



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

**La industria futbolística en México: análisis del uso  
del marketing deportivo en el Club de Fútbol  
América S. A. de C. V.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y  
PERIODISMO**

**P R E S E N T A:**

**JORGE CARLOS PÉREZ RICO**

**ASESOR:**

**DR. JESÚS GUADALUPE GARCÍA BADILLO**

**MÉXICO 2016**



Cd. Nezahualcoyotl, Edo. de México



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 del país, una de las mejores de Latinoamérica y, para mí, del mundo. Por darme la oportunidad de adquirir conocimiento invaluable, dentro y fuera de las aulas, que me acompañará hasta el último de mis días en este universo físico. Por enseñarme que en México hay gente sobresaliente y jóvenes que tienen hambre de conquistar el mundo. Y finalmente, por ayudarme a ver el mundo como en realidad es, por quitarme la densa venda que portaba en los ojos e iluminar mi sendero hacia el saber.

-A todas las personas que, directa e indirectamente, hicieron posible la realización del presente trabajo. Ya sea mediante apoyo económico o moral, donación de información, facilidad para brindar una entrevista, recomendación de fuentes, motivación y cualquier otra clase de apoyo. A cada uno de ustedes: ¡muchas gracias!

## **DEDICATORIAS**

-A mí mismo, para mostrarme de lo que soy capaz y del interminable camino que aún me espera para poder trascender en esta vida. Pues como escribió José Ingenieros: “No hay perfección sin esfuerzo. Los mediocres jamás cosechan rosas por temor a las espinas”.

-A todas las personas que, sin tener argumentos sólidos, desprestigian los gustos y trabajo de los demás. Se muestran intolerantes y faltos de vista ante argumentos válidos e irrefutables. Piensan que su manera de ver al mundo es como debe de ser y carecen de la capacidad para ensimismarse con la finalidad de obtener una síntesis entre sus conocimientos y los de sus similares. En resumen: a los hombres mediocres.

## INTRODUCCIÓN

Fútbol, el deporte más popular del mundo. Un juego que se practica igual en las calles de Londres que en las favelas de Brasil; las reglas son las mismas en todas partes, pero sólo dentro de la cancha, fuera de ella el asunto es distinto.

Actualmente, el balompié se ha transformado en una industria de espectáculo que mueve una cantidad importante de dinero. De acuerdo con la edición 2014 del *Annual Review of Football Finance* (Revisión Anual de las Finanzas del Fútbol), de la consultoría y auditoría Deloitte, tan sólo en Europa, el fútbol generó 19.9 billones de euros (26.2 billones de dólares)<sup>1</sup> de ingresos directos en la temporada 2012-13.

¿Por qué clubes como Manchester United y Real Madrid han dejado de ser solamente equipos de fútbol para convertirse en marcas comerciales? La respuesta: marketing deportivo. Un término relativamente nuevo en Latinoamérica y, particularmente, en nuestro país.

El aparente desconocimiento de este término en el contexto nacional se extrapola debido a que, en México, el fútbol es el deporte más popular. De acuerdo con la edición 2015 del sondeo *La afición al fútbol soccer en México*, estudio realizado anualmente por Consulta Mitofsky, al 56.2% de los mexicanos les gusta ver, jugar o estar informados de fútbol; lo que significa que en nuestro país existen 63.1 millones<sup>2</sup> de seguidores-consumidores del producto fútbol.

Un fenómeno que mueve multitudes, potenciado y beneficiado por los *mass media*, que se ha valido de herramientas propias de la mercadotecnia deportiva, disciplina que han utilizado los principales clubes de fútbol europeos para sobrepasar sus fronteras e instalarse en mercados extranjeros como marcas comerciales; es un objeto de estudio digno de ser abordado con seriedad.

Por la popularidad e importancia que tiene el fútbol como deporte-espectáculo e incluso como fenómeno social en nuestro país, es de llamar la

---

<sup>1</sup> Nota: conversión 1 euro = 1.3141 dólares.

<sup>2</sup> Dato aproximado tomando en cuenta 112.3 millones de habitantes, resultado del último censo de población elaborado por INEGI en 2010.

atención que su estudio haya pasado desapercibido para los investigadores mexicanos, sobre todo de la UNAM. Cabe decir que existen carreras enfocadas al estudio del marketing deportivo en México, además de la existencia de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte,<sup>3</sup> pero ninguna de ellas pertenece a la Máxima Casa de Estudios.

En países como Inglaterra y España, no sólo el *sports marketing*, sino el fútbol mismo, son temas de estudio a los que se les da seriedad y cuentan con carreras especializadas, como las que ofrecen la *University of Liverpool* y la Escuela Universitaria Real Madrid, por mencionar algunos ejemplos.

Aparte de la desestimación que le ha mostrado la mayoría del sector educativo, pareciera que en México, sólo los dirigentes de la Federación Mexicana de Fútbol (FMF) han entendido el concepto de marketing deportivo, ya que, exceptuando a la Selección Mexicana, éste ha sido poco explotado en el fútbol mexicano, siendo que existe gran potencial.

Por otra parte, el marketing deportivo es un ámbito donde se pueden desempeñar profesionalmente los comunicólogos y periodistas, debido a que el desarrollo de los medios masivos de comunicación tradicionales (televisión, radio y medios impresos), así como de la Internet y las redes sociales, han ayudado en suma manera a tan importante metamorfosis que ha vivido el fútbol; aunado que los *mass media* son, y seguirán siendo, la principal fuente de ingresos económicos de los clubes futbolísticos.

Además, cabe resaltar que la función y gestión del marketing deportivo está basada en la comunicación, misma que se debe tener entre todas las partes del organigrama que conforma a un club de fútbol profesional para la correcta aplicación del mismo.

De esta manera la presente investigación, a manera de tesis, busca ayudar a comprender y dar a conocer la magnitud y alcance que tiene este deporte-

---

<sup>3</sup> Inaugurada en 2001 y ubicada en Pachuca, Hidalgo.

espectáculo actualmente. Se aborda de dicha forma dado que la naturaleza del objeto de estudio exigió ahondar e indagar sobre el tema, pero también proponer y aportar ideas para una mejor implementación del mismo en territorio nacional.

La muestra de análisis fue reducida al Club de Futbol América S. A. de C. V. equipo profesional del DF que milita en la Liga MX (nombre de la competición de Primera División del futbol mexicano). La razón principal por la que fue determinado como objeto de estudio, es que dicho club está entre los catalogados “cuatro grandes” equipos del futbol mexicano (junto con *Chivas* de Guadalajara, Cruz Azul y el Club Universidad Nacional, mejor conocido como *Pumas*).

Pero no solamente forma parte de los equipos más importantes, sino que es considerado el club de futbol más popular de México. Según el sondeo antes mencionado de Consulta Mitofsky, el Club América acapara el 31.1% en la preferencia de los aficionados mexicanos (19.6 millones de seguidores, aproximadamente), cifra que lo posiciona en el primer lugar de popularidad.

Otro motivo por el que se centra el análisis en éste equipo, se debe a la viabilidad de realizar el mismo, puesto que el investigador en turno no cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo un análisis fuera de la capital del país.

La investigación, el proceso de observación y registro de información se llevó a cabo en la Ciudad de México, durante el lapso de tiempo que comprendió la temporada futbolística 2013-14. Es decir, de julio de 2013 a mayo de 2014; este ciclo abarcó dos torneos cortos del balompié nacional: Apertura 2013 (julio a diciembre) y Clausura 2014 (enero a mayo).

La finalidad y objetivo general de la presente investigación fue analizar el uso del marketing deportivo en el Club de Futbol América S. A. de C. V. Partiendo de la siguiente hipótesis: Si el Club América explotara mejor sus recursos (valor de marca) con ayuda del marketing deportivo, entonces tendría beneficios enormes, incluyendo un posicionamiento mundial y mayores ingresos, lo que reeditaría en mejores resultados y más afición.

Para llegar a una conclusión y determinar si la hipótesis fue correcta o no, así como para cumplir el objetivo general, se cumplieron una serie de objetivos particulares, consistentes en:

1. Describir qué es el marketing deportivo.
2. Conocer las herramientas del marketing deportivo y la aplicación de éstas en los clubes profesionales.
3. Explicar el proceso de branding que debe llevarse a cabo en un club de fútbol profesional.
4. Localizar áreas poco explotadas, o por explotar, que pueda aprovechar el club objeto de estudio.

Para lograr esta serie de objetivos, la investigación consistió –la parte teórica– en una exhaustiva indagación en fuentes especializadas de marketing deportivo; en su mayoría obras editadas en España, país donde los estudios referentes al fútbol, marketing aplicado al mismo y *management* deportivo se encuentran más desarrollados.

Además, la investigación se complementó con búsqueda de información en obras de Gerardo Molina, personaje argentino que es conocido en Latinoamérica como el “gurú del marketing deportivo”, y escritores nacionales, como los periodistas Antonio Rosique (quien cursó el *Master in Business Administration* en la *University of Liverpool*) y Carlos Ramírez, especialista en la historia del fútbol mexicano; el historiador Carlos Calderón Cardoso y el Ing. Enrique Ramírez Segura (autor del proceso de branding del equipo Querétaro de la Liga MX).

Igualmente, un nutrido número de fuentes cibergráficas y hemerográficas, así como entrevistas con profesionales del mundo futbolístico, como José Ramón Fernández, Heriberto Murrieta, el propio Enrique Ramírez Segura y Vicente Navarro (productor de Fútbol Picante, programa televisivo de la cadena ESPN), dan forma a la parte teórica de la investigación.

Para el análisis del marketing deportivo en el Club América –que comprende la parte práctica– se recurrió a la observación directa y experiencia como periodista

deportivo, monitoreo de partidos y redes sociales, verificación de publicaciones oficiales, así como visitas a las instalaciones del club; pues no se logró concretar contacto con personas vinculadas al equipo profesional, a pesar de reiterados intentos.

El trabajo de investigación se divide en tres capítulos: 1) Fútbol, mucho más que un juego; 2) Marketing deportivo; y 3) México: mercado potencial.

Durante el primer capítulo, se buscó dar un preámbulo para dotar al lector de las herramientas necesarias para comprender y asimilar de mejor manera el contenido de la investigación. Se aborda la historia del fútbol (internacional y nacionalmente), su popularidad vista desde diversos ángulos (con la finalidad de saber el porqué de la fama que goza este deporte en todo el mundo) y la transformación que ha tenido, misma que lo ha llevado de ser una simple actividad recreativa a una industria millonaria y masiva de deporte-espectáculo.

En el segundo capítulo se entra en materia y se aborda el marketing deportivo en su totalidad: definición, historia, particularidades, herramientas y su aplicación en los clubes de fútbol profesionales. Además, se presta particular atención en el branding deportivo, proceso que consiste en la construcción de una marca deportiva (fútbolística en este caso).

Finalmente, el tercer capítulo está conformado en su totalidad por el análisis del objeto de estudio: el uso del marketing deportivo en el Club América, consistente en un ejercicio de descripción y análisis, acompañado de una serie de observaciones y propuestas para el equipo capitalino.

Por último y antes de comenzar, es pertinente aclarar tres situaciones que se repiten con frecuencia durante el presente trabajo de investigación:

1) Se utilizan indistintamente las expresiones: mercadotecnia deportiva, marketing deportivo y *sports marketing* como sinónimos; por lo que no debe pensarse que se tratan de acepciones distintas.

2) La palabra futbol, proveniente del término inglés *football*, se escribe sin acento (incluyendo citas textuales), a pesar de que la misma expresión se escribe con tilde en la primera sílaba (fútbol) en Latinoamérica y España, países donde su pronunciación es grave, a diferencia de México, donde la palabra se pronuncia de forma aguda y, debido a las reglas de acentuación en castellano, las palabras con la última sílaba tónica que terminan en consonante que no sea *n* o *s*, o en dos consonantes, no se acentúan.

3) Con la finalidad de mostrar uniformidad en las cifras, la divisa que se utilizó como referencia fue el dólar. Para las conversiones de monedas, el tipo de cambio que se usó fue el correspondiente al mes de abril de 2013; este fue:

- 1 euro = 1.3141 dólares
- 1 franco suizo = 1.1359 dólares
- 1 libra = 1.5258 dólares
- 1 dólar = 13.2682 pesos

# ÍNDICE

Introducción.....	4
1 Fútbol, mucho más que un juego.....	12
1.1. Fábrica de sentimientos/Deporte de masas.....	13
1.2. Surgimiento mundial, auge y profesionalización.....	18
1.2.1. Inicios.....	18
1.2.2. Profesionalización.....	20
1.3. Inicios en México y época <i>amateur</i> (1902-1943).....	26
1.4. Profesionalismo y actualidad (1943-2015).....	37
1.5. A la conquista del mundo: el deporte universal.....	44
1.6. Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA).....	48
1.7. De diversión para obreros a espectáculo para ricos.....	55
1.8. La industria futbolística.....	64
2 Marketing deportivo.....	74
2.1. Historia y definición.....	75
2.2. Particularidades y herramientas.....	83
2.3. Branding deportivo.....	94
2.4. Aplicación en los clubes profesionales.....	115
2.5. Producto.....	123
2.6. Plaza.....	125
2.7. Precio.....	128
2.8. Promoción.....	131
2.8.1. Publicidad y promoción de ventas.....	131
2.8.2. Relaciones públicas, comunicación y prensa.....	133
2.8.3. Fuerza de ventas.....	136
2.8.4. Marketing directo.....	153

3	México: mercado potencial.....	163
3.1.	Análisis del Club de Fútbol América S. A. de C. V.....	172
3.2.	Producto (Branding).....	173
3.2.1.	Historia, acontecimientos relevantes y figuras históricas.....	173
3.2.2.	Identidad de marca.....	177
3.2.3.	Valor de marca.....	189
3.3.	Plaza.....	194
3.3.1.	Estadio.....	194
3.3.2.	Casa club.....	206
3.4.	Precio.....	214
3.4.1.	Boletos.....	214
3.4.2.	Abonos.....	222
3.5.	Promoción.....	229
3.5.1.	Publicidad y promoción de ventas.....	229
3.5.2.	Relaciones públicas, comunicación y prensa.....	232
3.5.3.	Fuerza de ventas.....	239
3.5.4.	Marketing directo.....	259
	Conclusiones.....	279
	Bibliografía.....	291

## **CAPÍTULO 1**

### **FUTBOL, MUCHO MÁS QUE UN JUEGO**

“El futbol no se juega ni por dinero ni por fama, se juega por diversión”.

*Ronaldinho*, futbolista brasileño campeón del mundo en 2002 y ganador del Balón de Oro en 2005.

## **FUTBOL, MUCHO MÁS QUE UN JUEGO**

En la primera parte de este capítulo, se exponen diversas explicaciones sobre los motivos que han llevado al futbol a ser el deporte más popular del planeta, todos ellos vistos desde diferentes aristas. Se aborda su historia, auge y profesionalización; asimismo, se narra la historia del futbol en México y su actualidad [2015], con la finalidad de proporcionar un contexto histórico que permita observar de otra forma el fenómeno de la comercialización del futbol.

En la segunda parte, se habla de la evolución que ha tenido el balompié. Dicha metamorfosis es abordada a partir de cuatro puntos: 1) la consolidación e internacionalización del juego; 2) la historia y organización de la FIFA, máximo rector del futbol y principal impulsor de la comercialización; 3) su transformación a un deporte-espectáculo, con todas las implicaciones que esto conlleva; y 4) la industria futbolística tal como es hoy día.

### **1.1 FÁBRICA DE SENTIMIENTOS/DEPORTE DE MASAS**

De acuerdo a la Real Academia Española de la lengua, el futbol es un “juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuya finalidad es hacer entrar un balón por una portería conforme a reglas determinadas”. Sin embargo, no basta con esta definición para comprender el complejo fenómeno en que se ha convertido dicho deporte.

Samuel Martínez, en su libro *Futbol-espectáculo, Cultura y Sociedad*, se pregunta: “¿Qué le da el futbol a los aficionados que no les da ni la política, ni la religión, ni la escuela, ni el trabajo, ni familia?” Pregunta que se debe a que, en la actualidad, en una sociedad reinada por el consumismo, lo que comenzó como una simple actividad de recreación, se ha transformado en un motor que mueve la vida de millones de personas alrededor del mundo: futbolistas, entrenadores, árbitros, directivos, federativos, periodistas, agentes, aficionados, etc.

Su popularidad es innegable, sin embargo, para muchas personas que no simpatizan con este deporte aún resulta inexplicable esta popularidad. Se trata de

un deporte bastante difundido y propagado a todos los rincones de la Tierra, esto se debe, en parte, a la sencillez de sus reglas, pero sobre todo, porque depende en buena medida del factor humano, con sus virtudes y defectos.

El máximo exponente del periodismo deportivo en México, José Ramón Fernández, lo concibe así: “Cuando se me ha pedido definir qué es el fútbol, lo resumo en una sola palabra: pasión; que, para mi gusto, es lo que le da sentido. Es como un fuego que va incendiando individuos, grupos y multitudes enteras”.<sup>4</sup>

El fútbol refleja la vida misma, como rezan sus más fervientes seguidores, entre ellos Juan Villoro, quien en su obra *Dios es redondo* redacta a la perfección dicha connotación:

Espejo del mundo que comienza más allá de los estadios, el juego de las patadas no es ajeno a la violencia, el racismo o la comercialización. La aporía del aficionado es la de una pasión pura, incontaminada, refractaria al efecto de la cerveza, las burlas de los enemigos y la manipulación de los medios. Eso, que rara vez existe, es el motor rescatable y esencial del fútbol. Lejos de los fichajes multimillonarios, en una playa sin nombre alguien patea una pelota o algo que la representa (un bulto de trapo, una lata, una bolsa llena de papeles). Ese gesto transmite un placer inexpresable, el de jugar por jugar.

Nótese una definición romántica, sin embargo, no tan alejada de la realidad. El fútbol, como pocas cosas en la vida, es un “privilegio” que se pueden dar tanto pobres como ricos, ya que no se requiere un equipo especial (como en el caso del béisbol) y, es más, ni siquiera se necesita una cancha (como en el basquetbol), basta con poner un par de piedras para simular una portería y tener un objeto para patear. Además, cuenta con otro gran beneficio: la sencillez.

Sus reglas son simples y básicas, siendo la de no tocar el balón con la mano, la principal, lo cual significa una enorme ventaja en comparación con el béisbol, basquetbol y el fútbol americano (deportes que, al igual que el fútbol, se practican en equipo).

---

<sup>4</sup> José Ramón Fernández, *El fútbol mexicano: un juego sucio?*, p. 11.

A nivel social, se ha hecho popular debido a que ser aficionado a un club, sea cual fuere, provee un sentimiento de arraigo. De acuerdo a Samuel Martínez, “más allá de las diferencias políticas, culturales, lingüísticas y geográficas propias de cada pueblo, el futbol activa los nexos de identidad y de pertenencia a un grupo”.<sup>5</sup>

Esta característica, incluso, propició en gran medida el *boom* de la popularidad futbolística a fines del siglo XIX, al otorgar el sentimiento de pertenencia a los inmigrantes recién radicados en Inglaterra, en Manchester primordialmente, que habían llegado para trabajar en las nacientes industrias, formadas a partir de la Revolución Industrial.

También existe una explicación a nivel psicológico, así lo expone Peter Trifonas en su título *Umberto Eco y el futbol*: “La teoría de que el futbol es una psicopatología del deseo reprimido es una de las preferidas de Eco. Es casi imposible no echar mano de la teoría freudiana de la conducta obsesiva compulsiva y el voyeurismo para describir la condición psíquica del hincha [aficionado o fanático]”.

Los no aficionados se preguntan por qué muchas personas encuentran atractivo observar un partido de futbol por televisión, la respuesta que nos ofrece Trifonas – apoyado en los estudios de Eco– es que los espectadores ven reflejado en los jugadores sus deseos: ellos representan lo que aquellos quisieran ser y, ante la imposibilidad de ver cumplido su deseo, se tienen que conformar con observarlo. Lo cual “se convierte en un estímulo visual sustitutivo que busca reemplazar la experiencia real de jugar al futbol, pero que nunca lo llega a hacer”.<sup>6</sup>

Esto explicaría la creciente demanda de los consumidores por el producto deporte. Gerardo Molina, considerado el “gurú del marketing deportivo” en Latinoamérica, señala que en un estudio realizado para su libro *Management Deportivo*, en el año 2010, “sobre 4 mil 345 encuestados adultos norteamericanos y de América Latina,

---

<sup>5</sup> Samuel Martínez, *Futbol-espectáculo, Cultura y Sociedad*, p. 209.

<sup>6</sup> Peter Trifonas, *Umberto Eco y el futbol*, p. 28.

se reveló que el 93% dijeron estar interesados en el deporte y el 83% había visto acontecimientos deportivos por televisión una media de ocho horas semanales”.<sup>7</sup>

Aunque no se especifica cuánto de esos porcentajes corresponden al fútbol, además de que la muestra tomada en cuenta no es lo suficientemente grande, sí se puede sacar la conclusión de que el deporte, en general, resulta atractivo para los telespectadores. Sin embargo, el fútbol no se reduce a un fenómeno televisivo, ya que millones de personas lo practican en todo el mundo.

En el año 2006, en vísperas del Mundial que se jugó en Alemania, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA en adelante) intentó descubrir el número de practicantes de dicho deporte. El estudio estadístico, denominado *Big Count 2006*, arrojó como resultado 265 millones de personas que, de manera profesional o *amateur*, jugaban al fútbol. La cifra ascendía a 270 millones si se tomaban en cuenta a los árbitros y jueces de línea.

Interpretando estos datos, en total, el 4% de la población mundial estaba directamente relacionada con el fútbol (o en otras palabras, una de cada 25 personas). Existiendo, hasta ese año, un total de 38 millones de jugadores registrados (hombres y mujeres); y 301 millones de clubes a nivel mundial.<sup>8</sup>

Hay que aclarar que la cifra ofrecida por la FIFA en el 2006 incluía a practicantes del sector *amateur*, además de que, al ser el máximo rector del fútbol mundial, tiene que vender su producto lo mejor que pueda; pero aun así, son cifras que vale tomar en cuenta. Asimismo, el número expuesto por la federación seguramente ha aumentado considerablemente, pues ya han transcurrido nueve años (2015) desde su cálculo.

