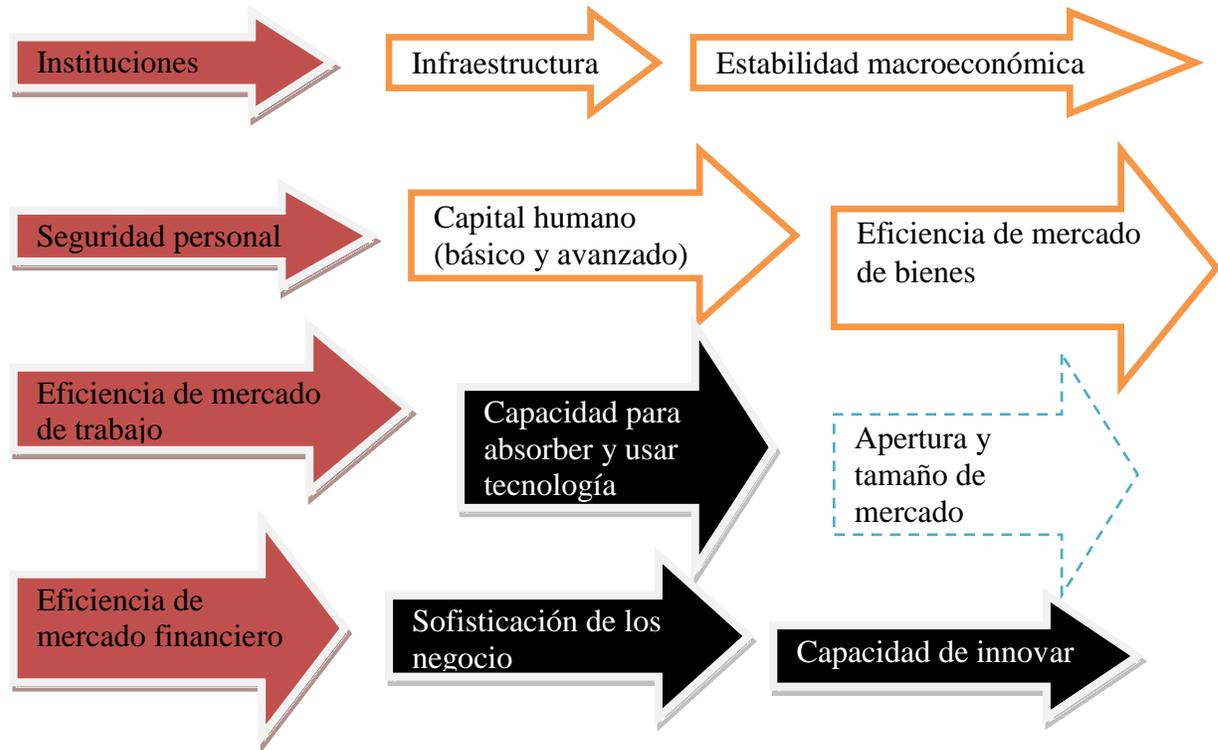
Acorde con el Foro Económico Mundial, de Davos, Suiza, el reporte sobre competitividad de 2009-2010, arroja que México ocupa el lugar 60 entre 134 países retrocediendo ocho lugares con respecto al reporte de 2007-2008. En materia de corrupción, las cosas no son muy diferentes, México ocupó en 2008 el lugar 72 de 180¹⁶ naciones del mundo. Esto marca una relación proporcional entre corrupción y competitividad, y cómo uno lleva al otro en mejor desarrollo y eficiencia.

Con esto, la competitividad se vuelve sistémica, René Villarreal, Doctor en Economía por la Universidad de Harvard y Presidente del Centro de Capital y *Competitividad* (CECIC), menciona que es el eje de cadena: empresa-rama productiva – sector - polo regional - país. Para calificar el desempeño competitivo se deben evaluar 1) la apertura económica, 2) el sistema macroeconómico 3) el sistema sectorial-industrial 4) el sistema institucional 5) el sistema político y 6) el sistema microempresarial. Villarreal califica 6 círculos de competitividad relacionados con lo anterior: micro, meso, macro, internacional, institucional y político social. En el caso del capital empresarial, hoy, las empresas deben de ser IFA (Inteligentes, Flexibles y Ágiles).

Aquí entra el Índice de Competitividad de los Negocios (ICN) que mide la tecnología, ambiente macroeconómico e instituciones públicas. Éste mide el grado de competitividad del ambiente de las empresas, para hacer negocios. Mide a su vez, las operaciones y estrategias de las empresas y la calidad del ambiente de negocios. México en este índice pasó del lugar 48 al 55 del 2005 al 2006. El Índice Global de Competitividad, a su vez, contempla 12 pilares para evaluar la competitividad de un país, como se mostrará a continuación. En México hay carencia de políticas de innovación y competitividad, no generándose economías de aglomeración e integración.

¹⁶ Corruption Perceptions Index. (2008). Revisado: 08/10/2009.
http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/cpi_2008_table.

Figura 2. Los doce pilares que sustentan el desarrollo económico de un país.¹



Así, dentro de las empresas, existen tres tipos de ventajas: Competitiva básica, basada en costo y calidad-Revelada, posicionamiento del producto-Sustentable, mejora e innovación, cerrar brecha con respecto al líder y ampliarla con respecto al que va atrás.

Las empresas IFA basan su ventaja competitiva en su capital intelectual y la innovación continúa a lo largo de la Cadena Global de Valor. Los negocios deben contar hoy con las 3M: multiproductos, multiprocesos y multihabilidades y las 5C producto correcto, cantidad correcta, lugar correcto, precio correcto y tiempo correcto. Se necesita desarrollar una Ventaja Comparativa Sustentable para poder luchar en los mercados mundiales y la hipercompetencia global.

Esta hipercompetencia es la lucha en el mercado internacional, y es la práctica del concepto establecido por Michael Porter de ventaja competitiva. Esta ventaja es establecida por la plataforma o los incentivos y políticas de los Estados, pero desarrollada por las empresas. Es decir, las empresas son las que bajo esa plataforma y condiciones, generan los motores de competitividad y diferenciación. Es aquí donde también entran conceptos como son: la cadena de valor (tanto hacia tras como hacia delante), el encadenamiento productivo y las políticas de innovación, condiciones necesarias en el turismo, donde entra otro concepto que

es la ventaja comparativa (David Ricardo) y en dónde la situación geográfica y la especialización juegan un papel importante, sobre todo en el aspecto turístico.

La competitividad, entonces, existe a través de referentes, en la globalización los referentes son internacionales, son los sectores los que determinan el ritmo de innovación. Porter también habla entonces del papel del líder en el sector o en el mercado, y del seguidor, esta manera crea ciclos de innovación y actualización constante, una mayor y mejor competencia hace que el mercado se potencialice.

Figura 3. El Diamante de Porter

Fuente: <http://www.revistaespacios.com/a08v29n02/imagenes/01-01.jpg>



Este diagrama establecido por Porter habla, en el caso de los servicios, de la necesidad de entender los sectores y factores que intervienen en el desarrollo de las naciones, aterrizados en las empresas. La infraestructura, las condiciones de demanda, los apoyos y las estructuras (empresa y gobierno) son los pilares de este diamante, incentivados por la carestía de recursos, que provocan per se la innovación. El medio ambiente se vuelve condicionante para el desarrollo tecnológico y las condiciones de un ambiente de competitividad.

En los servicios, parte de la competitividad se basa en las estrategias y el entorno, cuyo fin es satisfacer las necesidades del consumidor. En las finanzas, los consumidores son los promotores de las ideas, y en las comunicaciones, lo esencial es la relación con los proveedores. Así, la innovación basa su desarrollo en la investigación y desarrollo (I+D), en el contacto con otras empresas, en las relaciones que existen con los proveedores y en el uso de computadoras.

Nathan Rosenberg, economista de la Universidad de Stanford, especializado en Tecnología y Sistemas de Innovación, al respecto menciona que “las ideas se originan de divisiones productivas, solo se envían al área de I+D para investigación y regresan a los departamentos productivos para su implementación.” Es decir, los procesos se originan en el trabajo constante, en la productividad; sin embargo, en los tres sectores de estudio, financiero, técnico y de comunicaciones, la principal fuente de investigación es el consumidor.

Para el sector técnico, es la I+D otra de sus fuentes principales de innovación, dirección y marketing, en cambio, aplican para cualquier sector. Por su parte, las aportaciones del gobierno, la investigación privada y la literatura sobre patentes, no ocupan gran interés; el objetivo se basa en mantener y expandir mercados. La investigación es básica para la innovación.

Las cuestiones financieras se enmarcan como el principal impedimento para innovar, dejando del lado al mercado o riesgos técnicos, las legislaciones y leyes dañan a todos los factores menos al financiero. El problema en los tres sectores son los grandes costos, los impedimentos financieros, técnicos y de mercado son las principales barreras para la innovación. Los costos de investigación y los estudios de impacto-beneficio son un riesgo y determinante para la inversión, ¿qué puede hacer una empresa en esta materia? El sector con mayores riesgos por invertir en innovación es el sector técnico. En general, se debe dar un especial énfasis en que la mentalidad de las empresas y el personal calificado son también importantes para saber si se puede o no invertir.

En resumen, los riesgos más poderosos son los altos costos de investigación, la falta de capital, aunado a los incentivos y la plataforma determinada por el Estado para fortalecer sectores como el turismo, que representa la tercera fuente de ingresos del país.

La competitividad de México no es solo baja (44.9, vs 100 de EUA o el 81.7 de Canadá), sino que se ha deteriorado. En 2000, México ocupaba el lugar 33, en 2006 el sitio 41. El indicador global está basado en 300 criterios de evaluación, agrupados en cuatro mega indicadores, desempeño económico, infraestructura, eficiencia del gobierno y eficiencia empresarial. Los primeros tres dependen del Estado (país) y el cuarto, donde entra la competitividad, esta influenciado por las variables macroeconómicas. Para esto, es necesario crear políticas públicas adecuadas y condiciones como estabilidad macroeconómica, un sistema nacional eficiente en investigación científico-tecnológica, recursos humanos calificados, infraestructura adecuada, incentivos fiscales, etc.

En México, se han desarticulado los procesos internos y el motor de desarrollo, el llamado sector exportador es una economía de enclave desarticulada del resto de la economía nacional y, que en muchos casos, no forma parte de la cadena productiva, o es engañoso su papel de actor económico.

En la actualidad, la administración internacional comparada emplea modelos como el benchmarking, la calidad total, el *just in time* o la reingeniería, como procesos resultantes de la competencia y de las mejores prácticas locales, regionales y mundiales, el comercio internacional acelera y crea patrones a seguir para industrias que buscan seguir siendo líderes en el mercado y para otras que surgen para rivalizar en la búsqueda de mayores ganancias. Las empresas comienzan a especializarse y buscan la mejor estrategia administrativa para conseguir su fin.

El marketing, por ejemplo, se ha convertido en una herramienta de la productividad. Para Philip Kotler el marketing es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos (o servicios) de valor con sus semejantes”¹⁷. El marketing se convierte en una herramienta innovadora que se sostiene, según Kotler en un mercado meta, en entender las necesidades de los clientes, en la creación de un marketing integrado (estrategia) y la rentabilidad.

Este concepto ha ido cambiando, pero sin duda alguna, es una herramienta necesaria y muy redituable, cuando va acompañada de un producto o servicio de calidad y cuando la estrategia es bien planeada. El marketing basa su éxito o fracaso en la capacidad de innovación, reinversión, irreverencia en algunos casos y evolución; ejemplos son empresas como Coca-Cola o Nike, reflejo de estrategias de marketing exitosas, pero como dice Kotler, parte del éxito o fracaso depende de una administración consciente de los beneficios a nivel directivo.¹⁸

Por lo tanto, el marketing es para Kotler,¹⁹ no la estrategia de la empresa, sino una herramienta de ella, resultado de una correcta planeación administrativa, que debe basarse en los siguientes principios:

¹⁷Kotler, Phillip. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. p. 7.

¹⁸ http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439.

Peñarroya, Montserrat. *Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing* (27-05-2005). Revisado: 05/07/08

Un estudio de Kotler refleja lo siguiente con respecto a la visión empresarial:

- Menos de un 57% de los directores financieros creen que la inversión en marketing que hace su empresa, tenga un efecto positivo en el crecimiento de la misma.
- Un 27% cree que el Marketing sólo es útil como táctica a corto plazo.
- Un 32% confiesa que en momentos duros para una empresa, el primer presupuesto que cortaría es el de Marketing.

¹⁹ Idem.

Figura 4. Los nuevos principios de Philip Kotler

Fuente: Kotler. Dirección de Mercadotecnia

Principio número 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
Principio número 2: Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
Principio número 3: Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente
Principio número 4: Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.
Principio número 5: Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado
Principio número 6: Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes
Principio número 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión)
Principio número 8: Desarrollar marketing de alta tecnología
Principio número 9: Focalizarse en crear activos a largo plazo
Principio número 10: Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

Este decálogo es la base de desarrollo del marketing, una especie de guía que Kotler reconoce es necesaria en cualquier organización flexible y evolutiva, en un entorno dinámico y cambiante.

**EL IMPACTO DEL
MARKETING EN
UN NEGOCIO
INTERNACIONAL:
EL FÚTBOL Y LAS
OPORTUNIDADES
DE DESARROLLO
EN MÉXICO**

CAPÍTULO 1

EL MARKETING Y LAS EMPRESAS.

EL MARKETING Y LAS EMPRESAS

El marketing surge como una necesidad para las empresas de conseguir acaparar mercados y posicionarse en cualquier rincón del mundo mediante el uso de estrategias, compitiendo por conseguir el mayor número de consumidores. Se basa en la capacidad de poder abstraer el tipo de intereses que un mercado requiere en específico, aplicando las generalidades pero también las peculiaridades de los clientes.

“El marketing puede ser empleado por un negocio internacional como estrategia, ya que determinará si es conveniente o no, globalizar su enfoque comercial, para acceder a distintos países. Es bien sabido que todo elemento de la mezcla de marketing es susceptible de globalización: diseño de producto, marca registrada, empaque, precio, estrategia publicitaria, ejecución de la publicidad, promoción y distribución; pero la cuestión está en saber cuándo es favorable hacerlo, tomando en cuenta los lineamientos de un país”.²⁰ En el caso del fútbol, se refiere no sólo a un país, sino a una región y a un momento en específico, a los eventos relacionados que lo rodean y a su capacidad de difusión, convirtiéndolo en un negocio especializado e independiente.

El interés de las empresas transnacionales y su perspectiva que traspasa fronteras, es crear o ligar una imagen, un logotipo o marca con algo; en el caso del fútbol, el objetivo es ligarlo a la imagen que proyecta un equipo; así, el objetivo se vuelve claro al relacionarse con el deporte más popular del mundo, pues lo convierte en una gran oportunidad de negocio y de proyección de marca. El segundo elemento es el jugador, que ya existe, y que se convierte en modelo aspiracional, y en el tercer elemento es donde entra directamente la ciencia o el arte de crear una imagen que se ligue directamente con una figura en específico, en un entorno por todos conocido, como lo es el mismo deporte.

La diferencia entre el resto del marketing y el que se aplica al deporte es que se liga a una figura con un producto, su marca y todo lo que le rodea, el estereotipo que se vende es visible y no solo una idea, el marketing deportivo depende del rendimiento del deportista, de su capacidad, de su carisma, imagen y de la aceptación que tiene ante el público.

Aquí no se crea un producto, el producto ya está hecho, la marca solo debe apropiarse de ese producto y crear entonces, una imagen (una visión narcisista, idealista). Las investigaciones de mercado dependen de cómo construir o qué perfil darle a un jugador, siendo este clásico, relacionado con el país del cuál es origen, una imagen más internacional o solamente local debido a sus características.

Es aquí donde entra la planeación estratégica que es “un proceso que consiste en evaluar el ambiente y las fuerzas internas de una organización, determinar los

²⁰ Velasco Cruz, Elena de Lourdes. (2006). *El marketing como estrategia internacional de las empresas transnacionales para expandir mercados*, p III.

objetivos a corto y largo plazo y luego instrumentar un plan de acción para alcanzar esas metas; las empresas multinacionales se basan fundamentalmente en este proceso, porque les da una orientación general y una guía específica para llevar a cabo sus actividades.”²¹

Según el profesor Juan Manuel de Toro, del Sport Business Management Research Center (IESE–SBM) de Madrid, España, el marketing deportivo está orientado al consumidor, es decir, se enfoca en el pensar, decidir y actuar en términos de consumidor final; para ello debemos conocer al consumidor deportivo y cuáles son sus necesidades para diseñar la oferta más ajustada a dichas necesidades... “hay que saber quién es el consumidor deportivo y qué es lo que desea y necesita; diseñar la oferta más ajustada posible a dichas necesidades, hacérsela conocer y obtener rentabilidad en su prestación. Orientación al mercado, no al producto”.²²

El producto deportivo es algo que tiene más en común con el ocio que con los productos tradicionales de consumo, según de Toro, “se trata más bien de un servicio pues el consumidor deportivo necesita espectáculo, diversión, pasión y sentimiento, por lo que busca que toda su dedicación emocional sea considerada”.²³ Lo anterior coincide con autores como Philip Kotler en cuanto a la capacidad de adaptación que debe tener el marketing y con Glenn Rifkin, el creador del concepto del Marketing Radical, al denominar que el consumidor es lo más importante y que jamás debe separarse al producto de la gente.

Francisco Huertas, director de Marketing Adecco, empresa multinacional de Recursos Humanos, menciona los pasos que se requieren para desarrollar el patrocinio o marketing de una empresa:

- Identificación de valores de la entidad deportiva.
- *Branding* (¿cómo impacta en nuestra marca, crea valor?).
- Relaciones Públicas (posibilidad de desarrollar relaciones públicas con clientes).
- Presentación en especie (participación de la empresa en el evento patrocinado).
- Alineación con objetivos de la compañía: cuota, facturación y beneficio.
- Implicación en buscar intereses comunes entre empresa y patrocinado.
- Comunicación interna y comunicación externa (notoriedad).
- Completar publicidad, seminarios de formación, etc, (actividades adicionales que complementen la actividad de patrocinio).
- Medición y valoración (combinar la cuantificación con una valoración más depurada y analítica).²⁴

²¹ Dominick, Salvatore. (1995). *Economía Internacional*. 4ª edición, McGraw Hill, Colombia, p. 398.

²² Wharton (2005). Marketing deportivo: *El motor del negocio del deporte*. Revisado 08/10/08.

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=966>,

²³ Idem.

²⁴ Idem.

Esta empresa, que patrocina al producto (jugador o club), debe perseguir el mismo objetivo que el club al ser patrocinado; desde la imagen, el beneficio y la relación con el producto o marca, en resumen, el impacto, el cual no es cuantificable.

Como en todo negocio, la fase de planeación es básica, pues el club se puede reconstruir bajo el cambio constante o la imagen clásica, en parte determinada por “lo que quiere” el consumidor, un ejemplo es el Real Madrid en España, que busca tener un acercamiento con el aficionado mediante encuestas y, sobre todo, una estrategia de marketing que funciona en proporción a las necesidades y capacidades del club, mucha inversión en jugadores, promoción en medios de comunicación y el establecimiento de un código de conductas y de valores en los jugadores, además teniendo un especial cuidado sobre qué marca debe relacionarse con su nombre, estableciendo un compromiso con la misma y evaluando su conveniencia publicitaria.

La importancia empresarial de ésta industria radica también en una estrategia de planeación como es la visión; la diferencia de este elemento, entre el marketing estadounidense y el europeo, es evidente, mientras que en Estados Unidos todos los equipos ganan²⁵, en Europa, y en específico en el fútbol, son muy pocos los clubes que obtienen utilidades; sólo a seis (Juventus, Milán, Bayer, Arsenal, Real Madrid y Barcelona), se les puede etiquetar como competitivos en el mercado.²⁶

A pesar de esto, los grandes clubes de fútbol de Europa buscan una visión empresarial de ganar-ganar, Sandro Rosell (Presidente del F.C. Barcelona) presentó una visión global sobre lo que ahora se ha convertido en una industria, el fútbol, mencionó que éste ha experimentado un crecimiento considerable en esta última década, entre un 15-25% de incremento anual, que ha provocado cambios considerables en la estructura de ingresos y costos, aunque remarcó que pocos clubes son rentables.

Además, afirmó que el modelo de negocio ha pasado de una industria principalmente local, a un negocio global y lo comparó a la industria del entretenimiento, “los títulos son como el reparto de dividendos en la empresa”. Con esto se comprueba que el problema de ganancias de un equipo o de una marca no es sólo de México, sino de países en los que existe un mayor desarrollo de esta industria, por lo que podemos decir que es una cuestión que radica no sólo en el marketing sino que va de la mano del poder de la administración”.²⁷

La cuestión básica es no creer en el “patrocinio” en sí, sino en el negocio que conlleva plasmar y adquirir un nombre con el deporte. “En el caso del F.C.

²⁵ La estrategia de patrocinio de todos los equipos está englobada dentro de la NBA (chechar primera referencia) (National Basketball Association) bajo la estrategia global de mercado, por ejemplo, los Atlanta Hawks, “a pesar de haber sido el peor equipo de la liga en 2005, sus ventas se incrementaron en un 67% y el beneficio del patrocinio en un 15%”.

²⁶ *Marketing deportivo*. Ibid

²⁷ Ibid

Barcelona, uno de los principales clubes de fútbol mundiales, Rosell aseguraba respecto a la creación de marca, que la explotación de la marca a través del marketing y los medios (refiriéndose al *pay per view* fundamentalmente) se había convertido en la fuente de ingresos más importante de los principales clubes de fútbol. Rosell, como representante ya de una empresa y no solo un club, se preguntaba si los clubes de fútbol, “¿somos patrocinadores o patrocinados?, ¿somos gestores de marca o esperamos a que venga alguien y nos compre? En el departamento de marketing del Barcelona tenemos que crear una marca competitiva pero a la vez tenemos que hacernos querer y que venga alguien de fuera que nos compre”.²⁸

El caso se vuelve a la vez en un juego de oferente y demandante, la marca que se asocia al club, da una imagen de la empresa, pero hay factores que no pueden medirse aún, como la aceptación. La venta de productos permite medir si se satisfacen las necesidades del consumidor, de una manera sui generis la empresa deportiva es promotora, oferente de un producto y receptora de marcas, y el patrocinio deportivo se convierte en un negocio rentable, pero inmensurable cuantitativamente.

Rosell, quien además trabajó para la marca deportiva Nike afirmaba: “En mis quince años de experiencia en Nike todavía no he visto ninguna herramienta eficaz, ni siquiera de las empresas de análisis de medios; de todas las evaluaciones y valoraciones, la única que me sirve es la satisfacción del patrocinador”.²⁹ Analizar el impacto de las marcas y de su relación se vuelve sujeto de estudio.

En Estados Unidos, existen cuatro empresas que realizan este tipo de estudios de impacto, ya que la relación entre marcas y ventas es una cuestión de estrategia, pues esta aplicación de un estudio por parte de “consultorías” permite a más clubes conocer qué posibles marcas permitirían desarrollar su producto y viceversa, es decir, donde dos o más empresas se pueden relacionar y en donde incluso la dinámica de una marca pueda cambiar al enfocarse con el deporte; Coca-Cola es muestra de ello en su incursión al deporte y los grandes eventos deportivos. El marketing sabe entonces, seleccionar un mercado, penetrar en él; desarrollar su participación en éste y proteger su posición de liderazgo frente a los ataques de los competidores.³⁰

En el fútbol se llevan a cabo campañas agresivas, se eligen hacer campañas que se recuerden por la mezcla de tecnología y espectacularidad aunadas al sentimiento de que el fútbol está en cualquier lado; lo importante es vender el momento, la euforia y jugar con la pasión, Nike es muestra de ello, bajo el estilo y el impacto de sus campañas publicitarias.

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

³⁰ Anant R. Negandhi et Arun Savara, (1991). *Mercadeo Estratégico Internacional*. p. 469.

Quien desea ingresar su marca en el fútbol mundial está seleccionando un mercado global para dar a conocer, posesionar o hacer un clásico a su firma con la imagen de alguien que pueda lograr mejores resultados y asociar su marca al deporte más popular del mundo.

Para Coca-Cola, por ejemplo, el fútbol ha logrado diversos resultados, por un lado la marca es reconocida como la primera empresa de reconocimiento global, ocupa el mismo nombre en cualquier parte del mundo, es una marca que se relaciona directamente con el fútbol, se posee diariamente en el mercado pero busca convertirse en un clásico al relacionarse con este deporte, de esta manera “Coca-Cola va de la mano del fútbol a nivel mundial”.

El fútbol además, permite una gran ventaja, pues es un deporte cuyo marketing en sí, ya ha intentado y logrado homologar los gustos de los aficionados en el mundo, esa homologación crea en cierta forma un mercado lo suficientemente amplio y ad hoc para vender un producto igual en cualquier parte del mundo (una muestra son las playeras o jerseys de fútbol), como se verá más adelante.

La marca ya trae consigo una serie de beneficios innatos al relacionar su nombre con ellos, por un lado el deporte ejemplifica algo sano, el fútbol está relacionado con el mundo y el fenómeno de la globalización, prueba de ello es el Mundial de Fútbol, donde el común denominador es la asistencia evento ya sea por ver a su equipo favorito, por ver el espectáculo, por convivencia o por ver a su ídolo deportivo.

Esto hace que abarque mercados que engloban religiones, política, grupos sociales diferentes y nacionalidades variadas, el fútbol es el reflejo de lo que el mundo tiende a ser, una “aldea global” (como menciona Octavio Ianni).

Las ganancias que el deporte deja como negocio sólo en los Estados Unidos como industria, equivale a unos 213 mil millones de dólares. Según *Sports Business Journal* (SBJ) las ganancias por deporte en este país, son dos veces más grandes que los de la industria automotriz.

Según el mismo estudio de SBJ, la publicidad es la que más ganancias genera en todo el país con 14.1% de la cifra total anual de ingresos en la industria deportiva. Casi 28 mil millones de dólares se mueven entre anuncios en los estadios, la televisión y la radio, Internet y publicaciones deportivas.³¹ Esto ejemplifica las ganancias que genera el deporte y de la expansión que ha generado en los últimos 10 años.

³¹La Jornada. (2007). Maneja 213 mil mdd anuales la industria del deporte estadounidense. Revisado 08/07/2009. <http://www.jornada.unam.mx/2007/02/04/index.php?section=economia&article=022n1eco>.

**Figura 1.1. Valor generado por evento deportivo
(millones de dólares)**

Fuente: Elaboración propia con base en La Jornada y revista Forbes, 30 de enero de 2007.

Lugar	Evento	Valor
1	Súper tazón de la NFL ³²	379
2	Juegos Olímpicos de verano	176
3	Copa del mundo de la FIFA	103
4	Daytona 500/Nascar	91
5	Tazón de las Rosas	88
6	Final de baloncesto de la NCAA	82
7	Juegos Olímpicos de invierno	82
8	Derby de Kentucky	69
9	Serie mundial de béisbol	56
10	Final de baloncesto de la NBA	47

En materia futbolística, el Barcelona es el tercer club que mayores ingresos posee, (por detrás del Real Madrid y el Manchester United) sólo por contratos de televisión recaudó en 2008, aproximadamente, 176 millones de dólares y unos 44 millones de dólares por el contrato con Nike, quien es el patrocinador de su uniforme.

El fútbol se convierte entonces en una empresa, como el Manchester United, la Lazio de Italia y el Ajax de Holanda, quienes cotizan en la bolsa de valores, pues es un negocio al cual apostar. Los pasivos y activos de un club ahora están en la cancha, por ejemplo, en 2005 los jugadores del Real Madrid equivalían a 600 millones de dólares, es decir, que su inversión y riesgo era de 600 millones de dólares cada vez que disputaban un partido, sin contemplar las ganancias por todos los efectos colaterales de esta industria.

Los empresarios en Estados Unidos ya ven la meta y el potencial de este negocio, Malcolm Glazer, que es el dueño del equipo de fútbol americano los Bucaneros de Tampa Bay, ya es dueño además del Manchester United; el club Liverpool es de Tom Hicks dueño de los Texas Rangers de béisbol y de los Montreal Canadiens de hockey.

³² Cabe destacar que marca el estudio revela el evento y no todo el torneo, ya que de lo contrario los Juegos Olímpicos, y el mundial de fútbol se encontrarían por arriba del Súper Tazón.

El fútbol es un fenómeno global, pues el club Chelsea de Inglaterra es del petrolero ruso Roman Abrahamovich; con esto se demuestra que éste es un negocio internacional en crecimiento, y muestra de ello son mercados como el chino que, sin duda alguna, potencializará el desarrollo del fútbol en el aspecto económico por el tamaño de su población y su acelerado crecimiento económico.

Este deporte logra algo poco común, pues pocas marcas, sino es que ninguna, pueden presumir la lealtad de marca que tienen los equipos de fútbol, como menciona Paloma Gutiérrez.³³ Ésta es una de las principales ventajas del deporte y del por qué al anunciarse en un espacio como el fútbol, el objetivo se vuelve entonces la penetración estratégica.

³³ Paloma Gutiérrez es especialista en temas de marketing deportivo, colabora con la empresa Televisa y es Directora General de la Consultora Sports Marketing.
Vilchis, Raúl. Gutiérrez, Paloma. (2006). *Diplomado Fútbol, Cultura y Sociedad, de la UIA*. Paloma Márquez es especialista en Mercadotecnia Deportiva y Directora de la empresa Sports Marketing. . Revisado. 07/10/08. http://www.mediotiempo.com/inc/htmls/noticias_imprimir/imprimir_27469.htmlUIA.

1.1 El papel de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA)

Para entender cómo se estructura el fútbol hay que definir qué es la FIFA y su forma de hacer negocios, pues es un sistema formado por un Organismo centralizado, pero que funciona como federación, además de su autonomía, su poder económico y de convocatoria.

La Fédération Internationale de Football Association (francés para Federación Internacional de Fútbol Asociación) se fundó el 21 de mayo de 1904, universalmente conocida por su acrónimo FIFA, con sede en Suiza, es la institución que gobierna las federaciones de fútbol en todo el mundo, la cual agrupa 208 asociaciones o federaciones de fútbol de distintos países.

A nivel de continentes, la FIFA tiene afiliadas a las siguientes confederaciones:

- Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL, 1916)
- Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (UEFA, 1954)
- Confederación de Fútbol Asiático (AFC, 1954)
- Confederación Africana de Fútbol (CAF, 1957)
- Confederación de Fútbol de Norte, Centro América y el Caribe (CONCACAF, 1961)
- Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC, 1966)”³⁴

Se debe destacar que el máximo evento deportivo comercial es el Mundial de Fútbol, celebrado cada cuatro años; en un evento como éste, donde se potencializan las ganancias, se puede demostrar el poder de convocatoria de este mercado, prueba de ellos son el Mundial de Fútbol Alemania 2006 o Sudáfrica 2010.

“En el caso del Mundial de Alemania 2006, la audiencia acumulada fue de 30 mil millones de espectadores, más de cinco veces la población mundial que a lo largo de 41 mil 100 horas de transmisión televisiva generaron para la FIFA 2 mil 200 millones de dólares, la generación de dinero durante la transmisión fue de 3900 millones de dólares, lo que representó 0.4% del PIB (Producto Interno Bruto) de México.

Las empresas televisoras fueron las más beneficiadas en Alemania, ya que se cobraron 16 mil 900 dólares por segundo de tiempo comercial durante la final, lo que significó 142% más que en 2002. En México, Televisa y TV Azteca, principales televisoras del país, pagaron cada una 16 millones de dólares para transmitir treinta y tres de los sesenta y cuatro partidos del campeonato mundial; mientras que en el mundial Corea-Japón pagaron 18 millones de dólares entre las dos televisoras por dieciocho de los partidos.