En síntesis, el fútbol no es popular sólo porque sí. Existen diversos factores que han propiciado su popularidad a nivel mundial: su sencillez, la pasión que despierta al dejarse casi todo en manos del factor humano, su accesibilidad, el sentimiento de

---

<sup>7</sup> Gerardo Molina, *Management Deportivo: del club a la empresa deportiva*, p. 60.

<sup>8</sup> FIFA Communications Division, *FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football*, pdf, publicado el 31/05/2007, revisado el 15/04/13.

pertenencia que otorga y la representación de un deseo reprimido general (quién no quisiera que se le pagara por jugar).

El multifacético artista Alejandro Jodorowsky, llegó a decir en una ocasión: “Un acto que es televisado para que lo vean millones de personas, tiene que tener un profundo significado. El futbol no puede ser algo imbécil”.<sup>9</sup> Aludiendo a la gran popularidad de dicho deporte.

Pareciera que el futbol ha sido un deporte masivo y popular desde su aparición, pero no es así. A lo largo de su historia han ocurrido diversos acontecimientos que lo han catapultado hasta su posición actual; sucesos que serán abordados durante el resto del presente capítulo.

---

<sup>9</sup> Frase citada en Samuel Martínez, *op. cit.*, p. 14.

## 1.2 SURGIMIENTO MUNDIAL, AUGE Y PROFESIONALIZACIÓN

Antes de continuar, es preciso aclarar que el objetivo del presente subtema es explicar, de manera general, la historia del fútbol como deporte meramente organizado, ya que se tienen indicios de su existencia desde épocas muy remotas. No se tiene como fin la explicación detallada y exhaustiva de la historia del fútbol, sino más bien el dotar al lector de herramientas suficientes para comprender la evolución de dicho deporte hasta convertirse en una verdadera industria.

Una vez aclarado este punto, a continuación se dará un recorrido histórico que comprenderá desde los inicios del fútbol como juego organizado, hasta la instauración de las primeras competiciones oficiales.

### 1.2.1 INICIOS

“Lindo viaje el que ha realizado el fútbol”, escribió Eduardo Galeano, fue organizado en colegios y universidades inglesas para pasar a ser disfrutado en Sudamérica por gente que nunca había pisado una escuela.<sup>10</sup>

La historia del fútbol no se aísla de la historia universal, la evolución de este deporte no es ajena a los cambios que ha experimentado la humanidad, en especial del siglo XIX a la actualidad. Sucesos como la Revolución Industrial, la Primera y Segunda Guerra Mundial, la conquista y posterior independencia de los distintos países a lo largo del continente americano, así como la firma de tratados, la globalización y el surgimiento de nuevas tecnologías, han influido en la metamorfosis que ha experimentado este juego.

El fútbol, como lo conocemos hoy día, comenzó oficialmente en 1863, con la creación de la *Football Association (The FA)*, la primera federación organizada de fútbol en el mundo. De acuerdo a su página oficial, TheFA.com, Ebenezer Morley debe ser considerado como el padre de la Asociación, ya que, siendo estudiante, redactó una carta dirigida a *Bell's Life* (un periódico popular en esa época) en la que exponía que el fútbol debería tener un conjunto de reglas homogéneas, como era el

---

<sup>10</sup> Eduardo Galeano, *Fútbol a luz y sombra*, pdf, p. 23.

caso del críquet. Su carta dio lugar a la histórica primera reunión en la taberna del *Freemasons'*, en Great Queen Street, dando como resultado la fundación de *The FA* el 26 de octubre de 1863.<sup>11</sup>

Sin embargo, dicho deporte cuenta con algunos antepasados bastante lejanos. Tal como lo expone la FIFA en su portal oficial:

Una profunda y minuciosa investigación ha dado con una media docena de diferentes juegos en los cuales hay aspectos que remiten el origen y desarrollo histórico del fútbol. La forma más antigua del juego, de la que se tenga ciencia cierta, es un manual de ejercicios militares que remonta a la China de la dinastía de Han, en los siglos II y III a.C. Se lo conocía como "Ts'uh Kúh"<sup>12</sup> [...] una forma diferente: el Kemari japonés, que se menciona por primera vez unos 500 a 600 años más tarde, [...] el "Episcyros" griego, del cual se sabe relativamente poco, y el "Harpastum"<sup>13</sup> romano.

Existen diversas hipótesis sobre el origen del fútbol, además de los ya mencionados, se habla de antecedentes en Francia (principalmente en Normandía y Brittany, donde se practicaba un juego denominado *soule*)<sup>14</sup> y en Italia, con el *calcio* florentino; acerca del cual escribe Fernando Marcos, en la introducción al primer volumen de la obra de diversos autores titulada *Crónica del fútbol mexicano*: "Este juego era el resultado de una rica mezcla de actividades rituales y recreativas que en Europa se habían desarrollado durante más de dos milenios: sobre todo, el *calcio*, competencia celebrada año con año en una plaza de Florencia, Italia, para festejar al patrono de la ciudad, san Juan Bautista".

Tales antecedentes son irrefutables, pero la mayoría de estos "deportes" no contaban con reglas claras, eran más bien juegos que servían para entretener o

---

<sup>11</sup> Los clubes fundadores de la *FA* fueron: Barnes, War Office (único equipo que sigue en existencia, aunque con el nombre de Civil Service FC), Crusaders, Forest (Leytonstone), No Names (Kilburn), Crystal Palace (que no tiene conexión alguna con el club actual del mismo nombre), Blackheath, Kensington School, Perceval House (Blackheath), Surbiton, Blackheath Proprietary School and Charterhouse. The FA, "The History of The FA", *TheFA.com*, <http://bit.ly/1IESwzL>, acceso 29/04/13.

<sup>12</sup> Consistía en una bola de cuero rellena con plumas y pelos, que tenía que ser lanzada con el pie a una pequeña red. Ésta estaba colocada entre largas varas de bambú, separadas por una apertura de 30 a 40 centímetros. FIFA, "Historia del juego. Los Orígenes", *FIFA.com*, <http://fifa.to/1f0b44t>, acceso 15/04/13.

<sup>13</sup> El objetivo era enviar el balón al campo del oponente, para lo cual se lo pasaban entre ellos, apelando a la astucia para lograrlo. Aunque este más bien es antecesor del rugby o el fútbol americano. *Ídem*.

<sup>14</sup> Práctica realizada a través de prados, bosques, páramos y hasta pueblos o estanques. El objetivo era llevar la pelota a un lugar determinado, a una casa, por ejemplo, o cualquier otro lugar seleccionado por los jugadores. Uno de los documentos más antiguos de *soule* es una orden de Carlos V de fecha 3 de abril 1365, en la que prohibía su práctica. "La soule d'après les recherches aux archives", <http://bit.ly/Ncjekd>, acceso 18/04/13.

limar asperezas entre pueblos. Todas las argumentaciones sobre la antigüedad del fútbol siempre serán polémicas, dado que la sencillez del juego provoca que sea imposible saber con exactitud cuándo y dónde surgió.

Según FIFA, que cabe recordar es el máximo rector de este deporte, el fútbol nació en Inglaterra. La primera etapa se conoce como “fútbol masivo”, ya que no existía límite de jugadores, siendo que se desarrollaban juegos entre pueblos enteros e, incluso, entre pequeñas ciudades. También se carecía de reglas. De acuerdo a un manual de Workington, Inglaterra, todo estaba permitido para llevar el balón a la meta contraria, con excepción del asesinato.<sup>15</sup>

La página de la FIFA sentencia que “por más que los eruditos debatan sobre el origen del juego y sobre las influencias de los cultos, una cosa no puede ser refutada: si bien en su aspecto rudimentario nació hace más de mil años, el fútbol, tal y como hoy lo conocemos, tiene su cuna en las Islas Británicas”.

### 1.2.2 PROFESIONALIZACIÓN

Oficialmente, Inglaterra es la cuna del fútbol, por lo menos tal y como lo conocemos actualmente. Al respecto, Samuel Martínez escribe lo siguiente:

Hijo de la Revolución Industrial, el fútbol nació ciudadano, escolar y elitista. Deporte moderno, insular, macho, imperialista y burgués que pedagógicamente fue inventado para ser practicado por jóvenes educados bajo la moral victoriana; pero que, curiosamente, sólo ganó fuerza y cierta popularidad hasta que cerca de las fábricas, las tabernas, los barrios, las vías del tren y los puertos lo empezaron a jugar y disfrutar [los obreros, la clase popular].<sup>16</sup>

El fútbol surge en Inglaterra, a finales del siglo XIX, entre 1880 y 1890 tiene su primer auge. Aunque cabe destacar que los primeros clubes ingleses que existieron no fueron específicamente para la práctica del fútbol, sino más bien eran clubes deportivos, donde se llevaban a cabo diversas actividades recreativas.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> FIFA, “El Juego. Las Islas Británicas, el hogar del fútbol”, *FIFA.com*, <http://fifa.to/1jjxB3x>, acceso 18/04/13.

<sup>16</sup> Samuel Martínez, *op. cit.*, p. 12.

<sup>17</sup> Sergio Varela Hernández, citado en Samuel Martínez, *op. cit.*, p. 343.

Gerardo Molina, en su libro *El poder del marketing deportivo: pasión y dinero*, menciona cómo empiezan a surgir los primeros clubes deportivos en Inglaterra, la mayoría de ellos creados por líderes empresariales; aristócratas dueños de las industrias londinenses que buscaban prestigio en el ámbito social y por ende crearon este tipo de instituciones con la finalidad de la práctica deportiva.

Así, lo que hoy conocemos en América como clubes, nacen en el siglo XIX. Lo que nos lleva, inevitablemente, a hablar sobre el primer club de fútbol en la historia: Sheffield FC. Según su página oficial, sheffieldfc.com, fue fundado el 24 de octubre de 1857 por William Prest y Nathaniel Creswick. Curiosamente, siempre ha jugado a nivel *amateur*. Actualmente el club aún existe, contando con 157 años de historia [hasta 2015], y juega en la *Northern Premier League Division One South* (octava división en Inglaterra, prácticamente *amateur*).

### Imagen 1 Sheffield FC

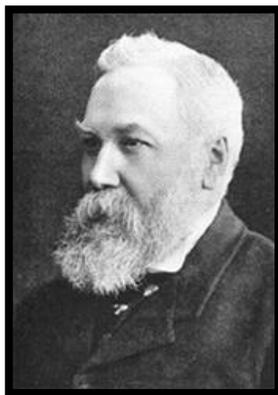


Obtenida de <http://bit.ly/1d1nVXF>, acceso 29/04/13.

En este contexto histórico es relevante mencionar el nombre de William McGregor, comerciante de telas quien, tras mudarse a Birmingham en 1870, se interesó en el club de fútbol local: el Aston Villa, del que posteriormente se convertiría en

presidente,<sup>18</sup> puesto que fue él quien redactó una carta, el 2 de marzo de 1888,<sup>19</sup> en la que invitaba a los equipos más importantes de Inglaterra para asociarse en una liga profesional, dando nacimiento a la *Football League*.

## Imagen 2 William McGregor



Obtenida de <http://bit.ly/1bvfsy1>, acceso 13/04/13.

La página oficial de la *Football League* puntualiza que dicha carta fue redactada en conjunto con otros cuatro equipos: Blackburn Rovers, Bolton Wanderers, Preston North End y West Bromwich Albion; en ella se pedía textualmente: “Que diez o doce de los clubes más destacados de Inglaterra se junten para jugar encuentros de ida y vuelta cada temporada”.<sup>20</sup>

Después de un par de reuniones (en el hotel *Anderton* de Londres y el hotel *Real* en Manchester), se acordó el nombre de la primera liga profesional de fútbol en la historia: *The Football League*, comenzando la primera temporada el 8 de septiembre de 1888, en la que tomaron parte 12 equipos de toda Inglaterra.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Página oficial del Aston Villa, “The Aston Villa Legacy”, Inglaterra, <http://bit.ly/1bvfsy1>, acceso 13/04/13.

<sup>19</sup> Fernando Palomo, durante la transmisión del partido Manchester United vs Norwich City el 02/03/13, cadena ESPN.

<sup>20</sup> The Football League, “History of The Football League”, Inglaterra, <http://bit.ly/1c996xTI>, acceso 13/04/13.

<sup>21</sup> Accrington (1876-1921, actualmente Accrington Stanley FC), Aston Villa (1874-actualidad), Blackburn Rovers (1875-actualidad), Bolton Wanderers (1874-actualidad), Burnley (1882-actualidad), Derby County (1884-actualidad), Everton (1878-actualidad), Notts County (1862-actualidad), Preston North End (1863-actualidad), Stoke City (1863-actualidad), West Bromwich Albion (1878-actualidad) y Wolverhampton Wanderers (1877-actualidad).

El primer partido de la *Football League*<sup>22</sup> fue el que disputaron Wolverhampton Wanderers vs Aston Villa, y el primer campeón de la naciente liga fue el Preston North End (temporada 1888-89).<sup>23</sup>

Sin embargo, no se trata del primer torneo oficial de la historia, ya que antes de la fundación de la *Football League* ya existía la *FA Cup* (*The Football Association Cup*), que es la competición oficial de fútbol más antigua del mundo, y que actualmente se sigue disputando, contando con 144 años de historia [hasta 2015].

Según TheFA.com, el 20 de julio de 1871, Charles Alcock, secretario honorario de la FA, propuso que todos los clubes afiliados a la *Football Association* disputaran una competencia denominada *Challenge Cup* (posteriormente llamada *The FA Cup*). Dicha propuesta fue analizada y aceptada tres meses después, disputándose la primera competencia en la temporada 1871-72, participando más de 700 equipos; siendo el primer campeón el Wanderers.<sup>24</sup>

### Imagen 3 Wanderers FC, primer campeón de la *FA Cup*



Obtenida de <http://bit.ly/1g8UbH8>, acceso 19/04/13.

<sup>22</sup> Actualmente *The Football League* está conformada por las tres divisiones profesionales inferiores de Inglaterra: *Football League Championship* (segunda división), *Football League One* (tercera división) y *Football League Two* (cuarta división). Todas ellas por debajo de la *Premier League* (primera división). Esto debido a que el 14 de junio de 1991, por motivo de varias cuestiones (entre ellas: problemas de violencia, una sanción de la UEFA sobre los clubes ingleses y, sobre todo, motivos financieros) los equipos de la *First Division* (los mejores de Inglaterra) crearon la *Premier League*, desligándose de la *Football League* y relegándola a segundo plano, haciendo oficial la separación el 23 de septiembre de ese año. *Ídem*.

<sup>23</sup> The Football League, "Football League timeline", Inglaterra, <http://bit.ly/1bAOkdC>, acceso 13/04/13.

<sup>24</sup> TheFA.com, "History of The FA Cup", Inglaterra, <http://bit.ly/1fZPWpk>, acceso 19/04/13.

Hasta 2015, la final de este emblemático torneo se ha disputado en 11 estadios (desde 2007 se realiza en el nuevo estadio de Wembley), y ha sido ganado por 42 clubes distintos, siendo el Manchester United el máximo ganador con 11 títulos.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el reglamento y la evolución que ha presentado a lo largo de la historia. Como se mencionó anteriormente, en los inicios del fútbol, no existían reglas como tal. Cabe destacar que en los 152 años de existencia organizada que tiene el fútbol [hasta 2015], el reglamento, en esencia, no ha sufrido grandes modificaciones.

Carlos Ramírez, en su libro *11 décadas de fútbol mexicano*, narra las dificultades que se vivían entre los años de 1846 y 1848 al no contar con un reglamento homogéneo para la práctica del naciente juego. Al ser practicado en un principio sólo por escuelas, cada institución tenía sus propias reglas, lo cual propició varios deslices al momento de tener confrontaciones entre diferentes colegios.

Por tal motivo, en octubre de 1848, se convocó a una junta entre los representantes de docenas de escuelas para unificar las reglas. Dando como resultado la emisión de 14 reglas bautizadas como “Reglas de Cambridge”;<sup>25</sup> siendo el primer intento por unificar y estructurar un reglamento. Sobre esto, Carlos Ramírez redacta lo siguiente: “El momento no pudo ser más oportuno, pues estaba ya en funciones la expansión de la red ferroviaria británica, lo que permitía rápido acceso a diferentes poblaciones para jugar partidos amistosos”.

Sin embargo, según FIFA.com, las reglas definitivas vieron la luz hasta el año de 1863, cuando fueron redactadas después de una reunión en la taberna *Freemasons'* de Londres, el 18 de diciembre, siendo conocidas como *Laws of the Game* (Leyes del Juego).

Desde entonces, el reglamento ha sufrido contadas modificaciones hasta la actualidad [2015], siendo las más representativas: 1) el cambio a la regla del fuera de lugar (en tres ocasiones: 1866, 1925 y 1990); 2) la introducción del tiro penal

---

<sup>25</sup> Carlos F. Ramírez, *11 décadas de fútbol mexicano*, p. 10.

(1891); 3) las sustituciones durante el encuentro (1958); 4) la aparición de las tarjetas amarilla y roja (1970); y 5) el uso de la tecnología denominada “*eye of hawk*” (ojo de halcón) para determinar si el balón cruza por completo la línea del arco (implementada en la Copa Confederaciones 2013).<sup>26</sup>

Al respecto de los cambios en el reglamento, es preciso señalar que la organización encargada de realizarlos es la *International Football Association Board* (IFAB), creada el 2 de junio de 1886; producto de discusiones provocadas por algunos clubes que no estaban totalmente de acuerdo con la unificación del reglamento expedido en 1863 por la *Football Association*.<sup>27</sup>

Sobre esta asociación escribe el ex asesor legal y técnico de la Secretaría de Deportes de la Argentina, Pablo Barbieri:

El *Board* celebra una reunión ordinaria anual donde debate y decide sobre los cambios en las reglas y, asimismo, decreta cuestiones oficiales relacionadas con otros ámbitos futbolísticos. [El *Board*] está formado por cuatro representantes de la FIFA, y por representantes de Inglaterra, Irlanda del Norte, Escocia y Gales (una de cada uno). Se requiere una mayoría de tres cuartos (seis sobre ocho votos) para aprobar algún asunto.<sup>28</sup>

Los cambios en el fútbol son lentos y precavidos, pues se le ha querido mantener siempre lo más cerca posible de su esencia; aspecto que ha desarrollado un rol determinante en su acepción y aceptación popular.

Con todo lo anterior, se ha intentado, a grandes rasgos, de consignar la historia de la aparición y profesionalización del deporte más popular del planeta, con el fin de dotar al lector de un contexto histórico que sirva como base para el análisis del fútbol actual, posmoderno, masificado y comercializado. Ahora se pasará a explorar la historia del fútbol mexicano en particular, objeto de estudio de la presente investigación.

---

<sup>26</sup> FIFA, “Historia de las Reglas del Juego”, *FIFA.com*, <http://fifa.to/1duovbW>, acceso 01/05/13.

<sup>27</sup> *Ídem*.

<sup>28</sup> Pablo Barbieri y Daniel Annocaró, *Fútbol, negocios y Derecho*, p. 73.

### 1.3 INICIOS EN MÉXICO Y ÉPOCA *AMATEUR* (1902-1943)

El balompié nacional cuenta con una amplia historia que tiene más de cien años, lo cual tendría que colocarlo, en teoría, en la élite mundial. Como escribe Carlos Ramírez: “Por su antigüedad, por el nivel de jugadores que han desfilado por nuestro balompié, el futbol mexicano debería ser cuando menos, de los diez mejores del mundo. No lo es”.

La historia del futbol mexicano podría dividirse, de forma general, en dos grandes épocas: por un lado, el período que abarca desde 1902 (año en que se disputó el primer campeonato oficial en el país) hasta el profesionalismo (1943); y por el otro, el período que comprende de 1943 a la fecha (2015).

Si bien el profesionalismo del futbol en nuestro país se consumó oficialmente en el año de 1943, existen aproximadamente 50 años de historia anterior a ello.

En 1880, comenzaron a llegar a México cientos de británicos contratados por el porfiriato para el despegue económico del país, vinieron textileros y mineros, galeses y escoceses, ‘capataces’, ingenieros y técnicos de Gran Bretaña y algunos ‘colados’ de España, Francia y Austria. Casi todos, y especialmente los británicos, tenían algo en común: eran activos practicantes del deporte. Así que ese peregrinar europeo trajo individuos que llegaron a fines del siglo XIX con un balón de futbol bajo un brazo y las reglas de la *Football Association* en la otra.<sup>29</sup>

Gracias a que Porfirio Díaz abrió las puertas de México a los extranjeros –entre otras cosas, para pagar las deudas que tenía la nación–, éstos se dejaron sentir no sólo cuantitativamente, sino también en costumbres y cultura. Como se mencionó al inicio del capítulo, uno de los “poderes” que tiene el futbol es el de dotar a las personas que lo practican y siguen de un sentimiento de arraigo; por tal motivo, y dado que los británicos recién llegados extrañaban su país, comenzaron a practicar su *football association* ante la mirada atónita de los mexicanos.

Como narra Fernando Marcos, “el futbol apareció también rodeado de fragancias a lavanda y whisky. En las minas de Real del Monte y Pachuca, en las fábricas y

---

<sup>29</sup> Carlos F. Ramírez, *op. cit.*, p. 11.

cafetos de Veracruz, en los campos del Casino Inglés y el British Club de la capital, comenzaron a rodar los primeros balones de cuero”.<sup>30</sup>

Es complicado saber con exactitud dónde se empezó a practicar el futbol en nuestro país. Algunos autores, como Carlos Ramírez, apuntan que fue en Veracruz, en Orizaba precisamente, donde rodaron los primeros balones en tierras aztecas; sin embargo, Pachuca también reclama ser la cuna del futbol mexicano. Como lo señala Enrique Ballesteros: “Orizaba pelea la potestad del futbol con Pachuca pero no hay datos precisos. Hay señales. Hay relatos de voz en voz”.<sup>31</sup>

De acuerdo a las investigaciones llevadas a cabo por Carlos Ramírez, experto en la historia del futbol mexicano, fue en Orizaba donde se pateó el primer balón de futbol en nuestro país,<sup>32</sup> sin embargo, no se cuenta con registros fidedignos que testifiquen dicha aseveración.

Reforzando la teoría de que fue en Orizaba donde se dio el *big-bang* del futbol en México, Javier Bañuelos escribe: “Su posición privilegiada de puerto mexicano principal, puso a Veracruz en contacto con el futbol desde muy temprano. Por sus muelles entraron los pioneros de este deporte en México. [...] La primera colonia futbolística se instaló en la húmeda región orizabeña”.<sup>33</sup>

De los inmigrantes británicos asentados en tierras veracruzanas, sobresalen dos nombres: Duncan MacComish –o Macomish según algunas fuentes– y Thomas Hanghey, quienes, trabajando para la “Santa Gertrudis Fábrica de Yute, empezaron a efectuar, en 1896, los primeros juegos en los patios del Yute”.<sup>34</sup>

Todo apunta a que fue en “La Manchester Orizabeña” donde todo inició, aunque debido a la falta de pruebas físicas que lo certifiquen, no se puede aseverar

---

<sup>30</sup> Introducción a Javier Bañuelos, *Crónica del futbol mexicano*, Vol. 1: Balón a tierra, p. 8.

<sup>31</sup> Enrique Ballesteros, “La firma de Macomish”, *El otro lado del balón*, <http://bit.ly/1izFApw>, acceso 27/05/13.

<sup>32</sup> “No existe ninguna evidencia concreta de dónde se jugó el primer partido de futbol en el país, aunque lo más exacto que encontré apunta a la ciudad de Orizaba. Allí había súbditos escoceses, que incluían entre otros, a Duncan McDonald, Thomas Henghey, J. C. Campbell y R. T. Hattirton, los cuales formaron un bien organizado equipo, el Orizaba Athletic Club.” Carlos Ramírez, *op. cit.*, p. 15.

<sup>33</sup> Javier Bañuelos, *op. cit.*, p. 26.

<sup>34</sup> Club Albineros de Orizaba, “Orizaba, la auténtica... cuna del futbol”, *albineros.mx*, <http://bit.ly/1g8VSUX>, acceso 05/06/13.

completamente. Lo que sí es totalmente seguro y comprobable es el hecho de que fueron los británicos quienes comenzaron el brote de la “enfermedad” llamada fútbol en nuestro país. Prueba ferviente de ello es la fundación del Reforma Athletic Club, el 20 de marzo de 1894, primer equipo de fútbol oficial del que se tiene registro en México.

En 1894, Porfirio Díaz escuchó la petición de *sir* Reginald Tower, Ministro Plenipotenciario de la Gran Bretaña, y regaló a los súbditos británicos que trabajaban en bancos, oficinas y otros negocios de la capital, el terreno donde se fundaría el Reforma Athletic Club ese mismo año. Dicha propiedad estaba situada en la parte occidental del bosque de Chapultepec (a espaldas de donde hoy se levanta el Deportivo Chapultepec). Ahí se jugaba los sábados por la tarde juegos amistosos, seguidos de un *five o'clock tea* (té de las cinco en punto), siendo T. R. Phillips su primer presidente.<sup>35</sup>

Además del mencionado Reforma AC, existían en la capital el British Club (cuyo equipo de fútbol se fundó en 1902), que era más bien un club social y de golf, aunque también se practicaba el balompié, y el México Cricket Club<sup>36</sup> (que creó su equipo de fútbol en 1901)<sup>37</sup> que, como su nombre lo indica, se dedicaba a la práctica de críquet, pero en 1901 comenzó a enrolarse en el fútbol.

Varios clubes comenzaban a nacer. Además de los ya mencionados, “en 1900, los técnicos ingleses que trabajaban en las minas de Pachuca y Real del Monte fundaron el Pachuca Athletic Club”.<sup>38</sup> Así, con el surgimiento de estos equipos, el siguiente paso era claro: la creación de una liga. Lo cual aconteció en 1902.

Para poner orden en el desarrollo del torneo, se estableció oficialmente la “Liga Nacional de Fútbol Asociación Amateur” (*National League of Amateur Football Association*). Originalmente la integraron cinco equipos: Reforma Athletic Club, Orizaba Athletic Club, British Club, Pachuca Athletic Club y México Cricket Club de San Pedro de los Pinos. Como presidente se nombró al señor Percy Clifford

---

<sup>35</sup> Javier Bañuelos, *op. cit.*, p. 12 y 20.

<sup>36</sup> En 1910 se transformó en el México FC, patrocinado por el colegio Williams (actualmente el club ya no existe, se retiró definitivamente al término de la temporada 1933-34).

<sup>37</sup> Michael P. Costeloe, “The Mexico Union Cricket Club”, *Letras Libres*, <http://bit.ly/1gScMvH>, acceso 15/05/13.

<sup>38</sup> Javier Bañuelos, *op. cit.*, p. 14.

(quien se mantendría en ese puesto hasta 1912). Se determinó jugar sólo un partido semanal, se decidió iniciar el 19 de julio<sup>39</sup> de 1902 y jugar a una sola vuelta. [...] El primer campeón de la Liga de México fue el Orizaba Athletic Club.<sup>40</sup>

#### **Imagen 4 Orizaba Athletic Club, primer campeón oficial en México (1902-03)**



Obtenida de <http://bit.ly/1g8VSUX>, acceso 05/06/13.

El balompié fue un deporte elitista en sus primeros años, ya que fueron las clases altas de la sociedad mexicana capitalina quienes tuvieron los primeros contactos con él. Como lo describe Javier Bañuelos, se encontraban “ávidos por imitar aquello que pudiera ser catalogado como moderno, no tardaron en adoptar el *sport* como parte de su vida diaria, pues lo consideraron una de las ‘señales de progreso’ que distinguían a las más civilizadas capitales del mundo”.

Cabe aclarar que, durante la primera década de vida futbolística en nuestro país, el privilegio era sólo para los inmigrantes británicos. No es que el jugador mexicano haya sido discriminado, sino que simplemente no sabía jugar, por lo que tuvo que ser instruido primeramente. Una vez pasada la época de aprendizaje, empezaron a

---

<sup>39</sup> Mientras Carlos F. Ramírez menciona el 19 de julio de 1902 como el inicio de la liga, Javier Bañuelos argumenta que fue el 19 de octubre.

<sup>40</sup> Carlos F. Ramírez, *op. cit.*, p. 17.

debutar jugadores mexicanos, como el caso de David Islas, primer mexicano en la plantilla del Pachuca, en 1908.<sup>41</sup>

Después del primer torneo, durante los siguientes años, los equipos participantes continuaron siendo de extracción británica, su hegemonía continuó hasta el estallido de la Primera Guerra Mundial, en 1914. “Muchos jugadores se alistaron y partieron al frente de batalla, dejando atrás los días de juego. El poderoso Club Reforma se desintegró en 1914; luego el Rovers, heredero del British Club, lo hizo en 1915”.<sup>42</sup> Con el regreso de los británicos a sus países de origen, se dio por terminada la primera etapa en la historia del fútbol mexicano.

Durante este periodo, nacieron dos clubes que serían protagonistas en décadas posteriores, e incluso, hasta nuestros días: Guadalajara y América [objeto de estudio del presente trabajo].

A las tierras tapatías el fútbol no llegó gracias a los británicos, sino gracias al belga Edgar Everaert, quien, un día de 1906, se reunió con algunos compañeros – franceses en su mayoría– para fundar un equipo llamado Unión, que usaría los colores de la bandera francesa para su uniforme. Sin embargo, en 1909, los mexicanos que formaban parte del equipo se encontraban inconformes y fundaron su propio club, le dieron por nombre Guadalajara y se quedaron con los colores blanco, rojo y azul; además, decidieron poner la condición de formar el equipo con puros mexicanos,<sup>43</sup> tradición que sigue vigente hasta nuestros días.

En la capital del país, por su parte, nació el América, formado por estudiantes de escuelas maristas, prácticamente todos ellos de clase media. Debido a su formación escolar y los valores que detentaba la mayoría, el equipo originalmente se llamó Centro Unión, pero cambió su nombre por el de América debido a su fecha de fundación: 12 de octubre de 1916.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Pachuca Club de Fútbol, “Historia”, *tuzos.com.mx*, <http://bit.ly/1g06uqd> , acceso 05/06/13.

<sup>42</sup> Javier Bañuelos, *op. cit.*, p. 17.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 30 y 31.

<sup>44</sup> Carlos F. Ramírez, *op. cit.*, p. 34.

Esta etapa inicial del futbol mexicano se caracterizó por la aparición de varios equipos, así como la desaparición de los mismos; además del predominio británico y lo elitista de su práctica. Es digno de destacar que la liga nunca fue interrumpida, pese a desarrollarse en una época turbulenta y trascendental para el país, como lo fue la Revolución Mexicana.

### **Fotografía 1 Tacos de madera y balón de cuero, utilizados en los inicios del futbol en México**



Otorgada por Rodolfo de Guadalupe García Sánchez, bibliotecario del Real Club España.

Durante toda la primera mitad del siglo XX, el futbol en México fue un tema centralizado. Ejemplo de ello era la denominada Liga Mayor, que sólo estaba compuesta por equipos de la capital.

El primer antecedente de un torneo jugado por equipos de diversos estados de la República fue en 1921. Como lo escribe Javier Bañuelos, “el gobierno del general Álvaro Obregón se dispuso a festejar el Centenario de la consumación de la Independencia. Uno de los organizadores era el escritor e inquieto periodista Martín Luis Guzmán, quien tuvo la idea de incluir en el programa de las fiestas un torneo de balompié en el que participaran equipos de todo el país”.

Se trató del primer campeonato de futbol a nivel nacional, ya que contó con la participación de clubes de todo el país: América, Asturias, México, *L'Amicale*, Reforma, España, Germania y el Luz y Fuerza por parte del DF; Iberia, ADO y

Veracruz representando el Puerto Jarocho; Atlas y Guadalajara de la Perla Tapatía; Morelos y Pachuca del resto del país. El campeón fue el Club España.

## Imagen 5 Programa del Campeonato Centenario 1921



GRAN CAMPEONATO DE FOOT-BALL DEL CENTENARIO				
CAMPO OFICIAL: "REAL CLUB ESPAÑA"				
PASADO DE LA REFORMA		MEXICO, D. F.		
PRIMER ROUND				
EQUIPOS	NUM. DE GOLES	FECHA DEL JUEGO	VENCEDOR	GOALS
América-Asturias	1	Agto. 7	Asturias	2 a. 0.
Iberia-México	2	.. 7	Iberia	1 a. 0.
Guadalajara-Amicale	3	.. 14	Amicale	4 a. 0.
Reforma-A. D. O.	4	.. 14	Reforma	2 a. 0.
España-Germania	5	.. 21	España	1 a. 0.
Atlas-Luz y Fuerza	6	.. 21	Atlas	3 a. 1.
Morelos-Veracruz	7	.. 28	Veracruz	3 a. 1.
SEGUNDO ROUND				
Pachuca vs. Asturias	1	Agto. 28	Asturias	7 a. 0.
Vencedor 2º Iberia vs. Amicale	2	Sept 4	Amicale	3 a. 0.
Vencedor 4º Reforma vs. España	3	.. 8	España	1 a. 0.
Vencedor 6º Atlas vs. Veracruz	4	.. 11	Atlas	2 a. 1.
TERCER ROUND				
Vencedor 8º Asturias vs. Amicale	5	Sept 16	Asturias	5 a. 3.
Vencedor 10º España vs. Atlas	6	.. 18	España	2 a. 0.
ROUND FINAL				
Vencedor 12º Asturias vs. España	7	Sept 25	España	2 a. 0.
Vencedor 14º España vs. Atlas	8	.. 25	España	2 a. 0.
EQUIPO CAMPEON REAL ESPAÑA.				
MEXICO, D. F., AGOSTO 7 DE 1921.				
COMISION DIRECTIVA DEL CAMPEONATO.				
ADOLFO FRIAS BELTRAN		JUAN CASANUEVA		
PRESIDENTE		SECRETARIO		

Otorgadas por Rodolfo de Guadalupe García Sánchez, bibliotecario del Real Club España.

En 1927 se dio un acontecimiento importante para el fútbol nacional: los integrantes de la Federación Central de Fútbol (organismo rector del balompié mexicano en ese tiempo) se reunieron para cambiar el nombre y oficializar, mediante estatutos, la formación de la Federación Mexicana de Fútbol (en adelante FMF) el 23 de agosto, siendo afiliada a la FIFA dos años después, en 1929.<sup>45</sup> La FMF es el órgano rector del fútbol mexicano hasta nuestros días [2015].

En 1933 existían varias ligas en el país, siendo las más importantes la Liga Mayor en el DF, la Liga Jalisco en Guadalajara y la Liga del Sur en Veracruz. En la liga jalisciense jugaban Atlas, Latino, Nacional, Marte, Oro, Colón, Oriente e Imperio; mientras que en la del sur se desempeñaban ADO, Moctezuma, España de Veracruz, Club Sporting, Unión Deportiva, CIDOSA, Iberia y Junior.

<sup>45</sup> Liga MX, "Historia de la Liga MX", [ligamx.net](http://bit.ly/LDdTYGy), <http://bit.ly/LDdTYGy>, acceso 12/06/13.

Con este contexto, en 1934 se promovieron los llamados Campeonatos Nacionales, con la participación de selecciones regionales, ayudando así al surgimiento de futbol organizado en estados como Guanajuato, Veracruz, Michoacán, Puebla, Nuevo León y el Estado de México. La favorable reacción del público llevó a la liga a una apertura entusiasta, dotando al futbol de un carácter verdaderamente nacional.<sup>46</sup>

Durante los años treinta, la publicidad de algunos productos empezaba a aprovechar la popularidad del futbol. “El promisorio futuro de la publicidad en torno al futbol se reflejaba en la proliferación de carteles dentro de los estadios y en promociones que intentaban aprovechar la asistencia de grandes públicos, como cuando Monticello Drugs Co. repartió entre la multitud muestras gratuitas de sus productos durante la reinauguración del Parque España en 1933”.<sup>47</sup>

La siguiente etapa del futbol mexicano comprendió desde la partida de los británicos (fundadores e impulsores del futbol mexicano), en 1914, hasta la proclamación del profesionalismo, en 1943. Durante este periodo es importante destacar el papel que tuvieron los españoles, tanto los integrantes de las colonias instaladas en nuestro país, como el caso de los inmigrantes que llegaron tras el estallido de la Guerra Civil Española, en 1936. Su participación ayudó al asentamiento del futbol a nivel nacional, así como al reconocimiento en el ámbito internacional y al aumento en calidad del mismo.

Su injerencia se materializó en dos equipos: Real Club España y Club Asturias. Entre los jóvenes pertenecientes a colonias extranjeras ya habían surgido algunos clubes, como *L'Amicale Française*, fundado en 1911 por los franceses Emilio Spitalier, Lucien Dubernard y Charles Tardan; así como el Club Germania *Fußball-Verein*, de la colonia alemana, fundado en 1915.<sup>48</sup> Pero fueron los clubes de la colonia española quienes desarrollaron el papel más relevante.

---

<sup>46</sup> Carlos Cardoso, *Crónica del futbol mexicano*, Vol. 2: Por amor a la camiseta, p. 42 y 43.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 44.

<sup>48</sup> Javier Bañuelos, *op. cit.*, p. 17.

El primer equipo español en aparecer fue el Club España. En charla exclusiva, Rodolfo de Guadalupe García Sánchez, encargado de la biblioteca del club, comentó:

El club se fundó el 20 de marzo de 1912. Se formó por un grupo de cinco españoles inmigrantes que estaban interesados en el fútbol, eran refugiados de los procesos políticos que había en España. [...] Se fundó como Club España abarcando todo lo que es España, ya que hay otras asociaciones, como el Centro Asturiano, que se centran en una sola zona del país. [...] Los fundadores del primer equipo fueron cinco [menciona seis], el más importante fue Francisco Arias, junto con Delio Bonet, Enrique Escalada, Francisco Gómez, Ramón Lanza y Pedro Bargay. Primero hicieron el acta constitutiva del club de fútbol y a la semana la de la asociación del Club como tal.

El Club España pronto cobró relevancia en el fútbol mexicano, los denominados *Albineros* fueron el equipo dominante de la época *amateur* de nuestro balompié, su éxito trascendió las fronteras nacionales hasta llegar a las de su madre patria, donde el rey Alfonso XIII les concedió el título de “Real” el 3 de diciembre de 1919. En total, el Real Club España ganó 19 títulos en la era *amateur* y cuatro en la era profesional, hasta su desaparición en 1950; como narra Rodolfo García:

Lo desaparecen porque que a los mexicanos no les gustó que los españoles fueran superiores en el fútbol. No fue por iniciativa propia, lo obligaron a desaparecer, porque “cómo iba a ser posible que en México el primer lugar lo tuviera un equipo de extranjeros”, ya no tanto extranjeros quizá, sino descendientes de inmigrantes españoles. Fue cuestión de orgullo por la que desapareció el equipo.

Y fue precisamente de las entrañas del Club España de donde surgió el otro equipo español que realzó el nombre y calidad del fútbol mexicano: el Club Asturias. El 7 de febrero de 1918, Antonio Martínez Cuétara reunió a un grupo de sus paisanos españoles, quienes se encontraban resentidos con el Club España, para formar un club que representara los colores de la patria astur, naciendo así el Club Asturias. Equipo que, al igual que el España, se distinguió por traer extranjeros de gran calidad a nuestro país, situación que hizo elevar el nivel de espectáculo y, por ende, el número de espectadores y aficionados.

## Imagen 6 Real Club España y Club Asturias, pilares del amateurismo en México



Otorgada por Rodolfo de Guadalupe García Sánchez, bibliotecario del Real Club España.

Sin embargo, al igual que sus compatriotas del Club España, el Asturias se retiró de la liga mexicana por discriminación. Como escribe Carlos Cardoso:

En 1949, el Asturias replanteó la posibilidad de retirarse de la liga, luego que durante una reunión, su directiva fue conminada a guardar silencio: "En el ámbito nacional no tienen por qué opinar los *gachupines*", se les dijo. [...] El 27 de agosto [de 1950], en una sesión a la que asistieron todos los socios del club, se acordó por mayoría la desaparición del Asturias. Con ello terminaba un trascendente capítulo en la historia del futbol mexicano.

Como ha podido apreciarse, la primera mitad de la historia del futbol mexicano estuvo claramente influenciada por la presencia de extranjeros, primero por los británicos que fundaron los clubes pioneros y organizaron el primer campeonato oficial y, eventualmente, por los españoles que dotaron a una insipiente liga de calidad y prestigio internacional. Valdría destacar que esta parte de la historia de nuestro balompié ha sido poco contada y se les ha dado escaso o nulo crédito tanto a británicos como a españoles, quienes, finalmente, fueron los encargados de sembrar y gestar la semilla del futbol en México.

Todo lo contrario ha sucedido con la segunda época de la historia futbolística del país, iniciada con el profesionalismo del balompié en 1943 y que abarca hasta la

actualidad [2015]; siendo la más contada, narrada y explotada ante el aficionado joven y público en general.

## 1.4 PROFESIONALISMO Y ACTUALIDAD (1943-2015)

La segunda parte de la historia futbolística del país ha sido la que se ha llevado el mayor número de reflectores, por no decir todos. El motivo principal pareciera ser que es debido a que se trata de la época profesional, entendiéndose por profesional la realización en tiempo completo de una actividad a cambio de una remuneración económica. Esta época, que abarca 72 años [hasta 2015], se ha caracterizado por cambios, principalmente en la federación rectora y en el formato de competición.

Si bien ya desde el año de 1933 el futbol mexicano tenía atisbos de profesionalización, con el “apoyo económico” que se les daba a los jugadores del Necaxa, así como la autorización de “fichar” jugadores españoles en 1937; la decisión de profesionalizar el futbol en México se dio hasta 1943, primero en el Torneo de Copa y, posteriormente, en la temporada de liga 1943-44.

Durante los años cuarenta el futbol ya era un deporte bastante popular en gran parte del país. Con tal preámbulo, surgió la idea de profesionalizar el deporte que tendía a ser el más popular de la nación, como lo describe Carlos Cardoso, en *Por amor a la camiseta*:

En 1942, César Martino, presidente del América, propuso durante una reunión de la liga que el futbol se rigiera por las reglas del profesionalismo, lo cual, aseguraba, daría al balompié nacional un mayor sentido de responsabilidad y una mayor calidad. El 7 de abril de 1943, por mayoría de votos, la liga se manifestó a favor de profesionalizar el futbol. [...] El 30 de mayo de 1943, con la participación de diez equipos (América, Asturias, España, Atlante, Marte, Moctezuma, ADO, Guadalajara, Atlas y Veracruz), arrancó el Torneo de Copa. El futbol mexicano ingresaba abiertamente a la etapa profesional.

La Liga Mayor cambió su nombre por el de Primera División Profesional. El primer campeón de la era profesional fue el Club Asturias y el segundo el Club España, marcando el claro dominio español; pero, tras su desaparición en 1950, equipos como Veracruz, Atlante y León tomaron el protagonismo de la liga.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Liga MX, “Historia de la Liga MX”, *ligamx.net*, <http://bit.ly/LDtYGY>, acceso 12/06/13.