³⁴ FIFA. (2009) Revisado. 17/07/07. <http://es.wikipedia.org/wiki/FIFA>.

Un estudio realizado por MasterCard indicó que el Mundial de Alemania 2006 trajo ganancias globales por 50 mil millones de euros, contra los 430 millones de euros que según el Comité Organizador del Mundial costó el campeonato. El impacto directo del Mundial generó a Alemania ingresos equivalentes a 0.5% de su PIB.

Si el poder económico del fútbol se comparará con las naciones del mundo, tendría la quinta mayor población del planeta con 265 millones de jugadores (acorde con datos de 2006), teniendo una población similar a Indonesia, al sumar 1.5 millones de equipos afiliados a su máximo órgano de gobierno la FIFA.”³⁵

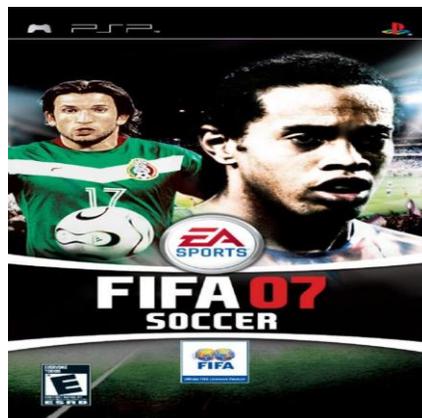
La economía de esta “República del Fútbol” sería la número 19, por encima de naciones como Suiza, Bélgica o Taiwán, con un PIB de 500 mil millones de dólares; cualquier presidente envidiaría a Joseph Blatter (Presidente de la FIFA), “mandatario” de este país.³⁶

En esa poderosa “República”, se inicia el millonario negocio de las transmisiones por televisión. En 2003, la FIFA confió la comercialización de estos derechos a la suiza Infront Sports & Media a cambio de 1200 millones de dólares (20% más que el Mundial 2002).³⁷

La FIFA tuvo en 2006 ingresos por 1500 millones de dólares; es hoy el organismo multilateral con más países miembros con 208 afiliados, frente a los 192 de Organización de las Naciones Unidas, o los 147 de Organización Mundial de Comercio.”³⁸

Figura 1.2. La revolución de los videojuegos en la comercialización del deporte

Fuente: www.kingdomsgames.com/Images/IMAGENESKINGDOMS1



³⁵ A. Ortega y M. Appel (2005). Expansión. *Los campeones*. Revisado. 07/10/08. http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?y=1&xsl=pda2.xsl&cve=935_22.

³⁶ Idem.

³⁷ Idem.

³⁸ Idem.

FIFA albergaba (hasta 2006) como patrocinadores oficiales a las siguientes 15 empresas; McDonald's, Avaya, Continental, Fujifilm, Philips, Adidas, Budweiser, Coca-Cola, Gillette, Deutsche, Telekom, Toshiba, Fly Emirates, Yahoo, Hyundai y Visa (después de la disputa que esta empresa tuvo con Master Card³⁹ por ser el patrocinador oficial).

El deporte más globalizado del planeta impulsa la producción de bienes y servicios por 500 mil millones de dólares al año, similar al Producto Interno Bruto de México, estimó la firma Latin Consulting Co. (datos de 2005).

Figura 1.3. Patrocinadores FIFA

http://newsimg.bbc.co.uk/media/images/41786000/jpg/_41786026_wc_sponsors_afp203.jpg



Los quince patrocinadores oficiales, quedaron ahora reducidos en seis denominados socios FIFA, (Adidas, Coca-Cola, Emirates, Hyundai-KIA, Sony y Visa), seis patrocinadores generales y el resto empresas seguidoras nacionales (que son aquellas empresas que participan en el patrocinio cuando el evento se

³⁹ Hay una clara conexión entre el nivel de la pasión futbolística de los aficionados al mayor evento deportivo del mundo y su deseo a gastar con objeto de apoyar a su equipo nacional; esto es el resultado de una encuesta que MasterCard International publicó recientemente, realizada en 10 de los principales países de mayor afición al fútbol en todo el mundo. La encuesta hace una comparación entre los diferentes países y las maneras en que cada uno muestra su nivel de afición; los países incluidos en la encuesta fueron: Australia, Brasil, Francia, Alemania, Italia, Japón, México, España, Reino Unido y Estados Unidos; los que alcanzaron los más altos niveles fueron aquellos con una larga historia relacionada con el evento, como Brasil, Italia y México. El resultado fue que los aficionados de estos países muestran mayor disposición a gastar, por lo menos 100 dólares durante el torneo, sin que tenga mayor importancia el que sean aficionados ávidos.

La encuesta mundial de MasterCard sobre afición y gastos muestra que los aficionados en general creen que la posibilidad de que su país respectivo gane la Copa Mundial 2006 influirá en el nivel de sus posibles gastos, siendo clientes Brasil (77% ávidos y 68% casuales), Japón (68% y 40%), Italia (61% y 50%), España (53% y 38%), y México (52% y 38%) los más propensos a gastar más.

Por otro lado, los aficionados de Italia (12%), Brasil (11%), México (11%), y Estados Unidos (11%) son los más propensos a gastar por lo menos 100 dólares por concepto de viaje y hotel durante el Mundial, en comparación con Reino Unido (2%) y Francia (4%). La cercanía de estos países a Alemania es una posible razón por la que estos niveles sean tan bajos.

Los brasileños (33%) y los mexicanos (20%) muestran inclinación a gastar por lo menos 100 dólares en tiendas de equipos electrónicos, seguidos por los italianos (16%), norteamericanos (11%) y alemanes (10%).

realiza en su país), quienes deciden invertir en el evento debido a la cantidad de espectadores que los ven en 213 países. Por el hecho de relacionar su marca al mismo, pagan jugosos contratos que totalizan 800 millones de dólares, este pago les da espacios publicitarios exclusivos en los estadios, ocho minutos de publicidad durante los partidos en la banda móvil de anuncios y cuarenta de las mejores sillas de cada juego.

“Los pagos hechos por los socios FIFA para que sus nombres le den la vuelta al mundo son casi siempre en efectivo, pero también se pagan en especie, Hyundai, por ejemplo utiliza sus vehículos para transportar a las selecciones, la compañía Avaya presta toda la plataforma tecnológica para las comunicaciones, Adidas es el proveedor de balones y uniformes para los árbitros, y Coca-Cola... patrocina sus bebidas.”⁴⁰

Uno de los (anteriores) patrocinadores oficiales, Master Card International, realizó una encuesta para dimensionar la clara conexión entre el nivel de la pasión futbolística de los aficionados al mayor evento deportivo del mundo, el Mundial de Fútbol, y su deseo de gastar con objeto de apoyar a su equipo nacional. La encuesta incluyó a los diez países de mayor afición al fútbol en todo el mundo, Australia, Brasil, Francia, Alemania, Italia, Japón, México, España, Reino Unido y Estados Unidos.

Lo primero que se hace es una comparación entre los diferentes países y las maneras en que cada uno muestra su nivel de afición, los que alcanzaron los más altos niveles fueron aquellos con una larga historia relacionada con el evento como Brasil, Italia y México. El resultado fue que los aficionados de estos países muestran mayor disposición a gastar por los menos 100 dólares.

La encuesta mundial de MasterCard sobre afición y gastos, muestra que los aficionados en general creen que la posibilidad de que su país respectivo gane un mundial influirá en el nivel de sus posibles gastos; la distribución por país y tipo de clientes es: Brasil (77% ávidos y 68% casuales), Japón (68% y 40%), Italia (61% y 50%), España (53% y 38%), y México (52% y 38%) quienes son los más propensos al gasto.

Los aficionados que están dispuestos a gastar por concepto de viaje y hotel durante el Mundial son: Italia (12%), Brasil (11%), México (11%) y Estados Unidos (11%). De acuerdo al gasto en las tiendas electrónicas de los equipos, el resultado de la encuesta es que los brasileños (33%) y los mexicanos (20%) están dispuestos a gastar por lo menos 100 dólares, seguidos por los italianos (16%), norteamericanos (11%) y alemanes (10%). El marketing es una inversión intangible al momento, pero bastante redituable por el impacto visual en un evento mundial.

⁴⁰ Sandoval, Yolanda. (2006). Apuestas fuera de la cancha. Revisado. 17/07/07. <http://www.martesfinanciero.com/history/2006/06/13/Columnas/temadeportada.html>.

Figura 1.4. Los socios FIFA

Fuente: portal FIFA www.fifa.com



Basta señalar un estudio publicado por la revista *Martes Financiero* durante la Copa Mundial de Alemania 2006, quien presenta algunos datos que, sin duda, son interesantes para ver la lucha entre patrocinadores, el incremento exponencial de ganancias de las mismas y algunas repercusiones. Los resultados son los siguientes:

“Adidas gozó de los derechos publicitarios exclusivos en las retransmisiones que se producían a través de las cadenas ESPN y ABC en Estados Unidos, además de las ventajas que tuvo como patrocinador oficial (hoy socio FIFA), lo que lo coloca en un lugar privilegiado para que los consumidores tengan en mente el logotipo de la marca Adidas. No obstante, hay que considerar que la marca de los uniformes que usan los jugadores representa, en muchas ocasiones, una atracción más fuerte que cualquier valla publicitaria.

El signo de Adidas solo se vio en las camisetas de seis equipos, mientras que la marca Puma acompañó al doble de selecciones, y... Nike lo llevaron ocho equipos,

según la agencia de noticias Reuters. Algo que favorece a Nike, es patrocinar equipos como el de Brasil, que se ha convertido en un imán para atraer ventas. La compañía (Nike) logró ventas de 1500 millones de dólares y Adidas alrededor de 1190 millones de dólares.”⁴¹

Figura 1.5. Ronaldinho en la presentación de su marca 10R-Nike

Fuente:<http://ilrestodelcarlino.quotidiano.net/2006/11/21/cuts/img212110.jpg>



Otro de los lugares que ha ocupado el poder de FIFA, es el de las apuestas bajo su control, abriendo *Early Warning System GmbH* especialmente para vigilar las apuestas que se realizaron en el pasado Mundial de 2006.

Como se puede ver, el papel del fútbol se desarrolla ya no sólo en el aspecto deportivo, sino en todos los negocios que se relacionan con éste. La evolución del deporte ha afectado desde las imágenes que en un principio mostraban las diferencias nacionales, a lo abstracto y a una corriente enfocada en la globalización.

El marketing ha brindado también la idea de la homologación, debido a la globalización. Lo abstracto absorbe la identidad nacional; Italia 90 marcó el último cambio de una imagen nacional, y Estados Unidos 94 la imagen de la globalización.

⁴¹ Idem.

Figura 1.6. Mascotas de mundiales pasados y su evolución, de lo nacional a lo abstracto

Fuente: www.elcorreogallego.es



Figura 1.7. De Italia 90 a Corea Japón 2002

Fuentes: Foto Ciao: <http://manomano.blog.excite.it/img/Ciao.jpeg>

Fuente: <http://listas.terra.com/terramundial/198-las-mascotas-del-mundial>



Repercusiones del marketing en el mundial 2006 y las ganancias creadas para FIFA

En el Mundial de Fútbol Alemania 2006, participaron treinta y dos países representativos de los cinco continentes y, de alguna manera, representantes de los 250 millones de jugadores de fútbol en el mundo, entre los que se encuentran profesionales, amateurs, juveniles e infantiles.

La FIFA recibió por los derechos de retransmisión del Mundial, 1700 millones de dólares, ocho veces más de la cantidad recaudada en los últimos tres mundiales, además, se impulsaron las industrias textil, calzado, telecomunicaciones, alimentos, transporte, electrónica y, sin duda, de las más favorecidas, el turismo.

Para Alemania, país anfitrión, tercera economía del mundo, país más poblado de Europa y quien ocupa el segundo lugar en el mundo de comercio y servicios, las inversiones y gastos antes del mundial sumaron 12 mil 500 millones de dólares, casi el PIB de Panamá. Se invirtieron unos 7 mil 500 millones para carreteras, estadios y capacidad hotelera. Sin embargo, se calcula que la derrama turística fue de dos mil 250 millones de dólares y el consumo estimado fue de tres mil 250 millones de dólares.⁴² Esto ejemplifica la venta de un evento masivo, sus repercusiones a nivel político, económico, social y el impulso de la imagen de un país como lo fue Alemania y Sudáfrica en el mundial de 2010.

La FIFA ejemplifica la fortaleza que las marcas le han dado a este deporte y, a su vez, el fútbol demuestra su poder ante los medios de comunicación, lo atractivo que se vuelve junto con el marketing y el poder de convocatoria mundial. El mundial no se vuelve solo un evento deportivo, se vuelve un escaparate de imagen sobre un país y revoluciona la economía del mismo.

Ori Brafman⁴³ desarrolla, al respecto, una teoría importante de manera metafórica. Nombra dos sistemas a nivel corporativo y cómo funcionan las empresas; el sistema viejo es el de la “araña”, un sistema centralizado dependiente de la cabeza que coordina y que en el momento en el que cae, todos los departamentos caen consigo. Lo que hace que funcione el marketing, es su característica de innovación constante, puede encajar en un sistema centralizado pero también en uno dinámico, por lo que debe darse esa libertad y por lo cual se debe manejar como una empresa aparte.

De aquí se deriva el concepto de “estrella de mar” como organización descentralizada, cuyas partes no dependen de una cabeza, la Internet sería el ejemplo claro de cómo una red se va esparciendo y ramificando de tal manera que aún encontrando la cabeza (lo cual sería relativo), sería difícil poder desarticular al resto de células.

⁴² Idem.

⁴³ Autor del libro *La Estrella de mar y la araña*, quien habla sobre el desarrollo de los sistemas corporativos.

Así, el sistema de la FIFA demuestra perfectamente el beneficio de organización que concentra el poder, pero cuya fuerza aún esta descentralizada, provocando que si existiere alguna crisis en el seno del organismo central, el resto de sus componentes, que son Confederaciones, sigan funcionando y que, además, existiendo una crisis dentro de las mismas, los países tengan autonomía y los dueños de fútbol (equipos o clubes) su propio poder; lo cual la hace una estructura piramidal en cuanto a su formación, pero en cuanto a su articulación funciona como un “virus”, pues se conforma de estructuras pequeñas hasta las mas grandes, dentro de ellos se encuentran las empresas, las marcas y los jugadores, lo que la convierte en una estructura sumamente diversa y que garantizan su funcionamiento en caso de crisis. El mundial de fútbol demostró que puede romper con los ciclos de crisis como lo hizo en Sudáfrica, al acelerar economías, creando en el caso del país anfitrión, un incremento de 1% de su PIB.

En ocasiones, han existido crisis dentro del máximo organismo rector del fútbol, la FIFA, pero eso no ha impedido que continúen funcionando las ligas o los campeonatos. Lo mismo ha ocurrido con las ligas de los países que en muchas ocasiones han entrado en crisis y esto, no ha afectado a todos los clubes o equipos debido a esa autonomía.

El sistema de “estrella de mar” nunca deja de crecer y se regenera, lo que sucedió durante la crisis económica argentina en 2002, no dañó las economías de los equipos en la misma proporción que a la economía del país, pues la misma transnacionalización del deporte levantó a los clubes de fútbol; la antigua marca de cerveza argentina Quilmes, que patrocinaba a los dos clubes más grandes del país, Boca Juniors y River Plate, fue sustituida por Pepsi y Goodyear para Boca (ahora la marca patrocinadora es electrónicos LG), y River Plate pasó a ser patrocinado por Budweiser y posteriormente por la empresa brasileña Petrobras; demostrando esa capacidad de regeneración, viendo al fútbol como un negocio internacional caracterizado por ser un producto de consumo global.

Así, el marketing del fútbol se comporta, y debe seguir comportándose, como un fenómeno descentralizando debido a sus inherentes características, como lo son la innovación y la creación de necesidades, que lo convierte en un organismo que muta acorde a las necesidades y que evoluciona proporcionalmente.

A nivel “empresarial”, la misión que la FIFA dice tener, es la siguiente: “contribuir a la edificación de un futuro mejor para el mundo a través del poder y la popularidad del fútbol. Cada actividad en la que la FIFA se compromete responde a la importancia y dirección de esta misión, ya que el fútbol es parte integrante de nuestra sociedad.”⁴⁴

⁴⁴ FIFA.com. (2009). Misión. Revisado: 28/08/07. <http://es.fifa.com/aboutfifa/federation/mission.html>.

Si se intentara dar el enfoque empresarial que FIFA propone, que es distribuir en todo el mundo el potencial de ganancia económico que puede brindar socialmente el fútbol como empresa, se estaría impulsando y dando un cambio al principio de la responsabilidad social, pero como toda empresa, el principio es el corporativismo empresarial y, más que un organismo, se ha convertido en una especie de cartel internacional.

La FIFA, por sus mismas características y poder descentralizado, es un organismo que además de resultar difícil de ser auditado, no se audita, volviéndolo un organismo o un “monstruo de mil cabezas”, con fortalezas autónomas, un ejemplo de estrella de mar.

Jorge Valdano, ex futbolista, presidente de la consultora MakeaTeam y Director General del Real Madrid, no pudo definirlo mejor: “El fútbol es parte de la realidad y la realidad está dentro de la economía, por tanto, hay que encontrar un modo de hacerlo rentable. Nos guste o no, un partido de fútbol es hoy, una unidad de cambio.”

1.2 EL FÚTBOL Y LAS EMPRESAS

Para personas como Jorge Valdano, el fútbol fue revolucionado por principio, gracias a la televisión y la Ley Bosman⁴⁵, que facilitó el libre tránsito de los jugadores, revolucionando el mercado en Europa, “sin Bosman sería imposible ver a un equipo alineando 11 extranjeros,”⁴⁶ creando un impacto multinacional que fomenta el multiculturalismo y cómo se puede explotar una marca.

Para Valdano, se debe ese cambio en la manera de ver al fútbol y en convertir a un equipo en una marca; Manchester United, por ejemplo, logró comercializarse y hacer su marca vendible, siguió el concepto estadounidense de creación de empresas para poder explotar el potencial del club inglés y no sólo convertirlo en un producto/servicio inglés, sino en un objeto de exportación.

Existen diversas teorías para poder explicar cómo se comercializa hoy el fútbol, una de ellas es la que lo ve como producto y se caracteriza por la venta de tangibles e intangibles; entre los tangibles tenemos el hecho de la venta de playeras o ropa deportiva, en la cual se percibe la marca que se anunció en esa playera; y quien ocupa la posición de intangible, es el jugador que anuncia a través de la playera la marca, aquí la aspiración del consumidor es parecerse o llegar a ser lo más parecido posible a la figura deportiva. Si bien, el consumidor no puede ser el jugador, sí puede adquirir el mismo producto que viste a la figura deportiva y su equipo favorito.

Aquí, es donde entra la Teoría del Ciclo del Producto (TCP) creada por Raymond Vernon en 1966, la que quizá es la que mejor pueda aplicarse al marketing del fútbol; esta teoría se aplicaba en Estados Unidos, quien creó el concepto mundial de marketing.⁴⁷ La teoría se aplica a la forma en la cual Estados Unidos está trabajando el fútbol como un producto y menciona lo siguiente:

En la primera etapa, llamada de nuevo producto, éste se elabora y se consume sólo en Estados Unidos. Las empresas producen en ese país porque es allí donde está localizada la demanda y desean mantenerse cerca del mercado para detectar la respuesta del consumidor al producto. Las características del producto y del proceso de producción se someten a cambios durante esta etapa a medida que

⁴⁵ Inspirada en el jugador Jean Marc Bosman, quien solicitaba reinterpretar los artículos 48, 85 y 86 del Tratado de Roma, de 25 de marzo de 1957. Es el origen de la sentencia, más que ley, que permite la libertad de movimientos de futbolistas europeos entre países sin que ello suponga ocupar plaza de extranjero. El 15 de diciembre de 1995, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea dictó una sentencia en la cual declaraba ilegales las indemnizaciones por traspaso y los "cupos de extranjero" de jugadores nacionales de estados miembros de la Unión Europea.

⁴⁶ Muñoz, Arturo. (2007). CIF | El futbol es un loco difícil de controlar en materia económica: Valdano, Jorge. (2006). Revisado. 08/10/2007. http://www.mediotiempo.com/noticia.php?id_noticia=29096.

⁴⁷ El blog de Homero. (2008). Revisado. 07/10/2008. <http://amadeo.obolog.com/historia-teoria-marketing-23017>. El término marketing aparece en el ámbito académico a comienzos de la primera década de 1900. Así en 1902 Jones impartió en la Universidad de Michigan un curso titulado “La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos”, y en 1905 bajo la dirección de Kreusi se ofrece un curso titulado “Marketing de Productos” en la Universidad de Pennsylvania.

las firmas se familiarizan con el producto y el mercado. No hay comercio internacional.

La segunda se llama etapa de maduración del producto y en ésta empiezan a surgir algunas normas generales para el producto y sus características, además de que se empiezan a adoptar técnicas de producción masivas. Con mayor estandarización en el proceso de producción, empiezan a obtenerse economías a escala. Así mismo, la demanda externa por el producto crece, pero ésta se asocia particularmente con otros países desarrollados, puesto que el producto está atendiendo demandas de altos ingresos. Este aumento en la demanda externa conduce a un patrón comercial, mediante el cual Estados Unidos exporta el producto a otros países de altos ingresos.

La etapa final es la etapa del producto estandarizado. En este momento del ciclo de vida del producto, las características de éste y del proceso de producción son bien conocidas, el producto es familiar para los consumidores igual que el proceso de producción para los productores.”⁴⁸

El proceso de la FIFA y de la MLS (Major League Soccer) sigue el mismo efecto de los Estados Unidos, el primero, por el mismo proceso de la globalización, que gradualmente va envolviendo a la FIFA y al fútbol en específico, en un proceso de homologación. La MLS por su parte, lleva a cabo la aplicación mediante la unión de marketing, publicidad y el desarrollo del mismo fútbol como negocio internacional. Actualmente, el fútbol logra justo lo que Estados Unidos, cualquier negocio y la misma FIFA desean: “una demanda exterior muy fuerte y la posibilidad que tiene la empresa de transferir un producto o un modo de hacer a otros mercados.”⁴⁹

Dentro del entorno de los negocios internacionales, la manera de penetrar mercados requiere de este tipo de formaciones estructurales de estrategia, para la FIFA y para las empresas transnacionales que se anuncian en los equipos de fútbol y en todo lo que rodea al mundo de este deporte, el TCP se convierte en un negocio circular, en donde ocurre lo siguiente:

Figura 1.8. El TCP en el fútbol

Fuente: Elaboración propia.



⁴⁸ Dennis R. Appleyard et Alfred J. Field, Jr. (2003). *Economía Internacional.*, p. 158-159.

⁴⁹ Velasco Cruz, Elena de Lourdes. (2006). *El marketing como estrategia internacional de las empresas transnacionales para expandir mercados.* p 8.

La FIFA (como máxima institución del fútbol), el marketing y la globalización se vuelven los productos resultantes perfectos. Para cualquier empresa transnacional (ETN), la estrategia variará un poco para poder elegir al producto idóneo. El análisis detallado no debe estar definido, en sí, el fútbol es un producto competente, eso no está en discusión, la capacidad de la marca está en decidir dónde posicionar el producto, desde equipos, estadios, canales de televisión, publicidad móvil o fija dentro del estadio, etc.

En el marketing, y en específico para el fútbol, el marketing internacional cumple una función a la perfección, dar a conocer las marcas a lo largo del mundo. Así, “la internacionalización constituye una de las alternativas de expansión de la empresa cuando ésta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para desplegar su política de desarrollo de mercados.”⁵⁰



Figura 1.9. Coca-Cola Beijing 2008

Fuente: <http://www.elpais.com>

El marketing en el fútbol reconoce, como en cualquier investigación de mercados, las diferencias culturales, legales y políticas; sin embargo, en el fútbol existe el poder de homologación/adequación del mismo deporte, lo que facilita la colocación del producto.

En el fútbol se expresa, como en ningún otro deporte, que las marcas pueden lograr el reconocimiento internacional; Coca-Cola refleja lo que cualquier marca desearía mostrar a nivel mundial, en 2004 era la marca que la gente más relacionaba con el fútbol. El “Siempre Coca-Cola” (Always Coca-Cola) es la capacidad de adaptación, por medio de la homologación, de una campaña mundial, y su logotipo es adaptado y conocido mundialmente, tiene el mismo diseño en los envases y siempre opta por la “homologación diferenciada” (como puede ser el idioma) y por entregar al consumidor el producto final ad hoc. El

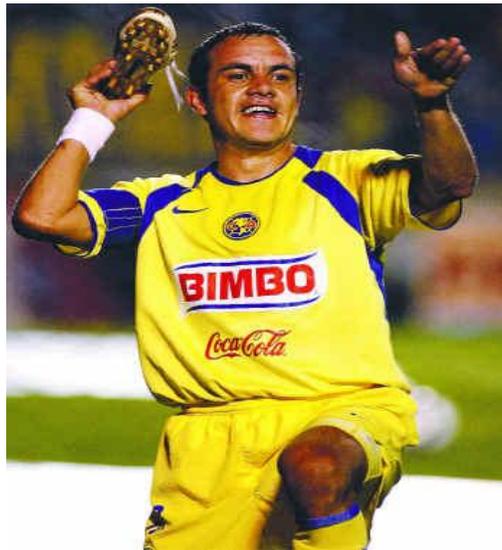
⁵⁰ Alonso, José Antonio et Donoso, Vicente. (1998). Competir en el Exterior. La Empresa Española y los mercados internacionales. *Instituto Español de Comercio Exterior*, Madrid, p. 81.

fútbol se convierte en la mejor plataforma para dar a conocer el producto a nivel mundial.

Figura 1.10. Ejemplos del poder de Coca-Cola en la publicidad nacional e internacional

1. Club América de México

Fuente1: Fuente: <http://www.aldiatx.com/sharedcontent>



2. Coca-Cola Sudáfrica 2010. Socio FIFA

Fuente: Coca Cola.com



3. Barcelona F.C

Fuente:

http://www.fcbarcelona.com/imagenes/jugadores/futbol/varis/041105_fofoOficial.jpg



4. Productos de promoción de Coca-Cola

Fuente: Coca Cola



5. Publicidad de Coca-Cola en el Estadio Azteca
Fuente: Google



Los negocios internacionales se mueven dentro de un espacio de constantes cambios, por lo que la capacidad de adaptación y de anticipación de estos cambios por parte de las empresas tendrá como resultado el éxito de las mismas. Si además de esto, se comprende la naturaleza del cambio dentro del entorno de la empresa, esto permitirá visualizar los elementos que pueden ser utilizados en beneficio de la misma y que la favorezcan ante la presencia de retos y oportunidades.⁵¹

⁵¹ Velasco Cruz, Elena de Lourdes. (2006). *El marketing como estrategia internacional de las empresas transnacionales para expandir mercados*. p 105.

1.3 SUDÁFRICA 2010

Lo anterior se visualizó en Sudáfrica 2010, cambio que, sin duda, marcó la manera de ver el fútbol, debido a la maduración entre la unión del marketing y el deporte. En principio, la FIFA firmó un acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), con el objetivo de buscar potencializar el nivel socioeconómico y capacidades de África, en especial las de Sudáfrica como escenario mundialista, creando la Fundación ST-EP (Turismo Sostenible-Eliminación de la Pobreza).⁵² Según palabras del presidente de FIFA, el suizo Joseph Blatter, los patrocinios llevarían a ser 25% más lucrativo el Mundial de 2010 que el de 2006.⁵³

La FIFA dio a conocer parte de las ganancias que ya tenía para el mundial antes de su inauguración, reveló los acuerdos con cinco socios estratégicos para el 2010 que superaban los 700 millones de dólares, que en comparación con los acuerdos firmados por la FIFA con quince corporaciones para el torneo de Alemania, totalizaron 595 millones de dólares; por lo que las ganancias de Sudáfrica ya superaban los ingresos de Alemania 2006.

La FIFA ultimó un contrato con la marca Visa por los derechos exclusivos de publicidad hasta 2014, con valor estimado de 200 millones de dólares, sumándose a Coca-Cola, Adidas, Sony y Hyundai.⁵⁴

Los contratos en cuestión televisiva duplicaron las ganancias llevadas a cabo en Alemania 2006, lo cual demuestra la capacidad de un mercado como el fútbol, visto por la mitad de la población mundial y cuyas ganancias lograron potencializarse hasta cinco veces, ejemplo de esto es Coca-Cola, que en el Mundial de 2006 quintuplicó la inversión por patrocinio que pago a la FIFA de entre 40 y 50 millones de euros. El mundial es un negocio sumamente lucrativo y su máximo “aparador” son los mundiales de fútbol.



Figura 1.11. Sudáfrica 2010.

Fuente: Foto: Archivo. El Universal

⁵² UN. (2007). *OMT y la FIFA suman fuerzas para Copa Mundial de Sudáfrica 2010*. Revisado: 28/08/08 <http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?NewsID=9234>.

⁵³ EFE. (2006) Mundial 2010 será más lucrativo. Revisado: 28/08/07. <http://www.esmas.com/deportes/mundial2006/noticias/527402.html>.

⁵⁴ Idem.

Figura 1.12. Publicidad Sudáfrica 2010

Fuente: <http://www.fifa.com/worldcup/organisation/emblem posters/poster/vote.html>



Sudáfrica se fortaleció a través de los patrocinadores. “La institución bancaria First National Bank (FNB) fue la primera compañía sudafricana que firmó un acuerdo en calidad de promotor nacional de la Copa Mundial de la FIFA 2010.”⁵⁵ Telkom SA, también firmó como segundo patrocinador. El acuerdo de FNB fue por 30 millones de dólares, el de Telkom por 36 millones⁵⁶, esto demuestra la capacidad de inversión y de ganancia de la FIFA. First National Bank y Telkom, previó análisis de impacto, sabían, acorde con las experiencias previas de los patrocinadores de la FIFA, que podían cuadruplicar su inversión en 2010.

El comité organizador estimó que los beneficios para Sudáfrica superarían los costos gracias, entre otras cosas, a que se esperaban cientos de miles de turistas (la cifra final osciló en los 300 mil); se calcula que ingresaron unos 3500 millones de dólares y que se crearon 159.000 nuevos empleos, según cálculos de la firma de consultoría Grant Thornton.”⁵⁷

La gente en Sudáfrica pudo dimensionar el poder real de convocatoria de un mundial y las ganancias que este evento dio al país una vez que este concluyó, el reconocimiento de ser la sede mundialista permitió la reactivación de la economía, se dice que el crecimiento de su PIB fue cercano al 1%, se incrementó el turismo, la infraestructura mejoró, así como los servicios.

⁵⁵ FIFA Media Information. (2006). El First National Bank de Sudáfrica es el primer promotor nacional. Revisado: 10/09/07. <http://es.fifa.com/worldcup/media/newsid=104404.html>.

⁵⁶ EP/AP. (2006). Telkom SA se convierte en el segundo patrocinador para el Mundial de 2010 de Sudáfrica. 7 de agosto de 2006. Revisado: 10/09/07.

<http://www.europapress.es/noticia.aspx?cod=20070807193409&ch=162>.

⁵⁷ Mundial Sudáfrica 2010. (2008). “Políticos Y Ciudadanos Sudafricanos Preocupados Por El Coste Del Mundial 2010.” Revisado. 07/10/08.

<http://www.mundialsudafrica2010.com/mundialsudafrica/preocupacioncostemundial.html>.

Como menciona el Dr. Enrique Dussel, este tipo de eventos se convierten en ordenadores urbanos. La inyección de capital fue de 5000 millones de dólares y un impacto de 21 mil 300 millones de dólares para el PIB sudafricano.