El aumento en el número de equipos fue bastante rápido, para la temporada 1945-46, ya se contaba con 16 clubes en Primera División. Sin embargo, no se tenían filtros de calidad adecuados, por lo que la infraestructura de la mayoría de los recién llegados no era la adecuada para sostener a un club profesional. Por tal motivo, en 1950 se creó la Segunda División, que era hacia donde se canalizaban a los equipos que solicitaban su ingreso. Los requisitos que debían cubrir los equipos dispuestos a participar en ella eran:

1. Garantía en efectivo de \$5 mil pesos.
2. Campo propio o en arrendamiento, debidamente cerrado y con tribunas con una capacidad mínima para 3 mil personas.
3. Club social y deportivo legítimamente constituido, con un número mínimo de 300 socios.

El 26 de diciembre de 1950 entró en funciones la Segunda División. Los equipos aceptados fueron Zacatepec, Monterrey, Toluca, Irapuato, Zamora, Querétaro, Morelia y Pachuca.<sup>50</sup> A pesar de las dos divisiones ya existentes, la cantidad de plazas que querían contar con un equipo de fútbol seguía en aumento, por lo que en octubre de 1966 se creó la Tercera División Profesional, que jugaría su primer partido hasta julio de 1967.<sup>51</sup>

El inicio de la era profesional ocasionó el declive de los llamados “parques”, para transformarlos en los estadios de cemento que conocemos hoy día. “Al inaugurarse en la capital el Estadio Ciudad de los Deportes [6 de febrero de 1946, hoy Estadio Azul], la historia cerró de portazo el capítulo de los viejos parques”.<sup>52</sup> En 1956, el Estadio de Ciudad Universitaria se convirtió en el máximo escenario del balompié, hasta la apertura del Estadio Azteca, el 29 de mayo de 1966.

El fútbol se había convertido ya en el deporte número uno del país, prueba de ello fue la celebración del II Campeonato Panamericano de Fútbol en el Estadio de CU, en marzo de 1956. Dicho evento planteó por primera vez no sólo el negocio del

---

<sup>50</sup> Carlos Cardoso, *op. cit.*, p. 81.

<sup>51</sup> Carlos F. Ramírez, *op. cit.*, p. 90.

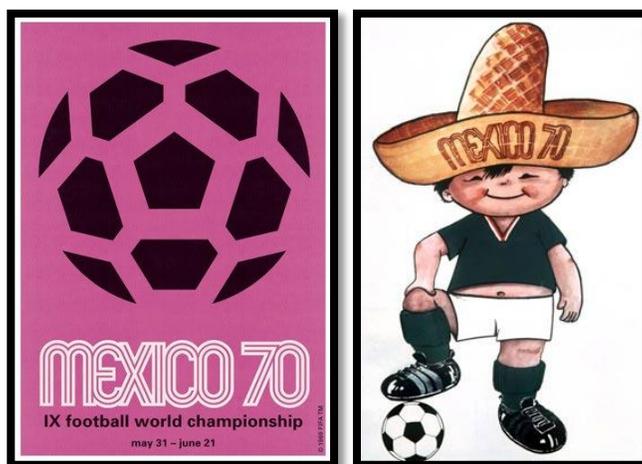
<sup>52</sup> Greco Sotelo, *Crónica del fútbol mexicano*, Vol. 3: El oficio de las canchas, p. 70.

fútbol, sino sus dimensiones a nivel social y político; puesto que el aforo del inmueble resultó insuficiente para la demanda de un público cada vez más ávido de fútbol, detonando la difusión del deporte a nivel nacional.

Greco Sotelo escribe al respecto: “Un enorme desplegado, firmado por la Oficina de Espectáculos Públicos del Departamento del Distrito Federal, anunciaba en los periódicos: ‘A fin de conjurar nuevos desórdenes y descontentos derivados de la falta de cupo... han dispuesto las autoridades... que los partidos sean transmitidos por televisión y el mayor número de estaciones de radio...’”.<sup>53</sup>

Con el anuncio de la construcción del Estadio Azteca, México contaría con la infraestructura suficiente para albergar un Mundial, suceso que, entre otras cosas, permitiría mostrar al mundo la madurez futbolística del país. Así, bajo la tutela de Guillermo Cañedo de la Bárcena, México fue elegido por encima de Argentina para ser sede de la novena Copa del Mundo, el anuncio lo dio el congreso de la FIFA el jueves 8 de octubre de 1964.<sup>54</sup>

### Imagen 7 Cartel y mascota oficial del Mundial México 1970



Obtenidas de <http://bit.ly/1iwBZJF> y <http://bit.ly/LVQA5Y>, acceso 13/06/13.

---

<sup>53</sup> *Ibíd.*, p. 21.

<sup>54</sup> Greco Sotelo, *op. cit.*, p. 77.

Finalizado el Mundial de México 1970, el modelo de competencia para el torneo local sufrió un cambio radical: la inclusión de la liguilla.

Desde la instauración del profesionalismo en la temporada 1943-44 e, incluso, desde la época *amateur*, el campeón era el equipo con mayor número de puntos después de jugar partidos a ida y vuelta con todos los integrantes de la liga (formato de torneos largos). Sin embargo, ahora el campeón se definiría mediante una serie de encuentros conocida como “eliminación directa”; la liga seguía siendo larga, a ida y vuelta, pero ahora al finalizar los encuentros correspondientes se clasificaban un cierto número de clubes –casi siempre ocho– para eliminarse entre ellos (esto es el 1 vs 8, 2 vs 7, 3 vs 6 y 4 vs 5) a una serie de dos partidos.

Para clasificar a la liguilla, los equipos eran divididos en grupos, de 1970 a 1975 fueron dos grupos, a partir de 1975 y hasta 2004 en cuatro grupos, variando en número de integrantes. Dicho sistema ha sido duramente criticado por especialistas y aficionados, aludiendo que se trata de un modelo injusto, deportivamente hablando. Pero, pese a la mayoría de opiniones desaprobatorias a dicho sistema, las liguillas han sido un sello característico del fútbol mexicano desde su aparición en la temporada 1970-71.

Valdría la pena decir que el nacimiento de este polémico formato de competencia benefició, en sus primeras dos décadas de existencia, a que dos clubes forjaran su grandeza deportiva: Cruz Azul y América. Los *Cementeros* ganaron cinco títulos en la década de los setenta, mientras que las *Águilas* obtuvieron cinco campeonatos en los ochenta. Fomentando, de esta manera, una mayor afición futbolística, particularmente en la capital del país.

La euforia futbolística de la afición mexicana, cada día mayor, se vio recompensada con la celebración de una segunda Copa del Mundo en tierras aztecas. “En el otoño de 1982, Colombia renunció a organizar la decimotercera Copa Mundial de Fútbol que la FIFA le había otorgado en 1974. La razón oficial fue que no podría con la nueva carga de 24 equipos que la FIFA había aceptado en 1979. [...] El 20 de mayo

de 1983, en Estocolmo, Suecia, México fue designado, por unanimidad, sede de la decimotercera Copa Mundial de Fútbol”.<sup>55</sup>

### Imagen 8 Logo y mascota oficial del Mundial México 1986



Obtenida de <http://bit.ly/1f0IH7p>, acceso 14/06/13.

Un año antes del Mundial, en 1985, se había “experimentado” un nuevo formato de competición: los torneos cortos. El anuncio se hizo antes de finalizar la temporada 1984-85; se acordó que, en lugar de una temporada larga con duración de un año, se realizarían dos torneos cortos con duración de seis meses, dichos campeonatos recibieron el nombre de PRODE '85 y México '86.<sup>56</sup>

Con tal precedente, en 1996 el formato de competencia volvería a sufrir modificaciones, cambiando de torneos largos a torneos cortos. De esta manera, habrían dos torneos por año, cada uno, con su respectiva liguilla. En un principio, dichos torneos se llamaron Invierno y Verano, pero desde 2002 se les conoce como Apertura y Clausura,<sup>57</sup> haciendo alusión al año futbolístico (que va de julio a mayo). Siendo Santos Laguna el primer campeón bajo este formato.

El nuevo modelo de competición –copiado del torneo argentino– ha beneficiado particularmente a dos clubes: Toluca (siete títulos) y Pachuca (cinco campeonatos). Al igual que la liguilla, los torneos cortos han sido blanco de críticas por parte de

<sup>55</sup> Javier Bañuelos, C. Calderón, G. Sotelo y León Krauze, *Crónica del fútbol mexicano*, Vol. 4: Los años difíciles, p. 66 y 67.

<sup>56</sup> *Ibíd.*, p. 78.

<sup>57</sup> Liga MX, “Historia de la Liga MX”, *ligamx.net*, <http://bit.ly/LDtYGY>, acceso 14/06/13.

periodistas deportivos y aficionados, argumentando que se premia la mediocridad y no la consistencia. Actualmente [2015], este es el formato de competición en el fútbol mexicano.

Otra característica que ha tenido el balompié azteca, desde sus inicios en 1902, ha sido el variable número de equipos que han conformado la Primera División. Como se dijo, en un inicio fueron cinco clubes los que compitieron por el título, hasta pasar a 18 que, desde 2004, es el número de escuadras que compiten en el máximo circuito; sin embargo, se han jugado torneos con 12, 13, 14, 16, 19, 20 y hasta 21 equipos; esto debido a ascensos, descensos, desapariciones de equipos e invitaciones.

El más reciente cambio en la estructura de la liga mexicana se dio en 2012, con la separación entre la liga y la FMF, consumada el 16 de julio de ese año. La Primera División Profesional cambió su nombre por el de Liga MX, y la Liga de Ascenso por el de Ascenso MX; reviviendo también el Torneo de Copa (ahora llamado Copa MX), que se había dejado de jugar en 1997.

### **Imagen 9 Logotipo de la Liga MX y Ascenso MX**



Obtenida de <http://bit.ly/LDtYGy>, acceso 15/06/13.

En la actualidad [2015], la Liga MX cuenta con 18 clubes, Ascenso MX con 15, la Segunda División con 62 y la Tercera División con 222. En el máximo circuito se llevan a cabo 344 encuentros oficiales al año y, adicionalmente, los equipos

mexicanos participan en la Liga de Campeones de Concacaf y la Copa Libertadores de América.<sup>58</sup>

La historia del futbol mexicano es basta y rica, algo lógico tomando en cuenta que abarca poco más de cien años. De esta manera, se ha tratado de narrar, de manera general, la evolución que ha tenido el futbol en México, con el objetivo de contextualizar y dotar de información que permita solidificar una base para el análisis posterior.

Una vez conocidos los inicios del juego, tanto mundial como nacionalmente, así como parte de su evolución a través del tiempo, a continuación se revisará la actualidad del juego, que ha pasado de una simple actividad de ocio a ser una industria de deporte-espectáculo, totalmente comercializada y mercantilizada.

---

<sup>58</sup> FMF, "Historia Federación", *femexfut.org.mx*, <http://bit.ly/1kjpB2y>, acceso 15/06/13.

## 1.5 A LA CONQUISTA DEL MUNDO: EL DEPORTE UNIVERSAL

En palabras de José Ramón Fernández: “El fútbol es uno de esos pocos deportes que podemos llamar universales, ya que se practica en todo el mundo. Es un espectáculo totalmente masivo”.<sup>59</sup>

A diferencia de deportes como el fútbol americano, basquetbol, beisbol y hockey, que sólo se practican profesionalmente en Norteamérica (y en cierta medida en algunos países europeos, asiáticos y latinoamericanos), el fútbol es un deporte-espectáculo que cuenta con ligas profesionales en la mayoría de los países del orbe, destacando las 209 federaciones nacionales inscritas en la FIFA.

Tal afirmación puede verse reflejada en la siguiente tabla, contenida en la obra de Esteve Calzada, *Show me the Money*:

**Tabla 1 Deportes más populares por país**

	1	2	3	4	5
<b>España</b>	<b>Fútbol</b> (67%)	Fórmula 1 (51%)	Tenis (47%)	Basquetbol (37%)	Moto GP (35%)
<b>Reino Unido</b>	<b>Fútbol</b> (41%)	Fórmula 1 (30%)	Criquet (23%)	Tenis (21%)	Rugby (19%)
<b>Alemania</b>	<b>Fútbol</b> (54%)	Fórmula 1 (37%)	Box (30%)	Ski (23%)	Atletismo (22%)
<b>Francia</b>	<b>Fútbol</b> (31%)	Rugby (25%)	Tenis (23%)	Fórmula 1 (17%)	Ciclismo (16%)
<b>Italia</b>	<b>Fútbol</b> (61%)	Fórmula 1 (44%)	Moto GP (40%)	Natación (30%)	Ciclismo (27%)
<b>EE UU</b>	NFL (42%)	Beisbol (35%)	Basquetbol (31%)	<b>Fútbol</b> (19%)	NASCAR (17%)
<b>China</b>	Tenis mesa (50%)	Basquetbol (49%)	Bádminton (47%)	<b>Fútbol</b> (44%)	Natación (43%)
<b>Brasil</b>	<b>Fútbol</b> (68%)	Fórmula 1 (48%)	Vóley (45%)	Natación (32%)	Gimnasia (28%)

Fuente: Esteve Calzada, *Show me the Money*, p.18.

Aunque la mayoría de los países que aparecen en la Tabla 1 son europeos, bien se puede apreciar en ella la popularidad del fútbol. Exceptuando el caso de los EE UU, en las demás naciones es notorio el porcentaje de seguimiento que tiene este deporte, incluso en el caso de China, donde, pese a estar ubicado en el lugar

<sup>59</sup> José Ramón Fernández, *op.cit.*, p. 16.

número cuatro, se encuentra sólo un 6% por debajo del tenis de mesa (posicionado en primer lugar), tomando en cuenta que se trata de un país con una población de 1 mil 344 millones de habitantes, se traduce en, aproximadamente, 591 millones de seguidores-consumidores, tan sólo en un país.

Es indiscutible, el futbol es el deporte más popular del mundo, aunque no siempre fue así. En un principio el futbol fue sólo una actividad recreativa que no se comparaba con el críquet, que era quizá el deporte más popular en aquella época; por lo que vale la pena analizar la forma en cómo fue traspasando fronteras hasta llegar a su posición actual como deporte universal.

Como lo escriben Simon Kuper y Stefan Szymanski: “Parece que el futbol tiene una cualidad que le permite conquistar con el tiempo a todas las sociedades conocidas. La primera oleada de exportadores de este deporte fueron los marineros británicos de la era victoriana, los hombres de negocios, los misioneros y los oficiales coloniales”.<sup>60</sup>

La Revolución Industrial tuvo mucho que ver en la consolidación de este deporte, no es simple coincidencia que el auge del futbol se diera en la mitad del siglo XIX. Tómese en cuenta que este relevante periodo histórico tuvo lugar a mediados del siglo XVIII y se desarrolló durante parte del siglo XIX.

Para mediados del siglo XIX se fundaron los primeros clubes –tomando como referencia el Sheffield FC, primer equipo de la historia, fundado en 1857–. En estas fechas, los obreros extranjeros, que se vieron obligados a dejar sus países de origen, ya se encontraban asentados en toda Inglaterra; pero aún no se sentían arraigados del todo. Por tal motivo, empezaron a unirse a los recién formados clubes, dotándose de un sentimiento de pertenencia y, con ello, solidificando y reafirmando las bases de dichas instituciones.

Lo anterior se vio potenciado en el año de 1890, con la prohibición del trabajo los días sábado. Al respecto, Antonio Rosique narra en su libro *La isla del futbol*:

---

<sup>60</sup> Simon Kuper y Stefan Szymanski, *Soccernomics ¡El futbol es así!*, p. 390.

En aquellos tiempos [siglo XIX] la semana de trabajo era de seis días, con el domingo libre dedicado mayoritariamente a la iglesia y la familia, así que el grueso de la población tenía poco tiempo para otras cosas. El ocio era privilegio de las clases altas. Por ello, aquél sábado en que los obreros se encontraron por primera vez afuera de la fábrica sin saber qué hacer con las horas que les sobraban, marcó el estallido del futbol, el *big-bang*. [...] El fenómeno del futbol fue conquistando de a poco toda la Isla y el resto del continente.

Una vez popularizado el “nuevo” deporte en todo el Reino Unido, las tripulaciones navales lo expandieron por el mundo entero; primero en Europa, donde se oficializó su importancia y popularidad con la creación de la FIFA, en 1904; posteriormente en América y, finalmente, en el resto del mundo: Asia, África y Oceanía.

Sobre el arribo a tierras latinas, Sergio Varela escribe: “Los primeros contactos que los sudamericanos tuvieron con el futbol fueron a través de los marineros ingleses que lo practicaban en los muelles de los puertos de aquella región. Los grupos oligárquicos y de inmigrantes ingleses fueron los primeros en organizarlo”.<sup>61</sup>

En los casos puntuales de Argentina, Brasil y México, el futbol fue introducido por inmigrantes ingleses a finales del siglo XIX. Prueba fehaciente de ello son los nombres de los primeros equipos y federaciones; en el caso de México fue el Reforma Athletic Club (fundado en 1894 por ingleses), mientras que en tierras pamperas el Newell’s Old Boys fue fundado en 1903 y su nombre hace referencia al inglés Isaac Newell, además, los británicos fundaron en 1893 la *Argentina Association Football League* (precursora de la actual Asociación del Futbol Argentino).

De esta manera, los latinos conocieron el *football association* inglés, lo adoptaron y se quedaron con él para siempre. Caso contrario resulta la “conquista” del territorio asiático por parte del futbol, ya que la “invasión” en este caso fue mediante la televisión. A pesar de que existen indicios de juegos primitivos de pelota en suelo asiático, la historia futbolística de dicho continente es relativamente reciente.

---

<sup>61</sup> Sergio Varela Hernández, citado en Samuel Martínez, *op.cit.*, p. 342.

Actualmente, el mercado de Asia es el mayor consumidor de transmisiones televisivas en cuanto a fútbol se refiere, así lo constata Gerardo Molina, quien apunta que el continente asiático, cuyos habitantes representan el 77.4% de la población mundial, es el primer lugar en cuanto a concentración de audiencia televisiva deportiva se refiere, aglutinando el 49.1% de ella; seguida por Europa, con el 45% de audiencia.<sup>62</sup>

Ejemplo de lo anterior es la *Premier League* inglesa, por cuyos derechos de transmisión para la temporada 2007-08, los asiáticos pagaron 522 millones de euros (686 MDD). La demanda es de tal importancia, que la *Premier* se ha visto obligada a cambiar su horario *Prime Time* de las 15:00 hrs. por el de las 12:00 hrs. para empatarlo con el estelar de Asia.<sup>63</sup>

Sobre las transmisiones televisivas, Roberto Fontanarrosa llegó a decir: “Si la televisión fuera un invento destinado sólo a emitir fútbol, ya estaría justificado”.<sup>64</sup> Por lo menos así lo hacen ver las enormes cantidades de dinero que se manejan por el concepto de derechos de transmisión.

En lo que respecta a África y Oceanía, no se tienen registros sobre cómo arribó el fútbol a esas latitudes, sin embargo, también llegó para quedarse. Mucho ha tenido que ver el desarrollo de las Copas Mundiales que realiza la FIFA cada cuatro años desde 1930 (con excepción de 1942 y 1946).

Así, a través de distintas formas, el balompié ha ido conquistando, poco a poco, el mundo entero. El fútbol se puede considerar como una patria universal que no discrimina a nadie, un sistema social unificado mundial, que se cimentó en cada provincia, en cada pueblo, siendo desde estos lugares donde se masificó y donde, concretamente, pasó a convertirse en un producto de consumo.

---

<sup>62</sup> Gerardo Molina, *op.cit.*, p.115.

<sup>63</sup> Erick Balderas, “Premier League, la otra Revolución Industrial”, *Fútbol Total*, junio 2008, p. 59. Nota: conversión 1 euro = 1.3141 dólares.

<sup>64</sup> Frase citada en Kuper, Simon y Stefan Szymanski, *op. cit.*, p. 391.

## 1.6 FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FUTBOL ASOCIACIÓN (FIFA)

La metamorfosis que ha tenido el fútbol a lo largo de sus 152 años de existencia (de manera oficial, hasta 2015) se ha debido, significativamente, al papel que ha desempeñado la FIFA, que es el máximo organismo a nivel mundial del balompié. Si bien es cierto que actualmente son los clubes quienes brillan bajo la luz de la comercialización deportiva, FIFA es la verdadera impulsora de la industrialización de este deporte.

Nació oficialmente en 1904 y fue concebida como un organismo privado, puesto que sus miembros son federaciones, no Estados. Cabe destacar que apela más al sentido de nación que al de Estado; por ejemplo, reconoce a Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte como representaciones independientes, y no bajo el nombre de Reino Unido. Tal situación, entre otras, permite que la FIFA tenga más afiliados (209) que la ONU (193) o la Organización Mundial de Comercio (158).<sup>65</sup>

Bajo los valores de autenticidad, unidad, desempeño e integridad –como expresa en su portal oficial– el máximo órgano rector del fútbol emprendió, bajo la misión de “Por el juego. Por el mundo”, la globalización del deporte, la masificación de éste y su explotación comercial por medio de “patrocinadores oficiales”. Todo esto con ayuda del Mundial, máximo evento futbolístico y producto estrella de la FIFA.

Antes de ahondar en el rol que desempeña actualmente, se repasará brevemente su historia que, al igual que el fútbol mismo, ha tenido una transición.

De acuerdo a FIFA.com, “la *Fédération Internationale de Football Association* se fundó el 21 de mayo de 1904 en el edificio trasero de la sede de la *Union Française des Sports Athlétiques de la Rue Saint Honoré n° 229*”. Siendo los representantes de las federaciones de Francia, Bélgica, Dinamarca, Holanda, España, Suecia y Suiza quienes firmaron el acta fundacional.

Robert Guérin, secretario del departamento de fútbol de la *Union Française des Sociétés de Sport Athlétiques*, fue el principal responsable de la creación de la FIFA,

---

<sup>65</sup> Samuel Martínez, *op. cit.*, p. 232.

puesto que fue él quien tomó la iniciativa, tras la tardanza de la FA inglesa, de invitar a las asociaciones a la asamblea de fundación.<sup>66</sup> Sería un año después, el 14 de abril de 1905, cuando la asociación inglesa se afiliaría a la FIFA. Una vez consumada su fundación:

Se elaboraron los primeros Estatutos de la FIFA y se determinaron los siguientes asuntos: el reconocimiento mutuo y exclusivo de las asociaciones nacionales presentes y representadas; la prohibición de que clubes y jugadores jugasen al mismo tiempo para diferentes asociaciones nacionales; el reconocimiento mutuo de las expulsiones dictadas por otras asociaciones y la organización de partidos con base a las Reglas de Juego de la Football Association Ltd. Cada asociación nacional tenía que contribuir anualmente con una tasa de CHF 50 (francos suizos) [56.8 dólares].<sup>67</sup>

De esta manera nació la que posteriormente se convertiría, en palabras de José Ramón Fernández, “la organización deportiva más importante del mundo”. Desde su fundación, la FIFA sólo ha tenido ocho presidentes, lo cual refleja dos cosas: 1) la seriedad que se ha tenido; y 2) la longevidad que han ostentado en el poder la mayoría de ellos.

**Tabla 2 Presidentes de la FIFA**

Presidente	Período	Logros importantes
<b>Robert Guérin (Francia)</b>	1904-1906	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la FIFA.</li> </ul>
<b>Daniel Burley Woolfall (Inglaterra)</b>	1906-1918	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instauración de un reglamento uniforme a nivel internacional.</li> <li>Aceptación de primeros miembros no europeos.</li> <li>Organización de la primera competición internacional de fútbol digna de mención: los Juegos Olímpicos de 1908.</li> </ul>
<b>Jules Rimet (Francia)</b>	1921-1954	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la Copa Mundial de la FIFA.</li> <li>Aumento de miembros, pasó de 20 a 85.</li> </ul>
<b>Rodolphe Seeldrayers (Bélgica)</b>	1954-1955	-
<b>Arthur Drewry (Inglaterra)</b>	1955-1961	-
<b>Stanley Rous (Inglaterra)</b>	1961-1974	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfiguró la Copa Mundial de la FIFA en un espectáculo televisivo de magnitud planetaria.</li> </ul>

<sup>66</sup> FIFA, “Historia de la FIFA”, *FIFA.com*, <http://fifa.to/MBvxFG>, acceso 31/05/13.

<sup>67</sup> *Ídem*. Nota: conversión 1 franco suizo = 1.1359 dólares.

<p><b>João Havelange (Brasil)</b></p>	<p>1974-1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y expansión de la Copa Mundial de la FIFA, pasó de 16 a 32 escuadras.</li> <li>• Favorecimiento a la participación en la escena mundial de equipos procedentes de Asia, África y la Concacaf.</li> <li>• Introducción de nuevos certámenes, como los campeonatos mundiales sub-17 y sub-20, así como la Copa FIFA Confederaciones y la Copa Mundial Femenina de la FIFA.</li> </ul>
<p><b>Joseph S. Blatter (Suiza)</b></p>	<p>1998-presente [2015]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación e implementación de un importante programa de desarrollo con el fin de universalizar el fútbol.</li> <li>• Influencia notable en aspectos como las reglas del juego, el arbitraje o el desarrollo técnico.</li> <li>• Responsable de la vigente asociación de la FIFA con Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Inauguración de la Copa Mundial de Clubes, y los campeonatos mundiales de fútbol playa y fut sala.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de <http://fifa.to/MBvxFG>, acceso 31/05/13.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, hasta 1974 la FIFA era más bien conservadora y reservada, entre otras cosas porque, al ser una institución privada, no recibía subsidios gubernamentales ni recursos de otras fuentes. Sus fondos provenían únicamente de los beneficios obtenidos de la Copa Mundial,<sup>68</sup> celebrada cada cuatro años desde 1930 (exceptuando las ediciones de 1942 y 1946 debido a la Segunda Guerra Mundial).

La presidencia del brasileño João Havelange marcó un antes y un después, tanto para la FIFA como para el fútbol mundial. A partir de su llegada, en 1974, se vivió un gran impulso comercial, transformándose el balompié en un excelente negocio al ligarse con grandes empresas, como Coca-Cola y Adidas, dotando a la organización de una gran fuerza económica.<sup>69</sup>

Según FIFA.com, en muy poco tiempo, el Dr. Havelange transformó una institución puramente administrativa en una empresa dinámica con muchas ideas y el deseo de ponerlas en práctica. Eduardo Galeano transcribió, en su obra *Fútbol a sol y*

<sup>68</sup> Pablo Barbieri y Daniel Annocaró, *op.cit.*, p. 66.

<sup>69</sup> José Ramón Fernández, *op. cit.*, p. 19 y 20.

*sombra*, fragmentos de un discurso dado por Havelange advirtiendo que: “El fútbol es un producto comercial que debe venderse lo más sabiamente posible”, resumiéndolo todo en una sola frase: “Hay que tener mucho cuidado con el envoltorio”.

### Imagen 10 João Havelange, el revolucionario



Obtenida de <http://bit.ly/1fU3exa>, acceso el 01/06/13.

FIFA está compuesta por seis confederaciones: Confederación Asiática de Fútbol (AFC), Confederación Africana de Fútbol (CAF), Confederación de Norte, Centroamérica y el Caribe de Fútbol (Concacaf), Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol), Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC) y Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA); donde se reparten las 209 asociaciones afiliadas, contando con más de 240 millones de miembros.

Se trata de una organización internacional, no obstante, opera como empresa transnacional. Cuenta con varias empresas que generan ganancias por diversos conceptos:

- *FIFA Marketing & TV SA* (Suiza). Explotación de derechos de mercadotecnia.
- *FIFA Marketing Alemania GmbH* (Alemania). Sociedad de servicios.
- *Immobilien Hitzigweg SA* (Suiza). Sociedad (en disolución) inmobiliaria.
- *FIFA Travel GmbH Zurich* (Suiza). Agencia de viajes.
- *FIFA Ireland Ltd.* (Irlanda). Sociedad de servicios.
- *FIFA Media SA Zurich* (Suiza). Sin actividad.

- *Footfin (Football Finance) SA* (Suiza). Finanzas.<sup>70</sup>

La División de Marketing de la FIFA está dividida en cinco departamentos fundamentales: 1) Ventas y Concesión de Licencias, 2) Gestión de Cuentas y Operaciones, 3) Estrategia y Gestión de Marca, 4) Entradas y Hospitalidad, y 5) Marketing de la FIFA en Brasil.<sup>71</sup> Los objetivos mercadotécnicos de la FIFA son:

- Definir paquetes de derechos de patrocinio, distribuir de manera efectiva estos derechos y añadir valor con el fin de garantizar el máximo rendimiento de la inversión de los patrocinadores.
- Promocionar los eventos de la FIFA para avivar el entusiasmo de la afición y aumentar el valor para las naciones anfitrionas, las sedes, las asociaciones miembro, la FIFA, los patrocinadores y otros interesados.
- Administrar paquetes exclusivos de hospitalidad en eventos FIFA y brindar una experiencia única.
- Desarrollar innovadores programas que respondan a necesidades mercadotécnicas precisas con el fin de hacer aún más emocionante la experiencia de los aficionados en los eventos FIFA.
- Manejar la identidad de marca de la FIFA y las actividades FIFA garantizando una imagen de marca coherente y con grandes aspiraciones.
- Hacer que la mercadotecnia de la FIFA se convierta en líder de la mercadotecnia deportiva y del patrocinio.<sup>72</sup>

Haciendo énfasis en el último objetivo, se puede dar un panorama de su ambición. A partir de la presidencia de Havelange, se inició una reestructuración en la institución, que pasó de darle prioridad a lo que acontecía dentro de la cancha, a lo que sucedía fuera de ella. No se malentenda esto, nunca se descuidó el aspecto estrictamente futbolístico, sino que pasó a segundo plano, dando prioridad a la globalización y explotación comercial del producto fútbol.

Posterior a la presidencia del brasileño, la llegada del suizo Joseph Blatter no hizo más que continuar por la senda previamente marcada. Siendo el punto culminante de la globalización del deporte la Copa del Mundo realizada en Corea y Japón en 2002, y rematándolo con el primer Mundial en tierras africanas, con la celebración

---

<sup>70</sup> Samuel Martínez, *op. cit.*, p. 232 y 233.

<sup>71</sup> FIFA, "Marketing", *FIFA.com*, <http://fifa.to/1cheq1f>, acceso 03/04/13.

<sup>72</sup> FIFA, "Objetivos de Marketing", *FIFA.com*, <http://fifa.to/1eIX82w>, acceso 03/04/13.

de Sudáfrica 2010 y, por si quedaran dudas, las próximas dos ediciones serán Rusia 2018 y Qatar 2022. Consumando así el título que ostenta el fútbol como deporte universal.

En lo estrictamente comercial, la FIFA cuenta con los denominados “patrocinadores oficiales” o “socios FIFA”, que son marcas comerciales conocidas a nivel mundial que ostentan derechos extraordinarios a las otras marcas patrocinadoras. Siendo el clímax de las alianzas comerciales los Mundiales de fútbol, evento que llega a miles de millones de personas y es celebrado cada cuatro años en un país sede, elegido con años de anticipo.

Los “socios FIFA” cuentan con los beneficios que otorga el paquete estándar de derechos, que incluye:

- El uso de las marcas oficiales.
- La publicidad dentro y fuera del estadio, en todas las publicaciones oficiales y en el sitio web oficial [www.fifa.com](http://www.fifa.com)
- Reconocimiento de su apoyo mediante un completo programa de reconocimiento a los patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA.
- Asegurar protección contra la mercadotecnia ilegal.
- Oportunidades de hospitalidad.
- Publicidad directa y oportunidades de promoción y de acceso preferencial a la difusión de la publicidad de la Copa Mundial de la FIFA.<sup>73</sup>

Otro beneficio con el que cuentan los “socios FIFA”, aparte de los del paquete estándar, es que “cuentan con la posibilidad de adaptar su patrocinio a la medida de su estrategia y sus necesidades de mercadotecnia. Por ejemplo, pueden utilizar individualmente el logotipo oficial y crear logotipos compuestos”.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> *Ídem.*

<sup>74</sup> FIFA, “Socios FIFA”, *FIFA.com*, <http://fifa.to/1iBjp2Z>, acceso 03/04/13.

## Imagen 11 Socios FIFA (2013)



Obtenida de <http://fifa.to/1iBjp2Z>, acceso el 03/04/13.

Además, la FIFA cuenta con un sistema de concesión de licencias, a través de alianzas con otras marcas para maximizar la explotación de su producto. Algunas de dichas alianzas son con Panini, que publica los álbumes de adhesivos de la Copa Mundial de la FIFA desde 1970; Electronic Arts, quienes producen numerosos videojuegos de fútbol; Hublot, marca de relojes de lujo fabricante del cronometrador oficial, y Louis Vuitton, diseñador del estuche de viaje oficial del trofeo de la Copa Mundial de la FIFA.<sup>75</sup>

Con todo lo anterior, se aprecia que la FIFA ha utilizado de forma correcta el manejo del marketing deportivo. Valiéndose de su producto estrella, la Copa Mundial, ha logrado atraer grandes capitales y transformado completamente su estructura. Aunque cuestionado por muchos, la FIFA es un claro ejemplo de la explotación de imagen y herramientas mercadológicas para posicionar su producto en el mercado de una forma sobresaliente. Abriendo así, una nueva era en el deporte, la era de la comercialización e industrialización del fútbol.

---

<sup>75</sup> FIFA, "Concesión de Licencias", *FIFA.com*, <http://fifa.to/1alwCXF>, acceso 01/06/13.

## 1.7 DE DIVERSIÓN PARA OBREROS A ESPECTÁCULO PARA RICOS

El futbol fue creado por los estratos mejor posicionados en Inglaterra, pero alcanzó su popularidad actual, en parte, gracias a los obreros; la clase baja. Por tal motivo, y dado la afluente aparición de fábricas durante el siglo XIX, los primeros juegos “organizados” se dieron, tanto entre colegios, como entre fábricas; lo cual pronto propagó su popularidad y provocó que el futbol se convirtiera en su principal distracción y, con el paso del tiempo, en su primordial afición.

No obstante, los tiempos han cambiado desde aquellos partidos protagonizados y disfrutados por los obreros en el siglo XIX. Como lo narran Antonio Rosique y Rogelio Roa en *La Isla del futbol*, han cambiado al grado que hoy día, al menos en Inglaterra, los obreros, la *working class* (clase trabajadora), se han visto relegados a ver los partidos de futbol, su deporte, por televisión de paga en alguno de los populares *pubs* ingleses, siendo desplazados no sólo de las canchas, sino también de los estadios; dejando su lugar a la clase media y alta.

Según Eduardo Galeano: “El juego se ha convertido en espectáculo, con pocos protagonistas y muchos espectadores”.<sup>76</sup> Definición *ad hoc* al futbol actual, que ha dejado, por mucho, de ser sólo un juego; primeramente se convirtió en deporte, para luego pasar a ser una profesión y, finalmente, un deporte-espectáculo. Con ello, ha atraído las miradas de diversas facciones, convirtiéndolo en toda una industria; Gerardo Molina lo ilustra de la siguiente forma:

Las modalidades deportivas, como el futbol, se han convertido con la intervención privada en algo más cercano al espectáculo y, por tanto, en un negocio fructífero, lo que ha motivado la participación de personas jurídicas; de esta manera se aprecia la evolución que se está dando en todo el terreno deportivo, el progreso con estructuras cada vez más profesionalizadas, siendo hoy empresas deportivas, verdaderas marcas con productos y servicios. [...] Esta etapa se inicia con la transmisión masiva de distintos eventos deportivos a través de los medios de comunicación.<sup>77</sup>

Si bien el futbol era un deporte popular durante la primera mitad del siglo XX, no fue un deporte masificado hasta el momento en que se empezaron a transmitir los

---

<sup>76</sup> Eduardo Galeano, *op.cit.*, p. 6.

<sup>77</sup> Gerardo Molina, *El poder del marketing deportivo: pasión y dinero*, p. 13 y 45.

partidos a nivel internacional, convirtiéndolo así en un espectáculo. Un punto de inflexión y de referencia han sido las Copas Mundiales de la FIFA.

En *Fútbol a luz y sombra*, Eduardo Galeano expone que Suecia 1958 fue la primera Copa que se transmitió (aunque sólo en el ámbito local en vivo y al resto del mundo de forma diferida); la final de Chile 1962 fue la primera transmitida en vivo internacionalmente, aunque en blanco y negro y llegando a pocos países; Inglaterra 1966 fue el primer Mundial transmitido completamente en directo, vía satélite, aunque todavía en blanco y negro.

A partir del Mundial de México 1970, tomando como referencias históricas estos campeonatos, el fútbol pasó a ser un espectáculo global, dándole entrada al ingreso del capital privado y asociándose con grandes marcas comerciales.

Es necesario saber cuándo ocurrió el cambio, así como dónde inició, para comprender de mejor manera la transformación del juego. En el subtema anterior se habló del brasileño João Havelange, quien, tras llegar a la presidencia de la FIFA en 1974, inició un recambio en la forma de operar de la federación, iniciando vínculos con marcas poderosas como Adidas y Coca-Cola. Esto, aunado a lo explicado anteriormente sobre las transmisiones internacionales, nos arroja una coincidencia: la década de los setenta.

Lo que lleva a retomar a Gerardo Molina, quien, en su libro *El poder del marketing deportivo*, nos dice que: “A partir de los años setenta, es cuando empieza a generarse una gestión comercial en el deporte. Antes se realizaba la gestión por intuición más que por análisis y conocimiento”. Igualmente lo marca Sergio Villena, al decir que: “La introducción de la televisión por vía satélite, en los años setenta, que se potencia *ad infinitum* con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que entran en escena en los ochenta y noventa, marca la definitiva globalización del fútbol como espectáculo”.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Sergio Villena, *Globalización: siete ensayos sobre fútbol, identidad y cultura*, p. 85.

Con lo anterior, se puede inferir que el cambio sustancial vino a partir de los años setenta, lo cual nos deja a expensas de conocer dónde, en qué lugar inició la transformación, para, a partir de ahí, establecer una vereda que nos conduzca hasta la actualidad.

José Ramón Fernández, en el prólogo a la segunda edición de *La Isla del futbol*, escribe al respecto: “Inglaterra, como ha ocurrido siempre dentro del futbol, actuó como catalizador del cambio [...] ahí se han originado las transformaciones definitivas del juego: su reglamentación, su versión *amateur*, su paso al profesionalismo, su comercialización, su entrada a la televisión, hasta su evolución en una industria que cotiza en la bolsa de valores”.

Al igual que lo hizo con la Revolución Industrial, Inglaterra puso la pauta para llevar el futbol, su invención, a una nueva etapa, lo trasladó de las canchas de pasto a las oficinas de publicistas y hombres de negocios. Esta vez las transformaciones han sido aplicadas al deporte, convirtiendo al futbol en una inmensa industria de entretenimiento basada en comercio, tecnología e innovaciones, apertura de fronteras y la explotación de los mercados.<sup>79</sup>

Sin embargo, pese a que desde los setenta el balompié daba indicios de su comercialización, fue hasta el año de 1992 cuando ésta se consumó, con la formación de la *Premier League*. Dicha situación ha generado ingresos multimillonarios para los clubes ingleses, pero, al mismo tiempo, ha provocado el descontento de los fanáticos más arraigados, quienes califican de cínica dicha revolución al provocar que el deporte se rija mediante una lógica puramente comercial.

Tales situaciones explican la actualidad del futbol inglés: basado en el poderío económico y la fuerza de su tradición. Lo cual ha convertido a la liga inglesa en la

---

<sup>79</sup> Erick Balderas, *op. cit.*, p. 55 a 59.

más poderosa del mundo, económicamente hablando, y en una de las mejores, sino es que la mejor, deportivamente.<sup>80</sup>

### Imagen 12 Logo de la *Premier League* inglesa



Obtenida de <http://bit.ly/1alxdbA>, acceso 15/07/13.

Como puede apreciarse en la Imagen 12, resalta el nombre de Barclays (uno de los bancos más prestigiados del Reino Unido), quien es el patrocinador oficial de la liga inglesa, cuestión que permite comprender: 1) la explotación de mercados por parte de marcas mediante el futbol; 2) la revolución comercial que detonó el futbol inglés; y 3) las relaciones comerciales que han convertido al balompié en una industria.

Sobre este patrocinio, ejemplo claro de la comercialización del juego, Antonio Rosique y Rogelio Roa, tras una reunión con Nick Gault, director asociado de patrocinios de Barclays, escribieron lo siguiente:

Para Barclays, ser el patrocinador de la *Premier League* va mucho más allá de exhibir un logotipo en el trofeo o tener presencia de marca en la publicidad estática de los estadios. Gracias a la sinergia que ha establecido con la liga, la empresa está más cerca de sus clientes potenciales y por ello ha sido capaz de crear unidades de negocio alternas como tarjetas bancarias, seguros, promociones y

---

<sup>80</sup> De acuerdo a un artículo publicado por la Federación Internacional de Historia y Estadística de Futbol (IFFHS) el 21 de febrero de 2012, la *Premier League* inglesa es la liga más fuerte del siglo XXI, tomando como referencia los puntos obtenidos a partir de 2001 en el listado anual que dicha federación publica desde 1991. Esta clasificación se determina con base en los resultados de los partidos disputados en los campeonatos y copas nacionales, así como en las competiciones internacionales de clubes de las seis confederaciones continentales y de la FIFA. IFFHS, "Liga más fuerte de Europa de la 1ª Década del Siglo XXI (2001-2010)", <http://bit.ly/1bAocwl>, acceso 18/07/13.

servicios financieros a la medida de sus consumidores. [...] Lo que ha consolidado su posición como el banco líder de Inglaterra.

Otro punto importante en la revolución llevada a cabo por el balompié británico, el inglés sobre todo, ha sido el aspecto que concierne a los derechos televisivos, que, a decir de Gerardo Molina, se trata “del conjunto de licencias de imagen y otras actividades comerciales producto de la exposición mediática de equipos y jugadores convertidos en estrellas y celebridades”.<sup>81</sup>

Desde su creación en 1992 hasta la fecha [2015], los derechos de televisión de la *Premier League* no han hecho más que ir en aumento. El primer contrato se firmó con BSkyB por cinco años a cambio de 191 millones de libras (291 MDD); para 1997, se firmó un nuevo contrato por cuatro temporadas con valor de 670 millones de libras (1 022 MDD); en 2001 la cifra aumentó a 1 110 millones de libras (1 694 MDD) por otras tres campañas; en 2004 la cantidad disminuyó a 1 024 millones de libras (1 562 MDD) a cambio de otros tres años.<sup>82</sup>

Para la etapa de 2007 a 2010, Sky y Setanta Sports pagaron en conjunto 1.7 billones de libras (2 328 MDD).<sup>83</sup> Finalmente, en el periodo comprendido de 2010 a 2013, la liga inglesa ingresó 2 263 MDD por dicho concepto.<sup>84</sup>

El ingreso obtenido mediante la venta de los derechos televisivos va directo a las arcas de los 20 equipos de la *Premier*, siendo repartidos equitativamente,<sup>85</sup> lo cual provoca que los equipos ingleses fichén nuevos jugadores con calidad, elevando el nivel futbolístico de la liga, haciendo que cada vez sea mayor la oferta por televisar sus partidos, creando así un círculo virtuoso.

---

<sup>81</sup> Gerardo Molina, *op. cit.*, p. 13.

<sup>82</sup> Antonio Rosique y Rogelio Roa, *La Isla del futbol*, p. 159. Nota: conversión 1 libra = 1.5258 dólares.

<sup>83</sup> Raúl Sánchez, “Todo sobre la Premier League”, <http://bit.ly/1INH0a6>, acceso 20/07/13. Nota: conversión 1 libra = 1.5258 dólares.

<sup>84</sup> Gerard Mateo, “La Premier, convulsionada por el reparto de los derechos televisivos”, <http://bit.ly/1fU6Uz0>, acceso 20/07/13. Nota: conversión 1 euro = 1.3141 dólares.