En materia de derechos de transmisión de televisión para la copa del mundo, los montos ascendieron a 622.9 millones de dólares. Las ganancias por área geográfica se repartieron de la siguiente manera: En Europa los derechos generaron 354.1 millones de dólares; en Asia y norte de África fueron de 146.6 millones; en Centro y Sudamérica alcanzaron los 83.5 millones y en el resto el mundo se elevaron hasta los 17.7 millones. Esto porque, también la audiencia se incremento notablemente, y es que las transmisiones de televisión en el mundo llegaron a 5.000 millones de personas y generó una audiencia acumulada de 26 mil millones de espectadores.⁵⁸

Esta prueba de explosión económica es lo que ven los países como una opción para lograr mejor crecimiento económico, renovación de la imagen del concepto de marca-país, y a pesar de conllevar una fuerte inversión y recursos para poseer la infraestructura de un evento de estas magnitudes, los resultados son positivos, prueba de ello son los mundiales de Brasil 2014, Rusia 2018 y Qatar 2022.

Figura 1.13 Presentación Rusia 2018 Fuente: <http://www.russia2018-2022.com/en.aspx>



Figura 1.14. Presentación Qatar 2022 Fuente: <http://www.qatar2022bid.com/qatar/history>



⁵⁸Blogsport Magazine deportes. (2008). Revisado. 01/10/11. <http://magazinedeport.es.blogsport.com/2010/08/la-fifa-el-mayor-recaudador-de.html>.

CAPÍTULO 2

LOS MODELOS DE MARKETING: EL REAL MADRID.

LOS MODELOS DE MARKETING: EL REAL MADRID

Si bien Nike⁵⁹ revolucionó la manera de vender playeras al sacar a la venta la camiseta de Brasil antes del mundial de Francia 1998, fue el Real Madrid como club quien revolucionó la manera de comercializar a un club de fútbol, basta recordar que el Real Madrid padecía de un déficit económico y es hasta la administración del entonces Presidente Florentino Pérez (2000), asesorado por el director deportivo Jorge Valdano, cuando el Real Madrid comienza a explotar la marca del mismo nombre.

El resultado de un Real Madrid como empresa exitosa lo dan hoy empresas consultoras reconocidas; la consultora Landor, al hacer una consulta a más de 11 mil personas en diez países encontró que el Real Madrid es la primera marca mundial de fútbol en términos de dimensión y fortaleza;⁶⁰ para ese momento, cuatro jugadores del Madrid estaban en el *top* 10 de los mejores jugadores del mundo, la contratación del inglés David Beckham solo vino a potencializar el poder de marketing y a realzar un término conocido como “Galáctico” acuñado por los asesores de marketing del Real Madrid que dio impulso al proyecto de marca.

El término “Galáctico” fue acuñado por el ex presidente del Atlético de Madrid, Jesús Gil y Gil, quien lo definía como aquellos jugadores que hacen algo diferente y que son capaces de cambiar un partido. Basado en este concepto, el objetivo de Florentino Pérez era darle la idea de identidad a un Real Madrid que se reconstruía temporada tras temporada, ser la élite del fútbol mundial y luchar por lograr aquella similitud al Dream Team (La Selección de Estados Unidos de basquetbol), que llevaba a los mejores basquetbolistas del mundo, encabezado por Michael Jordan, para los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.

Pérez, quien regresó a la presidencia del club en junio de 2009, logró potencializar el poder del Real Madrid en el mercado mediante la venta de playeras, publicidad y giras a cualquier parte del mundo, gran parte de su éxito dependió de los resultados que obtuvo durante los primeros años, en los que se consiguieron siete títulos en total: dos de la llamada “Liga de Campeones” o Champions League, dos Supercopas de España, una Supercopa de Europa y una Copa Intercontinental, títulos conseguidos desde que llegó a la presidencia en julio de 2000.”⁶¹

⁵⁹ Revista “La Afición”. (2006). El éxito fue rotundo”, asegura Shane Wolf, director de ventas de Nike de México. <http://factorderiesgo.blogspot.com/2006/04/debut-como-periodista-de-deportes-en.html>

“En el año de 1994, el negocio de fútbol representaba para Nike 40 millones de dólares. Ahora, en el 2006, esperamos terminar el año con aproximadamente 1.5 billones de dólares”, estima ShaneWolf (Director de Ventas de Nike México).”

⁶⁰ Europa Press. (2002). El Real Madrid, la primera marca mundial de fútbol por 'dimensión' y 'fortaleza'. Revisado: 17/07/07. <http://www.finanzas.com/id.3920973/noticias/noticia.htm>.

⁶¹. El País. (2006). Florentino Pérez deja el Real Madrid y reconoce el fracaso del modelo 'galáctico'. Madrid – Revisado: 17/07/07. http://www.elpais.com/articulo/deportes/Florentino/Perez/deja/Real/Madrid/reconoce/fracaso/modelo/galactico/elppordep/20060227elpepudep_5/Tes

Lo que el Madrid buscó fue vincular al jugador con el aficionado y con el club, lo consiguió fichando jugadores que le generarían zonas de compra: Ronaldo sería el imán de Sudamérica, Zidane revolucionó Europa, Figo abrió Portugal y un comodín llamado David Beckham, que es capaz, con su imagen, de lograr que los aficionados sean partidarios del club en donde juegue. El plan del Madrid se trazó en una serie de elementos que le permitieron al conjunto español levantarse de una profunda crisis en la que se encontraba, endeudado con \$500 millones de dólares y que hoy con el desarrollo del marketing le generan \$300 millones de dólares como presupuesto anual.

La misión del Madrid era no perder la esencia, sino seguir siendo un club con millones de socios en el mundo, sin convertirse en una Sociedad Anónima, dos valores invaluable para el Madrid son: su estadio, el famoso Santiago Bernabeú en lo institucional y, en lo deportivo, su presidente de honor, Alfredo Di Stefano; estos elementos, aunados al marketing del club, tienen al Real Madrid como marca por encima de España, es decir, más personas reconocen a este club de fútbol que a la misma España.⁶²

Lo anterior deja claro las cuestiones de calidad del producto y la identificación del mismo, ligarlo con valores inalienables a la institución y el golpe mediático que dieron, fue sólo consecuencia de una investigación de mercado razonada, también se estudiaron sus consecuencias y como lo mencionó Jorge Valdano, “el fútbol necesita del negocio, aunque no hay que bastardearlo ni permitir que los dirigentes lo hagan” y este es el riesgo que el mismo club corrió cuando comenzó a anteponer ventas a lo deportivo.

Hay que recalcar un punto que afecta directamente al marketing, esto es el “riesgo-producto”⁶³, cuando el Real Madrid comenzó a tener malos resultados, dejó de ganar campeonatos y copas, las ganancias ya no fueron las mismas, las derrotas y los juegos poco atractivos sumado a los problemas internos y a los errores directivos, comenzaron a derribar las estructuras del Madrid. La salida de su director deportivo Jorge Valdano y la renuncia de Florentino Pérez, a principios de 2006, fueron ejemplo de ello.

Esto demuestra que el marketing (y más de los clubes grandes) va de la mano del poder de convocatoria, y es directamente proporcional a las victorias y títulos de los equipos, esos son sus activos y sus ganancias cada vez que disputan un juego.

Hoy, otro de los beneficios que brinda el Real Madrid a su afición desde el punto de vista de marketing, es la capacidad de hacer soñar al espectador y de otra nueva palabra que bien se aplica al esnobismo de “aspiracional”. El aficionado del Real Madrid en todo el mundo desea poseer al menos la playera oficial del equipo,

⁶² Muñoz, Arturo. (2006). CIF | El fútbol es un loco difícil de controlar en materia económica: Jorge Valdano. Revisado. 08/10/2007. http://www.mediotiempo.com/noticia.php?id_noticia=29096.

⁶³ Término que se da a las debilidades o caídas que presenta el “producto”, en este caso malos resultados (derrotas) o malas rachas deportivas.

sin embargo, hay personas que no lo pueden adquirir y recurren a la piratería. Para el equipo de marketing del club, esa es una oportunidad, ya que en el momento en el que esa persona adquirió un artículo del Madrid “no oficial” , aspira a tener la playera del equipo y cuando tenga la capacidad de hacer la compra, es sencillamente un “nicho de mercado” disponible y potencial.

Así, cada que el Real Madrid adquiere un nuevo jugador o cambia el diseño de la playera, las ventas deben de ser garantizadas no solo por el tipo de jugador que se contrató, sino por la imagen que refleja del club, “un ejemplo para la sociedad, dentro y fuera de lo futbolístico.” Las contrataciones del Real Madrid siempre se basan en un código de ética, cualquier jugador que forme parte del mismo tiene que hacer valer, así, el Madrid se convierte en un ejemplo de cómo un club europeo maneja su nombre bajo dos conceptos “innovación y lo que se ofrece” como lo menciona Valdano.

Sin embargo, el poder del marketing y el dinamismo del mercado mundial hace que las tendencias cambien rápidamente, mientras que en 2009 seis de los 20 jugadores con más ingresos en el mundo habían perteneciendo al Real Madrid, en 2011 la mayoría pertenecen al F.C. Barcelona, lo que demuestra cambio en modas, inversión y preferencias mundiales.

Figura 2.1. Ingreso de los clubes 2007-2008

Fuente: Deloitte

Deloitte Football Money League 2009 - Revenues in 2007/2008 (€m)					
Rank	Club	Matchday	Broadcasting	Commercial	Total Revenue
1	Real Madrid	101.0	135.8	129.0	365.8
2	Manchester United	128.2	115.7	80.9	324.8
3	Barcelona	91.5	116.2	101.1	308.8
4	Bayern Munich	69.4	49.4	176.5	295.3
5	Chelsea	94.1	97.8	77.0	268.9
6	Arsenal	119.5	88.8	56.1	264.4
7	Liverpool	49.5	96.4	65.0	210.9
8	AC Milan	26.7	122.5	60.3	209.5
9	AS Roma	23.4	105.7	46.3	175.4
10	Internazionale	28.4	107.7	36.8	172.9
11	Juventus	12.5	106.6	48.4	167.5
12	Olympique Lyonnais	21.8	75.0	58.9	155.7
13	Shalke 04	32.3	56.0	60.1	148.4
14	Tottenham Hotspur	51.0	50.9	43.1	145.0
15	Hamburger SV	45.5	28.7	53.7	127.9
16	Olympique de Marseille	23.5	69.4	33.9	126.8
17	Newcastle United	41.0	51.9	32.7	125.6
18	VFB Stuttgart	18.7	43.9	48.9	111.5
19	Fenerbahce	27.9	26.7	56.7	111.3
20	Manchester City	23.4	54.6	26.0	104.0

Figura 2.2. Valor de los equipos en 2009

Fuente: Forbes

Rank	Team	Current Value ¹ (\$mil)	Debt/Value (%) ²	1-Yr Value Change(%)	Revenue (\$mil)	Operating Income ³ (\$mil)
1	Manchester United	1,870	54	4	512	160
2	Real Madrid	1,353	23	5	576	81
3	Arsenal	1,200	107	0	349	80
4	Bayern Munich	1,110	0	21	465	59
5	Liverpool	1,010	59	-4	332	50
6	AC Milan	990	0	24	330	58
7	Barcelona	960	7	22	487	108
8	Chelsea	800	92	5	424	-13
9	Juventus	600	5	18	264	46
10	Schalke 04	510	38	9	234	41
11	Tottenham Hotspur	445	29	8	228	70
12	Olympique Lyonnais	423	18	4	245	94
13	AS Roma	381	9	-12	276	69
14	Internazionale Milan	370	77	-8	272	27
15	Hamburg SV	330	0	13	202	44
16	Borussia Dortmund	325	33	1	183	9
17	Manchester City	310	0	62	164	-16
18	Werder Bremen	292	0	12	177	27
19	Newcastle United	285	96	-5	198	-13
20	VfB Stuttgart	264	0	NA	176	18
21	Aston Villa	240	10	26	150	1
21	Olympique Marseille	240	0	28	200	20
23	Celtic	218	14	-4	145	11
24	Everton	207	49	5	151	14
25	Glasgow Rangers	194	86	NA	128	15

Figura 2.3. Jugadores con mayores ingresos de 2009Fuente: <http://www.forbes.com/2009/04/08/highest-paid-soccer-players-business-sportsmoney-soccer-values-09-players.html>

1. <i>Beckham</i> 46 mdd	Ronaldinho 33 mdd	Henry 28 mdd	<i>Kaká</i> 22 mdd
<i>C. Ronaldo</i> 21 mdd	Messi 18 mdd	Lampard 13 mdd	Rooney 18 mdd
Terry 18 mdd	Gerrard 18 mdd	Ballack 18 mdd	<i>Ronaldo</i> 15 mdd
<i>Cannavaro</i> 15 mdd	Totti 15 mdd	Ibrahimovic 14 mdd	Shevchenko 14 mdd
Ferdinand 14 mdd	Drogba 12 mdd	<i>Raul</i> 12 mdd	20. <i>Del Piero</i> 11 mdd

Figura 2.4. Jugadores con mayores ingresos de 2011Fuente: France Football. www.francefootball.fr

1. <i>Messi</i> 46.8 mdd	Beckham 43 mdd	<i>C. Ronaldo</i> 42.5 mdd	<i>Kaká</i> 26.6 mdd
Henry 25.5 mdd	Ronaldinho 24.4 mdd	Tévez 21.8 mdd	Ibrahimovic 20.5 mdd
Lampard 20.1 mdd	Eto'ó 19.5 mdd	Drogba 18.4 mdd	<i>Puyol</i> 18.1 mdd
Rooney 17.8 mdd	Ballack 17.3 mdd	Torres 16.6 mdd	Gerrard 16.3 mdd
Terry 16.1 mdd	Xavi 15.6 mdd	<i>Buffon</i> 15 mdd	20. Totti 14.3 mdd

El poder del marketing es evidente, según Forbes, el ejemplo de Beckham demuestra el poder de la celebridad sobre el deportista, pues de los 95 millones de dólares que ganó entre 2007 y 2008, 66 millones eran por contratos, de los 21 millones de dólares ganados por Cristiano Ronaldo, 9 millones provenían de patrocinios; mientras que el argentino Lionel Messi sólo cosechó 7 millones de los 18 en patrocinios. Esto ejemplifica la tendencia inflacionaria en el caso de Beckham, el poder de la imagen sobre su actividad deportiva y el riesgo al que se puede enfrentar en un futuro, el resto de los jugadores que continúen con la tendencia de superar ingresos, más por marketing que por rendimiento.

Esta fórmula se pone de nuevo a prueba con la nueva dirigencia del Real Madrid, tras ganar las elecciones en mayo de 2009, su ahora presidente Florentino Pérez está regresando a la misma técnica que empleó hace casi una década, al reformular el término “galáctico” que desarrolló hace algunos años, sin embargo, a nivel administrativo el reto es mantener finanzas ganadoras y números positivos, complementado con una estrategia de marketing muy agresiva.

Su equipo de trabajo está conformado por el ex jugador francés Zinedine Zidane como Consejero, Jorge Valdano como director deportivo y sus dos nuevos fichajes como muestra de las ganancias que puede obtener. En junio de 2009, pagó por el brasileño Kaká 65 millones de euros, y el otro fichaje mediático es Cristiano Ronaldo, adquirido por 94 millones de euros, convirtiéndose en el fichaje más caro de la historia del fútbol, lo que totaliza 159 millones de euros sólo por dos fichajes.

El riesgo de toda esta inversión está en no caer en la sombra de hace algunos años, que llevó a la caída de la administración del Real Madrid, anteponiendo el marketing a los buenos resultados y que lo convirtió en una inversión de alto riesgo. Mientras que plasmar los nombres de estas figuras deportivas le traerá ganancias que le permitirán recuperar su inversión a nivel mundial, los efectos a largo plazo sólo se podrán analizar cuatro años más tarde, cuando termine su dirigencia.

En 2011 por su parte, el gráfico demuestra ya desde hace unos años el incremento de ingresos, de inversión y la mejor cosecha de resultados por parte del F.C. Barcelona, mientras que en 2009 Messi ocupaba el lugar número seis, en 2010 y en 2011 tomó la primera posición. De los 46.3 millones de dólares, aproximadamente 30 millones son por ingresos publicitarios y los 16 restantes por su contrato deportivo, esto demuestra el incremento mundial de ingresos y percepciones, de entidades deportivas y de los jugadores.

2.1 EL MODELO DE LA MAJOR LEAGUE SOCCER (MLS) EN LOS ESTADOS UNIDOS

El modelo estadounidense de desarrollo deportivo entre universidades-empresas y marketing es sin duda impresionante, así como alguna vez en los 90's se dio el *boom* del básquetbol de la NBA bajo la figura de Michael Jordan, en donde se creaba el estereotipo de combinar el deporte con el espectáculo; un joven descubierto en la Universidad de Carolina del Norte llegó a uno de los deportes más populares de los Estados Unidos y su imagen combinada con su gran juego se convirtieron en referentes en todo el mundo de la llamada "mejor liga del planeta". Este mismo modelo, es el que la MLS ha estado buscando desarrollar en un país donde, hace aproximadamente una década, era casi desconocido.

El mercado futbolístico se vio impulsado con el primer gran evento del deporte que presenta las mejores ganancias a lo largo del mundo, el Mundial de Fútbol de Estados Unidos 1994. El mundial, se volvió un gran promotor para un país que no tenía liga profesional de fútbol local, jugadores como el portero Tony Meola practicaban otros deportes como el fútbol americano, y la gran mayoría de sus jugadores eran nacionalizados ya fueran de origen argentino, chileno o incluso de ascendencia griega. La infraestructura futbolística se cumplió parcialmente ad hoc a las circunstancias del Mundial.

Estados Unidos no tuvo problema en realizar la justa mundialista por la gran infraestructura que tenía, pues algunos estadios de fútbol americano se adecuaron a fútbol soccer (como le mencionan los estadounidenses a este deporte), sumada a la hotelera y de atracciones. El objetivo del marketing geoestratégico de FIFA buscaba desarrollar al mercado de consumo más grande del mundo, y tomó su mejor producto como plataforma.

Al finalizar el mundial Estados Unidos, comenzó a incentivar el desarrollo de fútbol en toda la Unión Americana, comenzó por desarrollar y crear la infraestructura en las escuelas y poco a poco se creó una liga, surge entonces la MLS en 1996 con las siguientes categorías:

- Categoría 1. Liga Mayor de Fútbol MLS (Major League Soccer) que cuenta con 13 equipos en 2 conferencias
- Categoría 2. Primera División de Las Ligas Unidas del Fútbol (USL First Division) USL-1, cuenta con 12 equipos
- Categoría 3. Segunda División de Las Ligas Unidas del Fútbol (USL Second Division) USL-1, con 10 equipos
- Categoría 4. Liga Premier de Desarrollo (USL-PDL), con 63 equipos en 8 divisiones en 4 conferencias
- Categoría 4. Liga Premier Nacional de Fútbol (NPSL), con 27 equipos en 4 conferencias
- Categoría 4. Liga de Fútbol de la Costa del Pacífico (PSCL), con 13 equipos
- Categoría 5. Asociación de Fútbol para Adultos

La estrategia de trabajo para el desarrollo del deporte en los Estados Unidos tiene un desarrollo más poderoso en el fútbol femenino que en el varonil, donde las mujeres han sido campeonas del mundo, desde antes del surgimiento de la MLS.

En 1994, quince millones de estadounidenses jugaban al fútbol más por hobby que por deporte, lo que permitió un verdadero desarrollo en 1996 cuando las fuerzas juveniles, junto con las universidades y la intensa búsqueda de talento a lo largo del mundo, dio origen a la MLS, uno de los primeros resultados positivos fue el oro conseguido por las mujeres en los Olímpicos de Atlanta.

En el mismo año, se consiguió nuevamente la clasificación al Mundial, lo que sin duda, ayudó a aumentar la asistencia a los partidos y las audiencias televisivas.⁶⁴ Una de las estrategias que se buscaron fue atraer al mercado nacional, figuras de diferentes nacionalidades antes del retiro, Carlos Valderrama (Colombia), Marco Etcheverry (Bolivia), Hristo Stoitchkov (Bulgaria) y Jorge Campos (México) esto con la idea de atraer a mercados poderosos como el latino y el europeo.

Sin duda, la construcción de estadios exclusivos para el fútbol permitió un mayor impulso de este deporte, copiando el patrón de otros deportes como el béisbol, básquetbol o americano. Las arenas de fútbol son patrocinadas por grandes empresas de los Estados Unidos.

Figura 2.5. Los estadios de fútbol en los Estados Unidos

Fuente: <http://www.univision.com/content/content.jhtml?cid=1140027>. Los estadios de la MLS

Nombre del Estadio	Club	Financiamiento	Costo (millones de USD)	Localización
Columbus Crew Stadium (1999)	Columbus Crew	100% por la familia Hunt, dueños del Columbus Crew	\$28.5	Columbus, Ohio
The Home Depot Center (2003)	Los Angeles Galaxy, Chivas USA	100% por AEG	\$150	Carson, California
The Pizza Hut Park (2005)	FC Dallas	Compartido entre Hunt Sports Group, la ciudad de Frisco y sus corporaciones de desarrollo económico y	\$80	Frisco, Texas

⁶⁴ Sparrow B, Thomas. Periodista Futbolred. (2006). La incógnita del sueño americano. Revisado. 20/07/07. <http://www.futbolred.com/default.asp?link=noticia&idn=695>.

		de la comunidad, Collin County, y el Frisco Independent School District.		
Toyota Park (2006)	Chicago Fire	Financiado públicamente por el pueblo de Bridgeview (EL cuarto estadio diseñado para la MLS)	\$98	Bridgeview, Illinois
Dick's Sporting Goods Park (2007)	Colorado Rapids	Kroenke Sports Enterprises y la ciudad de Commerce.	\$130	Comerse City, Colorado
BMO Field (2007)	FC Toronto	Los dueños del equipo Maple Leafs Sports Entertainment y los gobiernos de Toronto, Ontario, y Canadá	\$72	Toronto, Ontario, Canada
Red Bull Park (2008)	New York Red Bulls	La ciudad de Harrison, el condado de Hudson, AEG, y Red Bull	\$130	Harrison, Nueva Jersey
Salt Lake City – Rio Tinto Stadium	Real Salt Lake	Compartido entre RSL y el condado de Salt Lake	\$86	Sandy, Utah

El desarrollo de la liga comienza a rendir frutos, pues a nivel deportivo su selección ha clasificado a los mundiales de Corea-Japón 2002, Alemania 2006 y a Sudáfrica 2010.

Estados Unidos está empleando la fórmula ya conocida para la atracción a un nuevo deporte, buscando la incorporación de figuras para revitalizar su liga, ejemplo de esto fueron las contrataciones de David Beckham para lograr una mayor proyección mundial y la de Cuauhtémoc Blanco para el ámbito latino y, específicamente, a la población de origen mexicano.

La liga estadounidense tiene planeación e infraestructura pero, aún carece de un nivel competitivo mundial, aunque su evolución es digna de análisis. Hoy la pregunta es ¿qué sigue en una liga que comienza a competir a nivel regional y en donde los equipos poco a poco empiezan a tener mayor presencia con la incursión de figuras de todo el mundo?

Estados Unidos está invirtiendo en el desarrollo de talento local en las universidades y a su vez, esta fomentando la creación de una liga más poderosa y competitiva, crea torneos con equipos mexicanos buscando atraer a la población

local a ver a estos equipos nuevos, recordemos que permitió la creación de “Chivas USA” con lo cual garantizó tener un nicho de mercado cubierto con la población de origen mexicano y la figura de Beckham, cuyos efectos observaremos posteriormente; con esto, el estadounidense no olvida la visión empresarial de un deporte que es un negocio lucrativo y muy rentable.

LOS RETOS DEL SISTEMA ESTADOUNIDENSE

Los retos son bastante claros, Estados Unidos busca el desarrollo del mercado local como base de financiamiento para crear una economía de exportación, busca continuar el patrón de desarrollo de los otros deportes y seguir un proceso a corto, mediano y largo plazo.

Figura 2.6. Metas del sistema estadounidense

Fuente: Elaboración propia.

<p>Posicionarse en el mercado local (2015): El mercado de Estados Unidos siempre busca alimentarse con los 385 millones de habitantes que hay. El mercado femenino esta adentrándose cada vez más, y el mercado varonil es el reto con las ligas universitarias y una liga impulsada económicamente.</p>
<p>Incorporación de universitarios, crear identidad de los clubes y hacia su Selección Nacional, continuar con el ingreso de figuras del extranjero (2018): Hacer una liga donde el egresado de universidades sea la base del club, posteriormente incorporando extranjeros de calidad, hacer una liga competitiva y atractiva, garantizar lleno en los estadios y fortalecer liga.</p>
<p>Fortaleza de la liga y competencia con los mejores clubes europeos (2020): Crear equipos sólidos, donde sean atletas antes que futbolistas, y en donde puedan competir y tener relación con las ligas en España, Italia y principalmente Inglaterra. Estados Unidos buscará estar en la competencia por adquirir a los mejores jugadores del momento, de Argentina o Brasil, principalmente. La competencia será cercana con equipos de México y habrá un buen porcentaje de jugadores mexicanos que nutran la liga por el mercado latino y mexicano.</p>
<p>Crear la liga más poderosa a nivel mundial y volver el fútbol uno de los deporte más populares dentro de Estados Unidos. (2025): Serán competencia a nivel Selección y a nivel clubes tan seria que ocuparán los primeros cinco lugares en las categorías por clubes y selecciones. El poder del marketing creará en Estados Unidos al menos unos 80 a 100 millones de fanáticos, con lo que se cumple el patrón de Ciclo de Producto detallado por Raymond Vernon.</p>

CAPÍTULO 3

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS APUESTAN AL DEPORTE?

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS APUESTAN AL DEPORTE?

Las empresas ven en el deporte el día de hoy, la mejor plataforma para posicionar sus productos, acreditarlos y darlos a conocer a lo largo y ancho del mundo, hacer productos que eran locales de forma global o demostrar lo clásicos que se pueden convertir otros a lo largo del tiempo. Hoy en día, hay una moda por parte de empresas relacionadas con la electrónica por relacionarse con el fútbol, JVC, Sony, Canon, LG, etc., se desplazan de la publicidad normal a la publicidad enfocada al fútbol, parte de ellos, socios oficiales de FIFA.

“La tendencia mundial de dedicar mayor cantidad de tiempo al entretenimiento ha transformado el entorno de actuación del marketing deportivo. El deporte se ha convertido en parte significativa de nuestras vidas y los deportistas estrellas han adquirido tal popularidad que los llevan a tomar el papel de modelos en la sociedad, lo que los convierte en marcas también.”⁶⁵

El deporte, además de ser un sinónimo de salud, se convierte en sinónimo de consumismo y de necesidades, por relacionar moda, estilo de vida y productos con deporte; y el fútbol, cómo el deporte con más difusión a nivel mundial, se vuelve en una excusa perfecta que no requiere un gran estudio de mercado sobre si es o no redituable, sino que se encuentra en la investigación de saber en qué parte se debe relacionar la marca, ya sea en un estadio, en un equipo, en un jugador, etc. Un ejemplo de esto, se menciona a continuación:

“Una de las marcas que dirigen campañas publicitarias al deporte es Rexona, Alexander Dodero, Director de marketing de esta marca, comenta que ellos decidieron hacer una campaña enfocada al fútbol porque consideran que la pasión de este deporte es muy importante y el aficionado necesita apoyar a su equipo en los momentos de gran adrenalina, donde se vive la pasión y se está expuesto a la sudoración. De ese modo, Rexona se relaciona como marca, ya que evita que los aficionados se preocupen por el mal olor del sudor hasta en la tribuna.

Según Dodero, este tipo de comunicación ayuda a la marcas al momento en que puede asociarse el producto con las figuras del deporte, generando en la gente un recuerdo de la marca en el momento en que se habla del deportista. “Vivimos en un mundo donde todo está estereotipado, donde los usuarios quieren vivir y hacer todo como lo hacen sus ídolos, por esto puede servir que una personalidad anuncie un producto”, comenta Alexander Dodero.

En el caso específico de Rexona, a partir de la mercadotecnia deportiva, se ha logrado un incremento en el *awareness* (conciencia) de la marca, además de construir credenciales de masculinidad y dinamismo. En 2006 la marca poseía un *market share* (participación o porción de una marca en el mercado meta) de 6.3. Rexona comenzó su campaña deportiva con el lanzamiento de Rexona Sensitive

⁶⁵ Kolanovich, Tania. (2006). Las marcas se asocian al deporte. Revisado: 27/07/07. <http://www.amap.com.mx/noticia.php?id=728>.

en el 2004, cuando la marca tenía un *market share* de 5.8. Doderó agregó: "El marketing deportivo es una forma más de acercarse asertivamente a los consumidores. Los deportes están llenos de emociones y sentimientos, por esto, las marcas que utilizamos esta vía de comunicación podemos estar muy cerca del consumidor y realmente hacerlo sentir acompañado y seguro. Esto, a su vez, impulsa el valor de la marca".⁶⁶

Así pues, se demuestra el papel del deporte; deportistas como Beckham reflejan aún mejor la fusión de consumismo/deporte/imagen = marketing, como se verá a continuación.

⁶⁶ Ibid.

3.1 EL SISTEMA BECKHAM

David Beckham es el ejemplo claro de una “figura deportiva” convertida en un fenómeno del marketing, de cómo un jugador puede llegar a captar más por su imagen que por su “salario deportivo”. Acorde con la revista Forbes, “el futbolista internacional inglés ex del Real Madrid, David Beckham ocupa el tercer lugar de la lista de los deportistas con mayores ingresos del mundo, detrás de el golfista Tiger Woods y el piloto de la escudería Ferrari, Michael Schumacher antes de su retiro. Sus ingresos alcanzan los 35.2 millones de dólares, de los cuales 18 millones fueron por patrocinios, lo que significa un ingreso de cien mil dólares diarios aproximadamente.

Según el periódico Observer, el nombre Beckham es valorado en 335 millones de dólares, convirtiéndose en el sueño de todo anunciante o marca, con cobertura garantizada de la prensa y aumento inmediato en la venta de los productos que anuncia. Las marcas pagan aproximadamente 1.6 millones de dólares por asociar sus productos a la imagen de Beckham.

Beckham se convierte en el ícono claro de una empresa a partir de su nombre, del poder del marketing a partir de la imagen y del riesgo de un fracaso deportivo por las expectativas de desarrollo que se generan a partir de la creación de su marca.

“Beckham es uno de los modelos deportivos y comerciales más exitosos de la industria del fútbol, mantiene contratos con Adidas, Pepsi, Vodafone, lubricantes Castrol, Marks and Spencer, Brylcreem, Police, TBC Cosmetics (Japón) y Meiji Seika (Japón).”⁶⁷ En este último país, Beckham logra lo que en muchos rincones de occidente no ha conseguido, la penetración de un mercado proteccionista pero en donde es un fenómeno social y el arquetipo “aspiracional” que el mercado asiático requiere. Es un producto sumamente redituable para los mercados regionales y Japón representa el nicho de mercado perfecto, es la imagen occidental, la moda y el deporte en una sola persona.

El club de fútbol Real Madrid ganó en cuatro años, de 2003 a 2006, alrededor de 440 millones de euros (más de 590 millones de dólares) gracias a la gestión de la imagen del jugador británico David Beckham.⁶⁸ El director de marketing del Real Madrid, José Ángel Sánchez, confirmó que tan sólo en los primeros seis meses de su contratación el club vendió un millón de camisetas con el nombre del inglés en la espalda, y en dos años las ventas alcanzaban los 53 millones de euros (72 millones de dólares).⁶⁹

⁶⁷ Gutiérrez, Paloma. (2007). La Mercadotecnia Deportiva en el mundo. Revisado 17/07/07. <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Merca%20deportiva%20Paloma%20Gutierrez.pdf>.