<sup>85</sup> Los ingresos se dividen en tres partes: el 50% se reparte por igual entre los clubes. El 25% se destina en función de la clasificación de los equipos al final de la competición y el 25% restante se paga en función de la audiencia de los partidos, con los clubes más grandes recibiendo más dinero al ser, lógicamente, los que más audiencia tienen. El dinero que pagan las televisiones extranjeras se reparte por igual entre los 20 equipos. Raúl Sánchez, *op. cit.*

La mejora del nivel futbolístico que se observó a partir de 1992, desembocó en un aumento de calidad en el espectáculo ofrecido en las canchas de toda Inglaterra, lo cual elevó el precio de las entradas, desplazando de esta forma a la *working class* de los estadios; y, a su vez, atrayendo a nuevos estratos sociales que se interesaron en presenciar el “nuevo” espectáculo masivo.

El interés de la clase alta y media en el futbol provocó que empresas de otros sectores fijaran su mira en el balompié, como es el caso de Barclays, así, ya no sólo las marcas de prendas deportivas estuvieron inmersas en la naciente industria futbolística.

Tal como lo describe el Dr. Rogan Taylor, director del *Football Industry Group Management School*, de la *University of Liverpool*: “Los procesos de globalización y el avance de las nuevas tecnologías provocaron que el fenómeno [futbol] creciera exponencialmente en Europa Occidental. En consecuencia, lo que alguna vez fue considerado *the people’s game* (el juego de la gente) amplió sus horizontes, se expandió a territorios lejanos y superó su condición de clase”.<sup>86</sup>

El fenómeno del futbol fue conquistando poco a poco toda Inglaterra y el resto del continente, sin embargo, le tomó más tiempo conquistar el barrio más poderoso de la capital inglesa: *The City* (sede de la bolsa de valores). Ya que fue hasta el año de 1983 cuando un club de futbol profesional logró flotar sus acciones, se trata del Tottenham Hotspur; abriendo así, las puertas a la inversión privada y a millonarios excéntricos capaces de comprar un club.<sup>87</sup>

Ser el pionero en aspectos como el patrocinio de la liga, así como la venta de los derechos de transmisión globales y la inserción de los clubes de futbol en la bolsa de valores, han convertido al futbol inglés, junto con Havelange, en el padre de la industrialización del futbol.

Una vez masificado el balompié, empezaron a aparecer personajes que han tratado de aprovechar la ventana mediática que da el ámbito futbolístico al tratarse de un

---

<sup>86</sup> Rogan Taylor, prólogo a Antonio Rosique y Rogelio Roa, *op. cit.*, p. 15.

<sup>87</sup> *Ibid.*, p. 28.

deporte-espectáculo; buscando, en parte, posicionarse con su mercado objetivo. Ya se habló del caso del banco británico Barclays, al igual que él, existen distintas marcas que han asociado su nombre con algún equipo o liga de fútbol, pero no se limita a otras empresas, abarca también a individuos.

Como escribió Eduardo Galeano: “El fútbol genera fama y poder. Los clubes que tienen cierta autonomía, están habitualmente dirigidos por opacos hombres de negocios y políticos que utilizan el fútbol como una catapulta de prestigio para lanzarse al primer plano de la popularidad”.<sup>88</sup>

Tal es el caso de Silvio Berlusconi, político, empresario, magnate y ex Primer Ministro italiano, quien, además de ser dueño del conglomerado de telecomunicaciones Mediaset, es propietario y presidente del AC Milan. También en Italia, la familia Agnelli, histórica familia del capitalismo italiano, con poder económico, político, industrial y financiero, es propietaria de la Juventus de Turín.

Recientemente, la industria futbolística ha visto llegar a magnates multimillonarios que hacen competitivos equipos de fútbol a base de “billetazos”. Casos concretos el de los rusos Roman Abramovich, quien compró al Chelsea en 2003 y Dmitry Rybolovlev, presidente del AS Mónaco desde 2011; así como el de los jeques Mansour bin Zayed Al-Nahyan, dueño del Manchester City desde 2008 y Nasser Al-Khelaifi, propietario del Paris Saint-Germain desde 2011.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Eduardo Galeano, *op. cit.*, p. 61 y 62.

<sup>89</sup> Javier Rivero, “Los dueños del City, PSG y Mónaco los ‘jeques buenos’ del fútbol”, <http://bit.ly/1chIMmC>, acceso 19/07/13.

### Imagen 13 Roman Abramovich, multimillonario pionero en comprar y manejar un club de futbol



Obtenida de <http://bit.ly/1edzlmK>, acceso 19/07/13.

Es difícil saber por qué estos hombres han decidido invertir millones de dólares en equipos de fútbol, lo cierto es que la mayoría de ellos, han saltado a la fama tras incursionar en el mundo futbolístico. En parte se debe, como lo menciona Gerardo Molina, a que “los colores y nombres de los equipos deportivos tienen características que son la envidia de las más importantes mega *brands* [marcas]; tienen fuerza de marca, seducción, mística, poder de reconocimiento y un alto nivel de penetración”.<sup>90</sup>

De esta manera, los clubes de fútbol y el deporte como tal, han llamado poderosamente la atención, no sólo de las grandes empresas comerciales, sino también de personajes opulentos para invertir en ellos y sacar los dividendos que cada uno quiera, llámese posicionamiento, ganancias, reputación o simple reconocimiento. Esteve Calzada lo resume de la siguiente manera:

La industria del fútbol presenta diferentes escenarios en los que la rentabilidad de la inversión no es el único objetivo que persiguen sus propietarios. [...] El incremento de la demanda del deporte más popular del planeta ha favorecido un crecimiento de los ingresos espectacular y generalizado. Así, la globalización, el aumento de valor de los derechos de televisión y las ventas de jugadores a precios

---

<sup>90</sup> Gerardo Molina, *op. cit.*, p. 176.

desorbitados llenaron en su momento las arcas de las *sports properties*, atrayendo además a nuevos propietarios procedentes de otras industrias y geografías.<sup>91</sup>

A partir de la década de los setenta, arrancando en Inglaterra y en las oficinas de la FIFA, actuando como catalizadores los patrocinios, los derechos de transmisión y la posterior llegada de acaudalados personajes, nació una nueva etapa en la historia futbolística, la del deporte-espectáculo masificado y, eventualmente, la comercialización e industrialización del juego, dando como resultado: el nacimiento del producto fútbol.

---

<sup>91</sup> Esteve Calzada, *Show me the money!*, p. 25 y 28.

## 1.8 LA INDUSTRIA FUTBOLÍSTICA

Una vez que los ingleses y la FIFA iniciaron la “revolución” futbolística con miras al comercialismo, no ha existido marcha atrás. A decir verdad, considerando que el futbol, como lo conocemos, nació en 1863, se podría decir que le tomó bastante tiempo a los dueños del balón lograr explotarlo, comercialmente hablando. Ahora sabemos que fue a partir de los setenta que se empezó a hablar del futbol como un producto, lo cual deja entrever que existieron 107 años, aproximadamente, donde el balompié fue visto meramente como un deporte o un juego.

Tómese en cuenta que el inicio de la “revolución” ocurrió en Europa, por lo que le ha tomado tiempo llegar a otras latitudes. Ejemplo de ello es nuestro país, recuérdese que hasta el año de 1943 el futbol no era profesional, lo cual ya refleja un motivo de letargo en comparación con el Viejo Continente; por lo que no resulta extraño que la comercialización futbolística en México se encuentre dando sus primeros pasos.

En pocas palabras, la industria del futbol se mantuvo subdesarrollada en relación con el tamaño de su mercado durante poco más de cien años, se trataba de un gigante en estado de hibernación; un gigante que fue despertado por la FIFA y la *Premier League* hace 40 años, aproximadamente.

Actualmente, como lo describe Sergio Villena en su libro *Globalización: siete ensayos sobre futbol, identidad y cultura*:

El futbol parece diluirse en las aguas de la economía. [...] El aficionado consume asiduamente los productos derivados de la asociación entre el deporte y las marcas que representa, sin que le resulte extraño que su equipo, estrictamente hablando, ya no le pertenezca, sino que es él quien le pertenece a la empresa que lo ha comprado, porque “la afición” es un producto más en la lógica del mercado.

Las grandes empresas y marcas se han percatado del enorme poder con el que cuentan los deportes, principalmente el futbol. En palabras de Juan Villoro: “El futbol le gusta a demasiada gente para no ser aprovechado de mil formas distintas”,<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Juan Villoro, *Dios es redondo*, p. 33.

razón por la que se encuentran decenas de vallas publicitarias en cualquier estadio, diversos logotipos en los *jerseys* (camisetas) de los clubes, infinidad de calzado deportivo y miles de transmisiones futbolísticas anuales.

Al respecto, la estudiante Laura Sepúlveda escribió: “A diferencia de hace algunos años, las transmisiones de los partidos y los uniformes de los jugadores lucen logotipos de empresas dispuestas a pagar grandes cantidades de dinero con tal de llegar a los aficionados del balompié, deporte capaz de movilizar a tantas personas como la religión y que promueve un consumo extraordinario”.<sup>93</sup>

Ya se ha analizado cuándo y dónde comenzó a surgir la industria futbolística, pero vale la pena hacer lo propio con las formas. El fútbol cuenta con más de 150 años de historia y la comercialización inició hace relativamente corto tiempo, sin embargo siempre estuvo ahí, aunque no tan evidente ni en la cantidad con la que se ve hoy en día. Los primeros clubes de fútbol nacieron en Inglaterra, sobre su manejo interno escribe Gerardo Molina:

En esa época la estructura de las organizaciones funcionaban bajo la conducción de un presidente que administraba, un contador que llevaba las finanzas y los que pretendieran ser socios. La mayoría de los presidentes al asumir sus funciones ya habían alcanzado amasar fortunas millonarias, su objetivo estaba más vinculado a la búsqueda de status social, fama, prestigio y popularidad. [...] Desde este enfoque podemos racionalizar que en los deportes el ánimo de lucro no es lo único y más importante.

En su nacimiento, las empresas deportivas (o clubes) generaban sus recursos primordialmente gracias a la venta de boletos y a la aportación de cuotas, esto debido a que su primordial objetivo era el esparcimiento social. Sin embargo, en medida que aumentó su popularidad, también lo hicieron sus canales de ingresos.<sup>94</sup>

En el caso puntual de nuestro país, al tratarse de un deporte *amateur* hasta antes de 1943, los clubes no buscaban ganancias, pese a que los equipos dueños de los parques donde se jugaban los partidos (casos puntuales los del Reforma AC, Club España, Asturias y Necaxa) obtenían ganancias provenientes de las entradas,

---

<sup>93</sup> Laura Sepúlveda, “El fútbol, superado por la mercadotecnia”, *Gaceta Universitaria*, 30 de enero de 2006.

<sup>94</sup> Gerardo Molina, *op. cit.*, p. 176.

dinero que iba a parar directamente a sus dueños, puesto que los jugadores no recibían salario alguno.

Gracias a la venta de boletos y aportaciones voluntarias, nació la insipiente industria futbolística que, con el paso del tiempo, iría tomando forma, alimentándose de la creciente popularidad del balompié y, eventualmente, de su masificación.

Hoy en día sería descabellado pensar que los equipos de fútbol pagaran a las empresas y marcas comerciales a cambio de productos o servicios, sin embargo, existió una época en la que esto sucedía. Simon Kuper y Stefan Szymanski lo exponen, en su obra titulada *¡El fútbol es así!*, parafraseando a Peter Kenyon, ex director y presidente ejecutivo de la firma de ropa deportiva Umbro:

En la década de 1970, los grandes clubes ingleses solían pagar a empresas como Umbro para que les suministraran el equipaje. Obviamente, para los fabricantes era una excelente publicidad que algunos de los mejores jugadores de Inglaterra salieran al campo vestidos con sus prendas, pero a los clubes aún no se les había ocurrido esta idea. De modo que las compañías de prendas deportivas solían cobrar por hacerse publicidad.

Así, las marcas de prendas deportivas, como la citada Umbro, Adidas y Nike, por nombrar algunas, iniciaron su vínculo con los clubes de fútbol. Al principio eran los equipos quienes acudían a comprar las prendas necesarias, posteriormente estas empresas regalaban los tacos a ciertos jugadores, como Ricky George, quien narra: “Si lo comparamos con la situación actual, resulta fascinante. No se hacían grandes negocios de patrocinio. Lo único que hacían [las empresas de prendas deportivas] era regalar botas a los jugadores. Era el tipo más barato de relaciones públicas que podamos imaginar”.<sup>95</sup>

En la actualidad, las marcas de ropa deportiva pagan millones de dólares por ser patrocinadoras de un equipo o selección nacional, además de dotarlos de toda su indumentaria durante el periodo de tiempo que dure el contrato. Como ejemplo, Adidas, patrocinador oficial de la selección mexicana de fútbol desde 2006, “pagó

---

<sup>95</sup> Citado en Simon Kuper y Stefan Szymanski, *op. cit.*, p. 94.

entre 45 y 60 millones de dólares por siete años. En el escenario más conservador, casi 6.5 millones por año”.<sup>96</sup>

### Imagen 14 Patrocinio de Adidas con la selección mexicana



Obtenida de <http://bit.ly/1lg7NmS>, acceso 22/07/13.

A partir de los años ochenta, de acuerdo con algunos expertos, entre ellos Gerardo Molina, “es cuando los directivos de los clubes europeos de primer nivel crean conciencia de que tienen que gestionar su estructura de otra forma”, introduciéndose la gestión comercial en el deporte.

Otros especialistas del tema, como lo son Simon Kuper y Stefan Szymanski, coinciden al decir que “poco a poco, con el paso del tiempo, los clubes de futbol han encontrado nuevas maneras de ganar dinero. [...] Los clubes ingleses no descubrieron hasta finales de la década de 1980 que algunas personas estaban dispuestas a comprar réplicas de camisetas de su equipo”.<sup>97</sup>

Lo que lleva a hablar sobre un artículo sumamente demandado por los fanáticos y seguidores de futbol, y fuertemente explotado tanto por los mismos equipos, como por los patrocinadores: los *jerseys*.

A decir de Juan Villoro: “Los fans de tendencia epidérmica no son cautivados por el espíritu sino por el aspecto de su equipo. Fanáticos de ciertas rayas y no de otras.

<sup>96</sup> Jaime Rascón, “Costos del fracaso”, *Futbol Total*, Mayo 2008, p. 43.

<sup>97</sup> Simon Kuper y Stefan Szymanski, *op. cit.*, p. 94 y 95.

Esta atracción textil dura con mayor facilidad. Aunque la camiseta sea infamada por anuncios comerciales”.<sup>98</sup>

Este aspecto es aprovechado por las marcas de prendas deportivas, quienes cada temporada sacan al mercado un nuevo diseño de la playera del equipo, contando con sus respectivos patrocinadores; además de lanzar *jerseys* de visita, alternativos y conmemorativos. Convirtiéndose en el producto predilecto y de mayor demanda entre los aficionados.

Sobre el uso de este espacio “sagrado” para la incursión de los patrocinadores, Jaime Rascón, especialista en marketing deportivo, con experiencia en clubes como Barcelona y América, escribió:

Al terminar la década de los ochenta y comenzar la de los noventa, varias organizaciones y los mismos clubes se dieron cuenta del valor de la camiseta como medio de publicidad. La inmensa cobertura del fútbol garantizaba múltiples impactos gratuitos en medios audiovisuales y escritos comparados con la inversión requerida. También se constituyeron como publicidad estática ambulante a costo cero debido a que los aficionados caminamos con ellas haciendo promoción a dichas marcas sin cobrar un peso. Los seguidores aceptaron esta asociación ya que la fidelidad a sus equipos trasciende lo comprensible.<sup>99</sup>

El patrocinio en el uniforme de los clubes de fútbol se ha convertido en una parte de él, mucho tiene que ver la gran exposición mediática que poseen estos. Un ejemplo de ello es el caso del Manchester United, uno de los equipos más populares y con más seguidores alrededor del planeta. Cabe destacar que durante 2012, la playera del Manchester United tuvo 300 horas de transmisión en 20 países, generando 937 millones de espectadores en todo el mundo.<sup>100</sup>

Razón por la cual Aon (empresa proveedora de servicios de gestión de riesgo, seguros, recursos humanos y consultoría) renovó el contrato de patrocinio que tenía con Manchester United, el cual expiraba al final de la temporada 2013-2014, y que ahora permanecerá hasta el 2021. De acuerdo con Alan Campos, editor de la revista

---

<sup>98</sup> Juan Villoro, *op. cit.*, p. 18.

<sup>99</sup> Jaime Rascón, “Casacas saturadas”, *Fútbol Total*, Octubre 2007, p. 65.

<sup>100</sup> Alan Campos, “Aon extiende patrocinio con Manchester United por 8 años más”, *Merca 2.0*, <http://bit.ly/1d7xvs4>, acceso 14/04/13.

*Merca 2.0*, éste acuerdo rondaría los 27 millones de dólares al año, aproximadamente 216 millones de dólares por toda la duración del contrato.<sup>101</sup>

### **Imagen 15 Indumentaria de local y de visitante del Manchester United con el patrocinio de Aon**



Obtenidas de <http://bit.ly/1gYKPIR> y <http://bit.ly/1gYMulg>, acceso 23/07/13.

Otro ejemplo es el del Barcelona, quien anunció oficialmente a la aerolínea Qatar Airways como *sponsor* (patrocinador) en la playera de juego del equipo a partir de la temporada 2013-2014, y hasta el final de la campaña 2015-16.

En palabras de Alan Campos: “El acuerdo otorgará al club catalán ganancias por 46 millones de dólares al año por cada uno de los tres años de duración, en lo que representará el contrato de patrocinio en playera más jugoso del mundo, hasta que entre en vigor en la temporada 2014-15 el que Manchester United tiene con Chevrolet, y que reportará al club británico ingresos de casi 80 millones de dólares por temporada”.<sup>102</sup>

El motivo principal por el que las marcas se interesan en poner su nombre en las playeras de equipos de fútbol es el posicionamiento que éste les da, nacional e

---

<sup>101</sup> *Ídem*.

<sup>102</sup> Alan Campos, “Qatar Airways, nuevo sponsor del Barcelona”, *Merca 2.0*, <http://bit.ly/1bewrUr>, acceso 08/03/13.

internacionalmente; en parte, esto se debe a su uso diario, ya que los *jerseys* de los equipos se han convertido en una prenda de uso cotidiano, así lo reflejan las ventas.

## Imagen 16 Las 10 playeras de futbol más vendidas en el mundo



Obtenida de <http://bit.ly/1bAvhgH>, acceso 29/11/12.<sup>103</sup>

Sin embargo, el principal aliciente que tiene una marca por plasmar su logo en una playera de cualquier equipo futbolístico es el posicionamiento que le otorgan las transmisiones televisivas. Para nadie es secreto que en la actualidad existe una gran cantidad de canales deportivos –en televisión de paga, principalmente–, en los cuales se pueden observar partidos de diversos países: Inglaterra, España, Italia, Francia, Holanda, Brasil y Argentina; además de torneos internacionales y de selecciones nacionales.

Lo cual desemboca en una gran oferta del producto futbolístico, “las principales cadenas emiten anualmente alrededor de 7 mil horas de deporte; ESPN lo hace alrededor de 12 mil 500 horas anuales y el resto de cadenas vía satélite hasta 9 mil

<sup>103</sup> Los datos incluidos en la imagen fueron otorgados por la consultora alemana PR Marketing y publicados inicialmente por [Sporting Intelligence](http://SportingIntelligence), los cuales abarcan la cantidad de *jerseys* vendidos entre las temporadas 2007-2008 y 2011-2012, y sólo se toma en cuenta la mercadería oficial. Pablo Petovel, “Las 10 camisetas de futbol más vendidas en el mundo”, *Merca 2.0*, <http://bit.ly/1bAvhgH>, acceso 29/11/13.

horas al año. La televisión se ha convertido, sin duda, en el paraíso de los aficionados al deporte”.<sup>104</sup> Por lo menos así lo reflejan las audiencias globales de televisión:

- Final Copa del Mundo: 700 millones de espectadores.
- Final *Champions League*: 120 millones de espectadores.
- *Super Bowl*: 120 millones de espectadores.
- GP Fórmula 1: 60 millones de espectadores.<sup>105</sup>

Tales números permiten comprender el por qué las grandes empresas comerciales pagan millones de dólares por hacer presencia en la playeras de los mejores clubes del mundo. Las cifras toman mayor relevancia al conocer que hasta 1982, los clubes ingleses rehusaron permitir que los partidos de liga se televisaran, temiendo que eso disuadiría a los hinchas de ir al estadio.<sup>106</sup> Lo cual indica que el negocio de los derechos televisivos ha crecido enormidades en poco más de 30 años.

Aspectos como el patrocinio en los *jerseys* y la venta de los derechos de televisión, entre otros, han ocasionado que los clubes de futbol llenasen sus arcas en poco tiempo, provocando que estos dejasen de operar como negocios familiares para transformarse en industrias deportivas.

**Tabla 3 Crecimiento de ingresos en las grandes ligas europeas**

Competición	Ingresos 1999-2000	Ingresos 2009-10	Crecimiento total (crecimiento anual)
<b>Premier League (Inglaterra)</b>	1 602 MDD	3 258 MDD	+103% (7,4%)
<b>Bundesliga (Alemania)</b>	895 MDD	2 187 MDD	+144% (9,3%)
<b>La Liga (España)</b>	949 MDD	2 131 MDD	+125% (8,4%)
<b>Serie A (Italia)</b>	1 254 MDD	2 013 MDD	+61% (4,9%)
<b>Ligue 1 (Francia)</b>	798 MDD	1 409 MDD	+77% (5,9%)
<b>Total</b>	<b>5 498 MDD</b>	<b>10 998 MDD</b>	<b>+100% (7,2%)</b>

Fuente: Esteve Calzada, *Show me the Money!*, p. 29. Nota: conversión 1 euro = 1.3141 dólares.

<sup>104</sup> Gerardo Molina, *op. cit.*, p. 60 y 61.

<sup>105</sup> Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 20.

<sup>106</sup> Simon Kuper y Stefan Szymanski, *op. cit.*, p. 95.

Como puede apreciarse claramente en la Tabla 3, en un lapso de diez años, el futbol europeo (tomando como referencia las cinco ligas más poderosas) tuvo un incremento del 100% en sus ingresos, es decir, el doble; lo cual demuestra que hubo un cambio radical en la forma de operar, tanto en los clubes como en las ligas.<sup>107</sup>

**Tabla 4 Ingresos de los torneos más importantes de futbol en el mundo**

Competición	Participantes	Propietario	Ingresos
<b>Copa Mundial</b>	Selecciones	FIFA	3 406 MDD (2010)
<b>Eurocopa</b>	Selecciones	UEFA	1 708 MDD (2008)
<b>Champions League</b>	Clubes	UEFA	1 498 MDD (10-11)
<b>Copa América</b>	Selecciones	Conmebol	N/A
<b>Copa Libertadores</b>	Clubes	Conmebol	N/A

Fuente: Esteve Calzada, *Show me the Money!*, p. 22. Nota: conversión 1 euro = 1.3141 dólares.

Sobre la cantidad de dinero que genera la industria futbolística, Eduardo Galeano reprodujo las palabras de João Havelange: “Puedo afirmar que el movimiento financiero del futbol en el mundo alcanza, anualmente, la suma de 225 mil millones de dólares”.<sup>108</sup>

Los clubes de futbol, como el balompié mismo, tardan mucho en adoptar las ideas nuevas, por lo menos así lo marca la historia del juego, nacido oficialmente en 1863; convertido en deporte a finales del siglo XIX y principios del XX; masificándose a partir de los cincuenta y consolidándose como deporte-espectáculo en los setenta; y, a partir de los años ochenta, transformándose en una poderosa industria.

De tal manera que, en 152 años de historia [hasta 2015], el futbol ha venido evolucionando, de la mano de distintos acontecimientos sociales y económicos, primordialmente. La más reciente etapa de dicha evolución es la que más ha llamado la atención, sobre todo la de sectores que nunca antes se la habían prestado.

<sup>107</sup> En la temporada 2011-2012, el futbol europeo en general (contando las ligas de menor prestigio) generó ganancias de 25,7 billones de dólares, superando en un 14.7% los 22,4 billones de dólares alcanzados durante la temporada 2010-11. Alan Campos, “Futbol europeo generó ganancias por 25,7 billones de dólares”, *Merca 2.0*, <http://bit.ly/MBCpTN>, acceso 06/06/13.

<sup>108</sup> Citado en Eduardo Galeano, *op. cit.*, p. 59.

Es evidente el cambio que se ha dado, la forma de administrar las entidades deportivas ha cambiado bruscamente durante las últimas décadas, situación que ha tenido que ver con la introducción de nuevas metodologías, herramientas y estrategias, provenientes de varios campos, siendo el principal el correspondiente a la mercadotecnia, contando con tal importancia que incluso ha derivado en la consecución de una rama especializada: el marketing deportivo.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARKETING DEPORTIVO**

“En su vida, un hombre puede cambiar de mujer, de partido político o de religión,  
pero no puede cambiar de equipo de futbol”.

Eduardo Galeano (1940-2015).

## **MARKETING DEPORTIVO**

Hasta este punto, ya se cuenta con las herramientas suficientes para hablar del tema central del presente trabajo: marketing deportivo.

En el Capítulo 1 se recorrió, a grandes rasgos, 152 años de historia y evolución que tienen posicionado al fútbol como el deporte más popular, visto y practicado en todo el mundo. Por lo que no es de extrañar que exista una rama de la mercadotecnia especializada en dicho deporte-espectáculo (abarcando en general a todos los deportes, siendo, sin embargo, el fútbol donde más se ha hecho notoria su participación).

Se iniciará el presente capítulo narrando la reciente y corta historia que tiene el marketing deportivo como tal, ya que en un principio se trataron de adecuar las herramientas del marketing tradicional al campo deportivo, situación que terminó por “dar a luz” a una rama especializada. Se dará una definición en sentido amplio para, posteriormente, analizarla; abordando sus características inherentes que la diferencian del marketing tradicional.

Posteriormente, se hablará sobre el importante papel que juega el marketing deportivo en el accionar actual de los clubes profesionales. Así como también se explicará el rol decisivo y crucial que tiene el branding (proceso de marca) en el ámbito deportivo, dedicándole especial atención a este tema, pues se trata de la piedra angular sobre la que se edifica el *sport* marketing.

### **2.1 HISTORIA Y DEFINICIÓN**

Para dar una definición de lo que es el marketing deportivo, es necesario conocer en primera instancia el concepto de marketing. Esta tarea resulta ya de inicio algo complicada, puesto que se conocen bastantes y variadas definiciones de ésta, principalmente varían dependiendo de la rama a la que es aplicada; sin embargo, la mayoría, por no decir que todas, coinciden en un aspecto: la satisfacción del cliente/consumidor.

Partiendo de esta premisa, parece *ad hoc* la definición que nos presenta Chris Ritchie, al decir que: “La mercadotecnia es, ante todo, relaciones: con el cliente, con la marca, con los medios y con los colegas. [...] A lo que antaño se le llamaba ‘satisfacción del cliente’ se le conoce hoy como ‘experiencia del cliente’, la cual ahora constituye la esencia de la mercadotecnia”.<sup>109</sup>

A lo largo de su historia, e incluso actualmente, erróneamente se ha encasillado al marketing como una actividad enfocada únicamente a las ventas, acepción bastante alejada de la realidad. El marketing es el tejido y las venas de una empresa/institución, por decirlo de alguna manera. Sus actividades no se limitan a una sola área, sino que comprenden gran parte de todas las acciones que se llevan a cabo. Pablo Barbieri y Daniel Annocaró, en *Fútbol, Negocios y Derecho*, lo describen de la siguiente manera:

Hoy el marketing abarca todo el proceso de producción, comercialización y distribución de los bienes [productos], desde los estudios de mercado hasta la distribución y los presupuestos de ventas, y se concentra, principalmente, en analizar los gustos de los consumidores, establecer sus necesidades y sus deseos e influir en su comportamiento. La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios posventa.

Por lo anterior, se puede deducir que el marketing es un proceso. Un proceso compuesto por varias y diversas actividades enfocadas a la satisfacción del cliente/consumidor. Este proceso se sustenta en la investigación exhaustiva del mercado; no sólo del *target* (público objetivo), sino del mercado<sup>110</sup> en su totalidad.

Una vez expuesta la definición de marketing más acorde al tema de estudio de la presente investigación, se pasará a revisar, de forma muy general, las etapas evolutivas que ha experimentado a través del tiempo. Primordialmente se trata de

---

<sup>109</sup> Chris Ritchie, *Fast Track to Success: Mercadotecnia*, p. 15 y 16.

<sup>110</sup> Entiéndase por mercado todos los públicos que directa o indirectamente tienen contacto con la empresa/institución: competidores directos e indirectos, las autoridades, otras empresas/instituciones, los medios masivos de comunicación, los clientes potenciales y, por supuesto, el *target*.

tres: 1) etapa orientada hacia la producción; 2) etapa orientada a la empresa/institución; y 3) etapa orientada hacia el mercado.

Ponerle fechas exactas a cada etapa resultaría algo ocioso, dado que no se puede decir con exactitud en qué año inició una y concluyó otra, es más, ni siquiera se puede afirmar que alguna haya dejado de existir completamente. Sin embargo, sí se puede hablar que cada etapa ha coincidido con eventos trascendentales para la humanidad; teniendo como protagonistas, una vez más, a la Revolución Industrial y la Segunda Guerra Mundial. Pablo Sánchez Buján lo resume de la siguiente manera:

En los años cincuenta y sesenta lo primordial era conseguir la producción adecuada y mantener bajos los costes. Durante los años setenta las empresas prestaban más atención a determinados segmentos de mercado. En los ochenta se cuidó la calidad y el servicio, junto a la atención de segmentos de mercado aún más específicos. La década de los noventa representará la culminación del proceso que ha llevado al marketing de masas al de segmentación por sectores y al marketing individualizado, es decir, al dirigido a los intereses y necesidades de grupos determinados de consumidores o clientes.<sup>111</sup>

Aplicándose estas etapas evolutivas en el campo de los clubes profesionales de fútbol, obtenemos lo siguiente:

1. De orientación al producto.- La demanda es superior a la oferta y la empresa sólo está orientada a la producción. El peligro de esta filosofía es que el mercado está insatisfecho, pues el club sólo busca resultados a corto plazo, sin tomar en cuenta las necesidades de sus seguidores.
2. De orientación hacia la venta.- El mercado empieza a saturarse y se busca vender como sea. En el caso del fútbol se reconoce que un club está en esta etapa cuando el mercado/seguidores perciben que la entidad deportiva quiere obtener resultados exitosos, además de a corto plazo, a cualquier precio y sin cuidar los valores asociados a la marca institucional.
3. De orientación al marketing activo.- Forma de concebir la empresa en la que el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes juega un papel fundamental.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Pablo Sánchez Buján, *Técnicas de marketing deportivo*, p. 25 y 26.

<sup>112</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*, p. 44-46.

Pese a que estas tres etapas son consideradas como las principales en la evolución del marketing, actualmente se ha añadido una cuarta, producto del avance tecnológico y de las nuevas aplicaciones que éste ha permitido.

Ramírez Segura expone, en *Estrategias de marketing para el futbol mexicano*, que esta cuarta etapa inicia en la segunda mitad de la década de los noventa, donde “el marketing adquiere un nivel superior a través de una orientación científico-filosófica-tecnológica, con un enfoque decidido a conquistar diferentes y, antes, lejanos mercados”. Lo anterior, apunta, con la finalidad de lograr “la propuesta de un valor agregado; y con mucha más disposición a otorgar un servicio óptimo, sustentándose en la tecnología aplicada”.

Teniendo como guía estas etapas evolutivas, además de tener en cuenta lo expuesto en el Capítulo 1, donde se expresó que el nacimiento de la industria futbolística se da en la época de los setenta; se puede caer en razón de que coincide con la etapa en la que se inicia una orientación hacia los segmentos de mercado. Por lo que es a partir de dicha etapa de donde se partirá para explicar el surgimiento del marketing deportivo como rama especializada.

EE UU es la cuna de esta “nueva” rama, inicialmente aplicada en el basquetbol, para, posteriormente, extenderse a otros deportes. “La *National Basketball Association* (NBA) fue pionera en adoptar el primer modelo de mercadeo deportivo con racionalidad empresaria, sostenido bajo una estrategia troncal: ‘Pensamos globalmente, actuamos localmente’”.<sup>113</sup>

Las marcas de ropa deportiva jugaron un papel determinante para dar nacimiento, impulso y desarrollo al uso profesional del marketing en el ámbito deportivo. Jaime Rivera y Víctor Molero lo exponen así:

Sus raíces [del marketing deportivo] pueden encontrarse en Estados Unidos, cuando el deporte fue asociado a la moda y el espectáculo. Se produjo un gran cambio cuando a finales de la década de los setenta, el CEO de Nike consideró que el producto sería más aceptado por la mayoría de compradores si se lo ligaba a un atleta en particular. Su primer patrocinado

---

<sup>113</sup> Gerardo Molina, *El poder del marketing deportivo: pasión y dinero*, p. 179.

fue el legendario corredor Steve Prefontaine. Aunque fue en la década de los ochenta, cuando se asoció con Michael Jordan, cuando Nike despegó en su cifra de ingresos.<sup>114</sup>

¿Coincidencia? Para nada. Se puede observar claramente que a raíz de la introducción de forma profesional del marketing en el mundo del deporte, éste se transformó en toda una industria. Hablando específicamente del fútbol, y más aún, de los clubes profesionales, de acuerdo con Gerardo Molina, se han dado una serie de cambios en el panorama deportivo que derivaron en la profesionalización del mismo, dando nacimiento al marketing deportivo, éstos son:

- Comercialización del deporte como un producto.
- Cambio en la percepción y exigencias de los atletas.
- Cambio en la percepción de los aficionados.
- Conversión de las instituciones deportivas a Sociedades Anónimas Deportivas (SAD).
- Aumento del interés por parte de la televisión.
- Construcción y modernización de los estadios.
- Modernización tecnológica.
- Impacto económico del deporte (sobre todo en zonas urbanas).

Teniendo conocimiento de su lugar y motivos de origen, es momento de dar una definición. Para esto, primeramente se expondrán las definiciones de diversos autores, con el fin de obtener una que englobe los aspectos más importantes y particulares de esta rama relativamente nueva.

**Tabla 5 Definiciones de marketing deportivo**

Autor/Obra	Definición
<p><b>Esteve Calzada</b> <i>(Show me the Money!)</i></p>	<p>Generación de ingresos a través del desarrollo y la explotación de los principales activos de una <i>sport property</i> [propiedad deportiva, club] – marca, estadio, instalaciones, campeonatos y deportistas –. La razón de ser del marketing deportivo es la captación de ingresos.</p>
<p><b>Fabián Ghirardelly</b> <i>(Merca 2.0)</i></p>	<p>Podríamos llamarle marketing deportivo al uso de eventos deportivos o deportistas para promover marcas.</p>
<p><b>Gerardo Molina</b> <i>(El poder del marketing deportivo: pasión y dinero)</i></p>	<p>Puede considerarse como un concepto dimensional que abarca todas las actividades fundamentales de las empresas, instituciones y</p>

<sup>114</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 38 y 39.

	sus marcas, dándoles un sentido de pertenencia y unidad de orientación.
<b>Enrique Ramírez Segura</b> <i>(Estrategias de marketing para el futbol mexicano)</i>	Está basado en generar pasión, sentido de pertenencia y representatividad, en una palabra: <i>Identidad</i> , y su gestión será ajena y totalmente independiente a los triunfos conseguidos o no.
<b>Jaime Rascón</b> <i>(Futbol Total)</i>	El marketing deportivo no sólo se trata de hacer dinero, sino de satisfacer las necesidades de los aficionados.
<b>Jaime Rivera y Víctor Molero</b> <i>(Marketing y futbol. El mercado de las pasiones)</i>	Conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer las necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos y satisfactores, entre organismos y personas, de manera voluntaria y competitiva.
<b>Pablo Sánchez Buján</b> <i>(Técnicas de marketing deportivo)</i>	Es la técnica de llevar a cabo la relación de intercambio entre el centro deportivo y el cliente, identificando, creando, planificando, desarrollando, programando y sirviendo un producto o servicio, que sea deseado por los clientes y que genere beneficios a la empresa.

Elaboración propia con diversas fuentes.

Analizando las definiciones anteriores, se infiere que, al igual que el concepto de marketing, éste tiene variadas acepciones, sin embargo, se aprecian algunas coincidencias: aunque la mayor parte consideran al cliente/consumidor como eje central, también lo hacen con la generación de ganancias económicas para la empresa/institución. De la misma manera, puede apreciarse que ninguna de ellas hace referencia al aspecto estrictamente deportivo (o como se dice en el ámbito futbolístico: a “lo que sucede dentro de la cancha”).

Por lo tanto, se logra identificar dos fines básicos: 1) la generación de ingresos (netamente económicos); y 2) la generación de identidad.<sup>115</sup> Con esto, se puede aventurar a formular una definición que trate de abarcar todos los ámbitos que engloba el término marketing deportivo:

Es un proceso metódico, pero no rígido (se presta adaptable al tipo de empresa/institución donde sea aplicado), el cual rige y controla la mayoría de las actividades a llevarse a cabo dentro y fuera de la empresa/institución, con base en

<sup>115</sup> “Conjunto de rasgos, valores, cultura, usos, costumbres y preferencias que individualizan o distinguen a un grupo de personas, las cuales están asociadas, ya sea por libre albedrío (club, trabajo, escuela, etc.) o por nacimiento o herencia (lugar de origen, familia, etc.)”. Enrique Ramírez Segura, *Estrategias de marketing para el futbol mexicano*, p. 128.

objetivos previamente planteados y expuestos; para lograr: 1) la captación e ingreso de capital económico; y 2) la generación de identidad y la captación de nuevos seguidores/consumidores. Todo ello, mediante la detección y satisfacción de las necesidades del mercado.

Es necesario aclarar dos puntos para “redondear” la definición anterior. En primer lugar, como lo expresa Sánchez Buján, “el marketing no puede generar necesidades que no existen, sino satisfacer los deseos cuando estas necesidades son percibidas. [...] Aunque no pueda generar necesidades, si puede influir, mediante la acción comunicacional, en la aparición del deseo”.<sup>116</sup>

Y, en segundo lugar, recordando que el marketing deportivo nace en los años setenta, que es cuando se pasa del marketing de masas al individualizado, Fernando Álvarez hace énfasis en que:

Para tener éxito, es imperativo mantener un servicio especializado, constante y progresivo, con base en los requerimientos del cliente, pero que vaya en línea con las posibilidades y el programa de crecimiento diseñado para su empresa. [...] Al cliente hay que atenderlo, otorgándole un servicio de alta calidad; hay que entenderlo, conociendo sus necesidades y analizando sus gustos y sus preferencias; hay que escucharlo, enfrentando con dignidad sus inconformidades y dándole explicaciones razonables.<sup>117</sup>

El marketing deportivo está especializado en la comunicación de forma individual, segmentada. Pareciera algo irónico, ya que el deporte en sí es una actividad universal, que usa un lenguaje comprensivo para personas de distintas nacionalidades, culturas e idiomas; sin embargo, se trata de un mercado diversificado, todos comprenden el lenguaje deportivo, pero no todos tienen las mismas necesidades.

Precisamente por este motivo nace el marketing deportivo, para investigar los diversos segmentos de seguidores/clientes/consumidores que existen, detectar sus necesidades y satisfacerlas; al mismo tiempo que se obtienen ganancias

---

<sup>116</sup> Pablo Sánchez Buján, *op. cit.*, p. 47.

<sup>117</sup> Fernando Álvarez, *Mercadotecnia en salsa mexicana*, p. 33 y 167.

económicas que ayuden al crecimiento y consolidación de la *sport property* (institución/empresa deportiva/club).

Se trata de una rama llena de particularidades y detalles, mismos que la obligaron a desprenderse del marketing tradicional para dedicarse única y exclusivamente al ámbito deportivo. Asimismo, se subdivide y tiene especificaciones para diferentes *sport properties* (federaciones, clubes profesionales, clubes deportivos, gimnasios, etc.), por lo que a continuación se analizarán las características de su aplicación en el ámbito futbolístico y las herramientas de las que se vale para lograr sus objetivos primordiales: generar identidad y dinero.

## 2.2 PARTICULARIDADES Y HERRAMIENTAS

El marketing deportivo cuenta con una serie de particularidades que provocan el no poder aplicar, al menos íntegramente, todos los principios del marketing tradicional. Si bien, en general, las herramientas son similares, existen algunas diferencias sumamente marcadas, sobre todo en lo referente al branding y el posicionamiento. Lo cual provoca que el marketing deportivo tenga que ser estudiado en forma diferenciada del marketing tradicional, si bien guardan alguna similitud, es necesario aclarar que no son lo mismo.

A propósito de ello, en entrevista exclusiva vía correo electrónico, Enrique Ramírez Segura comenta que: “La mercadotecnia deportiva no es un ente emancipado de la mercadotecnia convencional, de hecho sigue sus mismos principios, [pero] con algunas adecuaciones”. El mismo autor, resume las características propias de esta rama del marketing de la siguiente forma:

- Es *multi-target* (reúne a todas las clases sociales en un mismo objetivo).
- Las marcas que maneja son multisensoriales. Están más orientadas al hemisferio izquierdo del cerebro, es decir, se enfocan más a los sentimientos que a la razón.
- Cabe en ambos sectores del producto, B2B (*Business to Business* [empresa a empresa]) y B2C (*Business to Consumer* [empresa a consumidor]).
- Se alcanzan metas subjetivas (campeonatos o buenas actuaciones) y objetivas (ingresos).
- Oferta identidad y se apela al sentido de pertenencia.
- Genera empatía y lealtad.

En pocas palabras, el marketing deportivo “vende” elementos subjetivos, como: pasión, sentimiento, identidad, pertenencia, lealtad, ilusión, aspiraciones, experiencias y entretenimiento; en cambio, lo único que no “vende” son triunfos. Por ende, no se encauza a los resultados deportivos positivos, sino que los usa como una herramienta de atracción, ya que no los puede prometer, garantizar ni generar.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Enrique Ramírez Segura, *op. cit.*, p. 78 y 79.

Antes de continuar, es necesario responder a la pregunta obligada: el deporte ¿es un producto o un servicio? Para esto habría que definir en primera instancia ambos términos.

Según la *American Marketing Association* (Asociación Americana de Marketing, AMA): “Los servicios son productos intangibles, o por lo menos substancialmente. Se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados y son inmediatamente perecederos”.

Por su parte, la misma fuente define un producto como: “Un conjunto de atributos que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física, un servicio o cualquier combinación de los tres”.<sup>119</sup>

Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son parte tangibles y parte intangibles, además cabe aclarar que ambos son productos (por lo que el término producto, para hacer referencia a un bien tangible, podría denominarse mercancía). Por lo que llegan a existir formas híbridas, que pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles, así como las propias de las mercancías tangibles.<sup>120</sup>

Por lo anterior, se puede definir al deporte como un producto híbrido, ya que cuenta con características de servicio, al igual que de mercancía. De acuerdo con Gerardo Molina, las características del producto deporte, en general, son: que es intangible, experimental y subjetivo; se elabora y se consume en tiempo real; y no es estable, es imprevisible.<sup>121</sup>

El mismo autor, en su título *El poder del marketing deportivo: pasión y dinero*, apunta que: “El marketing deportivo se enfrenta a una serie de particularidades referidas al producto del deporte como tal, pues debe conseguir a través de éste satisfacer las necesidades más complejas del consumidor: la salud, la recreación

---

<sup>119</sup> AMA, “Dictionary”, *marketingpower.com*, <http://bit.ly/1jrRZ2r>, acceso 20/11/13.