⁶⁸ Notimex. (2007). Reporta Real Madrid millonarias ganancias por imagen de Beckham. Revisado 17/07/2007. <http://www.milenio.com/index.php/2007/07/07/90265/>.

⁶⁹ Idem.

Figura 3.1. Beckham en Asia

Fuente: <http://noticias.ya.com/fotos/200306/2109.htm>



De acuerdo con medios locales que citan al periódico británico “The Times”, el club pagó 36 millones de euros (cerca de 49 millones de dólares) en 2003 al Manchester United por la cesión del mediocampista.⁷⁰ Beckham en aquel momento portaba una playera de la marca Nike ya que el Manchester tenía contrato con esa marca, pero Beckham era imagen de Adidas. La gestión del Madrid fue junto con Adidas por adquirir al jugador; se demostró la sinergia de un “producto” de innovación, adaptabilidad y dinamismo.

El valor de Beckham en 2007 era de 162 millones de euros (casi 220 millones de dólares).⁷¹ Se deja de un lado el nombre, el jugador y un portador de valor por sí mismo, el nombre David Beckham se convierte en una empresa, con activos y pocos pasivos. El jugador es rentable para su empresa y para el *sharing* para las empresas en las que es imagen. Su inversión es la imagen que se ha construido en él, su capacidad mercadotécnica rebasa sus capacidades deportivas.

El jugador decidió no renovar con la empresa Procter & Gamble en 2007 para ser imagen de Gillette⁷², a pesar de que le ofrecían 4.4 millones de euros (unos 5.9 millones de dólares), ya que sus agentes le sugirieron apostar por los ingresos

⁷⁰ Idem.

⁷¹ Idem.

⁷² María Diéguez, Gerente de Marca de Gillette México comenta que la marca decidió realizar una campaña con la imagen de dicho futbolista porque el hombre de hoy quiere lucir al máximo y estar a la moda y un excelente ejemplo es David Beckham, un claro ícono de la moda para comunicar los pasos que Gillette recomienda para lograr una afeitada óptima.

Según María Diéguez, depende de cada marca el poder asociar un producto o servicio con el deporte, ya que esto tiene mucho que ver con la personalidad de la marca, la imagen y los valores de la misma. En el caso específico de Gillette Mach3, a partir de dicha campaña, no sólo se ha logrado asociar la marca con el deporte, sino también con todo un estilo de vida y con un ícono de la moda. Finalmente Diéguez, comentó que la mercadotecnia deportiva es una tendencia mundial muy fuerte, pero también tiene que ver con el concepto de salud de las marcas...”

Kolanovich, Tania. (2006). Las marcas se asocian al deporte. Revisado: 27/07/07. <http://www.amap.com.mx/noticia.php?id=728>.

variables que pueden ser superiores a los contratos de ingresos fijos.⁷³ Esto sugiere que el concepto Beckham recrea la figura denominada “jugador-empresa”, donde el jugador, junto con asesores, decide qué imagen quiere continuar dando en su carrera, a un jugador que quiera ser relacionado constantemente como la figura de una o más marcas o, si quiere dar la imagen más versátil ahora posicionado en el mercado más mediático del mundo, el de los Estados Unidos. Hasta 2010, solo el 10% de las ganancias de Beckham provenían directamente del fútbol, el resto era publicidad.

Beckham representa de manera perfecta el sentido del marketing, pero también del mercado riesgo. De 2007 a 2010, Beckham no logró las expectativas que se depositaron en él, debido a que la imagen que se le dio es la de jugador-equipo; no se le exigió tanto en los Estados Unidos, porque el público norteamericano no es conocedor de fútbol; sin embargo, en él se depositó la figura del jugador-equipo, se esperaba que anotara en cada juego y las más de tres lesiones que tuvo en menos de seis meses desde su contratación en 2007, bajaron las expectativas por parte del público espectador, entonces, el papel de las ganancias tan fuertes llevaron a cabo un factor descendiente, hasta que el equipo Galaxy y todo el marketing que rodea al mismo Beckham, se fragmentaron. Hollywood se volvió entonces el enlace perfecto para volver del deporte un espectáculo con un nuevo actor-jugador, pero la imagen del deportista se deterioró.

Beckham es considerado en el mundo del marketing una empresa dentro de otra (jugador franquicia), parece manejarse de una manera ajena al equipo, el impacto a nivel empresarial del club se ve afectado puesto que el rendimiento debe ser siempre proporcional a la inversión. Beckham se vuelve un factor ambivalente de riesgo/valor para el club en donde se encuentre, ya que las ganancias decaen paulatinamente cuando el jugador permanece mayor tiempo en una sola institución.

⁷³ Notimex. (2007). Reporta Real Madrid millonarias ganancias por imagen de Beckham. Revisado 17/07/07. <http://www.milenio.com/index.php/2007/07/07/90265/>.

3.2 EL MODELO DE JORDAN APLICADO EN BECKHAM

Beckham se vuelve, por diversas circunstancias, en sujeto de estudio como negocio internacional. El antecedente más próximo de Beckham, está en Estados Unidos, un modelo muy relacionado con la figura del basquetbolista Michael Jordan. El sistema de marketing y difusión de la empresa Adidas, siguió un patrón de su competidora Nike.

Ambos se dieron a conocer en su máxima plenitud con la figura del número 23⁷⁴, Beckham heredando este número, tras haber usado el siete (7) como primer cambio mediático al ser cedido del Manchester United al Real Madrid. Posteriormente, se creó la relación Jordan – Nike, Beckham – Adidas, respectivamente. En la transferencia de Beckham del Real Madrid al Galaxy, un 75% del costo del jugador fue absorbido por empresas patrocinadoras, (entre ellas Adidas) y el resto fue absorbido por el club.⁷⁵

Otro de los símiles del modelo Jordan al modelo Beckham, es crear la submarca dentro de la marca bajo un icono que lo identifica como un producto único respaldado por la calidad y la marca principal. A Michael Jordan se le creó una silueta que plenamente identificaba uno de sus saltos característicos, y a Beckham la silueta al realizar sus tiros libres. La única diferencia es que uno firmado por Nike y el otro con contrato con Adidas.

Beckham se define con un modelo aspiracional e ícono “ícono metrosexual”⁷⁶, es decir, su imagen de jugador de fútbol queda a un lado y se le ve más como un producto de consumo, *glamour*, vende más el concepto de moda y de vanguardia, que de figura deportiva.

Ronaldinho, el jugador brasileño de fútbol, se enfoca en otro tipo de marketing no tan revolucionario, él no deja de lado la figura del futbolista ante todo. No posee la imagen de Beckham y no es una figura del mundo del glamour, pero es considerado uno de los mejores futbolistas del mundo, algo que Beckham no es, pues en su caso, la figura desplazó al futbolista. Otra cuestión que debe resaltarse, es el hecho de que Beckham no es el mejor jugador de fútbol pero es el mejor pagado, a diferencia de Michael Jordan o Ronaldinho, que así han sido considerados.

⁷⁴ Cuando Beckham llega al Real Madrid Adidas decide cambiar el número al 23 por cuestión mercadotécnica.
⁷⁵ El impacto mediático de Beckham en el mercado de una liga de solo 10 años de vida es solo el inicio del uso del marketing en los Estados Unidos, ya que el objetivo en la MLS, es lograr crecimiento y posicionamiento en el mercado local antes de optar por volverse una liga competitiva a nivel mundial.

⁷⁶ De Dios Solana, Alba. Metrosexual: Un Concepto No Tan Moderno. Revisado: 19/07/07. <http://www.mundogar.com/ideas/ficha.asp?ID=15457>. Los metrosexuales son hombres urbanos, con dinero, narcisistas, aficionados al gimnasio, los cosméticos y la moda. Esta definición podría aplicarse a un hombre homosexual, pero una característica básica de los metrosexuales es su condición de heterosexuales, aunque aceptan y potencian su lado femenino.

Así, el marketing confirma su objetivo, siempre ha sido el de crear expectativas, necesidades, estilos y formas de vida. Esto se logra bajo el producto de Beckham y la “aspiración” de llegar a ser como él, con elementos como el carisma, y la fisonomía occidental de exportación. Beckham, logra atraer a los hombres y a las mujeres a un mercado por la moda, acaparando y atrayendo a un sector que quizás no juegue fútbol, pero que se interesa por la figura deportiva al relacionarla con otra industria poderosa como lo es la del entretenimiento.

Figura 3.2. Los íconos del marketing

Elaboración propia con imágenes de las siluetas creadas por Adidas y Nike.

Fuente: Imagen: <http://www.sg-sportmarketing.com/images/eigenes-logo-fuer-david-beckham.jpg>

Fuente: Imagen: http://www.usatoday.com/sports/nba/_photos/jordan/jordan-nike.jpg



El ícono de David Beckham para Adidas, una aplicación del marketing inspirada en la silueta que popularizara a Michael Jordan con la marca Nike, durante la década de los 90.

La importancia del marketing deja a un lado el papel deportivo, prueba de ello es la transferencia de David Beckham a los Estados Unidos:

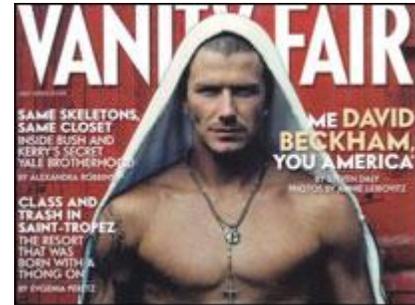
“Trascendió que Galaxy ofreció, según el periódico de Inglaterra *The Sun*, el equivalente de 2,25 millones de euros al año, frente a los 7,4 millones que ganaba en el Real Madrid. Pero el club de Los Ángeles le ha informado de que puede quedarse con sus derechos de imagen, que le reportarán otros 30 millones de euros más.”⁷⁷

⁷⁷ El Universal Redacción. (2007). Jugará Beckham para el Galaxy de Los Ángeles. Revisado 17/07/07. <http://www.eluniversal.com.mx/notas/399534.html>.

Figura 3.3. Publicidad Beckham

Fuente 1:
http://newsimg.bbc.co.uk/media/images/40468000/jpg/_40468659_beckham-rosary203.jpg

Fuente 2: <http://www.w-inedita.com/labels/Publicidad.html>.
 Susana Mendoza. David Beckham, The Branding Man. 18 enero.



Simplemente la expectativa de la llegada de Beckham a Estados Unidos, era ya un caso de estudio para los especialistas de marketing, del desarrollo de “imagen”, pues antes de su llegada, el club y los patrocinadores empezaron a ganar dinero, el Estadio Home Depot garantizaba un lleno al menos por los primeros cinco partidos por el hecho de ver al jugador, a pesar de que no jugó.

Así se dividieron las ganancias de Beckham hasta el 2007; “su fortuna estaba valuada en más de 130 millones de euros. Adidas le proporcionaba 4 millones de euros, Motorola 11 millones de euros, Pepsi-Cola 3 millones de euros, y su salario de 600 mil euros al mes.”⁷⁸

Beckham tenía además, participación del 50% de las ganancias de su entonces nuevo equipo Galaxy por la venta de souvenirs, que se calculaba en unos 250 millones de dólares, y además, el jugador aseguró su físico por 149 millones de euros, garantizando su estabilidad económica. En resumen, Beckham aseguró su empresa contra riesgos.

Esto ejemplifica la inflación de mercados que en el fútbol existe, el poder del marketing y la creación de un modelo estereotipado a seguir. Beckham se vuelve un “ídolo” irónicamente no deportivo. En el momento en el que el poder mediático genere otra figura que juegue mejor al fútbol, que tenga características físicas

⁷⁸ Mendoza, Susana. (2007). David Beckham, The Branding Man. Revisado: 18/07/07.
<http://www.w-inedita.com/labels/Publicidad.html>.

rentables y carisma, el poder de Beckham se verá reducido. El mercado italiano se podría convertir en una competencia; jugadores como Fabio Cannavaro, Paolo Maldini y Alessandro Nesta, cumplen y superan los requisitos, anunciando marcas como Armani, Versace o Dolce & Gabbana; sin embargo, su impacto comercial es mas local o regional, que global.

Figura 3.4. Modelo Beckham

Fuente: Portal Adidas.



Figura 3.5. Anuncio de la marca Dolce&Galbana con jugadores de la Selección Italiana de Fútbol.

Fuente: <http://mujerfutbol.com/wp-content/uploads/2006/06/Italia02.jpg>



El riesgo es que el marketing crea estereotipos y, en muchas formas, la calidad de Beckham ha quedado desplazada por la moda; cualquier error en la cancha se reprocha directamente a su falta de concentración y compromiso con su equipo, incluso en 2009, la imagen de Beckham dejó de ser promocionada debido a su inactividad deportiva.

3.3 LAS EMPRESAS PELEAN POR UN JUGADOR.

El poder de las empresas y la competencia por adquirir a los mejores jugadores se pueden plasmar con la nueva figura del fútbol argentino, Lionel Messi. El jugador fue descubierto por los visores del FC Barcelona y enviado a España para hacerlo de sus servicios. Después de un desarrollo aceptable en divisiones de fútbol inferiores, el jugador comenzó a llamar la atención por sus cualidades futbolísticas.

Figura 3.6. Publicidad Adidas originals

Fuente: Adidas.com



El jugador tenía un contrato firmado con la empresa Nike y un precontrato de negociaciones por una cantidad muy inferior a lo que el mismo jugador pretendía. “Tras la firma de este documento en mayo de 2005, Messi deslumbró en el mundial de fútbol sub 20 disputado en Holanda, entre junio y julio de 2005, en el que se proclamó campeón con la selección argentina y se erigió como máximo goleador y mejor jugador.”⁷⁹

La atracción de la prensa hacia el jugador, hizo que la marca Adidas buscara negociar a Messi. “Cuando aún estaba en plenas negociaciones con Nike y su eclosión ya era un hecho, Adidas se puso en contacto con el padre del jugador para hacerle una oferta que triplicaba por más la de Nike, al pasar de 180.000 euros a 600.000 en el primer año de contrato. Al conocer estos contactos, Nike envió una carta a Adidas informándole de la existencia de un “contrato vigente” entre la firma estadounidense y el jugador. Posteriormente, Nike volvió a dirigir una carta a Adidas en la que le requería que cesara en sus negociaciones con el

⁷⁹Revista Sport. (2007). Un juez da la razón a Messi en el caso Nike-Adidas. Revisado: 17/07/2007. http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=391912&idseccio_PK=803&h

jugador, ante lo que Adidas respondió rechazando las acusaciones de deslealtad.⁸⁰

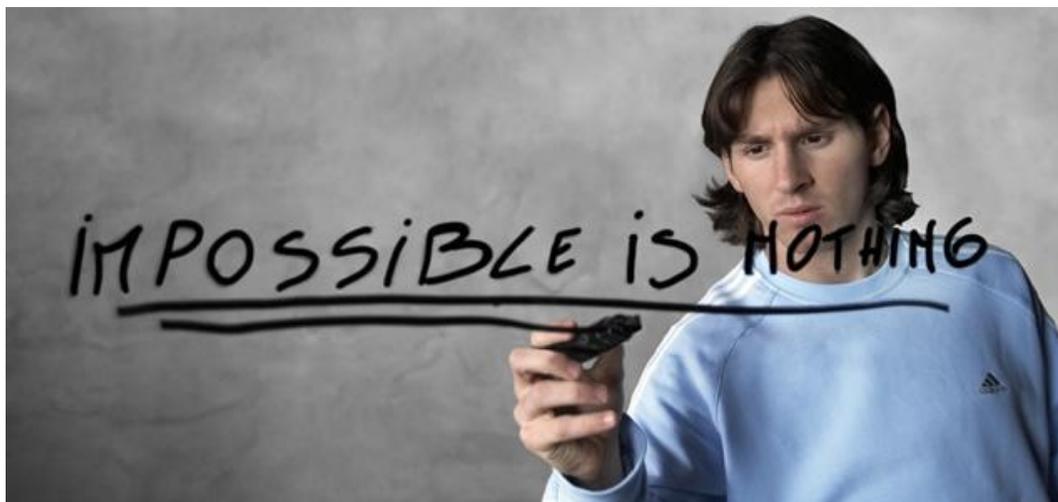
Esto llegó hasta las cortes, donde finalmente se decidió a favor de Adidas, negando la indemnización que Nike pedía de 5.5 millones de dólares, ya que el documento de negociaciones no era un contrato definitivo ni vinculante entre la marca y el jugador.

Esto es un ejemplo claro de la lucha por la figura y por lo mediático, los medios construyen, destruyen y crean figuras por las cuales vale la pena pelear. Este caso simula la lucha por una patente o un producto. En este caso, la joven edad del jugador lo convierte en un “artículo” sumamente atractivo y rentable a corto, mediano y largo plazo. Para julio de 2009, Messi se había convertido en campeón con el Barcelona de los torneos de Copa, Liga española y de la renombrada Champions League.

El jugador ha resultado rentable a la marca Adidas y al club, hoy el jugador está valuado en 150 millones de euros, que es el precio de la rescisión de contrato hasta 2014. Messi es hoy, el ejemplo del marketing y de ser considerado el jugador más caro del mundo. En septiembre de 2009, renovó contrato con el club Barcelona hasta el 2016 por 10 millones de euros anuales (tres más que en su anterior contrato) y una cláusula de rescisión por 250 millones de euros.

Figura 3.7. Anuncio Adidas Lionel Messi

Fuente: Adidas



⁸⁰ Ibid.

CAPÍTULO 4

LOS MERCADOS PROMESA.

LOS MERCADOS PROMESA

Aún existen regiones y países en donde el fútbol puede ingresar, posicionarse o desarrollarse como producto de consumo. Latinoamérica ya tiene un producto garantizado, pero no desarrollado en infraestructura y planeación. África, seguirá en la búsqueda de un nuevo mercado de penetración por medio del Mundial de Sudáfrica.

Asia, con el mundial de Corea-Japón 2002 ya vivió esta etapa, es un mercado promisorio por el poder económico de países como Japón, el crecimiento económico de China y el número de población o “consumidores potenciales” de ambos países, que los hacen firmes candidatos a mercados emergentes. Japón cuenta con casi 130 millones de habitantes y China con mil 300 millones respectivamente.

Después del mundial de Corea-Japón de 2002, 70% de los japoneses tenían una noción y acercamiento más fuerte del fútbol. Este fenómeno del Mundial y el poder de figuras como Ronaldinho, Ronaldo y principalmente David Beckham, fomentó el interés, ya que “cerca de 60 millones, un 46% de la población, se declararon (nuevos) aficionados”⁸¹ a este deporte. El mercado japonés se convirtió en un nuevo mercado a explotar, con un poder adquisitivo alto, que además tiene una fuerte tendencia hacia la occidentalización.

China está emprendiendo una campaña más fuerte hacia el fútbol, las pasadas Olimpiadas de Beijing 2008 son muestra de ello, y su población los hace un mercado atractivo, tanto para un desarrollo local como para la promoción del fútbol en este mercado.

Por su parte, el mercado europeo, un mercado con mayor tradición futbolística y plenamente definido, muestra solo características de innovación constante con base en sus propias características económicas y de desarrollo. Un ejemplo es España, donde “un 64% de la población dice ser aficionada al fútbol, y sigue siendo el país europeo con el porcentaje más alto, por delante de Reino Unido (61%), Italia (51%), Francia y Alemania (50%).”⁸² Europa es un mercado poderoso, posee ligas competitivas, estrategias de marketing definidas, así como una tradición futbolística bien sustentada.

El reto se vuelve sin duda Latinoamérica, por el incipiente marketing que se aplica en general y la capacidad de consumo, además del número de población; “México, Brasil y Argentina son, por este orden, los países en los que hay una mayor penetración del fútbol, con porcentajes de aficionados, sobre el total de la población, de aproximadamente el 78 por ciento.”⁸³

⁸¹ Europa Press. (2002). El Real Madrid, la primera marca mundial de fútbol por 'dimensión' y 'fortaleza'. Revisado: 17/07/2007. <http://www.finanzas.com/id.3920973/noticias/noticia.htm>.

⁸² Idem.

⁸³ Idem.

Los mercados promesa son los latinoamericanos, los Estados Unidos y los asiáticos, por las circunstancias anteriormente mencionadas. Por un lado, están los mercados de Argentina, Brasil y México como principales nichos de mercado, economías con gran población, conocimientos y tradiciones futbolísticas amplios, pero con poder adquisitivo bajo, dispuesto a sacrificar por adquirir algún producto de su equipo favorito. Este mercado debe ser atendido *ad hoc* a sus características; en Argentina, por ejemplo, el hincha (seguidor o fanático de su equipo de fútbol) puede sacrificar, para comprar la playera de su equipo favorito a un precio relativamente accesible, en todos estos mercados aproximadamente unos \$800.00 pesos mexicanos para establecer un comparativo, y de \$50.00 hasta \$300.00 pesos, por ver a su equipo jugar.

Por otro lado Estados Unidos y Asia demuestran en el caso de los estadounidenses y japoneses, infraestructura, planeación y poder adquisitivo para desarrollar este deporte, China por su parte un incremento en los ingresos per cápita de la población que le permitirán en un futuro ser un mercado meta ambicioso para muchas marcas.

4.1 EL MERCADO LATINOAMERICANO

MÉXICO

“La mercadotecnia deportiva cada vez es más notoria en México, ya que grandes marcas le apuestan a su comunicación a través de deportistas reconocidos o equipos.”⁸⁴ Comerciales relacionados con fútbol en específico y empresas, ya sea de ropa deportiva, de telefonía celular o de bebidas, hacen lo imposible por relacionar a la marca con el deporte.

Figura 4.1. Movistar y Coca-Cola dos de los patrocinadores que más impulso han dado al fútbol.

Fuente: <http://www.mister-i.com/wordpress/wp-content/uploads/2007/03/publicidadmovil.jpg>



En México, el club América optó, hace unos años, por intentar comercializar la marca por separado, dejando de un lado a la marca Nike que lo publicita actualmente en los uniformes oficiales. El club decidió hacer marketing buscando la afiliación de seguidores de una manera directa y estableciéndolos como socios. Por un lado, la opción de crear franquicias o pequeñas tiendas con un costo de \$200 mil pesos, cuya difusión ha sido de poca calidad y aceptación, en proporción al nombre del club.

Se creó a su vez, la afiliación mediante la mecánica de Socio Águila, una tarjeta que te identifica ya sea siendo “socio básico o dorado”; el precio de la afiliación era de \$688.22 pesos, se otorgaban beneficios⁸⁵ y descuentos al comprar boletos, una fila exclusiva para socios, convivencia con jugadores, promociones mensuales, etc. El resultado tampoco ha sido tan alentador para ser una de las aficiones más grandes del país, y radica en los siguientes problemas:

⁸⁴ Kolanovich, Tania. (2007) Las marcas se asocian al deporte. Revisado: 27/07/07. <http://www.amap.com.mx/noticia.php?id=728>.

⁸⁵ Página Socio Águila. (2007). Revisado. 17/07/07. <http://www.esmas.com/socioaguila/605490.html>.

Figura 4.2. Logotipo Socio Águila

Fuente: EsMas.com



- Membrecía costosa acorde con las expectativas que el club brinda, la poca seriedad y la falta de espectáculo del mismo.
- Poco análisis del poder adquisitivo medio.
- Poca calidad en el servicio y falta de una estrategia clara de venta.
- Poca difusión, pocos beneficios reales.
- Nula calidad en los productos que ofrecen, además de falta de diseño.
- Poco esfuerzo por crear una afiliación o identidad entre el club y el consumidor.

En este caso, el beneficio o la estrategia quizás hubiera sido ampliar el poder de convocatoria mediante la difusión que le pueda dar Televisa (dueña del club), la seriedad que le quiera dar el club al mismo y la difusión hacia el exterior, que a su vez genera mayor orgullo al aficionado y mayor incremento en la capacidad de adquirir productos del club. El problema del club América, como de la mayoría de los clubes del fútbol mexicano, radica en la falta de especialización y conocimiento del personal que trabaja en el mismo, la falta de “profesionalización”, de una directriz, estrategias y objetivos bien delimitados.

El club América debe regresar a lo básico, como modelo de identidad, de lo que pide el aficionado:

- Un equipo espectacular, que gane y convenza (esto es su activo y productividad empresarial; es la base de sus ventas).
- Llenos en los estadios ante cualquier rival, que no dependen directamente de las promociones de ingreso al estadio, sino de la capacidad de convocatoria y del espectáculo que puede ofrecer un equipo competitivo.
- Redefinir su objetivo con los aficionados, seguridad y confianza.
- Regresar a la filosofía de ganar a toda costa, pero recordando que el “juego bonito” es un requisito indispensable.
- Regresar el orgullo “americanista” que consiste en:
- Tener los mejores extranjeros contratados y, el resto suplirlos con mexicanos talentosos, identificados y surgidos de las fuerzas inferiores del club.

- Tener un mejor contacto con la prensa, aprovechar el poder de la dueña del club “Televisa” y fomentar la idea “aspiracional.”
- Hacer entender a cualquier jugador miembro del club, el privilegio, compromiso y obligación de trabajo. El nombre América está dentro y fuera de la cancha (como el Real Madrid).

Reposicionarse en la idea del “equipo a vencer” y de “equipo invencible” mediante una campaña original, agresiva y diferente, al estilo Atlético de Madrid; cuando el equipo regresó a primera división el anteriormente llamado el tercer equipo más importante de España (tras el Real Madrid y el Barcelona) necesitaba redefinir y reposicionarse en su aficionado incondicional y en la búsqueda del nuevo aficionado mediante una campaña en la que diversos jugadores salían de las alcantarillas de la ciudad de una manera muy agresiva, imaginando que había pasado una pesadilla y que estaban de vuelta, demostrando el interés por revitalizar al club. Para la temporada de 2006-2007 el Atlético cambia buscando “restablecer la ilusión del aficionado”⁸⁶ luego de años de no conseguir campeonato de liga y acceso a la “Liga de Campeones” de la elite europea, el Atlético busca reposicionarse de una manera creativa y masiva.



Figura 4.3 Anuncio Atleti-Alcantarilla.
Ya estamos aquí.
Ascenso Temporada 2006

⁸⁶ Ed. 20Minutos. (2006). El Atlético apela a la fe en su nueva campaña de imagen. 13/07/2006. Revisado: 18/07/07 <http://www.20minutos.es/noticia/140911/0/Atletico/publicidad/torres/>.

El Atlético de Madrid presentó 'Fe', su nueva campaña de imagen para la temporada 2006-07, en la que el objetivo es "restablecer la ilusión" de la afición del conjunto rojiblanco, según explicó este jueves Emilio Gutiérrez, director de imagen y comunicación. En el anuncio, de un minuto de duración y creado por la agencia Sra. Rushmore, un niño juega al fútbol en la playa, pero la pelota se marcha hacia el mar, donde no puede recuperarla. Aún así, él se queda en la orilla hasta que vuelve el balón para continuar jugando. Al final del 'spot', la palabra 'Fe' aparece sobre un fondo negro.

El fenómeno latinoamericano de poca visión empresarial, quizá con excepción de algunos clubes como el club Boca Juniors en Argentina, demuestra, por un lado, la apatía que refleja el creador de la estrategia de marketing ante un mercado que no sabe explotarse en momentos clave para crear la suscripción o afiliación y, por otro, los resultados del club, la filosofía del mismo y los jugadores que existen en su momento.

El mercado en México se maneja más, por la reacción, que por la estrategia; la inversión no existe y mucho menos la planeación empresarial. Existen, además, pocos puntos de venta atractivos y el concepto de las 4P está casi abandonado.

4.2 ARGENTINA Y EL MERCADO ASIÁTICO

Argentina y Brasil, son dos de los mercados más atractivos para este deporte en América, su PIB per cápita anual es de 5 mil 150 y 4 mil 730 dólares anuales respectivamente acorde con el Banco Mundial. Son economías subdesarrolladas, pero con un potencial de consumo medio y con una lealtad incondicional hacia este deporte. En este caso, se verá el modelo de un equipo argentino como ejemplo de desarrollo, y se denotarán algunas carencias a su vez.

El modelo argentino presenta algunas diferencias con respecto al resto de los mercados, en específico el llevado a cabo por el club Boca Juniors, un equipo ubicado en un “país subdesarrollado”, pero que ya conoce de la exportación mediante la venta de los jugadores que salen del club a la liga europea. Sin embargo, Boca presentaba un problema deficitario a pesar de las ventas de los jugadores, ya que los porcentajes de venta van proporcionalmente tanto al representante del jugador, al gremio de jugadores y otro tanto a la Asociación de Fútbol Argentino (AFA), dejando ganancias de 10 a 15% al club.

Este problema, derivó en un cambio en la administración del club de la mano de su nuevo presidente, entonces, Mauricio Macri. Durante su gestión, hizo que el interés del “hincha” o aficionado se redefiniera, llevó a cabo una estrategia de marketing bien definida y gradual, pidiendo el apoyo de Diego Armando Maradona (ícono del fútbol argentino e ídolo del club) como una especie de Asesor Deportivo, que brindaba más la “imagen” de ícono de una institución, que de un papel operativo.

Boca comenzó por construir una página en Internet (*web site*) con todo lo relacionado al club, al aficionado y a los medios, publicitando toda la clase de productos⁸⁷, anunciantes y ante todo, dando la idea de ser el equipo más popular de Argentina. A mediados de 2010, el club apostó por relacionar su marca con la empresa Google y buscar crear incluso, cuentas de correo electrónico personalizadas bocajuniorsmail.com.

También firmo acuerdos con programas exclusivos en la televisión sobre el club Boca Juniors, con televisoras como Fox Sports, quien explotó la marca con la venta de productos como DVD's en julio de 2007, sobre todos los campeonatos de Boca y la difusión hacia Latinoamérica. Boca creó, además, indirectamente “la

La oferta de productos, unos 500, con el escudo del popular club argentino es tan variada que va desde las clásicas camisetas azules y amarillas a tarjetas de crédito, celulares, joyas finas, pañales, computadoras y una línea limitada de autos Porsche.

En los últimos diez años, la directiva boquense ha puesto tanto empeño en competir en la cancha como en explotar la marca Boca, siguiendo el modelo del Real Madrid y el Manchester United, precursores en el arte de combinar fútbol con negocios.

La marca Boca se promociona con todo el mercado en mente (multitarget) y multinacional, con un bombardeo en la prensa “no se la deja de nombrar un sólo día” y 17 millones de fanáticos sólo en Argentina. Estos atributos atraen por igual a grandes compañías como Nike, Goodyear y MasterCard, y a otras más modestas. El club tiene un total de 250 licencias.

⁸⁷ Terra. Boca Juniors Trade Mark. (2006). Revisado: 18/07/07.
<http://www.terra.com/deportes/articulo/html/fox235797.htm>.

publicidad política” de su presidente cuyo impacto mediático lo hizo ganador de la Alcaldía de Buenos Aires. Boca es un equipo que lleva el marketing de una buena manera y los resultados están ahí, pues a pesar de la crisis que aquejó al país unos años atrás, no dañó ni el espectáculo, ni la filosofía del club, que se basa en los siguientes aspectos:

- Boca es el equipo del pueblo y es el reflejo de su orgullo.
- La cancha de Boca es intocable, se necesita más que fútbol para derrotar a este equipo.
- Se podrá repatriar a cualquier jugador que sea símbolo de Boca, ya que se logra la identificación entre el consumidor y la empresa.
- Boca es una forma de vida, es pasión y es el respeto incondicional a sus colores.
- El jugador de Boca debe rendir más del 100%, brindarse al jugar fútbol.
- Boca debe ganar o ganar, no importa el modo, mientras se logre el fin.

Macri se apegó, junto con sus asesores, a la filosofía del club, orientó el sentido emocional del seguidor del mismo y persiguió el ideal de cualquier fanático en base a la lealtad hacia el producto.

Figura 4.4 Marketing de Boca Juniors

Fuente: Página Oficial CABJ: cabj.com



No sólo eso, Boca Juniors se ha vuelto un club popular fuera de sus fronteras, pues en el mercado asiático, China y Japón son objetivos claros del club, debido a sus aspiraciones de introducir el fútbol de una manera agresiva. En el caso de Japón, más que en el de China, explotar además la moda de la occidentalización, pues es un país con un poder adquisitivo alto, un PIB per cápita de 34.011 dólares⁸⁸ anuales, lo cual lo hace un mercado atractivo para vender fútbol.

⁸⁸ Wikipedia. (2007). Anexo: Países por PIB (PPA) per cápita. Revisado: 27/07/07.

Para Boca Juniors, “la gran meta es el mercado asiático, pues a pesar de pertenecer a un país denominado *en vías de desarrollo*, tiene la capacidad de buscar expandir sus mercados como lo hacen el Manchester United, el Real Madrid o el Barcelona. El mercado asiático tiene al menos dos mil millones de consumidores potenciales. En lo deportivo, ya disputó varios partidos amistosos en aquel país y firmó un acuerdo con el club coreano FC Seúl para asesorar técnicos y jugadores juveniles.

El club ha estudiado hacer la pretemporada a mediados de cada año en China, con el objetivo de conquistar a millones de potenciales clientes, listos para desembolsar billetes, con tal de ponerse la camiseta xeneize (como se le conoce a este club popularmente).⁸⁹ Boca se convierte en un equipo de exportación atractiva, prueba de ello son las giras que se realizan a esos países. Sin embargo, el problema es el desbalance entre ganancias, venta de jugadores y números negros; aquí el problema no es el marketing, sino una ineficiente administración y una estructura no planificada.

El problema de Boca, como del resto de los clubes de Argentina, es la falta de estabilidad en los balances. Macri dirigió a Boca por 12 años, con excelentes números deportivos, 15 títulos nacionales e internacionales, pero una deuda de 75 millones de pesos argentinos⁹⁰ (aproximadamente 25 millones de dólares). La cuestión es aquí, el papel que debe jugar el área financiera; el marketing permite incentivar el consumo y tiene como filosofía la creación de nuevas necesidades, pero necesita un sistema administrativo funcional, el club debe tener primero una visión empresarial para poder entender sus objetivos.

Dentro del mismo mercado asiático habría que ver el poder que Beckham tiene, “mientras que en 2007 el aún jugador del Real Madrid concentraba sólo el 7.2% del mercado europeo, en Asia las cosas eran diferentes. “... Beckham (concentraba) al menos el 21.3% de las noticias escritas en chino sobre el Real Madrid y el fútbol español, mientras que en Japón alcanzó el 35.3%.”⁹¹

[http://es.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_por_PIB_\(PPA\)_per_c%C3%A1pita](http://es.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_por_PIB_(PPA)_per_c%C3%A1pita).

⁸⁹ Terra. Boca Juniors Trade Mark. (2006). Revisado: 18/07/2007.

<http://www.terra.com/deportes/articulo/html/fox235797.htm>.

⁹⁰ Muy Boca. (2007). ¿Un pasivo de 75 millones? Revisado: 18/07/2007.

<http://muyboca.com.ar/2007/01/02/%C2%BFun-pasivo-de-75-millones/>.

⁹¹ Mendoza, Susana. (2007). David Beckham, The Branding Man. Revisado: 18/07/07.

<http://www.w-inedita.com/labels/Publicidad.html>.

Figura 4.5. Ejemplo de uniformes hechos ad hoc del equipo italiano Internazionale de Milán para el mercado oriental.

Fuente: <http://img176.imageshack.us/img176/513/adrianopi3.jpg>



Figura 4.6. Barcelona, por su parte, realizó una gira a Japón, durante el Mundial de clubes de diciembre 2011.

Fuente: <http://www.kampoos.com/fc-barcelona-camp-japan-osaka/309>



China posee a la población más grande del mundo, la cual en los últimos años ya incorporó a 100 millones de habitantes a la clase media del país, cuyo poderío de consumo se ha incrementado en un 30%, y es de las pocas economías que siguen creciendo en dos dígitos; su mano de obra es barata, calificada, con facilidades de inversión, es el mercado con mayor crecimiento en el mundo durante la última década y busca posesionarse en el mundo del fútbol.

CAPÍTULO 5

PROSPECTIVA DEL MERCADO MEXICANO.

PROSPECTIVA DEL MERCADO MEXICANO

El modelo mexicano representa, al igual que en otros rubros de su economía, una disparidad entre lo que quiere, puede y hacia donde gasta su capital en cuestiones de fútbol. El aficionado con un poder adquisitivo medio, gasta más en adquirir productos de equipos extranjeros, que de equipos nacionales. Los equipos más populares de México (América, Guadalajara y Cruz Azul) tienen campañas deficientes en el manejo de publicidad con respecto a las ganancias que podrían obtener.

Guadalajara maneja quizás la diferencia entre lo que su dueño, Jorge Vergara, ha intentado realizar en beneficio del club, buscando reactivar la imagen y su identidad mediante revistas, playeras, y por supuesto, un odio declarado hacia su máximo rival, el América, como principal estrategia de marketing. Sin embargo, directivos de los equipos mexicanos de fútbol, con base en el desconocimiento del marketing de este producto/servicio, han realizado comentarios que sólo reflejan la desarticulación administrativa y la falta de visión empresarial, como se muestra a continuación:

El ex Director Técnico de la Selección Nacional de Fútbol y ex Directivo del Club América, Manuel Lapuente y el ex jugador de los Pumas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Ricardo Ferreti, han mencionado que el fútbol es un deporte, no un show o espectáculo”.

Esto es un error empresarial y de marketing, ya que un “aficionado” adquiere un boleto con el fin de ver un espectáculo y entretenerse, en eso gasta su dinero; se habla entonces de un error en cuanto a la filosofía no solo de competencia, sino de objetivos dentro de una organización, ya que un oferente debe garantizar un producto/servicio de calidad para ser atractivo para un consumidor, en este caso, el aficionado.

El fútbol debe entenderse como un deporte que forma parte de la “industria del entretenimiento”; sus activos son el espectáculo y la oferta del mismo, comprar un boleto es un beneficio y una ganancia para el club. Esta premisa tan sencilla no impregna hasta hoy, la filosofía de mercado que debe tener un club.

Figura 5.1. Empresas dueñas de los equipos de primera división en México

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en diversos medios como las páginas Web de los equipos, Internet, etc.

Club	Dueño
Guadalajara	Grupo Omniflife
América, San Luis, Necaxa	Televisa
Monterrey	Coca-Cola FEMSA
UANL (Tigres)	CEMEX
Pumas UNAM	Patronato Universitario ⁹²
Estudiantes Tecos UAG	Universidad Autónoma de Guadalajara
Cruz Azul	Cementos Cruz Azul
Atlante	Alejandro Burillo
Santos Laguna y Toluca	Grupo Modelo
Monarcas y Jaguares	TV Azteca

Los dueños de estos equipos son, en su caso, grandes empresarios, cuyas ganancias se alimentan en gran parte del poder que tienen sus productos en el posicionamiento de mercado, tanto dentro como fuera del país.

El poder empresarial de los equipos que respaldan al fútbol mexicano no coinciden ni con el nivel competitivo ni con la mercadotecnia⁹³ que manejan, a pesar de que algunos han aceptado la asesoría externa⁹⁴ para impulsar las ganancias, cuyos

⁹² Conforme al Reglamento Interior del Patronato Universitario, Capítulo I: De la Competencia, le corresponde al mismo, el control de los bienes muebles, equipos y semovientes.

⁹³ Lezcano, Norma. (2005). "La publicidad futbolera factura 500 mdd en México." Expansión. Revisado. 05/10/09. http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=927_36&xsl=print.xsl&y=1.

⁹⁴ En México cuatro empresas asesoran a algunos equipos mexicanos:

ProFut está encabezada por el ex presidente de la Federación Mexicana de Fútbol, Alberto de la Torre Bouvet, quien tras siete años al frente de ese organismo fundó en compañía de seis socios más una empresa que brinda asesoría total a equipos profesional, tanto en lo administrativo, estratégico, como en lo deportivo, capaz de contratar entrenador y comprar y vender jugadores.

ProSport, (de Enrique Borja) que además de asesorar a futbolistas profesionales para el buen manejo de sus finanzas, también está contemplando la posibilidad de integrarse como ProFut al manejo integral de equipos profesionales.

La empresa española MakeaTeam, que fundó el ex futbolista del Real Madrid y de la Selección Argentina, Jorge Valdano ha participado en la señoría estratégica y deportiva de los equipos Culiacán (antes que ProFut) y los Tigres de Primera División Nacional. MakeaTeam se asoció con el poderoso consorcio Inmark, el Grupo de Consultores especializados en la inteligencia comercial y en el desarrollo empresarial. Este Grupo inició operaciones en Madrid, en 1977 y dispone de 300 consultores en México, Chile, Perú, México, Venezuela, Portugal y España. Este grupo presta servicios a más de dos mil empresas en 13 países del mundo. La parte deportiva la manejan a través de MakeaTeam Sports, cuyo líder es Jorge Valdano.

DreaMatchSolutions, empresa mexicana dedicada a la mercadotecnia, que por ahora tiene contrato con la Comisión del Jugador de la Federación Mexicana de Fútbol y mantiene negociaciones para asesorar a Puebla

resultados no han sido los mejores y a pesar de que muchos dueños mencionan que los equipos de fútbol no son un negocio, cuando quizás, son solamente un negocio mal manejado en México.

Jorge Vergara, presidente y dueño del equipo Chivas de Guadalajara, ha creado un complejo deportivo de primer mundo, creó una plaza comercial, un estadio a la altura de los mejores del mundo, infraestructura hotelera y deportiva en la misma zona y explotando la marca Chivas, además firmó en 2008 un contrato por 10 años con la marca, ahora estadounidense, Reebok por 85 millones de dólares, es decir, 8.5 millones anuales.

El 18 de enero de 2008, Jorge Vergara, presidente y dueño de Chivas, demostró el poder de venta que tiene como equipo y de producto, en términos de marketing, el nombre *Chivas*. Al parecer, Chivas rechazó una oferta de 150 millones de dólares para renovar el contrato de derechos de transmisión con Televisa, lo que constituye una muestra clara de la búsqueda por posicionar mejor su producto, es el conocimiento y el poder que tiene la marca “Chivas” solo por contratos. Incluidos éstos más el resto de publicidad, oscilan en los 250 millones de dólares. El 8 de agosto de 2008, finalmente se firmó un acuerdo entre ambas partes aunque no se mencionó el arreglo oficial por criterios de confidencialidad (se habla de 200 millones de dólares a recuperarse en cinco años).

Independientemente de todo lo que conlleva estas cantidades, lo que hay que destacar son los montos que puede generar simplemente un equipo de fútbol, esto sin considerar las ganancias generadas por publicidad fija, móvil, venta de productos dentro y fuera de los estadios e ingresos por taquilla.

El ejemplo de Vergara, demuestra la capacidad de negociación y de hacer redituable a un club con base en una visión empresarial y no solamente deportiva. La visión es similar a la que realizan los principales clubes europeos y la MLS de los Estados Unidos. Vergara dice que hoy su club vale entre 250 y 300 millones de dólares⁹⁵ (entre una tercera y una cuarta parte de lo que valen los clubes más caros del mundo).

Los pasivos/activos a la vez, son la contratación de jugadores, y en este caso, las victorias que puedan tener cada fin de semana intensificarían el consumo del producto (el club o la selección de fútbol).

con un programa de lealtad del aficionado y con Jaguares de Chiapas para diseminar su marca en el mercado europeo. Su director comercial es Rogelio Roa Guzmán.
Huerta, Héctor. (2007). Lluvia de asesores. La globalización alcanzó a los equipos mexicanos. Revisado: 18/07/07. <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=574616&s=mex&type=column>.

⁹⁵ Ibid.

El poder de Chivas puede tener una “comparación relativa” con el quinto club más poderoso a nivel económico del mundo. El 11 de Enero de 2008, el club Milán, uno de los cinco clubes más importantes del mundo, renovó contrato con la marca Adidas por 100 millones de euros (140 millones de dólares) por nueve años, además de la marca de casa de apuestas Bwin y la televisora Sky⁹⁶, demostrando la capacidad de mercadeo de un club de fútbol. Las ganancias de estos productos deben de sumar aproximadamente otros 100 millones de dólares.

Figura 5.2. Milán de Italia: Renovación con Adidas

Fuente: ACMilan.com



La ganancia persigue la misma tendencia y precisamente, entre los equipos más importantes ya sea a nivel local, regional o mundial. Las ganancias de un club bien manejado pueden resultar sorprendentes, sin embargo, el mundo de la globalización y la inflación (lo cual es un riesgo) permiten alcanzar ganancias insospechadas.

La estrategia que no persiguen los equipos mexicanos se basa, principalmente, en el cuidado de imagen y en la falta de especialización, de ver a un club de fútbol no sólo como un equipo o un hobby, sino como una prioridad. Los equipos en México gastan más de lo que ganan y olvidan la palabra “inversión” como una fase de la planeación. Los empresarios mexicanos tienen que aprender a manejar a sus clubes como entes totalmente separados de sus otras empresas.

⁹⁶ ADN MUNDO. (2008). El Milán firma contrato millonario con Adidas. Revisado: 06/10/09. http://www.adnmundo.com/contenidos/deportes/milan_contrato_millonario_adidas_sponsor_futbol_italia_11_01_08_deportes.html.

El cuidado de la imagen y la relación de marca son dos aspectos que se deben de tomar en cuenta para el club y la marca patrocinadora. La selección italiana de fútbol puede servir como ejemplo para el cuidado y la relación que tiene con la marca alemana Puma y el predominio de la estética que garantiza un buen beneficio económico para ambas partes; se cuida sobre todo la calidad, se protege y fortalece la imagen de la selección.

Figura 5.3. Jersey 2009 Italia-Puma, Copa Confederaciones

Fuente: Puma Site.



Entonces, ¿qué es lo que necesita cambiar el fútbol mexicano para volverlo un verdadero negocio?

Lo primero es descentralizar y dejar de manejar a los clubes de fútbol como una rama de las grandes empresas. Darles identidad propia y manejo independiente, capacitar y poner personal especializado en cada sector.

- Crear los departamentos de Dirección Deportiva y Marketing como áreas básicas de estrategia y promoción.
- Dejar de ver a los clubes y a la contratación de jugadores como un gasto y verlo como una inversión, así como el surgimiento de fuerzas básicas y renovación de sus instalaciones.
- Construcción de nuevos estadios con las características que existen los estadios actuales, restaurantes dentro del mismo, asientos “tipo estadio”, pantallas gigantes, servicios de primera, automatización y seguridad. Según la UEFA, sólo dos estadios son catalogados hoy, en México, como de elite, el recién inaugurado Estadio Santos Modelo y el Estadio Chivas Omnilife, el resto no tienen una categoría de desarrollo tecnológico adecuado.
- Fortalecer el contacto entre afición y jugadores; el jugador muchas veces no tiene contacto siquiera constante con la prensa, y da la idea de ser “intocable”.
- Promover más programas donde el fútbol tenga más contacto con la gente.
- Dar mayor estética a la ropa deportiva de los equipos nacionales, eliminar el exceso de patrocinio en las playeras o uniformes y apostar más por el diseño deportivo.
- Apostar salarios acorde a la capacidad del club (evitar la inflación), más de la mitad de los equipos mexicanos pagan nóminas de equipos de primer mundo. México ocupa entre el cuarto y quinto lugar de equipos que pagan mejores nóminas; los resultados no son proporcionales. Un equipo referente; el equipo con más campeonatos internacionales como Boca Juniors (17), en cuanto a nómina paga la mitad de lo que paga un equipo como América, sin embargo, el valor de jugador en venta, es mucho más alto en Argentina por la calidad de jugadores y porque el mercado argentino es un mercado que genera jugadores de exportación.
- Giras con equipos europeos y sudamericanos. Los primeros resultados ya se empezaron dar en julio de 2007, con la Súper Liga con equipos norteamericanos, partidos amistosos con equipos como San Lorenzo de Almagro (Argentina), Chelsea (Inglaterra), Boca Juniors, etc.
- Profesionalizar la liga mexicana, aumentar los niveles de exigencia y competitividad.

Figura 5.4. Inauguración estadio Omnilife de Guadalajara

Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Omnilife_Stadium.png



Profesionalizar la liga es una de las cosas imprescindibles que se deben de realizar, y que no se han llevado a cabo, como veremos a continuación:

Figura 5.5. Uniformes de la liga mexicana

Fuente: <http://img242.imageshack.us/img242/7735/dibujo4ub6.png>



En contraste, las dos playeras que se muestran a continuación, son de los equipos Real Madrid y FC Barcelona; el comparativo muestra, solamente en la parte frontal un diseño publicitario y, en el caso del FC Barcelona, no hay publicidad regularmente, aunque a partir de la temporada 2007-2008 Barcelona, haciendo énfasis en el objetivo del club a nivel social, anuncia la marca UNICEF a la cual le otorga un pago, en lugar de recibir el mismo, o abusar de la publicidad. Los equipos mexicanos tienen, en el menor de los casos, un solo patrocinador en la parte frontal de la playera, otros tienen hasta cinco patrocinadores, además de que todos tienen un patrocinador al menos en la parte trasera, más la que existe en shorts, medias; saturación de publicidad y poco análisis de patrocinadores en playeras.



Figura 5.6. Jerseys del F.C. Barcelona y del Real Madrid

Fuente: <http://shop.bigsoccer.com/96163-wh.html>

Los clubes de fútbol en México presentan un proceso de estancamiento y falta de adecuación en materia empresarial, y de administración de recursos acorde al viraje que ha dado este deporte como un negocio. Los clubes más antiguos de este país, o de mayor convocatoria nacional, no sólo se han estancado en su crecimiento o “capacidad productiva”, sino que además en muchos de los casos se ha dado la “destrucción de capacidades”, la ausencia de asimilación competitiva, y no debido a la falta de capacidad de inversión, sino que el problema va muy ligado a la “visión” que tienen los dueños mexicanos de este negocio.

El fútbol mexicano es un negocio de más de mil millones de dólares, pero con pocas utilidades, pocos clubes intentan innovar y se quedan solo en el proceso trunco del “invento”, cuando la marca ya existe y solo necesite ampliarse en la mayoría de los casos la difusión.

Los equipos mexicanos carecen en la mayoría de los casos de autonomía o del manejo empresarial adecuado que se le debe dar basado en un “manual operativo”, especialización de cargos y delimitación de funciones. Vacíos en departamentos clave como lo es la “Dirección Deportiva”, “Marketing y prensa”, “Innovación y visión estratégica”, Investigación y Desarrollo (I&D) en el Deporte.

Las ganancias de muchos clubes de fútbol en México, han ido en decadencia en lugar de ir a la alza, la competitividad por un lado, la inversión de nuevos clubes y la falta de modernización han llevado a una carencia de oferta. Los equipos mexicanos urgen de un “benchmarking” de los clubes europeos y estadounidenses, la profesionalización de la liga mexicana permitiría esta apertura y reingeniería.

La movilidad de diferentes jugadores a lo largo y ancho del mundo, ha permitido globalizar a su vez la imagen del fútbol. El primer equipo que jugó sin un solo jugador nacional fue el equipo inglés Newcastle United, lo importante es la cuestión de fondo que lleva esta cuestión. La ley (o sentencia) Bosman (produjo que los jugadores de los países de la Unión Europea no ocuparan plaza de extranjero en los equipos, y consecuentemente abrió el mercado de futbolistas de los equipos a toda la Unión.)⁹⁷ A 20 años de la aplicación de esta ley, los equipos se conforman en muchos de los casos con jugadores que forman parte de la Unión Europea, y jugadores no europeos que adquieren la nacionalidad por naturalización.⁹⁸

⁹⁷ Larreategui, Mikel. (2005). 10 años de Ley Bosman. 15/12/2005. . Revisado. 07/05/08. <http://eibar.org/blogak/erral/es/archive/2005/12/15/331>.

⁹⁸ Alonso Martínez, Rafael (2007). Deportistas iberoamericanos y pasaporte comunitario. ¿Hacia una desaparición de las fronteras en el deporte profesional? Revisado. 07/05/08. <http://www.efdeportes.com/efd34/pasaport.htm>.

A diferencia de lo que sucedía con la adquisición por opción, la naturalización no se configura como un derecho sino que estamos ante un privilegio concedido por el Estado de forma discrecional a quien, reuniendo ciertos requisitos, solicita expresamente la nacionalidad. Esta discrecionalidad apuntada no es uniforme en todos los estados-miembros de la Unión Europea sino que el grado oscila entre la máxima discrecionalidad que poseen las autoridades británicas y la mínima de las italianas.

Tal efecto ha derivado además, para el caso de Latinoamérica (siendo México en específico, nuestro sujeto de estudio), la apertura de una economía de exportación al estilo Brasil o Argentina, dan la idea de una economía a escala que deben de desarrollar los clubes mexicanos en cuanto al “*scouting*” o búsqueda de talentos.

En cuanto a esto, México debe cambiar la filosofía para reducir gastos. Por un lado, bajar el precio de cotización de jugadores (inflación), lo cual solo se podría lograr mediante un acuerdo federativo y una protección a todos los clubes, la eliminación de intermediarios en las negociaciones de contratos; y por el otro, la búsqueda y el desarrollo de talentos en base a un “*scouting*” interno.

En México, aproximadamente 20 millones de habitantes practican el fútbol, mientras no se logre un vínculo híbrido entre universidades, clubes y “*scouting in situ*” o de campo, el desarrollo será incipiente. Ambos sistemas funcionan. El vínculo *universidad-empresa* es el estilo estadounidense y el *in situ* es el estilo brasileño y argentino. Brasil y Argentina son, en ese orden, las primeras potencias exportadoras de jugadores de fútbol en todo el mundo.

En México, casi en el 90% de los clubes el problema de desarrollo no es por falta de capital, sino por falta de una estructura organizacional. Los clubes mexicanos carecen de una “trayectoria de conocimientos”, que se define como el *know how* del negocio. Una “consultoría” podría ser la respuesta para solucionar el cúmulo de problemas que aqueja al fútbol nacional. Evitar esa figura de cartel que se ha

Podemos distinguir dos tipos de naturalización: la común y la privilegiada. Mediante la naturalización común o por residencia se solicita la concesión de la nacionalidad, transcurrido un cierto período de residencia en el país, cuya duración es fijada por cada legislación nacional. Se exigen, con carácter general, los siguientes requisitos.

1. Mayoría de edad del solicitante. La mayoría de edad en el ámbito comunitario está fijada, con carácter general, en los 18 años, con la salvedad de Irlanda que la eleva a los 21 años. En algunos casos, se admite la solicitud efectuada por menores de edad, siempre y cuando su capacidad sea completada por sus padres o representantes legales.
2. Circunstancias personales. Con el fin de que el nuevo nacional no suponga una carga para el Estado concedente ni un peligro para otros nacionales se suelen exigir ciertas cualidades como son la acreditación de medios suficientes que permitan al solicitante mantenerse a sí mismo y a quienes se encuentren a su cargo, o el no hallarse condenado o procesado en causa penal. Trasladado al caso de los deportistas profesionales, este requisito implicará el que el deportista solicitante haya suscrito un contrato de trabajo con una entidad deportiva a fin de acreditar medios de vida suficientes.
3. Renuncia a la nacionalidad anterior. Se exigirá la renuncia al adquirir la nacionalidad de uno de los Estados contrarios al fenómeno de la doble nacionalidad, que son España (en ciertos casos), Alemania, Austria, Dinamarca, Finlandia, Luxemburgo, y Suecia.
4. Residencia en el territorio durante un cierto periodo de tiempo continuado. Existe un periodo general que oscila entre los cuatro años de residencia exigidos en Irlanda y los diez años exigidos en Alemania, Austria, España, Italia y Luxemburgo. Este periodo general puede ser reducido por diversas circunstancias como el ser descendiente de un nacional del Estado concedente, el nacimiento en dicho Estado y el matrimonio o convivencia de hecho con un nacional. En el ordenamiento español es causa de reducción la tradicional vinculación entre Estados por lo que a los ciudadanos de países iberoamericanos tan sólo se les exige una residencia de dos años antes de poder solicitar la naturalización.

La naturalización privilegiada representa otro modo de adquisición de la nacionalidad que sólo está previsto en España, Italia, Grecia, Luxemburgo y Bélgica. Permite la concesión de la nacionalidad por circunstancias excepcionales a quien, aún no habiendo completado el tiempo necesario para la naturalización por residencia, hubiese prestado unos determinados servicios al Estado concedente. Se trata de un supuesto realmente excepcional del que se ha hecho uso en muy contadas ocasiones

creado y fomentar más la idea de una industria enfocada a un mismo producto sería una opción, al estilo estadounidense.

Las capacidades de las empresas mexicanas permiten respaldar el análisis que realiza la Federación Internacional de Historia y Estadísticas de Fútbol (IFFHS, por sus siglas en inglés) al ubicarla como la quinta liga⁹⁹ del mundo debajo de los torneos de España, Brasil, Inglaterra y Argentina, pero por encima de los de Italia, Francia y Alemania principalmente.

El nivel de la liga y la manera en cómo se maneja, difícilmente podría respaldar el resultado, sin embargo, con un proceso de ajustes e innovaciones administrativas, la liga mexicana podría alcanzar a nivel empresarial grandes beneficios, basados en el mercado mexicano, la lealtad al producto y a la capacidad de marketing que les pueden dar los dueños a sus equipos.

Un estudio de Deloitte, en junio de 2009, reportó que La Premiere League inglesa es la liga que mayores ingresos, reporta, unos 3 mil 300 millones de dólares, España e Italia y Alemania reportaron 2 mil millones de dólares acorde con datos de la temporada 2007-2008. México se encuentra arriba de los mil millones de dólares anuales; sin embargo, las diferencias entre ligas, administración y marketing, son evidentes.

Prueba de ello es el Barcelona, que con el impulso a una adecuada estrategia de marketing, contratación de jugadores, buena administración que trajeron como resultado tres campeonatos en un solo año (Copa, Liga y Champions League 2009) le han permitido duplicar sus ingresos en cuatro años. "Los ingresos del Barça en la campaña 2007-2008 ascendieron a 308,8 millones de euros, 19 más que la temporada anterior.

Esta cantidad proviene de tres fuentes diferentes: 116.2 millones de euros por derechos de emisión (Mediapro), 101,1 por contratos comerciales (básicamente gracias a Nike) y 91.5 millones de facturación en taquilla. Para 2010 los ingresos del Barcelona según la Revista Marca, fueron de 445 millones de euros, 16% más que en el año anterior.

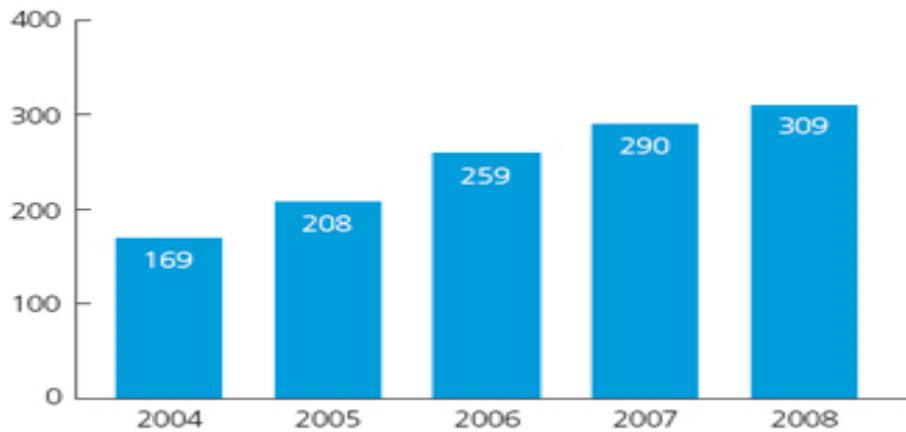
⁹⁹NTX. (2007). México La Quinta Liga Del Mundo; Según FIFA. Revisado. 07/10/2008 <http://mundo-pambolero.mforos.com/1106944/6707450-segun-iffhs-la-liga-mexicana-es-la-5-del-mundo-y-segun-fifa-la-sel-mexicana-es-la-10/>.

El conteo se realiza "de acuerdo a la cantidad y calidad de los equipos que representan al país en torneos internacionales, se analizan las ligas de países considerados como potencias del fútbol, y se ha encontrado que regularmente tienen entre cuatro y cinco clubes activos en torneos continentales".

Posteriormente, explicó la IFFHS, "se suman todos los puntos ganados en competencias oficiales por los cinco primeros clubes de cada liga y se asignan al país correspondiente".

Se da la paradoja de que el Barça es el tercer club con mayores ingresos comerciales, sin recibir un sólo euro por publicidad en su camiseta (hasta 2010). El club pagó a UNICEF 1.5 millones de euros por temporada, siendo el único equipo de los 20 más ricos que poseía en su camiseta un logo no lucrativo.”¹⁰⁰

Figura 5.7. Incremento de los ingresos del Barcelona-Deloitte
Fuente: Deloitte



Lo que se demuestra es el potencial de desarrollo en base a una planeación estratégica, reconfiguración, reingeniería, administración adecuada y la importancia de la imagen que deben de aplicarse en México y que se han planteado en una liga premiere, como se verá a continuación.

¹⁰⁰Sport.es. (2009). El barca casi duplica sus ingresos en los últimos cuatro años. Revisado. 07/10/2010.http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=618513&idseccio_PK=803.

5.1 PREMIERE LEAGUE MEXICANA

Profesionalizar la liga mexicana, ha quedado en proyecto, debido principalmente a la apatía y los intereses creados; esto impide lograr formalizar la liga mexicana y quedarse en una etapa de estancamiento con respecto a las ganancias y a los competitivos que pueden ser, “la Liga Mexicana es el único monopolio privado del mundo que pierde dinero”, es el título de la Revista Expansión de Agosto de 2006. Es increíble que en una liga se gaste tanto y además se generen pérdidas, pocos son los dueños que intentan realizar algo más en sus clubes y comercializar la marca del mismo:

- Pachuca: Los dueños se han enfocado en dar a conocer la Universidad del Fútbol (que implica una fuerte inversión en infraestructura y tecnología enfocada el fútbol), crear un programa en la cadena de Fox Sports sobre los avances del club, su historia. Creó recientemente el museo del fútbol y ha invertido en infraestructura con el fin de optimizar su imagen a nivel mundial.
- Guadalajara: Su dueño ha creado el complejo deportivo con un estadio nuevo, comercializa la marca con una revista “Chiva de Corazón”, artículos de colección, la celebración de los 100 años del club en 2006, logrando duplicar el precio del club. Vergara compró el club en 120 millones de dólares y ahora se cotiza en 250 millones.
- América: Renovó la revista junto con la creación de “Socio Águila”, el club dejó de llenar los estadios cada fin de semana hace más de una década. Como comparativo, el Nou Camp de Barcelona tiene casi 100 mil espectadores al igual que el Estadio Azteca, el 80% está ya previamente vendido para toda la temporada y solo quedan un 20% de boletos disponibles para poder comprarse normalmente, mientras que en México, el América promociona para poder llenar la mitad de su estadio.

A continuación, se presenta la lista de los clubes más caros del mundo para establecer un comparativo con los clubes en México:

Figura 5.8. Precios de los clubes más caros del mundo

Fuente: Forbes Magazine 2009.

ALIVE AND KICKING

Soccer's top franchises rose in value again this year thanks to long-term TV deals and on-field success. —Jack Gage

CLUB	CURRENT VALUE (\$MIL) ¹	% CHANGE
MANCHESTER UNITED	\$1,870	4%
REAL MADRID	1,353	5
ARSENAL	1,200	0
BAYERN MUNICH	1,110	21
LIVERPOOL	1,010	-4
AC MILAN	990	24
BARCELONA	960	22
CHELSEA	800	5
JUVENTUS	600	18
SCHALKE 04	510	9
TOTTENHAM HOTSPUR	445	8
OLYMPIQUE LYONNAIS	423	4
AS ROMA	381	-12
INTERNAZIONALE MILAN	370	-8
HAMBURG SV	330	13
BORUSSIA DORTMUND	325	1
MANCHESTER CITY	310	62
WERDER BREMEN	292	12
NEWCASTLE UNITED	285	-5
VFB STUTTGART	264	-
ASTON VILLA	240	26
OLYMPIQUE MARSEILLE	240	28
CELTIC	218	-4
EVERTON	207	5
GLASGOW RANGERS	194	16
AVERAGE	597	8

¹Value of team based on past transactions and current stadium deals (unless new stadium is pending) without deduction for debt.

Top 10 de los clubes más caros del mundo

Figura 5.9. Desplegados en la prensa del Club Guadalajara en los periódicos

Fuente: Club Guadalajara



Figura 5.10. Promoción de las escuelas de las Chivas a lo largo del país

Fuente: Club Guadalajara



A continuación, se presentan las que, tras un análisis, se perciben como las principales limitantes que impiden hacer crecer el fútbol mexicano:¹⁰¹

1. Los promotores cobran comisiones poco claras mientras sacan ventaja de futbolistas y clubes, inflando el valor real del jugador.
2. Los jugadores estrellas llegan a cobrar más de millón de pesos mensuales, lo que es un reflejo de la inflación del mercado deportivo y crea zonas de confort, que los estancan e impiden su salida al extranjero y generar un mercado más competitivo y de exportación.
3. Los dueños de los clubes ignoran el mundo del fútbol, teniéndolo sólo como hobby. De esta manera se puede explicar que empresarios tan exitosos en otras áreas sigan perdiendo dinero en sus clubes.

¹⁰¹ Expansión. (2006). The Mexican Premier League. Revisado: 03/10/07. <http://www.bigsoccer.com/forum/printthread.php?t=402599>.

4. Televisa y Tv Azteca ejercen un control claro sobre el negocio de los goles, siendo dueños de 4 equipos y jueces respectivamente por su posición como televisoras. Eso impide la libre competencia, lo cuál implicaría evitar el duopolio y fomentar la competencia y la calidad, aumentando de facto la competitividad.

El poder e impulso que tienen las televisoras en México se demuestra de la siguiente manera; “Un reporte de Price Waterhouse Coopers (PWC) estima que el gasto publicitario en televisión en México crecerá entre 2006 y 2010 a un ritmo de 11 por ciento anual, que triplica al previsto para la economía por el gobierno federal, de 3.5 por ciento anual, para ese mismo periodo.

De los 26 mil 100 millones de gasto publicitario dedicado a la televisión abierta, Grupo Televisa capta, según el ejercicio realizado por la CFC (Comisión Federal de Competencia) para el periodo de un año, 71.2 por ciento del total y las empresas de Tv Azteca el 28.2 por ciento restante. En 2005, para el que existen datos consolidados, la participación de Grupo Televisa, sólo por publicidad, fue equivalente a 41.3 por ciento de la inversión total en todos los medios, de acuerdo con la revista Merca2.0, citada por la Comisión Federal de Competencia.”¹⁰²

Enfocando el poderío de ambas televisoras, se pueden obtener dos conclusiones, la primera es que la capacidad de las empresas mexicanas en inversión para el fútbol es impresionante, pero este duopolio impide desarrollar de una mejor forma la “Industria del fútbol mexicano”. Lo que ocurre es que Televisa transmite partidos de América, Chivas, Pumas, Atlante, Atlas, U de NL (Tigres), Monterrey, San Luis y Toluca, Puebla mientras que Tv Azteca transmite a Morelia, Pachuca, Veracruz, Jaguares, Tecos, Santos y Cruz Azul.

La pelea por mantener a un equipo con una televisora, se reduce, en el caso de los clubes importantes, a cuanto dinero es capaz de ofrecer la televisora por los derechos de transmisión. En el caso de los clubes que pertenecen a la televisora, pues estos no cambiarán de transmisora y en el caso de los clubes chicos o con menos convocatoria, se da una negociación en donde muchos de los clubes tienen que ceder tiempo de comercialización para que las televisoras reditúen mejor el negocio.

En el caso de la Selección Mexicana de Fútbol, las dos televisoras se dividen los contratos y las primicias, y es aquí donde la Selección, deja de ser para los empresarios “La Selección” y se convierte en “El negocio más redituable” como se verá más adelante. Esto es sólo uno de los errores que se enmarcan como parte de los impedimentos del desarrollo del fútbol, de una manera más abierta y competitiva.

¹⁰² González Amador, Roberto. (2006). Televisa y Tv Azteca, aliadas para bloquear a nuevos competidores. La Jornada. Revisado. 07/10/2008
<http://www.jornada.unam.mx/2006/12/13/index.php?section=economia&article=028n1eco>.

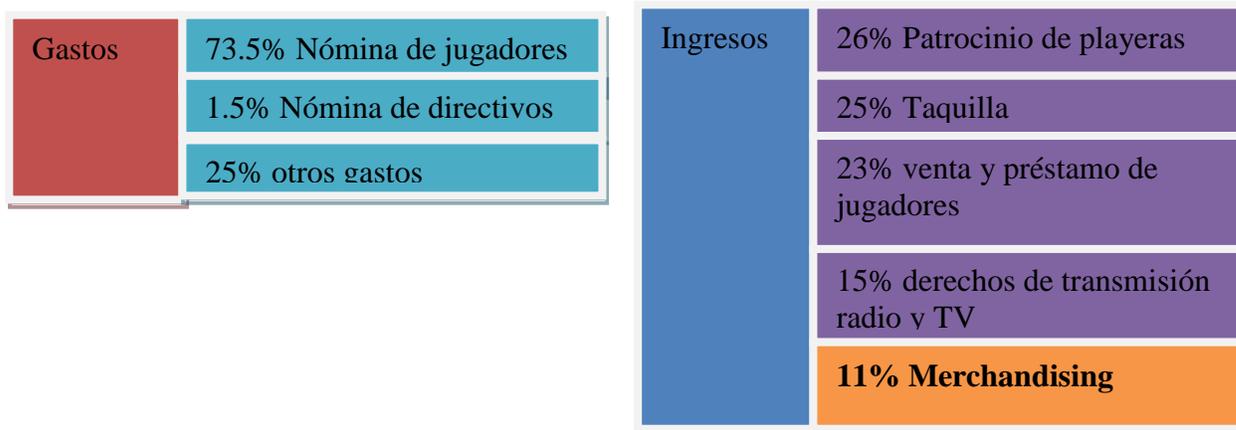
“El negocio del fútbol, sólo en México, tiene un mercado de 31.5-35 millones de aficionados y genera una derrama anual de 3,900 millones de dólares (0.7 % del PIB de México a 2010) y es un negocio de mil millones de dólares anuales. La mayoría de los equipos mexicanos operan en números rojos; solo Chivas y Pachuca aplican estrategias empresariales en sus organizaciones, lo cual les ha valido para ser las únicas organizaciones que dejan dinero a sus dueños. Sin embargo, la Liga Premier surgió como un voz de alarma de los dueños de los clubes, para hacer que este negocio sea rentable.”¹⁰³

Entre otras cosas que generaría la liga serían: transparentar las ganancias que genera el fútbol, homologar reglas administrativas a los clubes, poner tope salariales a los jugadores, generar talento de las fuerzas básicas, controlar pagos de televisoras, lograr mayor igualdad, tanto en la difusión de los juegos como en la atracción de marcas y patrocinadores y, mayor equilibrio de finanzas para todos los clubes.

Aquí se explica la inflación, y cómo opera el fútbol mexicano:

Figura 5.11. El factor inflacionario
Distribución promedio los ingresos y gastos de los clubes del fútbol en México

Fuente: Elaboración propia con información de la revista Expansión.



El jugador absorbe casi el 75% de los ingresos y el club no puede regenerar su economía, pues en México no se venden jugadores, se importan, las estrellas perciben salarios mensuales de un millón de pesos y el 11% de merchandising solo demuestra la pobreza a la apuesta de marcas.

¹⁰³ Ibid.

En México, por ejemplo, cuando llegó una de las últimas figuras al fútbol mexicano, Iván Zamorano, llegó de la liga italiana, del club Internazionale de Milán, a uno de los clubes que más “gastan” en el fútbol nacional, el América; éstas fueron las ganancias del golpe mediático, comparándolo con las ganancias que cosechó por concepto de marketing en 2005-2006 la Juventus de Turín: ¹⁰⁴

“El fútbol en Italia uno de los negocios millonarios más redituables del mundo... (ya que tiene cotizadas sus acciones en la bolsa de valores de Milán y a través de los años se ha convertido en una de las marcas más importantes del mundo con socios económicos muy importantes como lo es la empresa Nike.) “La Juve” tuvo una ganancia de \$269 millones durante los nueve meses en que disputó el pasado torneo 2005-2006.

Para dar una idea de la ganancia, podemos comparar el gran éxito que tuvo la empresa propietaria del América en el Torneo Verano 2002 del fútbol mexicano, cuando reportaron una ganancia de \$4 millones al término de la temporada, gracias a la mercadotecnia en torno a la contratación del chileno Iván Zamorano. Esa exitosa cantidad de dinero de la empresa mexicana puedo asegurar que al Juventus le sirve sólo para alimentos durante la temporada.”

El ejemplo demuestra fehacientemente las carencias que existen en la estructura de los clubes y la falta de visión estratégica, enfocándose en la cantidad y no en la planificación, la estrategia y la calidad.

Coca-Cola Femsa es la refresquera más importante de América Latina¹⁰⁵, la octava empresa más importante de México¹⁰⁶; dueña del club Monterrey; sin embargo, su club de fútbol no sólo decepciona por sus actuaciones a nivel deportivo, sino falta de profesionalismo, y la inversión no corresponde a los beneficios, parece que el club gasta, más no invierte, debido a que los dirigentes parecen carecer de una visión empresarial/deportiva, carecen de la figura de “Director Deportivo” que permita mediar la visión empresarial con la parte de la visión deportiva, saber contratar jugadores es como saber contratar personal en una empresa para diversas circunstancias y saber lo que la gente quiere de ese producto.

¹⁰⁴ Iturralde, Jorge. (2006). Escándalo de corrupción en el fútbol italiano. Revisado: 9/07/07 http://www.ahorasi.com/stories/20060720_pagina21.html

¹⁰⁵ Acorde con el diario El Semanario es la embotelladora más grande de Coca-Cola. http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=47183

¹⁰⁶ La Jornada. (2007). Pemex y CFE se encuentran entre las empresas más importantes de México. Revisado.06/07/08.

<http://www.jornada.unam.mx/2007/06/23/index.php?section=economia&article=021n1eco>.

Figura 5.12. Las empresas más fuertes de México a nivel mundial

Fuente: UNCTAD World investment Report



CEMEX¹⁰⁷ es la segunda cementera más importante del mundo y la tercera concretera (dueña del club Tigres de la UdeNL), su club tiene los mismos problemas que la empresa FEMSA. Grupo Televisa, por su parte, es la televisora más importante de América Latina, y tiene a uno de los dos clubes más importantes del país, el club de fútbol América, el cual parece tener más un trato de hobby, que de negocio. Recientemente, varios dueños de los clubes en México mencionaron que sus clubes eran más un gasto que un negocio, solo Chivas, Necaxa y Pachuca tienen números negros en su balance. El fútbol mexicano se describe de la siguiente forma:¹⁰⁸

¹⁰⁷ Cemex es la tercera empresa con mayor inversión a nivel mundial de los países en vías de desarrollo. UNCTAD World Investment report (Annex table A.I.14. The top 100 non-financial TNCs from developing countries, ranked by foreign assets, 2005 p. 261, 262, 263. Empresas mexicanas con mayor inversión en el extranjero.

¹⁰⁸ Lezcano, Norma y Aníbal Santiago. La liga de los 1,000 MDD. Expansión. Revisado; 08/05/08. http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=947_26&xsl=print.xsl&y=1.

“Contra toda lógica, el fútbol en México no es negocio. El dinero sigue caminos inciertos ante la escasa transparencia de las cuentas. Los llamados promotores cobran comisiones de intermediación poco claras mientras tratan de sacar ventajas de futbolistas y clubes. Los jugadores estrellas llegan a salarios mensuales de más de un millón de pesos –un golpe mortal para las finanzas de los equipos–. Los dueños de club, muchas veces, ignoran todo sobre el mundo del fútbol, un hobby caro para ellos. Por otro lado, Televisa y TV Azteca ejercen un control sobre el negocio de los goles y las patadas en el que participan como parte –son propietarios de cuatro de los 18 equipos de la liga– y juez, ya que las televisoras son una de las principales.

“El fútbol mexicano es el más poderoso de Latinoamérica en inversión, pero si tiene un problema está en la gestión”, dice Jorge Valdano, presidente de la consultoría deportiva Makeateam.”

Con esto, los dueños de clubes, junto con sus asesores, han planteado una serie de pasos a seguir; es una propuesta que puede lograrse con 15 puntos, desagregados en unas 50 acciones concretas (que han quedado en promesas). Por ejemplo, unificar el sistema de contabilidad para todos los equipos (como ocurre con las compañías que cotizan en la bolsa de valores), lo cual atraerá a los grandes patrocinadores e inversionistas; fijar topes salariales para jugadores y técnicos, con lo que la competencia entre clubes se dará a partir del desarrollo y la motivación de los mejores jugadores, no de la relación con los intermediarios, y crear una ‘Liga Profesional’ que negocie en representación de los clubes las contribuciones al fisco, la autorregulación de la industria y la mayoría de los ingresos, lo cual reduciría la brecha de recursos que separa a los equipos grandes de los pequeños. Así sucede en la Premier League de Inglaterra.¹⁰⁹

“La mejor manera de profesionalizar el fútbol es comercializando conjuntamente derechos de televisión, patrocinios y publicidad”, afirma el también ex entrenador, Valdano.

No será fácil. Los dueños se enfrentarán a entrenadores, directivos y jugadores, también a los promotores, actuales dueños del alma de muchos futbolistas, y, sobre todo, deberán convencer a las televisoras de que les conviene soltar la mano de hierro con que controlan el negocio (siendo una de las principales barreras de desarrollo).

La mayor batalla será quizá la de los egos: una ‘Liga Profesional’ supondría igualdad de ingresos para todos los clubes, como en la NFL estadounidense, pero quizá Azcárraga o Vergara no aceptarían la misma parte del pastel que sus colegas Eduardo Césarman, copropietario del Veracruz, Antonio Leonardo Castañón, de Jaguares, o Axel Bulle, del Querétaro.”

¹⁰⁹ Idem.

Los límites de un estilo cártel, a nivel televisoras, entre otras cuestiones, marcan los límites que le impiden a corto plazo al menos, lograr una liga poderosa y digna de inversión externa, a su vez, presión externa que se basa en dos factores principalmente:

La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) insiste en que sus 207 países asociados transparenten sus finanzas. El año pasado obtuvo 160 millones de dólares por patrocinios de empresas como Adidas, Coca-Cola, MasterCard, Phillips o Gillette. Todas ellas cotizan en importantes bolsas de valores que sancionan la participación en negocios en los que haya ingresos de origen no identificable o se presuma lavado de dinero.

La Femexfut tiene un incentivo adicional en su aspiración de que México sea sede del Mundial 2018 (cosa que no ocurrió): hacen falta 16 estadios de primer nivel. Para obtener la infraestructura mundialista se requerirían 240 millones de dólares –un cálculo prudente, a partir de los 15 millones de dólares que invirtió el Necaxa para alzar, hace tres años, un estadio con capacidad para 25,000 espectadores y una casa club en Aguascalientes. Más de un fondo internacional querrá financiar los estadios, pero antes necesitarían ver que los libros contables de los equipos estén sanos.¹¹⁰

Las ganancias aproximadas, a pesar de que no existen datos específicos, se calculan en 540 millones de dólares, con 30% de la población mexicana como cautiva. “Con la profesionalización, los clubes tendrían más patrocinios, más ganancias por merchandising (playeras, banderas o vajillas del club), mayor afluencia a los estadios; incluso, el valor de marca podría duplicarse: Chivas podría estar entre los 10 conjuntos más valiosos del listado de la revista Forbes, junto al Bayern Munich (844 millones). Hoy, todo el dinero que mueve este negocio significa entre 900 y mil millones de dólares de derrama directa y 3,000 millones indirectos, en cinco a ocho años la industria valdría el doble, unos 7,800 millones de dólares.”¹¹¹

Así que, mientras en la mayoría de los clubes el 75% se absorbe en las nóminas de jugadores, clubes como Pachuca solo ocupan 35%, impidiendo que un jugador gane más de 500 mil dólares mensuales, estableciendo un tope inflacionario. Se propone que los clubes se conviertan en Sociedades Anónimas, dejar de contratar jugadores por medio de intermediarios (representantes) que inflan a los jugadores hasta en un 200% de su valor real. Sólo profesionalizando la liga, negociando conjuntamente como se hace en Europa o Estados Unidos con la NFL, NBA o MLS, se podrían duplicar las ganancias. La Liga Premiere inglesa creció 11% de 2003 a 2004 (según Deloitte).

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid.

La liga mexicana debería centrarse en crear una liga competitiva en términos económicos, en la generación de la materia prima, es decir, la producción de jugadores, pues en México no más de cinco clubes cumplen con el procedimiento, con lo cual se convierten en importadores y no en productores, parte de una falta de estructura empresarial y por supuesto, como consecuencia, números rojos anuales.

De esta manera, las grandes empresas prefieren esconder o deducir los malos números financieros de sus clubes de fútbol (contabilidad creativa) como parte de los activos de sus empresas principales. Economías más pequeñas y sin el respaldo empresarial de los clubes mexicanos, como Boca Juniors o River Plate en la Argentina muestran que no es cuestión de dinero, sino de desarrollo organizacional.

En Argentina, los clubes son eso, equipos de fútbol con activos y pasivos, con un desarrollo de fuerzas básicas, (inferiores) que les permiten exportar jugadores, con un renombre ganado con el tiempo y con contratos con empresas nacionales y extranjeras. Los clubes no son un hobby para la mayoría de los equipos argentinos, siendo una economía más pequeña y con el 40% de la población mexicana, les ha permitido crecer en los últimos años.

El problema mexicano se reduce en planeación, Argentina es el segundo lugar en exportación de jugadores con no más de 45 millones de habitantes, México tiene aproximadamente 107 millones de habitantes y no tiene a más de 20 jugadores jugando en el extranjero. El beneficio por mercado es abismal, y lo seguirá siendo sin un plan de desarrollo estratégico.

5.2 RADIOGRAFÍA DEL FÚTBOL MEXICANO MEDIANTE ENCUESTAS

Una referencia que puede servir para tener una idea del papel de México en materia de marketing deportivo es la siguiente muestra a manera de encuestas, que nos arrojaron seis grupos determinantes en materia futbolística.

Los sectores que participaron, mencionaron las siguientes respuestas, que permiten obtener una radiografía de cómo se encuentra esta industria en crecimiento:

Los diez jugadores de fútbol, amateur y profesional, entrevistados, consideran que existe el potencial y la capacidad económica y de inversión, pero que está mal empelada y planificada, que se ve más como un deporte con ingresos que como una empresa, que existe poco apoyo para ellos, carencia de incentivos, de una estructura de planeación, infraestructura, programas de preparación física, nutrición, motivación, un mayor nivel de exigencia y competitividad, además, que se debe dar énfasis en ser primero un atleta y después un futbolista.

Consideraron que debe haber mayor apoyo por parte de los clubes de fútbol, de una manera más integral, que abarque lo económico, lo familiar, lo médico y tratar esto como una profesión más y como una especialidad, ser considerados atletas de alto rendimiento.

Los diez directores técnicos y entrenadores (semi profesionales y profesionales), reconocieron la falta de estructura organizativa y desarrollo de capacidades (instalaciones, infraestructura, además de una visión del jugador como un empleado) que impide detectar talentos, y que existe mucha desconexión entre los altos mandos que dirigen los clubes y las fuerzas básicas, además de que hay rezago con respecto a otros países como España, Inglaterra, Argentina o Estados Unidos.

En cuanto al apoyo que reciben los entrenadores, la capacitación, los recursos y como se empelan estos, hay una fractura en la organización de arriba hacia abajo, falta de visión empresarial. Faltan, además, mayores incentivos y capacitación psicológica al jugador, existiendo más de 35 millones de personas en México que practican el fútbol, hay una escasa red de búsqueda de talentos, poco seguimiento (a esto que es el activo de un club y la materia prima) y apoyo económico.

Los diez aficionados entrevistados, por su parte, perciben un bajo nivel deportivo, pocas facilidades para adquirir productos de no muy buena calidad y además muy caros, consideran que los jugadores profesionales, de primera división están altamente pagados y que los resultados no reflejan esos ingresos, falta de seriedad y compromiso en comparación con el fútbol sudamericano (en específico Argentina y Brasil) y Europa.

Consideran que hay poco acercamiento o conocimiento por parte de los clubes hacia los aficionados, además mencionaron que el precio de productos o entradas a los partidos son caros, que existen pocas promociones y acceso o conocimiento a ellas y además falta de innovación, instalaciones viejas, estadios obsoletos tecnológicamente.

Reconocieron que el fútbol es el deporte más popular de México, pero que se gasta demasiado y que las empresas lo usan muchas veces con otros fines que no son netamente deportivos, ya que no son su negocio central. No hay leyes que reglamenten o que respalden al aficionado como consumidor, ya que existe la reventa y eso provoca incertidumbre y poca confianza.

Los tres comentaristas especializados en fútbol establecieron, de una manera más crítica y completa, la falta de visión empresarial, de profesionalismo, altos costos sin topes salariales, un decálogo de consulta de los jugadores, falta de cuidado en el protocolo de compra de los mismos, la crítica de trato como mercancía y no como personas en las transacciones interclubes, además del daño que hacen los promotores deportivos y la falta de cuidado de la imagen del mismo jugador y del club.

Comentaron, comparando con Europa, la falta de cuidado en el diseño de los uniformes y la relación de marca/equipo, la saturación de publicidad en el uniforme del jugador, en la transmisión del juego y la falta de profesionalización del fútbol.

Se necesita, además, aclarar cuentas, mejorar el tipo de entrenamientos y el nivel de exigencia; reconocen que una buena forma de mejorar, en que se falla, es la asesoría mediante Consultoras especializadas o en su defecto preparar gente en Europa o Estados Unidos para entender y adaptar la manera en como funciona el fútbol en esas regiones y, cómo la administración y el marketing son necesarios, debido a las tendencias de esta industria en crecimiento a nivel mundial.

Las dos Agencias entrevistadas, especializadas en Marketing y Consultoría, enfatizaron en la falta del cuidado de la imagen, en el hecho de que el empresariado es poco preparado, especializado y familiarizado con el fútbol, que se ve a este deporte como un sector alterno a un negocio principal y no un negocio central (*core business*), la falta de creación de Departamentos de Marketing en cada club, la falta de inversión adecuada en medios y en publicidad, el desconocimiento del mercado meta y la falta de visión administrativa.

La Asociación Mexicana de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) mencionó que, por ejemplo, hay poco uso de los medios alternos de comunicación, pues de cada peso, 56 centavos se siguen destinando a los medios convencionales (radio y televisión), y aunque el crecimiento del internet se ha incrementado en un 48% en los últimos años, el uso de este medio sólo es del

4%.¹¹² Las empresas o clubes de fútbol gastan y no invierten, pocos clubes planifican como empresas y esperan una ganancia real y eso impide que su servicio y producto se venda adecuadamente.

De los empresarios, no se pudo obtener información directa mediante entrevistas y, solamente fueron las referencias mediante medios de comunicación, lo que nos enmarca falta de interés, profundo desconocimiento del mercado, conformismo con un mercado pasivo y leal, que exige poco, reconocimiento de no ser, en la mayoría de los casos, su negocio central y el poco compromiso de crear un cambio administrativo que pueda fomentar la competitividad y la productividad de esta industria que se tiene sub explotada. Se debe reconocer que el duopolio en el manejo de la transmisión daña la competitividad, ya que concentra el negocio en sólo las dos principales televisoras del país.

¹¹² Emmanuel, Medina. (2009). Inversión en Medios 2009. Revisado. 07/10/09.
<http://www.merca20.com/inversion-en-medios-2009/>

5.3 LA SELECCIÓN NACIONAL MEXICANA

Quizás la Selección Mexicana de Fútbol sea la excepción en cuanto a contratos, comercialización y uso de la “marca” debido al potencial que tiene, 107 millones de habitantes dentro del país aunado a los más de 27 millones de mexicanos que habitan en Estados Unidos es, por principio, un producto muy atractivo que causó la lucha entre las dos empresas deportivas más importantes del mundo. Nike, que había sido la antigua marca patrocinadora de México, perdió ante la alemana Adidas el contrato por ocho años que se firmó en enero de 2007.

“El director de mercadotecnia deportiva de Adidas, Thierry Weil, adujo compromisos confidenciales para no dar detalles económicos, pero fuentes de la Federación, citadas por la prensa, señalaron que el monto del acuerdo fue entre 70 y 88 millones de dólares. La empresa de ropa que vistió a México en la Copa del Mundo de 2006 (Nike) pagó 29 millones de dólares por ser el proveedor oficial de la selección durante cuatro años.”¹¹³

Lo que logró la Selección Nacional mediante la Federación Mexicana de Fútbol, fue incrementar en 20 millones las ganancias. Esto es un ejemplo del potencial de comercialización que le puede dar Adidas a México, aprovechando a jugadores que salen a Europa y venden la marca México, al poder adquisitivo del mexicano y al gusto por el deporte.

México es el segundo lugar, sólo detrás de Brasil, en la compra de playeras y artículos relacionados con la selección de fútbol, de ahí la importancia que toma en el mercado mundial. El segundo gran acuerdo de la Selección, con otro patrocinador, fue con la empresa de telefonía española Movistar¹¹⁴, el tercero Banamex, siendo patrocinadores de la selección hasta el 2011. Coca-Cola renovó contrato con la Selección Nacional derrotando a PepsiCo.

¹¹³ Notimex. (2006). Vestirá Adidas al Tri hasta el 2014. Revisado. 17/07/07.<http://www.el-universal.com.mx/notas/379213.html>.

¹¹⁴ Frecuencia Online (2007). Movistar firmó acuerdo de exclusividad con la Federación Mexicana de Fútbol. Revisado: 27/07/07.

<http://www.espanol.frecuenciaonline.com/home/contenidos.php?id=69&identificaArticulo=1427>

El trato incluye el Mundial de Sudáfrica 2010 y todos los torneos intermedios; el Mundial de Copas América 2007 y 2009, así como todos los torneos intermedios y juegos amistosos en los que participen las selecciones nacionales.

La imagen de Movistar estará en la ropa de entrenamiento y viaje de los seleccionados y tendrá derecho al título de Patrocinador Oficial de la Selección Mexicana de Fútbol.

También será la única marca de telecomunicaciones ligada a la Federación Mexicana de Fútbol y sus Selecciones Nacionales, Olímpica, Sub 20, 17, 15 y Femenil, para tener una importante presencia en los partidos, así como en distintos espacios publicitarios y de promoción de los futbolistas mexicanos.

Adicionalmente, la empresa de telefonía tendrá la oportunidad de desarrollar una amplia oferta de productos y servicios en exclusiva relacionados con los jugadores, los equipos, partidos y torneos de la FMF.

Figura 5.13. Patrocinio Movistar a la Selección Mexicana de FútbolFuente: <http://www.informabtl.com/2007/movistar-juega-con-la-seleccion.php>

En cuanto a esto, vemos la capacidad de consumo del mercado mexicano. Adidas, el hoy patrocinador oficial de México, apuesta todo al mercado nacional. Adidas, en el caso de México, invierte en un 13% en el área de marketing y lo divide de la siguiente manera: “mercadotecnia deportiva con un 40%, publicidad con un 50% y finalmente toda el área de comunicación con un 10%.”¹¹⁵

Herbert Hainer, presidente general de Adidas, apuesta en México, invirtiendo debido a factores determinantes como es el número de población que gusta del fútbol, teniendo como acercamiento actual a la Selección Mexicana. De esta manera, impulsa el mercado y debilita a su competencia mas importante como lo es Nike. Adidas ha incrementado sus ganancias anuales en 15%; las mismas dejan a esta empresa 800 millones de euros al año, con lo que el poder de penetración del fútbol no queda en duda.

**Figura 5.14. Jersey negro Adidas México** Fuente: Adidas.com

La camiseta de visita, o “la negra”, como la afición suele llamarle, se agotó primero en el mercado estadounidense, donde se calcula que hay poco más de 20 millones de aficionados y 10% son potenciales compradores.

El segundo mercado donde se agotó “la negra” fue México, donde se estima hay una afición de 55 millones, de los que 10% son potenciales compradores, comenta Rogelio Roa, director comercial de la consultora DreamMatchSolutions.

¹¹⁵ Mkt-up. (2004). Adidas revela estrategias de marca. Revisado: 12/09/07. http://www.marketing-up.com.mx/noticias_mkup.php?acc=ver&id=1332.

El Informador. (2010). Los aficionados la prefieren negra. Revisado: 14/12/10. <http://www.informador.com.mx/deportes/2010/207362/6/los-aficionados-prefieren-la-negra.htm>.

CAPÍTULO 6

¿CÓMO ACTIVAR EL MERCADO NACIONAL PARA MEJORAR EL CONSUMO DE PRODUCTOS?

¿CÓMO ACTIVAR EL MERCADO NACIONAL PARA MEJORAR EL CONSUMO DE PRODUCTOS?

Hay tres directrices que requieren manejarse para el mercado nacional las cuales incentivarían el consumo y activarían una industria hasta hoy pasiva:

1. Viraje de la visión deportiva a la visión empresarial del deporte. El club de fútbol es una empresa.
2. Interés por la venta de productos y de un espectáculo atractivo a un precio considerable.
3. Mejora de la infraestructura y del proceso formativo de los jugadores, profesionalización.

El gusto por el buen fútbol a precios razonables y con figuras deportivas nacionales y extranjeras. Beckham es una figura (quizás no deportiva), pero al aficionado mexicano le gusta el “buen fútbol”, le gustan los equipos que saben jugar, no solo la imagen, prefieren a un Ronaldinho que a un Beckham. Prefieren la idea o la imagen de un jugador que aporta a su equipo.

Impulso de la industria a través de la generación de talentos y la incorporación de figuras extranjeras. La contratación de figuras ad hoc al mercado nacional lograría una sinergia con el equipo; se necesitan jugadores que hayan ganado cosas importantes y que rompan la idea “conformista” por los campeonatos locales y mundiales. Al mexicano le gusta que su equipo gane y que su equipo tenga jugadores importantes y que jueguen bien; es decir, aumentar el espectáculo y ver estadios llenos.

La calidad del producto y el interés por la opinión del aficionado. Los clubes de fútbol no brindan nada extra al aficionado, no hay valor agregado, las playeras de los equipos mexicanos se caracterizan por su carencia de diseño, saturación de anunciantes, poca calidad de sus playeras. Los clubes no cuidan quienes son los anunciantes. Los equipos europeos no manejan, por lo general, más de dos anunciantes, (muy discretos) y que además, en muchos casos, por el tiempo que tienen, se vuelven parte del diseño de la playera. (Así lo es Inter de Milán con la llantera italiana Pirelli, lo fueron Boca Juniors y River Plate con la empresa cervecera argentina Quilmes).

Las playeras, en muchos casos, cambian dramáticamente de una temporada a otra, sin ningún estudio de diseño, por lo cual se vuelven poco atractivas y agresivas a la vista, no invitan al consumidor a adquirir el producto, a pesar de que el consumidor mexicano no es muy exigente, ni de alto consumo.

Figura 6.1. Jersey del Internazionale de Milán (Italia)

Fuente: Nike.com



Figura 6.2. Jersey del CA Boca Juniors (Argentina)

Fuente: Nike.com



Las playeras europeas no sobrepasan los dos patrocinadores, en muchos de los casos las marcas tienen más de 20 o 30 años como parte de la misma y se identifican plenamente con el club, en México el promedio de anunciantes es de 5 o más (playera, shorts y medias).

Figura 6.3. Jersey Tigres de la UANL (México) Marca Adidas

Fuente: Adidas.com



En la foto (publicidad de Adidas) se aprecian cinco patrocinadores, sin contar el patrocinador (Carta Blanca), que parece en la parte trasera, más la del short y las medias, la cual suma ocho patrocinadores; el ejemplo de Tigres se aplica al 95% de los equipos mexicanos.

Los clubes no manejan una imagen, no la renuevan y a pesar de que, en muchos casos están respaldados por buenas marcas deportivas (Adidas, Puma, Nike), los uniformes no lucen. Aquí es donde se posee otra directriz importante; "los clubes deben utilizar todas las herramientas del marketing y crear sociedades con los patrocinadores", es decir, las marcas junto con los clubes deberían pensar en los planes a futuro, involucrándose y compartiendo los mismos valores, "en conjunto les rendiría mejores resultados que poner un simple logotipo en la

playera".¹¹⁶ Lo que ocurre en México es que la marca analiza en dónde colocar su logotipo, y el equipo no es el que realiza la investigación acorde con la filosofía del mismo.

Una propuesta es crear "sociedades comerciales"¹¹⁷ para generar un plus entre el seguidor y el club. México debe seguir el ejemplo de esas sociedades deportivas, ejemplos llevados a cabo por equipos como Real Madrid, Barcelona, Atlético de Madrid, "transformar esos clubes en Sociedades Anónimas Deportivas"¹¹⁸. Deportivas, sí, pero Sociedades Anónimas al fin y al cabo, con un accionariado, unos propietarios y unos derechos adquiridos susceptibles de ser puestos a la venta."¹¹⁹ Esta opción permitiría, al menos a los pequeños empresarios, mayor seriedad y un mejor manejo y compromiso entre aficionados y dueños, es un buen medio económico para revitalizar el club y además fortalece la identidad.

El otro aspecto es la identificación, el equipo Puebla tiene, por ejemplo, el logotipo de la marca alemana Volkswagen, lo que lo identifica con una empresa muy apegada a ese estado, las fuentes de empleo que genera, el bienestar y la empatía con sus habitantes. De esta manera las sociedades deportivas, la participación activa, la identificación del club con ciertas empresas e íconos, pueden servir para fortalecer, renovar o consolidar la imagen.

¹¹⁶ Vilchis, Raúl. Gutiérrez, Paloma. (2006). *Diplomado Fútbol, Cultura y Sociedad, de la UIA*. Paloma Márquez es especialista en Mercadotecnia Deportiva y Directora de la empresa Sports Marketing. . Revisado: 07/10/08. http://www.mediotiempo.com/inc/htmls/noticias_imprimir/imprimir_27469.htmlUIA.

¹¹⁷ Definición que hace Paloma Márquez para definir un análisis de mercado entre el equipo de fútbol y la marca patrocinadora o marcas.

¹¹⁸ Wikipedia. (2008). Sociedad anónima deportiva. Revisado: 08/10/08.

http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_an%C3%B3nima_deportiva. Una sociedad anónima deportiva es un tipo especial de sociedad anónima en España, que fue creado a través de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte y que fue desarrollado mediante el Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. Una sociedad anónima deportiva es un tipo especial de sociedad anónima, por lo comparte la mayor parte de sus características: se trata de una sociedad de responsabilidad limitada, de carácter mercantil, y cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Al tener responsabilidad limitada, los accionistas no responden con su patrimonio personal, sino únicamente con el capital aportado. Sin embargo, la sociedad anónima deportiva incluye una serie de especialidades para afrontar una serie de problemas y carencias que habían mostrado las sociedades mercantiles que hasta el momento de su creación habían estado trabajando en el mundo del deporte profesional .El Real Decreto exige que se constituyan como sociedades anónimas deportivas de carácter profesional y ámbito estatal (y no como meras sociedades anónimas) todas aquellas que se encuentran establecidas en el artículo 19 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, las disposiciones transitorias del Real Decreto 1084/1991, de 5 de julio, y en el propio Real Decreto..En concreto, se puede decir que son aquellas entidades (clubes o equipos profesionales) cuyo objeto social es el desarrollo de algún tipo de deporte en competición de manera profesional en un ámbito estatal. Además su participación en competiciones oficiales se encuentra limitada a una sola modalidad deportiva.

¹¹⁹ El Blog Salmón. (2008). Revisado: 23/10/08.<http://www.elblogsalmon.com/tag/futbol/rss2.xml>.



Jersey Puebla

Figura 6.4. Volkswagen empresa insignia de la ciudad de Puebla

Fuente: <http://times-sport.org/>

Otra cuestión es la de espacio, comodidad, tecnología; confort y diseño. En México, los estadios no le causan espectacularidad al aficionado, en muchos casos no son confortables y no pueden competir por mucho con los mejores estadios del mundo. Son estadios con 30 o 40 años de antigüedad y no han sido remozados, podrían mantener la estructura de estadios con historia como el Estadio Azteca, el Olímpico Universitario y además ser patrocinados por empresas.

El estadio podría tener el nombre de una empresa y recibir millones sólo por tener la marca plasmada y por un contrato firmado por algunos años. Cambiar de estadio brinda grandes beneficios al club; “Un estudio de la empresa Deloitte¹²⁰ concluye que los clubes deportivos ganan mucho por cambiar a un nuevo estadio...las subidas de los ingresos de los clubes promedian 66% y las subidas en la asistencia del público promedian 51%.”¹²¹

Además, agregar patrocinadores o nombres a los estadios, reditúan al club de una manera importante, un ejemplo es el equipo inglés Arsenal, cuyo nombre de estadio es Emirates Stadium, dando ganancias directas al club, por 15 años, de 150 millones de euros. “En Alemania, tenemos el Volkswagen Arena, en Wolfsburg, y en Bayer Leverkusen, y en Melbourne, Australia, tenemos el Telstra Stadium, que recibió €5,5 millones.”¹²²

La firma de seguros alemana ha cambiado su filosofía de dar a conocer la marca; hoy se enfoca en el deporte, ejemplo fue el haber pagado por colocar la marca Allianz Arena en el estadio, por 30 años.

¹²⁰ Deloitte es una empresa inglesa de consultoría deportiva. Deloitte tiene un área especializada en Negocios Deportivos y todo el análisis relacionado con las finanzas en el deporte. www.deloitte.com

¹²¹ El Blog Salmón. (2008). Revisado: 23/10/08. <http://www.elblogsalmon.com/tag/futbol/rss2.xml>.

¹²² Idem.

Figura 6.5. Estadio Allianz Arena: Alemania

Fuente: <http://www.arenafutbolu.com/stadionvdata/monachium/allianz-arena->



El otro conflicto que presenta la publicidad en los partidos de fútbol en México es el riesgo de la calidad que presentan, la llamada “publicidad móvil” que va en detrimento del espectador. La publicidad se anuncia no solo en el medio tiempo sino durante el transcurso del partido, provocando la molestia del espectador y violando la Ley de Radio y Televisión, excediendo los diez segundos que puede ocupar.

El exceso de publicidad no solo provoca la molestia sino que se deja de contemplar el espectáculo y en muchos casos, se opta por el cambio de canal, dañando la imagen del anunciante y afectando el espectáculo en sí.

El problema radica en saturación de anuncios en el fútbol mexicano; los anunciantes y los clubes anteponen cantidad a calidad.

El otro caso de una figura mexicana se ha dado recientemente, el 27 de julio de 2007, el jugador mexicano del Barcelona, Rafael Márquez, sacó a la venta una loción con su nombre, ingresando en el mundo del marketing deportivo y del glamour. El jugador gana renombre, un producto enfocado a España y al mercado mexicano, (ya que Márquez no tiene un golpe de marketing global) demostrando que se puede ganar en ambas partes del continente. El fenómeno mediático y el estudio de mercado, hace de Márquez un buen producto para un buen mercado, como el mexicano. Eso es lo que el mercado mexicano debe hacer, aunque existen también algunos riesgos.

Figura 6.6. Presentación de fragancia RM: 2007

Fuente: <http://estadis.eluniversal.com.mx/notas/439260.html> Foto: EFE



Por un lado, aunque el mercado mexicano es el primer consumidor mundial de perfumes, el hecho de que un jugador hable de una fragancia en lugar de fútbol, termina por irritar un poco al aficionado y más al mexicano. Al aficionado mexicano, como ya se mencionó, le agrada más conseguir productos relacionados con el deporte (llámese ropa, playeras, zapatos deportivos, etc, que una fragancia, ya que el mexicano culturalmente no está tan empapado de la idea de unir al deporte con la idea del metrosexualismo). El segundo riesgo que se corre, causa por la cuál el futbolista inglés Beckham ha sido criticado abiertamente, es el hecho de parecer anteponer los compromisos sociales a su rendimiento deportivo.

El mercado mexicano tiene que cubrir sectores como el masculino, femenino e infantil (muchas veces el mercado más importante), pero a su vez, cuidar la imagen del jugador al anunciar un producto. Se debe recordar el poder de consumo del mexicano promedio y de cuánto está dispuesto a gastar en productos futbolísticos. En el caso de Márquez, para la gente en España y en México, se le criticó su falta de compromiso, su bajo rendimiento y que como se dice en el argot del fútbol, “se pusiera a jugar en lugar de estar desfilando.” En España, Márquez recibió múltiples críticas por concentrarse más en lo social que en lo deportivo. Es el ejemplo más claro del riesgo del futbolista con la moda y el daño que puede tener en su carrera en mediano y largo plazo.

6.1 TENDENCIAS DEL MARKETING APLICABLES AL FÚTBOL: MARKETING VIRAL

En referencia al fútbol, parece que el marketing intenta también no sólo convertirse en un artículo popular, sino a la vez, snob, con un nuevo beneficio y una nueva apuesta. El marketing y la manera de dar a conocer el producto tienden a cambiar en los próximos años. Las empresas están optando ahora por crear campañas basadas en un equipo creativo, programadores, capacidad de reproducción y calidad. Ahora se difunde en Internet la nueva vanguardia o tendencia basada en los videos virales. Los videos virales se definen y tienen las siguientes características:

“El marketing viral y la publicidad viral son términos empleados para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales preexistentes para producir incrementos exponenciales en “conocimiento de marca” (Brand Awareness), mediante procesos de autor replicación viral análogos a la expansión de un virus informático. Se suele basar en el boca a oreja mediante medios electrónicos; usa el efecto de “red social” creado por Internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente.

También se usa el término marketing viral para describir campañas de marketing encubierto basadas en Internet, incluyendo el uso de blogs, de sitios aparentemente amateurs, y de otras formas de astroturfing diseñadas para crear el boca a oreja para un nuevo producto o servicio. Frecuentemente, el objetivo de las campañas de marketing viral es generar cobertura mediática mediante historias “inusuales”, por un valor muy superior al presupuesto para publicidad de la compañía anunciante.

El término publicidad viral se refiere a la idea que la gente se pasará y compartirá contenidos divertidos e interesantes. Esta técnica a menudo está patrocinada por una marca, que busca generar conocimiento de un producto o servicio. Los anuncios virales toman a menudo la forma de divertidos videoclips o juegos Flash interactivos, imágenes, e incluso textos.”¹

Figura 6.7. Ejemplo de anuncio Nike, publicidad viral

Fuente: Nikefutbol.com



El fútbol, como medio de difusión por Internet, y las empresas como Adidas o Nike, ya están aproximándose cada vez más a estas tendencias. El Internet se convierte en uno de los medios masivos de comunicación más importantes a nivel mundial, que, a su vez, tiene como target u objetivos dentro del mercado, cierto nivel socioeconómico, un proyecto vanguardista, mayor calidad del producto, difusión mundial y abaratamiento de costos en materia de producción.

The screenshot shows the website 'medio tiempo.com' with a main article titled 'Se nos fue la séptima' about the Clásico de Clásicos. A sidebar on the right shows a table for 'Clausura 2006' with teams like Tecos, Atlas, Pumas, Monterrey, Santos, Necaxa, Chivas, and América. A red box highlights a 'Noticias' section with several headlines, including 'Comprueban sobornos al arbitraje en la final' and 'Extraen el trofeo de las oficinas de FIFA'. A 'Galería de Fotos' section is also visible, along with a 'Juega la Liga Fantástica' banner and a 'archivo futbol' button.

Figura 6.8. Ejemplo de banner oculto de Nike *Joga Bonito* en el portal de futbol Medio Tiempo, donde disfrazado de noticias, al pasar el mouse sobre el recuadro, este mostraba la imagen de dicha marca, además de que habían algunos otros banners similares; por ejemplo, en esta captura he señalado con un rectángulo rojo los que se encuentran en el Home Page.

Fuente: <http://www.briefblog.com.mx/archivos/2006/02/>

Este tipo de “marketing viral” se basa, como su nombre lo indica, en la expansión como un virus; no se invierte realmente en un espacio de tiempo aire en televisión, radio o algún medio impreso y, con esto, se ahorran los costos de tiempos y horarios, se abre la capacidad del usuario de Internet de ver marketing de mayor calidad y, para la empresa la respuesta hacia la campaña es bastante alta. El “viral” logra conseguir el mayor número de usuarios al más bajo costo y, sus medios de difusión son los siguientes:

Tiene un 80% de efectividad, como se menciona, es un medio publicitario de “boca a oreja”, con lo que la difusión, prácticamente, no tiene ningún costo, ya que se realiza vía correo electrónico, se va creando en si la difusión entre contactos al estilo virus, también se crea mediante la búsqueda en la red; en cierta manera, es como el estilo de “propaganda del siglo XXI, o propaganda cibernética”, con creadores en cierta forma anónimos, de marcas conocidas, con calidad en el producto, con originalidad, y lo más importante, algo que los clubes de fútbol así como las marcas deben de poner atención, sería esa capacidad a bajo costo de difundir la marca o al club, ya sea como entes separados o como una co-producción. El crecimiento de usuarios en la web es creciente y existen portales

como “Youtube.com”¹²³ (con 20 a 25 millones de usuarios al mes) en donde el marketing y cualquier anuncio se pueden encontrar.

Lo que se intenta demostrar con ambos ejemplos, son los casos de nuevo marketing, de calidad, con bajo costo y con una capacidad de difusión amplia. Se refuerza la tesis anteriormente mencionada de la “estrella de mar”, este tipo de marketing se esparce como un virus y tiene más de cinco formas en llegar a un posible cliente, a quien si este marketing (anuncio) le parece creativo y desafiante, lo difundirá al menos a una persona, puede verificarse en los buscadores de Internet (portales como Google y su portal de Internet Gmail) y su poder de difusión puede ser local, regional o global, aquí, tanto el productor como el consumidor, entre todas sus ramas, pueden convertir un video local en un potencial global en cualquier momento.

De manera que, además de los llamados blogs, que entre otras características son foros de discusión y opinión sobre diversos temas, generales o especializados, la difusión se vuelve aún más amplia (redes sociales al estilo e-mail). Con esto, lo que se logra es que el mismo receptor se vuelve el difusor y crítico. Así, el blog especializado se fusiona con el contenido del producto que se quiere anunciar y se vuelve un marketing más crítico.

Figura 6.9. Ejemplo marketing en Internet- Adidas-MLS

Fuente: <http://www.adidas.com/us/campaigns/mls/content/default.asp>



¹²³Gil, Jennifer. (2007). Cuando You Tube es tu agencia. Revisado: 14/09/07. Tribune Media Services. <http://www.cnnexpansion.com/expansion/cuando-youtube-es-tu-agencia/view>.

La llamada ‘mercadotecnia de videos virales’ estalló en el último año, gracias al aumento en la capacidad de banda ancha y a sitios como You Tube, que facilitan subir y compartir videos en línea. De hecho, siete de cada 10 usuarios de internet han visto un video en línea, y 30% de ellos han compartido alguno con amigos, por lo general por correo electrónico, indica una encuesta de Online Publishers Association, una agencia de investigación con sede en Nueva York. El estudio de Online Publishers Association muestra que los ‘videos virales’ se traducen en ventas. De la gente que ve videos en línea 76% ha visto uno publicitario. Alrededor de un tercio de ese público visitó el sitio de internet del vendedor y ocho de cada 100 realizaron una compra. Cada día, los internautas ven más de 100 millones de videos y suben 65,000 nuevos en You Tube.

Adidas lanzó, en 2005, publicidad de este tipo con un producto en el que optó por la difusión global, una publicidad dirigida a 26 países y 14 idiomas diferentes.¹²⁴ Es impactante la capacidad de difusión, al bajo costo. Las empresas ahorran ya entre un 80 y 90% en comparación con los anuncios convencionales.

¹²⁴ Greenberg, Bob. *Advertising Now Online*. Ed. Taschen. China 2006. p. 448.

6.2 BTL (*Below the Line*)

Existe, a su vez, otro tipo de marketing más creativo, artístico, que es también un método no convencional de dar a conocer, posesionar y difundir una marca o algún producto. El nombre de este tipo de publicidad mercadotécnica es BTL o *below the line*. Este tipo de marketing en especial beneficia al deporte y al fútbol, se vuelve una especie de *happening* o *pop art* (popular y consumista), se ahorran grandes cantidades de dinero en la producción, no se basa en el rating pues se puede ver en cualquier momento y tampoco tiene un costo de tiempo aire.

Este marketing es no convencional (televisión, radio o medio impreso) y depende de la creatividad del publicista, se caracteriza por estar en diversos espacios físicos y porque, en cierta manera, el consumidor interactúa con la publicidad. Es un tipo de marketing poco común, caracterizado por su originalidad y por el uso adecuado de un espacio físico.

Lo que permite este tipo de marketing en el fútbol es esparcir un producto o una marca, bajo un sistema interactivo y original, en donde el consumidor o el espectador se vuelve cómplice situacional o de contexto. El costo es muy bajo y es un tipo de marketing físico de espacio-tiempo. Es visible para el público que esta en la calle, por ejemplo:

Figura 6.10. Ejemplo de BTL Nike

Fuente: <http://adlover.wordpress.com/tag/conceptos/>



Así, la publicidad BTL se convierte en publicidad exterior “altamente eficaz, productiva y rentable, con el más bajo costo posible por millar de exteriores colocados Catalogado como un medio masivo y versátil a la vez, ideal para campañas con amplia cobertura o para cubrir mercados segmentados geográficamente a gran escala. Un medio capaz de alcanzar al consumidor más veces, incluso mientras este se traslada al punto de venta.”¹²⁵

Es marketing caracterizado para público en movimiento, la publicidad se adhiere al entorno. “Hacer publicidad *Below the Line* es estar debajo de la línea, de la línea normal de concepción publicitaria, de la línea de usar medios masivos para la promoción de un producto y sobre todo, de la línea de creatividad.

Algunas características esenciales del BTL, son la forma en que ha revolucionado los puntos de vista acerca de la publicidad tradicional, y principalmente:

- Es Barato
- Mantiene contacto directo con el consumidor final”¹²⁶

El BTL rompe con los arquetipos tradicionales de crear, manejar e improvisar dependiendo del entorno. El marketing esta por debajo de la línea de los costos normales, publicidad efectiva. El BTL parece ser ahora solamente un proyecto, las grandes empresas empiezan a girar en torno al mercado conceptual y de marca.

Figura 6.11. BTL ESPN Fuente: <http://blog.circuloactivo.com.mx/wp-content/soccer.jpg>



¹²⁵ Adlover. Publicidad Exterior. (2007). Revisado: 14/09/07. <http://adlover.wordpress.com/tag/conceptos/>.

¹²⁶ Idem.

Figura 6.12. BTL Nike

Fuente: http://www.briefblog.com.mx/files/ad_nike_mexico_alcantarilla.jpg



En México, este género ha sido poco explotado, los clubes podrían usar la creatividad de sus equipos de marketing o de Agencias Especializadas para realizarlo, es un tipo de publicidad que llama la atención a un costo muy bajo, permitiría expandirse en más de un 50%, si se hace de manera masiva.

Con el tiempo, las ganancias que reciben las televisoras, así como los medios impresos y la radio, tendrán que modificarse. El marketing viral y el BTL, demuestran que las empresas ya no dependen de los medios masivos convencionales, en este caso tampoco lo deben de hacer los clubes, ellos pueden crear sus propias marcas y buscar los lugares para anunciarse, esparcir un comercial o video creativo en ciertos lugares de la web que sean los más indicados, y dejarse llevar por un efecto de “mano invisible” de la difusión.

El marketing se vuelve más dinámico, vanguardista y permite a los publicistas, adentrarse en un mundo en donde la creatividad, el diseño y la estética, están por encima de los costos, el tiempo aire, los tiempos y costos en base al rating, y un tipo de mercado más general y a veces difuso. Los medios alternos de difusión, por si mismos, ya segmentan a un mercado debido a su disponibilidad e incrementan la capacidad de uso de recursos que, por momentos, los medios convencionales restringen o regulan.

No solo por vanguardia, sino por economía, para el fútbol y para el desarrollo de la liga, así como por difusión; un incremento en el uso de estos medios, podría incluso en México, acelerar y volver más atractivo para el consumidor el uso de los mismos. Habría solo que recordar que esto sería solo un reflejo de la profesionalización de la infraestructura, de crear un área de marketing dentro de las estructuras de los clubes, de un plan de mercado, objetivos y, en algunos casos, asociaciones con Agencias Publicitarias que puedan dar un plan de desarrollo, acorde con la imagen que se quiera brindar al club en base a un objetivo: revitalización de imagen.

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, esta industria o negocio internacional denominado “fútbol” y encabezado por la FIFA, la Organización No Gubernamental (ONG) más poderosa del mundo, junto con el marketing y las grandes empresas, han forjado una nueva economía, mediante la creación e innovación basada en la especificidad del marketing deportivo.

Las ganancias de esta industria generan millones de dólares y empresas tan diversas como Coca-Cola, Nike, Adidas o Puma, empresas aseguradoras como ABN AMRO, ING Group, Allianz, automotrices como Mazda, Toyota, o electrónicas como LG y Sony, utilizando todas las nacionalidades y regiones del mundo, han optado, en muchos casos, por usar el fútbol como una estrategia publicitaria en lugar de un simple comercial, pues plasmar su marca en un artículo tangible como una playera, hace demostrar su poder de difusión y reconocimiento mundial, vendiendo a su vez, un status o forma de vida.

Se han creado íconos como David Beckham y empresas en una persona, se ha creado una economía basada en lo mediático y en la imagen. El poder del fútbol y la difusión han llegado a mercados y países que jamás se soñaron. Economías en desarrollo (en materia futbolística) como la japonesa, con más de 130 millones de habitantes y una economía en crecimiento económico como es China, con aproximadamente mil 400 millones de habitantes en 2011, representan nichos de mercado sumamente atractivos para equipos como el Real Madrid, Barcelona o Boca.

El potencial que puede brindar el fútbol, como estrategia de marketing y negocio internacional, aún es muy amplio. A lo largo del trabajo, se analizaron los alcances y perspectivas a nivel global, así como las deficiencias administrativas que existen. La profesionalización, representa para México una meta, sin embargo, las formas de trabajo y la disparidad de economías en comparación con Estados Unidos o ciertos países de Europa, representa un impedimento en materia de inversión para ciertas empresas con el fin de revitalizar sus empresas y revitalizarlas.

Estados Unidos, tiene una liga de aproximadamente 12 años, pero con un nivel de desarrollo totalmente diferente. Su liga, sigue un ejemplo de desarrollo empresarial y de modelo estratégico en todos los aspectos, vive una etapa de profesionalización, marketing, estrategias publicitarias, contratación de figuras (caso Beckham), y dominio de nichos de mercado. En menos de diez años han logrado profesionalizar su liga, el resultado es que, además, se han convertido en equipos competitivos que trabajan con sus equipos inferiores y que buscan desarrollar un mercado nacional fuerte de jugadores con capacidad de competir en unos diez años a nivel internacional.

Lo que resulta interesante y explicable tras este trabajo, es la importancia del poder empresarial que respalda a los equipos en México y que no reedita en la misma proporción de las inversiones que se hace, ni en lo deportivo, ni en lo

económico. Las grandes empresas, en muchos casos, parecen tener a los clubes más por *hobby* que por negocio (o desconocimiento de la industria), son deficiencias a nivel administrativo, así como de planeación, organización y proyección, las empresas mexicanas no han aprendido a ver “la oportunidad” de ganancia.

No hay que olvidar que el análisis realizado se encuentra comprendido del periodo 2006 a 2010 principalmente, es decir, un ciclo económico de cuatro años enmarcado con el desarrollo de dos mundiales de fútbol, de esta manera se puede analizar el impacto mediático y a al vez empresarial, teniendo como base un producto. En este caso, el jugador y el equipo, son los productos de la empresa que venden un nombre, las ganancias son proporcionales a las victorias, toda victoria de un club propicia un incremento en el consumo de los productos. El Real Madrid es un ejemplo que se aplica de manera general, y que debe tomarse en cuenta para cualquier interesado en la mercadotecnia que se enfoque en el deporte, pues por un lado, debe hacer un análisis de impacto teniendo a su lado al departamento de Dirección Deportiva, siempre respaldado de un equilibrio administrativo y de control de riesgos.

Los equipos son como las empresas, deben construirse de manera integral, no puede existir una empresa sin director general, contadores, vendedores, compradores y recursos humanos, la carencia de uno de ellos provoca un vacío o un problema para la empresa. De la misma forma, un equipo no puede respaldarse solamente en el marketing como estrategia principal, ésta debe ser consecuencia de la estructuración de un equipo como empresa y de la especialización. En México, el Departamento de Dirección Deportiva muchas veces se concentra en una sola persona, y en otros casos, el Departamento de Marketing no existe (solo existe esta figura en equipos como Guadalajara y Pachuca, con falta de mayor planeación y estrategia empresarial).

La liga mexicana de fútbol tiene alrededor de 84 años (fundada en 1927) y su profesionalización administrativa aún no se ha dado, prueba de ello es el déficit financiero en muchos de sus equipos profesionales. En Europa, los equipos son ante todo, empresas que se han reestructurado debido a la antigüedad de algunos clubes, a la compra de otros por parte de empresarios interesados en invertir. Mientras que en México, las ganancias por marketing en clubes representa solamente un 11 a 12% en promedio, en Europa y más recientemente en Estados Unidos, los clubes tienen el ideal de sostener a sus clubes vía marketing con ganancias totales de un 50 hasta 60% sobre el total de ganancias del club.

Profesionalizar el fútbol significa de fondo, transformar un equipo en una empresa, crear formalmente los Departamentos de Marketing y Dirección Deportiva como base de esa reingeniería o benchmarking empresarial. Se debe canalizar la aplicación y estructuración del modelo estadounidense de la MLS, basado en los modelos de creación empresarial y de exportación previamente citados, además, habría que fomentar el modelo de SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) que fomentan el compromiso de quien invierte, de los accionistas, para darle

mayor formalidad y una entidad separada de empresas centrales, pues brindaría independencia en la toma de decisiones y una mejor planeación.

El cuidado en la estética, la imagen del club, y la calidad del producto, son componentes indispensables en cualquier plan de negocios, además del pensamiento presente de fortalecer, madurar la empresa y posteriormente la visión exportadora como lo hacen las empresas transnacionales. Este tipo de empresas se caracterizan además, por el ideal de expandir mercados, basados en la innovación, las ventajas comparativas y competitivas, el enfoque constante en las necesidades de la imagen y la venta de un estilo de vida.

Los clubes deben hacer lo mismo; forjar una marca que refleje un estilo, una calidad, un prestigio; desde los colores de la playera del club y el diseño, se está ofreciendo un comparativo con el logotipo de estas empresas. Así, analizando a los jugadores, patrocinadores, la calidad y el diseño, se podría empezar a estructurar en lo que el club quiere reflejar no solo a los aficionados, sino al consumidor en general.

Las soluciones y tendencias de la mercadotecnia, como lo son el marketing viral y el BTL, demuestran solamente la necesidad de invertir en departamentos de investigación de mercado dentro de México, soluciones atractivas, creativas, con potencial a corto plazo, para un tipo de población consumista y de un nivel socioeconómico con poder adquisitivo medio, cuya marca se podría hacer notar no solo a nivel local, sino regional o global.

El potencial de mercado y la forma de llegar a los consumidores es creativa y con reducciones de gastos a corto, mediano y largo plazo. Los medios alternos de comunicación, como el internet, permiten ahorros de 90% frente a los medios convencionales, focaliza los contenidos de mensaje a un grupo en específico y se promociona de una manera planeada, participativa (el uso de redes sociales) y creciente con resultados evidentes en empresas que viven de eso; Nike y Adidas demuestran la capacidad de llegar al público por todos los medios posibles, y usando cada vez menos los medios convencionales.

El Marketing Deportivo no debe manejarse solamente desde el punto de vista del impacto “mediático”, del poder del fútbol a lo largo y ancho del mundo, sino como negocio internacional, esta investigación muestra la capacidad de mercado del fútbol a nivel local, regional y mundial, sus características, que lo han vuelto un sistema centralizado en su organización, bajo el poder de FIFA, pero descentralizado en la toma de decisiones y las miles de empresas que dependen de este negocio (estrella de mar). Gran parte de la capacidad de crecimiento de esta empresa ha sido el deporte en sí; no existe un evento a nivel mundial que se vea más que la Final de la “Copa del Mundo” auspiciada por la FIFA.

Algunas ligas o países optan por la organización descentralizada, como Europa, donde cada equipo tiene capacidad de invertir y negociar de manera independiente con sus empresas patrocinadoras, en la liga estadounidense el

patrocinador actual para todos los equipos es Adidas y se trabaja de una manera similar a los sistemas de la National Football League (NFL), Major League Beisbol (MLB), National Basketball Association (NBA), por mencionar a las tres ligas más importantes.

El sistema estadounidense es una copia de estos modelos exitosos donde todas las empresas se unifican para crear una liga “estable” en donde no existan tantas disparidades ni económicas, ni deportivas, donde se negocian los patrocinios mas poderosos como liga y no como equipo y donde el resto de los patrocinios se manejan de manera independiente, dándole una identidad al club, creando así infraestructura de vanguardia. De esta forma, se agrega el nombre de una marca patrocinadora a las llamadas “arenas” y se genera una economía primero local, que se vuelve de exportación con el poder de planeación y organización que realizan estas “ligas” como empresas.

La liga mexicana debe acercarse y apegarse a un decálogo de marketing que ha sido mencionado por Glenn Rifkin y Sam Hill en el libro de Radical Marketing y que ha funcionado en empresas como Nike:

- El presidente de la empresa debe ser el creador de las funciones de marketing.
- El departamento de marketing debe ser siempre pequeño y no complejo.
- La proximidad con el consumidor es lo más importante. El cara a cara.
- Tener cuidado con la investigación de mercados (no es fiable y es impersonal).
- Tener misioneros (visionarios) y no profesionales en marketing.
- Amar y respetar a los consumidores. (Nosotros somos ellos y ellos son nosotros).
- Crear una comunidad de consumidores (Tatuar el producto, hacerlos parte de ellos).
- Repensar la mezcla de marketing (*Marketing Mix*) Comunicarse con el consumidor, ser puntuales, estratégicos y específicos “*surgical strike advertising.*”
- Celebrar el “sentido no común.” Ir en contra de lo formal.
- Creer en la marca, creer en la calidad del producto.

Con los puntos anteriormente citados se demuestran las capacidades y oportunidades que tiene el mercado mexicano como empresa para crear “empresas antes que clubes”, identificarlos con frases como “Més que un club” (catalán), del Barcelona o “La mitad mas uno” de Boca Juniors. Es darle una identidad como empresa y lo que quieren reflejar a sus consumidores.

La carencia de estrategias, de creatividad y no solamente dinero, dan un ejemplo pragmático de la necesidad de verificar metas, objetivos, identidad que se quiere dar al club como empresa y proyección nacional e internacional. El fútbol es un producto que se vende solo, el marketing solo potencializa el mercado.

Así que, como resultado del proceso de investigación en la literatura especializada y en las diversas fuentes de información, y basado en la fase de experiencia y análisis, además de lo mencionado anteriormente, se puede decir que:

El fútbol es el deporte más popular del mundo, gracias a este fenómeno sociológico, se ha permitido involucrar el desarrollo empresarial como un fenómeno de una industria mundial en crecimiento desde los últimos 20 años. Este fenómeno permitió que los equipos de fútbol se fueran convirtiendo paulatinamente en empresas, y en cambiar la estructura de pequeños negocios a administraciones especializadas, robustas y fortalecidas, como ha ocurrido en Europa, debido a la tradición futbolística y, en Estados Unidos, por el manejo de la administración y del marketing como herramienta de desarrollo de otros deportes como lo han sido el basquetbol, el fútbol americano y el beisbol.

Esta fórmula de crear productos o servicios que han ido compartiendo estos tres deportes (industrias) en los Estados Unidos, han permitido el surgimiento e incremento en el interés y consumo por parte de la sociedad estadounidense, ligado a la exitosa fórmula probada entre administración y marketing que han tenido en los otros deportes estadounidense por excelencia. Desde la Copa del Mundo de Estados Unidos 1994, el crecimiento del deporte en ese país ha sido exponencial, desde los niveles básicos hasta los profesionales, el deporte es una forma de vida en ese país, esto ha permitido crear, desarrollar y exportar modelos de marketing y en el crecimiento de este deporte, el previo desarrollo de marketing en las otras ligas profesionales ha fomentado el interés en el fútbol.

En Europa, los mercados principales de desarrollo futbolístico, Inglaterra, Italia y España, han consolidado la imagen de los clubes. No por nada, se mencionaba que el nombre del Real Madrid era más popular que el nombre de España en el mundo. Esto se debe al fenómeno global, a la creación de marcas y la profesionalización de los antiguos clubes a las, ahora bien estructuradas, empresas de fútbol. En ambos casos el resultado es el control de las marcas y el cuidado de las mismas.

Tras la investigación realizada, y derivado de las técnicas y métodos de estudio, de las entrevistas aplicadas y de la observación directa y vivencial, se concluye que el mercado mexicano posee las características potenciales y exponenciales para lograr el desarrollo requerido que logre fomentar las capacidades con las que cuenta y aprovechar de mejor manera la infraestructura y el respaldo empresarial de esta industria, el cual, desafortunadamente, no es el "*core business*" o negocio central de los dueños de dichos equipos.

Matriz Comparativa y Conclusiones

Objetivo

Hipótesis

- Definir evolución favorable y a corto plazo del fútbol mexicano con base en técnicas de marketing.
- Identificar necesidades de marketing
- Conocer las necesidades de los equipos para convertirlos en empresas competitivas.
- Mostrar modelos de marketing exitosos a nivel mundial.

El fútbol en México es un negocio lucrativo que presenta estancamiento y falta de visión empresarial. El uso de herramientas de marketing desarrollaría a este deporte como una industria formal al realizar un análisis comparativo con modelos exitosos como lo son los de Estados Unidos y Europa, por lo que la hipótesis central de la presente investigación es:

En la medida en que no se utilizan las técnicas administrativas y de marketing en el fútbol mexicano tal y como se hace en Europa y Estados Unidos, la industria en este sector deportivo se encuentra en un nivel inferior de desarrollo, lo que le impide ser competitivo.

Métodos y técnicas

Observación directa

Medios alternos de comunicación
Internet - Redes Sociales-
Marketing viral - BTL

Investigación
Consultorías especializadas
Estadísticas
FIFA

Visitas,
entrevistas,
conferencias

Infraestructura
Vivir la experiencia
Análisis

Europa

EUA

Equipos de tradición y ligas bien estructuradas y de renombre.
Profesionalización del torneo.
Visión empresarial y administrativa.
Marketing como herramienta fundamental de proyección, promoción e ingresos.
Cuidado de la imagen.
Creación e importación de los mejores jugadores del mundo.
Estrategias a corto, mediano y largo plazo.
El negocio como la industria del espectáculo.
Estética, calidad.
Cuidado en la relación de marca.
La publicidad como herramienta del marketing, uso de consultoras y departamentos de marketing.
Uso de los medios alternos de comunicación.
Exportación del producto de consumo.
Calidad en el ciclo del producto.
Inversión e infraestructura.

IP-Univ-
Gobierno

Equipos de constante innovación y desarrollo de ligas bajo las mismas estrategias de marketing.
Adaptación del modelo de desarrollo a otros deportes.
Visión de exportación tras la maduración del proyecto.
Inversión, Organización y desarrollo de innovaciones.
Homologación de criterios y visión de "show business".
Competitividad constante y marketing como herramienta primordial.
Difusión de las ligas.
Excelentes instalaciones e infraestructura.
La difusión y la promoción.
Uso de todos los medios de comunicación, tradicionales y alternos.
Estudios de mercado y uso de Consultoras especializadas para la promoción.
Departamentos de marketing.
Especialización.
El consumidor es lo más importante.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES RESPECTO A MÉXICO.

Es necesario el cambio de visión a una filosofía empresarial.
Es necesaria una reingeniería y estrategias de benchmarking.
Es necesario un proyecto administrativo.
Son indispensables las áreas de marketing enfocados en las necesidades del consumidor.
Se deben construir marcas con criterios de cuidado de imagen, relación de marca, promoción, estética, calidad.
Necesaria la investigación de mercados.

Estructuración de proyectos a corto, mediano y largo plazo.
Reingeniería de la empresa para sustituir los vacíos administrativos existentes.
Cambio de mentalidad de la inversión en vez del gasto.
Cambiar la calidad del producto/servicio y enfocar en consumidores de diferente perfil.
Importancia de la creación de la marca.
Exportación del producto.
El marketing como una herramienta de crecimiento exponencial.

Tras el análisis comparativo, se puede inferir que el problema principal radica en que no existe claridad de objetivos y metas establecidas por los equipos, se sigue en transición en el 90% de los casos, pues no se ha dado un viraje hacia una visión empresarial. Se tiene personal habilitado y no capacitado, y existen vacíos en cuestiones administrativas, falta de inversión por objetivos, no existen fases de administración, proyección, ni un análisis de mercado y de riesgo.

Mientras que en Estados Unidos y en Europa, los modelos de marketing, como el BTL o el marketing viral, el uso de medios alternos de difusión como el internet, jugadores como imagen de un equipo o marca y, la relación de una marca comercial con el nombre del equipo, han tenido un impacto mediático importante, además de un cuidado de la relación marca/equipo y un estudio de mercado adecuado e inversión constante, en México esto no ocurre y se resume en carencias estructurales basadas en:

- Proyección a corto plazo.
- Carencia de visión empresarial.
- Inexistencia de administración y áreas de planeación e innovación.
- Inexistencia de investigación de mercados.
- Falta de cuidado de la marca y relación con patrocinadores.
- Ausencia de benchmarking y/o reingeniería de la marca.
- Falta de infraestructura.
- El gasto en sustitución de la inversión.
- Carencia de estrategias empresariales.
- El marketing como una consecuencia espontánea y no una fase de la planeación.
- Mercados cautivos, consumidores de bajo perfil (consumidor alfa, concepto acuñado por el economista Michael Wolf (1999) en *The Entertainment Economy*, influenciado por el concepto pero no por el producto y aceptado socialmente).
- Vacío estructural y empresarial.

Sólo el cambio de filosofía y la reestructuración hacia la formación de empresas deportivas y la profesionalización del sector, permitirá reorganizar y rediseñar una estrategia hacia la creación de una industria que se encuentra en desarrollo y que repercute incluso, en la imagen de un país. Eventos deportivos como el Mundial de Fútbol, son una consecuencia de la inversión en infraestructura, de ver el evento como una inversión y no un gasto para el país y revitalizar la imagen del mismo.

En consecuencia, esos aparadores mundiales, como son los eventos deportivos internacionales, se convierten en ordenadores urbanos y, potencializan el crecimiento de las economías gracias a la planeación y a una visión de largo plazo. Es por esto que, una industria y su constante renovación y reinención tiene más repercusiones de las que podría parecer, en el segmento de un deporte mundial como el fútbol.

Los beneficios pueden ser inimaginables, prueba de ello son los mundiales de Sudáfrica, y la elección de las sedes Rusia y Qatar; una buena administración de recursos a nivel micro y macro empresarial permite una industria sostenible, en crecimiento y con números negros donde puede existir una relación ganar-ganar.

México es un mercado atractivo para la industria deportiva y en específico para el fútbol, ocupa uno de los cinco lugares principales como mercados más atractivos en todo el mundo. A pesar de ser una economía en vías de desarrollo y tener un ingreso per cápita promedio de 13,245 mil dólares acorde con la PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), tiene como consumidores potenciales a más de 30 millones de personas.

Gracias a esto, empresas como Adidas inviertan en la selección mexicana y pagan millones por vestir y relacionar su marca con el equipo nacional. Esto convierte a México en un mercado explotado correctamente por algunas marcas transnacionales, mas no por marcas deportivas nacionales ni equipos que siguen en fase de transición a empresas. Esta reingeniería puede basarse en el benchmarking de empresas deportivas en Estados Unidos y de los equipos de fútbol en Europa, permitiendo potencializar sus ganancias.

Mientras los equipos en México no tengan la ideología de estructurar un plan de negocios en donde se planteen misión, visión, objetivos y estructura, además de infraestructura e inversión, los resultados continuarán siendo inferiores a las capacidades. En México, no se ha creado el proceso de innovación y “destrucción creativa”, tan necesarios en un entorno competitivo.

Poco a poco, la academia comienza a especializar a universitarios en materia de marketing deportivo, sin embargo, como ocurre en Estados Unidos, y con base en lo analizado durante el presente trabajo, deben de unirse las universidades, las empresas y el gobierno para fomentar la competitividad y la especialización a partir de proyectos más creativos y ambiciosos.

En efecto, los modelos de marketing de los Estados Unidos y Europa son los más exitosos y además son productos de exportación mundial. Prueba de ello son el comparativo de Michael Jordan y David Beckham desarrollado en el presente trabajo.

Por lo tanto, la hipótesis planteada en el trabajo se comprueba, es necesario realizar modelos propios acorde con las necesidades locales pero con el objetivo de pensar globalmente (*glocal*). El impacto comercial y el desarrollo de marcas y empresas deportivas en México tienen incidencia local hasta el momento, el crecimiento regional y global sigue siendo modesto pero promisorio. Resultados deportivos acompañados de inversión y un replanteamiento de estrategias lograría la proyección necesaria teniendo al marketing como herramienta de impulso de un negocio que cada vez más piensa local y actúa global.

ANEXOS

ANEXOS

PREGUNTAS ENCUESTA RADIOGRAFÍA FÚTBOL MEXICANO

JUGADORES

1. ¿CREE QUE EXISTE POTENCIAL Y CAPACIDAD ECONÓMICA EN EL FÚTBOL MEXICANO?
2. ¿CONSIDERA QUE LA INVERSIÓN ESTÁ BIEN EMPLEADA?
3. ¿CONSIDERA QUE LOS DUEÑOS DE LOS EQUIPOS TIENEN UNA VISIÓN DE NEGOCIO SOBRE EL FÚTBOL O ES MÁS BIEN DEPORTIVA Y DE HOBBY?
4. ¿CONSIDERA QUE TIENE TODAS LAS FACILIDADES PARA DEDICARSE AL 100% EN ESTE DEPORTE Y VIVIR DE ÉL?
5. ¿CONSIDERA QUE EXISTEN LAS INSTALACIONES Y LA INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO?
6. ¿QUÉ NECESITA PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO DE UNA MANERA MÁS PROFESIONAL?
7. ¿CREE QUE SU TRABAJO ES CONSIDERADO UNA PROFESIÓN Y ASÍ SE LE TRATA?

ENTRENADORES

1. ¿CONSIDERA QUE TIENE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO?
2. ¿CONSIDERA QUE TIENE UNA CAPACITACIÓN A LA VANGUARDIA EN COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES?
3. ¿QUÉ CONSIDERA QUE HACE FALTA PARA PODER DESEMPEÑAR SU TRABAJO DE UNA MANERA ADECUADA?
4. ¿CREE QUE SU TRABAJO ES CONSIDERADO UNA PROFESIÓN Y ASÍ SE LE TRATA?
5. ¿CONSIDERA QUE TIENE TODAS LAS FACILIDADES PARA DEDICARSE AL 100% EN ESTE DEPORTE Y VIVIR DE ÉL?
6. ¿CONSIDERA QUE LOS JUGADORES DE FÚTBOL SON PROFESIONALES EN SU TRABAJO Y ASÍ ACTÚAN?

7. ¿CREE QUE EXISTE UNA VISIÓN EMPRESARIAL EN EL FÚTBOL?

AFICIONADOS

1. ¿CÓMO CONSIDERA EL NIVEL DEPORTIVO DE LOS CLUBES EN MÉXICO?
2. ¿CONSIDERA QUE LOS JUGADORES DE LA PRIMERA DIVISIÓN ESTÁN BIEN PAGADOS?
3. ¿CONSIDERA QUE HAY UN ACERCAMIENTO ENTRE EL EMPRESARIO Y EL AFIONADO?
4. ¿CONSIDERA QUE LA DIFUSIÓN, PROMOCIONES Y LA CLIDAD DE LOS PRODUCTOS ES BUENA?
5. ¿CREE QUE EXISTE UNA VISIÓN EMPRESARIAL EN EL FÚTBOL?
6. ¿CONSIDERA QUE SE GASTA O QUE SE INVIERTE EN EL FÚTBOL MEXICANO?
7. ¿CONSIDERA QUE RECIBE EL SERVICIO/PRODUCTO ADECUADO A SUS NECESIDADES?

COMENTARISTAS

1. ¿CREE QUE EXISTE UNA VISIÓN EMPRESARIAL EN EL FÚTBOL?
2. ¿CREE QUE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING SON ADECUADAS?
3. ¿CREE QUE EXISTE UNA VISIÓN EMPRESARIAL EN EL FÚTBOL?
4. ¿CONSIDERA QUE LA CLIDAD DE LOS SERVICOS Y PRODUCTOS ES ADECUADA?
5. SI/NO ¿POR QUÉ?
6. ¿QUÉ HARÍA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL FÚTBOL MEXICANO?

AGENCIAS

1. ¿CREE QUE EXISTE UNA VISIÓN EMPRESARIAL EN EL FÚTBOL?
2. ¿CREE QUE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING SON ADECUADAS?

3. ¿QUÉ HERAMIENTAS CONSIDERA INDSIPENSABLES PARA MEJORAR EL FÚTBOL EN MÉXICO?
4. ¿CREE QUÉ LA INVERSIÓN EN MEDIOS ES LA ADECUADA?

EMPRESARIOS

1. ¿CREE QUE EXISTE UNA VISIÓN EMPRESARIAL EN EL FÚTBOL?
2. ¿CREE QUE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING SON ADECUADAS?
3. ¿QUÉ HERAMIENTAS CONSIDERA INDSIPENSABLES PARA MEJORAR EL FÚTBOL EN MÉXICO?
4. ¿CREE QUÉ LA INVERSIÓN EN MEDIOS ES LA ADECUADA?

Todas las preguntas se hicieron con respuestas SI, NO y ¿POR QUÉ?

Se realizó un resumen de las respuestas por grupos.

Se entrevistó a un número especializado y reducido debido a la especificidad del tema.

Todos los grupos contestaron una respuesta en común ¿CREE QUE EXISTE UNA VISIÓN EMPRESARIAL EN EL FÚTBOL?

El periodo de tiempo realizado fue llevado a cabo en los meses de enero y abril de 2010.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- Alfaro Drake, Thomas. (1994). *El marketing como arma competitiva: como asignar prioridades a los recursos comerciales*. McGraw Hill, Madrid. 308 pp.
- Bradford Jr., C. (1994). *The new paradigm of systemic competitiveness: toward more integrated policies in Latin America*. Paris: OECD.
- Brafman, Ori, Beckstrom, Rod. (2006). *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. Portfolio. 240 pp.
- Canals, Jordi. (1991). *Competitividad Internacional y estrategia de la empresa*. Economía. Barcelona. 239 pp.
- Cateora, Philip R. (1995). *Marketing Internacional*. Irwin. 8ª ed. Ariel. España. 864 pp.
- Condon, John C. et Fathi S. Yousef. (1975). *An Introduction to Intercultural Communication*. Bobbs-Merrill Company Inc., Indianapolis, 306 pp.
- Czinkota, Michael R. et Ilkka A. Ronkainen. (1996). *Marketing Internacional*. 4a ed. McGraw Hill, México. 819 pp.
- D. Santani, Gustavo. (2002). *La empresa integrada: Competitividad para las PyMES y no tan PyMES*, UNAM. 2002. 218 pp.
- Daniels, John D. et al. (2004). *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*. Pearson. México. 701 pp.
- Escalante Curiel, Eduardo. Jiménez Montero, Jaime. (2006). *Aplicabilidad de la mercadotecnia en el fútbol mexicano, para generar mayores ingresos a sus clubes*. UNAM. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. 334 pp.
- García Sordo, Juan B. (2001). *Marketing Internacional*. McGraw Hill. México. 549 pp.
- Harvard Business Review. (2001). *Nuevas Tendencias en Marketing*. Ediciones Desuto, España. 197 pp.
- Hill Sam, Rifkin, Glenn. (1999). *Radical Marketing: From Harvard to Harley, Lessons From Ten That Broke the Rules and Made It Big*. HarperBusiness, New York, 304 pp.
- Information Economy Report (2006). *The Development Perspective*, United Nations.
- Kirby, Justin. (2005). *Connected Marketing*, ed Butterworth-Heinemann.
- Korth, Christopher M. *International Business*. (1985). Environment and Management. Prentice Hall. New Jersey. 580 pp.
- Kotler, Phillip. (1999). *El Marketing Según Kotler: Como Crear, Ganar Y Dominar Los Mercado*. 1ª ed. Ed. Paidós. España. 312 pp.
- Kotler, Phillip. (1999). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Prentice Hall. 718 pp.
- Negandhi, Anant R. et Arun Savara. (1991). *Mercadeo Estratégico Internacional*. Fondo editorial Legis. Colombia. 289 pp.
- Porter, Michael. (2002). *Ventaja Competitiva*. Ed. CECSA. México. 528 pp.
- Reyes Días-Leal, Eduardo. (2003). *El 11º mandamiento: exportarás*. Bufete Internacional. Ficomext, Traficless. México. 115 pp.
- Rodríguez, Inmaculada. (1997) *El marketing y el éxito en la empresa*. Pirámide. Madrid. 125 pp.

- Rugían, Alan M. et Richards M. Hodgelts. (1996). *Negocios Internacionales*. McGraw Hill. México. 707 pp.
- Solleiro, Jose Luis y Castañon Rosario. (1997). *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global*. UNAM. México. 197 pp.
- Valdano, Jorge. (1997). *Los Cuadernos de Valdano*. El País-Aguilar. México, 189 pp.
- Velasco Cruz, Elena de Lourdes, (2006). *El marketing como estrategia internacional de las empresas transnacionales para expandir mercados*. Tesis, UNAM. 123 pp.
- Weilbacher, William M. (1999). *El marketing de la marca. Cómo construir estrategias de marca ganadoras para obtener valor y satisfacción del cliente*. Granica. Barcelona. 303 pp.

HEMEROGRAFÍA

- Hessler, Peter. (2007). China's Boomtowns. *National Geographic*. 47-56 pp.
- Redacción y Agencias. (2007). Insiste con España. *El Universal*. Deportes. p 6.

INTERNET

- 7 Lecciones de Marketing del Fútbol Español. (2011). Revisado (07/11/2011). <http://www.1000ideasdenegocios.com/2011/03/7-lecciones-de-marketing-del-futbol.html>.
- A. Ortega y M. Appel (2005). Expansión. *Los campeones*. Revisado. 07/10/08.
- Adlover. Publicidad Exterior. (2007) Revisado: 14/09/07 <http://adlover.wordpress.com/tag/conceptos/>.
- ADNMUNDO. (2008). El Milán firma contrato millonario con Adidas. Revisado: 06/10/09. http://www.adnmundo.com/contenidos/deportes/milan_contrato_millonario_adidas_sponsor_futbol_italia_11_01_08_deportes.html.
- Alonso Martínez, Rafael (2007). Deportistas iberoamericanos y pasaporte comunitario. ¿Hacia una desaparición de las fronteras en el deporte profesional? Revisado. 07/05/08. <http://www.efdeportes.com/efd34/pasaport.htm>.
- Arturo Muñoz. CIF | El futbol es un loco difícil de controlar en materia económica: Valdano, Jorge. (2006). Revisado. 08/10/2007. http://www.mediotiempo.com/noticia.php?id_noticia=29096.
- Blogsport Magazine deportes. (2008). Revisado. 01/10/11. <http://magazinedeport.es.blogspot.com/2010/08/la-fifa-el-mayor-recaudador-de.html>.
- Corruption Perceptions Index 2008 Revisado: 08/10/2009. http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/cpi_2008_table.
- De Dios Solana, Alba. Metrosexual: Un Concepto No Tan Moderno. Revisado: 19/07/07. <http://www.mundogar.com/ideas/ficha.asp?ID=15457>
- Deloitte Portal. (2009). www.deloitte.com
- Ed. 20Minutos. (2006). El Atlético apela a la fe en su nueva campaña de imagen. 13/07/2006. Revisado: 18/07/07 <http://www.20minutos.es/noticia/140911/0/Atletico/publicidad/torres/>.
- EFE. (2006) Mundial 2010 será más lucrativo. Revisado: 28/08/07. <http://www.esmas.com/deportes/mundial2006/noticias/527402.html>.
- El blog de Homero. Revisado. 07/10/2008. <http://amadeo.obolog.com/historia-teoria-marketing-23017>.
- El Blog Salmón. Revisado: 23/10/08. <http://www.elblogsalmon.com/tag/futbol/rss2.xml>.
- El Informador. (2010). Los aficionados la prefieren negra. Revisado: 14/12/10. <http://www.informador.com.mx/deportes/2010/207362/6/los-aficionados-prefieren-la-negra.htm>.
- El País. (2006). Florentino Pérez deja el Real Madrid y reconoce el fracaso del modelo 'galáctico'. Madrid – Revisado: 17/07/07. http://www.elpais.com/articulo/deportes/Florentino/Perez/deja/Real/Madrid/reconoce/fracaso/modelo/galactico/elppordep/20060227elpepudep_5/Tes
- El Semanario. (2008). La embotelladora más grande es Coca-Cola. Revisado 07/10/2008 http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=47183

El Universal Redacción. (2007). Jugará Beckham para el Galaxy de Los Ángeles. Revisado 17/07/07. <http://www.eluniversal.com.mx/notas/399534.html>.

Emmanuel, Medina. (2009). Inversión en Medios 2009. Revisado. 07/10/09. <http://www.merca20.com/inversion-en-medios-2009/>

EP/AP. (2006). Telkom SA se convierte en el segundo patrocinador para el Mundial de 2010 de Sudáfrica. 7 de agosto de 2006. Revisado: 10/09/07. <http://www.europapress.es/noticia.aspx?cod=20070807193409&ch=162>.

Europa Press. (2002). El Real Madrid, la primera marca mundial de fútbol por 'dimensión' y 'fortaleza'. Revisado. 17/07/07. <http://www.finanzas.com/id.3920973/noticias/noticia.htm>.

Expansión. (2006). The Mexican Premier League. Revisado: 03/10/07. <http://www.bigsoccer.com/forum/printthread.php?t=402599>.

FIFA Media Information. (2006). El First National Bank de Sudáfrica es el primer promotor nacional. Revisado: 10/09/07. <http://es.fifa.com/worldcup/media/newsid=104404.html>.

FIFA. (2006). Revisado. 17/07/07. <http://es.wikipedia.org/wiki/FIFA>.

FIFA.com. Misión. Revisado: 28/08/07. <http://es.fifa.com/aboutfifa/federation/mission.html>.

Frecuencia Online (2007). Movistar firmó acuerdo de exclusividad con la Federación Mexicana de Fútbol. Revisado: 27/07/07. <http://www.espanol.frecuenciaonline.com/home/contenidos.php?id=69&identificaArticulo=1427>

García, Faustino. (2010) EL Consumo en el Mundial de Fútbol. PROFECO. Rev. 29/11/11 http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2010/bol176_fanaticos.asp.

González Amador, Roberto. (2006). Televisa y Tv Azteca, aliadas para bloquear a nuevos competidores. La Jornada. Revisado. 07/10/2008 <http://www.jornada.unam.mx/2006/12/13/index.php?section=economia&article=028n1eco>.

Graham Dumbar. FIFA reporta ganancias por US\$ 631 millones por Mundial de 2010. Rev. (07/11/2011) <http://www.laprensa.com.ni/2011/03/03/deportes/53765>

Grupo MyM. Estrategias publicitarias y promocionales. Revisado 05/10/2009. <http://www.mymvideopro.com.mx/merca.htm>.

Gutiérrez, Paloma. (2007). La Mercadotecnia Deportiva en el mundo. Revisado 17/07/07. <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Merca%20deportiva%20Paloma%20Gutiérrez.pdf>

Gutiérrez, Paloma. La Mercadotecnia Deportiva en el mundo. 2005. Revisado 05/10/2009. <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Merca%20deportiva%20Paloma%20Gutiérrez.pdf>.

Huerta, Héctor. (2007). Lluvia de asesores. La globalización alcanzó a los equipos mexicanos. Revisado: 18/07/07. <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=574616&s=mex&type=column>.

Iturralde, Jorge. (2006). Escándalo de corrupción en el fútbol italiano. Revisado: 9/07/07 http://www.ahorasi.com/stories/20060720_pagina21.html

Kolanovich, Tania. (2006). Las marcas se asocian al deporte. Revisado: 27/07/07. <http://www.amap.com.mx/noticia.php?id=728>.

La Jornada. (2007). Maneja 213 mil mdd anuales la industria del deporte estadounidense. Revisado 08/07/2009. <http://www.jornada.unam.mx/2007/02/04/index.php?section=economia&article=022n1eco>.

La Jornada. (2007). Pemex y CFE se encuentran entre las empresas más importantes de México. Revisado.06/07/08. <http://www.jornada.unam.mx/2007/06/23/index.php?section=economia&article=021n1eco>.

Larreategui, Mikel. (2005). 10 años de Ley Bosman. 15/12/2005. . Revisado. 07/05/08. <http://eibar.org/blogak/errak/es/archive/2005/12/15/331>.

Lezcano, Norma y Anibal Santiago. La liga de los 1,000 MDD. Expansión. Revisado. 08/05/08. http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=947_26&xsl=print.xsl&y=1.

Mendoza, Susana. (2007). David Beckham, The Branding Man. Revisado: 18/07/07. <http://www.w-inedita.com/labels/Publicidad.html>

Mkt-up. (2004). Adidas revela estrategias de marca. Revisado: 12/09/07. http://www.marketing-up.com.mx/noticias_mkup.php?acc=ver&id=1332.

Mundial Sudáfrica 2010. (2008). "Políticos Y Ciudadanos Sudafricanos Preocupados Por El Coste Del Mundial 2010." Revisado. 07/10/08. <http://www.mundialsudafrica2010.com/mundialsudafrica/preocupacioncostemundial.html>.

Muñoz, Arturo. (2006). CIF | El fútbol es un loco difícil de controlar en materia económica: Jorge Valdano. Revisado. 08/10/2007. http://www.mediotiempo.com/noticia.php?id_noticia=29096.

Muy Boca. (2007). ¿Un pasivo de 75 millones? Revisado: 18/07/2007. <http://muyboca.com.ar/2007/01/02/%C2%BFun-pasivo-de-75-millones/>.

Notimex. (2006). Vestirá Adidas al Tri hasta el 2014. Revisado. 17/07/07. <http://www.el-universal.com.mx/notas/379213.html>.

Notimex. (2007). Reporta Real Madrid millonarias ganancias por imagen de Beckham. Revisado 17/07/2007. <http://www.milenio.com/index.php/2007/07/07/90265/>.

- NTX. (2007). México La Quinta Liga Del Mundo; Según FIFA. Revisado. 07/10/2008 <http://mundo-pambolero.mforos.com/1106944/6707450-segun-iffhs-la-liga-mexicana-es-la-5-del-mundo-y-segun-fifa-la-sel-mexicana-es-la-10/>.
- Página Socio Águila. (2007). Revisado. 17/07/07. <http://www.esmas.com/socioaguila/605490.html>.
- Peñarroya, Montserrat. *Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing* (27-05-2005). Revisado: 05/07/08
- Revista "La Afición. "(2006). El éxito fue rotundo", asegura Shane Wolf, director de ventas de Nike de México. <http://factorderiesgo.blogspot.com/2006/04/debut-como-periodista-de-deportes-en.html>
- Revista Sport. (2007). Un juez da la razón a Messi en el caso Nike-Adidas. Revisado: 17/07/2007. http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=391912&idseccio_PK=803&h
- Sandoval, Yolanda. (2006). Apuestas fuera de la cancha. Revisado. 17/07/07. <http://www.martesfinanciero.com/history/2006/06/13/Columnas/temadeportada.html>.
- Sociedad anónima deportiva. Revisado: 08/10/08. http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_an%C3%B3nima_deportiva.
- Sparrow B, Thomas. Periodista Futbolred. (2006). La incógnita del sueño americano. Revisado. 20/07/07. <http://www.futbolred.com/default.asp?link=noticia&idn=695>.
- Sport.es. (2009). El barca casi duplica sus ingresos en los últimos cuatro años. Revisado. 07/10/2010. http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=618513&idseccio_PK=803.
- Terra. (2006). Boca Juniors Trade Mark. Revisado: 18/07/07.
- UN. (2007). *OMT y la FIFA suman fuerzas para Copa Mundial de Sudáfrica 2010*. Revisado: 28/08/08 <http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?NewsID=9234>.
- Vilchis, Raúl. Gutiérrez, Paloma. (2006). *Diplomado Fútbol, Cultura y Sociedad, de la UIA*. Paloma Márquez es especialista en Mercadotecnia Deportiva y Directora de la empresa Sports Marketing. . Revisado. 07/10/08. http://www.mediotiempo.com/inc/htmls/noticias_imprimir/imprimir_27469.htmlUIA.
- Wikipedia. (2007). Anexo: Países por PIB (PPA) per cápita. Revisado: 27/07/07.

*Si alguna vez muere el fútbol, lo hará de seriedad.
Jorge Valdano*