<sup>120</sup> *Ídem*.

<sup>121</sup> Gerardo Molina, *Management Deportivo: del club a la empresa deportiva*, p. 61-63.

(diversión y entretenimiento) y la sociabilidad". Por su parte, Rivera y Molero detallan:

Para la empresa u organización [deportiva] la utilidad se traduce en el dinero, la imagen y la lealtad que recibe del mercado. Para el mercado deportivo la utilidad responde a los beneficios que obtiene en la compra o consumo de los satisfactores. Así, el marketing deportivo trabaja con una oferta de elementos tangibles e intangibles que representan un conjunto amplio de beneficios que pueden ser de carácter funcional, afectivo, psicológico, social, hedonista o estéticos, los mismos que funcionan como motivadores de la compra o consumo.<sup>122</sup>

El fútbol, al ser un deporte, es también un producto híbrido, que se compone de mercancías y servicios, tanto tangibles como intangibles.

En el Capítulo 1 se dio una introducción al mundo actual del deporte-espectáculo, así como también se abordaron ciertas características de la industria futbolística, con algunas cifras y enumerando unas cuantas actividades de las que se han valido los clubes para generar ingresos. Teniendo esto como preludeo, se pasará ahora a enumerar y analizar las herramientas más importantes con las que cuenta el marketing deportivo en el plano estrictamente futbolístico.

Antes de iniciar cualquier acción de marketing (no sólo en el fútbol, sino en cualquier otro ámbito) lo primero que se debe hacer es formular los objetivos. Esta parte se encuentra contenida en lo que se conoce como marketing estratégico, y es aquí, como su nombre lo indica, donde se formulan las estrategias a tener en cuenta y que servirán de guía durante la siguiente etapa, que es la del marketing operacional. Los objetivos deberán elaborarse teniendo en cuenta el perfil de la empresa/institución, su posicionamiento y branding.

En el caso del fútbol, se facilita un poco la parte del marketing estratégico, ya que los clubes pertenecen al selecto grupo de las denominadas *lovemarks*, marcas amadas y respetadas por los consumidores/aficionados que las compran, y, al ser

---

<sup>122</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 42.

la pasión lo que los mueve, es más fácil poder generar empatía con él; lo importante es generar un vínculo emocional entre la marca y el aficionado.<sup>123</sup>

Como se vio en el subtema anterior, los objetivos de las *sport properties* – con sus respectivas variaciones y dependiendo el club–, deberán girar en torno a dos puntos esenciales: 1) la generación de capital económico y 2) la generación de identidad y la captación de nuevos seguidores/consumidores.

Para lograr tal fin, Chris Ritchie sugiere que el modelo adecuado para la formulación de los objetivos sea el denominado SMART.<sup>124</sup>

Es decir, deben ser específicos (S), claros, concisos y no susceptibles de la interpretación; medibles (M), determinar cuándo se están cumpliendo, pero estar atentos para no caer en trampas atractivas y comunes (como el número de asistentes a un evento); consensuados (A), establecer un objetivo común que acepten todos (requiere que todos los conozcan una vez discutidos y debatidos); realistas (R), teniendo en cuenta los recursos y las restricciones de tiempo; y con plazos (T), con un plazo bien definido para cumplirlos.

Una vez planteados los objetivos, estos deben ser comunicados y aceptados por todos los miembros de la dirección de marketing, así como por los miembros de las distintas direcciones y/o departamentos que compongan el organigrama del club. La finalidad que se busca con esto es la unión; que todas las áreas estén al tanto de los objetivos que busca la institución y trabajen conjuntamente para cumplirlos en el lapso de tiempo planteado.

Cabe destacar que el marketing deportivo debe ser aplicado siempre pensando en el largo plazo, ya que, como se mencionó, es un proceso, y por lo tanto requiere de tiempo para desarrollarse y obtener resultados. Es por esto que los

---

<sup>123</sup> Monserrat Palacios, “Cómo influye el marketing digital en la difusión de marcas deportivas”, *Merca 2.0*, <http://bit.ly/1nrj6lc>, acceso 02/10/12.

<sup>124</sup> Acrónimo en inglés de las palabras *Specific* (Específico), *Measurable* (Medible), *Agreed* (Consensuado), *Realistic* (Realista), y *Time bound* (Con plazo). Chris Ritchie, *op. cit.*, p. 64.

objetivos y planes que se tracen deberán basarse en el branding del club, en su identidad, y no empezar de cero. Gerardo Molina lo describe así:

El marketing deportivo [sirve] como medio para establecer el propósito de las instituciones en términos de sus objetivos y planificaciones a largo plazo, sus planes de marca y sus prioridades en materia de asignación estratégica de recursos. La sincronía entre los objetivos y los programas de acción por una parte, y la asignación de responsabilidades atinentes a recursos financieros, tecnológicos y físicos de la institución, por otra, resultan necesarios para garantizar una coherencia estratégica general.<sup>125</sup>

Otro pilar en el que está sustentado el marketing estratégico es el análisis de la situación actual de la empresa/institución, tanto interna como externa. Este estudio es famoso por sus siglas: FODA o DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Sin embargo, pese a que se trata de un punto crucial en la mayoría de las empresas, en el caso de un club de fútbol su relevancia no es tan grande. Aplicándolo a un club, tenemos que:

- Fortalezas: son los recursos que tiene el club que le permitirán satisfacer las demandas del mercado. Ejemplos: recursos financieros y tecnológicos, buena imagen/identidad, directiva con capacidad, etc.
- Debilidades: en contrapartida, son los recursos y habilidades de los que carece el club para satisfacer las necesidades del mercado, así como las limitaciones de éste. Ejemplos: ausencia de dirección estratégica, falta de medios, mala o débil imagen/identidad, instalaciones obsoletas, etc.
- Amenazas: son los peligros potenciales generados por las fuerzas procedentes del entorno, y que pueden dificultar el funcionamiento del club. Ejemplos: crecimiento lento del mercado, cambios no previstos en los consumidores, entrada de nuevos competidores (algo poco usual en el fútbol), etc.
- Oportunidades: son cambios favorables en el entorno y en el mercado que el club puede convertir en ventas, siempre que cuente con las fortalezas adecuadas. Ejemplos: mejora de la economía del país, eliminación de barreras comerciales, etc.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Gerardo Molina, *op. cit.*, p. 14.

<sup>126</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 252-255.

## Imagen 17 Matriz FODA

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

Obtenida de <http://bit.ly/1fbGWDm>, acceso 21/11/13.

Se puede decir que el FODA no es tan relevante en un club de fútbol profesional por las peculiaridades del medio. Estas instituciones difícilmente desaparecen, cuando se encuentran en situaciones complicadas normalmente cambian de dueño o, en el peor de los casos, descienden una división, pero casi nunca dejan de operar; lo cual ocasiona que se actúe con cierta libertad, por lo que no se toman muy en serio las debilidades y amenazas. Kuper y Szymanski escriben al respecto:

La sensación que tiene la gente de que los clubes de fútbol son negocios inestables por naturaleza es incorrecta. A pesar de que los dirijan mal, son de los negocios más estables del mundo. [...] Algunos seguidores pierden interés, pero los clubes tienen raíces geográficas. Un mal equipo puede descubrir que su área de captación se está reduciendo, pero no desaparece por completo. A menudo los clubes invierten en exceso, pero esto casi nunca destruye al club, sólo la riqueza del inversor. [...] Da lo mismo cuánto dinero malgasten los clubes; siempre habrá alguien que los avale. Esto es lo que en el mundo de las finanzas se conoce como “riesgo moral”: cuando uno sabe que estará a salvo independientemente del dinero que pierda, se siente libre de perderlo.<sup>127</sup>

<sup>127</sup> Simon Kuper y Stefan Szymanski, *Soccernomics ¡El fútbol es así!*, p. 107-109.

Pese a que este punto del marketing estratégico pasa casi inadvertido para los clubes futbolísticos, existe otro que es de suma importancia para los mismos: la investigación de mercado.

En *Técnicas de marketing deportivo*, Sánchez Buján resume así su importancia: “La investigación de mercado constituye el medio por el que se sirve la empresa para obtener la información, pudiendo seguir el proceso de toma de decisiones y por consiguiente, el establecimiento de la política comercial a seguir”.

La investigación de mercado debe realizarse teniendo como base los objetivos planteados, igualmente debe tener en cuenta los resultados del análisis FODA; es decir, debe estar al tanto de los recursos con los que cuenta el club, así como de sus limitaciones.

Debe tener amplio conocimiento del contexto en el que va a llevarse a cabo y debe realizarse de forma objetiva, es decir, sin tener ninguna influencia, ni mucho menos ser manipulada. Su finalidad es obtener información que ayude a elaborar la estrategia a seguirse durante la etapa del marketing operacional, siendo ésta lo más precisa posible.

En pocas palabras, “la investigación de mercado consiste en encontrar lo que el consumidor requiere y medir su posible demanda”. Sin embargo, “solamente nos proporciona hechos, pero no establece predicciones ni mucho menos adivina lo que va a pasar en el futuro”.<sup>128</sup>

El punto más importante de la investigación de mercado, en el ámbito futbolístico, es la segmentación de los consumidores. Recuérdese que el marketing deportivo nace con el marketing individualizado, y sustenta gran parte de su importancia en la segmentación del mercado.<sup>129</sup> Por lo que uno de sus principales objetivos es conocer y procesar todas las cuestiones existentes para que no se trate

---

<sup>128</sup> Fernando Álvarez, *op. cit.*, p. 53 y 71.

<sup>129</sup> “Segmentar es dividir un mercado en subconjuntos de clientes que se comportan de la misma manera, tienen necesidades similares y que pueden ser identificados mediante procedimientos estadísticos basados en características socio-demográficas y comportamientos de consumo”. Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 138.

a todas las personas como simples consumidores, sino que pueda establecer diferencias y saber entenderlas en forma personalizada.<sup>130</sup>

Al momento de segmentar el mercado, debe tomarse en cuenta el segundo objetivo primordial que tiene el marketing deportivo: generar identidad y captar nuevos seguidores/consumidores.

En lo referente a este punto, es importante aclarar que los consumidores de fútbol son muy distintos a los de cualquier otro ámbito. Los aficionados son sumamente devotos a su club y difícilmente cambian de marca/equipo, sin embargo, no son el único tipo de consumidor existente; éste deporte cuenta, al menos, con cuatro tipos:

1. Aficionados y espectadores.- Son los clientes prioritarios y más importantes para un club de fútbol. Alrededor de ellos deben girar los intereses del club. Son esenciales para la organización, entre otras cosas porque atraen a los patrocinadores y crean la atmósfera alrededor del espectáculo.
2. Practicantes *amateur* del deporte.
3. Practicantes profesionales.
4. Grupos de presión (*stakeholders*).- Árbitros, organismos oficiales, cadenas de televisión, casas de apuestas, etc.<sup>131</sup>

Dentro de esta clasificación, el club debe centrar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del primer grupo, conformado por los aficionados-seguidores. Es por ello que la segmentación de mercado debe estar enfocada a éste nicho, pero sin descuidar a los demás.

Existen numerosas clasificaciones sobre los tipos de aficionados al fútbol, sin embargo, resulta interesante la que hace un hombre inmiscuido directamente en el balompié, se trata del Director Técnico del Arsenal, el francés Arsène Wenger, quien dice:

El fútbol atrae a diversos tipos de personas. Tenemos al cliente, que es el tipo que paga una vez por asistir a un encuentro importante, y que quiere pasarlo bien. Tenemos luego al espectador, que es la persona que viene a ver fútbol. Los miembros de estas dos categorías

---

<sup>130</sup> Gerardo Molina, *op. cit.*, p. 20.

<sup>131</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 97.

oscilan entre los 40 y los 60 años. También hay otras dos categorías. La primera es el seguidor del club. Respalda a su equipo y asiste a todos los partidos que puede. Luego está el hincha. El hincha es un tipo de entre 15 y 25 años de edad que entrega al club todo su dinero.<sup>132</sup>

Si bien la percepción generalizada que se tiene es que los hinchas de un club de fútbol son 100% leales y estarán apoyándolo “en las buenas y en las malas”, la realidad sugiere otra cosa. Así como algún otro segmento de mercado de cualquier empresa perteneciente a otro ámbito, la afición futbolística presenta nichos, así como sus propias variantes.

En el libro *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*, Rivera y Molero exponen que, dentro de una misma masa de fanáticos, se puede encontrar el aficionado, quien busca rendimiento de calidad y no es muy leal; el seguidor de espectáculos, que sólo busca entretenimiento; el fan apasionado, cuya lealtad es tan alta que prácticamente no busca nada, se trata de un aficionado incondicional; el seguidor de triunfos, quien busca el éxito y apoya al equipo ganador, dejando a un lado la fidelidad; y los seguidores recluidos, quienes no asisten al estadio, pero siguen los partidos por la radio o TV.

### Gráfico 1 Tipología general de aficionados al fútbol



Fuente: elaboración propia. Imágenes obtenidas de <http://bit.ly/1jFsHOD>, <http://bit.ly/1j9lgJM>, <http://bit.ly/1jFtM9f>, <http://bit.ly/1k7dFk0> y <http://bit.ly/1nslSNC>, acceso 22/05/14.

<sup>132</sup> Citado en Simon Kuper y Stefan Szymanski, *op. cit.*, p. 256.

En la Tabla 6 se muestra una de las formas más comunes de clasificar a los seguidores/consumidores de un club, que es la frecuencia con la que asisten al estadio para ver jugar a su equipo. Si bien es un método relativamente efectivo, debe complementarse con otros análisis, ya que el nivel de asistencia a los estadios depende de varias situaciones.<sup>133</sup>

**Tabla 6 Modelos de seguidores de acuerdo con su asistencia a los estadios**

<b>Modelo</b>	<b>Identificación</b>
<b>Usuario habitual</b>	Adquiere abonos de temporada, es socio de un club o contrata servicios determinados.
<b>Usuario medio</b>	Usuario parcial de temporada. Adquiere una única entrada a partidos o acontecimientos importantes, o es sólo socio por una temporada.
<b>Usuario poco habitual</b>	Adquiere ocasionalmente entradas y asiste de vez en cuando a un solo partido.
<b>Consumidor ocasional</b>	Cualquiera que haya consumido un partido de fútbol en los últimos 12 meses y que no ha repetido desde entonces (en la mayoría de casos, se trata de un usuario decepcionado que se ha cansado. En otros casos, se trata de una persona que no ha quedado satisfecha desde un principio).
<b>Consumidor medio</b>	Persona que no asiste al acontecimiento, pero “sigue” a su equipo o selección por los medios de comunicación.
<b>Consumidor desinformado</b>	Persona que desconoce los equipos y todo lo que puede aportarle el fútbol.
<b>Consumidor desinteresado</b>	Persona que conoce el producto (equipo) o el tipo de producto (fútbol) pero que no lo prueba.

Fuente: Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 170 y 171.

Teniendo como parámetro clasificaciones como las anteriores, el club debe llevar a cabo la segmentación de mercado buscando obtener resultados que le permitan conocer, de forma real y concreta, cuántos y de qué tipo de seguidores/consumidores está compuesta su afición.

Si bien los fanáticos de un club de fútbol comparten el mismo sentimiento de pertenencia hacia la institución, cabe destacar que es precisamente éste el único punto que tienen en común; pues se trata de un deporte-espectáculo universal que

<sup>133</sup> Tema abordado con profundidad en el subtema 2.6 Plaza.

es del gusto de personas de distinto poder adquisitivo, distintas clases sociales, culturas, religiones y gustos. Es por tal motivo que la segmentación debe ser lo más detallada posible, con el fin de seleccionar un segmento (máximo dos) como *target*.

Mientras mejor se conozcan los grupos y las necesidades que éstos requieren, se podrá hacer un mejor esfuerzo para satisfacerlas, además de brindar más y mejores servicios.

Como podrá observarse, la segmentación de mercado es de suma importancia en el marketing deportivo, ya que mediante ella –complementada con la correcta ejecución del *mix* de marketing (Producto, Plaza, Precio y Promoción)– se logrará: 1) la generación de ingresos, gracias a la satisfacción de las necesidades de los seguidores/consumidores; y 2) la captación de nuevos seguidores y aumento de fidelización de la base con la que ya se cuenta.

Aunque la segmentación es el punto al que más énfasis debe dársele, no hay que descuidar el hecho de que la investigación de mercado incluye otras aristas a tomarse en cuenta. Chris Ritchie sugiere que “el análisis inicial de mercado debería adoptar el modelo PESTEL<sup>134</sup> para dar seguimiento a los cambios políticos, a las tendencias socioeconómicas y a las discontinuidades tecnológicas, lo mismo que las tendencias ambientales y los cambios legales”.<sup>135</sup>

Una vez que la etapa del marketing estratégico esté completa (objetivos, análisis FODA, investigación de mercado) se deberán elegir las estrategias a seguir y éstas, a su vez, ser comunicadas a lo largo y ancho del organigrama del club; ahora vendrá la etapa más difícil: aplicarlas. Sin embargo, antes de pasar a ello, se debe profundizar en el tema correspondiente al branding, ya que se trata de una de las etapas importantes, sino es que la más, en la aplicación del *sport* marketing en un club profesional.

---

<sup>134</sup> Acrónimo en inglés de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

<sup>135</sup> Chris Ritchie, *op. cit.*, p. 199.

## 2.3 BRANDING DEPORTIVO

La palabra branding es un anglicismo de uso común en marketing, por lo que, como la mayoría de conceptos usados en ésta área, no tiene una traducción exacta en castellano; incluso no existe como tal en la RAE. Proviene de la palabra *brand*, que significa marca (con la connotación de marca comercial), acompañado del gerundio *ing*, por lo que burdamente podría traducirse como “marcando”. La acepción que se le ha dado en nuestro idioma es la de “proceso de marca”.

Para hablar de branding, es preciso definir qué es una marca. De acuerdo a la *American Marketing Association*:

Una marca es una experiencia del cliente representada por una colección de imágenes e ideas; a menudo se refiere a un símbolo, como un nombre, logotipo, lema. El esquema de diseño de reconocimiento de marca y otras reacciones son creados por la acumulación de experiencias, producto o servicio específico, ambos directamente relacionados con su uso, y a través de la influencia de la publicidad, el diseño, y comentarios de los medios. Una marca a menudo incluye un logotipo explícito, fuentes, colores, símbolos, sonidos que pueden ser desarrollados para representar los valores implícitos, ideas, e incluso la personalidad.<sup>136</sup>

El concepto “marca” está compuesto de varios atributos, tanto objetivos como subjetivos; ya que si bien se compone de variables denotativas como un nombre, colores y un logo, también lleva explícito aspectos connotativos, como opiniones, valores y experiencias. En suma, una marca es el alma de toda empresa/institución, su razón de ser.

El marketing no vende productos, sino percepciones, y tal concepto se adopta íntegramente en el *sport* marketing. De hecho, en el ámbito futbolístico, la percepción es la parte más importante, y es en ella donde se concentrarán la mayoría de esfuerzos del marketing deportivo.

Ramírez Segura dice al respecto: “Podemos afirmar categóricamente, que la identidad de los equipos es el activo (aun cuando es intangible) más valioso con el

---

<sup>136</sup> AMA, *op. cit.*, acceso 18/12/13.

que cuentan, ya que les significa el más alto porcentaje de todos los elementos que conforman el producto”. Para complementar, añade que: “Las marcas, en este ámbito, provocan pasión al estar cargadas de un profundo contenido emocional, mucho más que en algún otro mercado”.<sup>137</sup>

Como se mencionó, los clubes son *lovetmarks*, por lo que su contenido pasional es ampliamente mayor que su contenido racional. Y es precisamente esta característica la que deberá ser explotada al máximo, en aras de cumplir los objetivos primarios del marketing deportivo: generar ingresos e identidad. Monserrat Palacios lo observa de la siguiente manera:

El deporte mueve masas y sentimientos dentro de ellas. Es la muestra más fehaciente de apasionarse por algo. La gente que sigue a un deporte, equipo o futbolista lo hace por el mero gusto de hacerlo, nadie lo está obligando; por lo tanto, está abierta a todo lo relacionado a él. [...] No hay mejor manera de penetrar a un consumidor que por el lado de la pasión y los sentimientos.<sup>138</sup>

La marca de un club de fútbol dotará de un valor agregado a todos los productos/servicios que se ofrezcan con su imagen, ya que el seguidor-consumidor asociará los valores de la institución a éstos, prefiriéndolos por encima de las demás opciones.

Desde un punto de vista estrictamente mercantil, la marca es un conjunto de elementos distintivos registrables (tales como nombre, diseños, signos y símbolos) que sirven para identificar en el mercado los productos y servicios de un club. Sus elementos distintivos son:

- Iconografía: escudo y elementos gráficos.
- Texto: nombre y eslóganes.
- Elementos sonoros: cantos e himnos.
- Informales: apodos, mascotas, celebraciones, rituales, etc.

---

<sup>137</sup> Enrique Ramírez Segura, *op. cit.*, p. 112.

<sup>138</sup> Monserrat Palacios, “Patrocinio deportivo: un éxito más del Sports Marketing”, *Merca2.0*, <http://bit.ly/Nx2PqE>, acceso 25/09/2012.

Sin embargo, la marca no se trata de un simple nombre y logo, a decir de Rivera y Molero: “La marca nace, vive y muere con el producto que cualifica, en este caso, con el equipo de futbol. [...] La marca no sería nada sin un equipo fuerte y con personalidad detrás de la misma”.<sup>139</sup>

El objetivo del proceso de branding, si bien debe ir enfocado al mercado B2C (*Business to Consumer*), también deberá tomar en cuenta al mercado B2B (*Business to Business*), como lo son las empresas –tanto deportivas como no deportivas–, ya que sólo las marcas fuertes atraerán a los mejores patrocinadores; y también permitirá cobrar un mayor porcentaje de *royalties* (mecanismo de remuneración de la empresa propietaria de los derechos de explotación para con el club).

No es secreto que la base para tener un producto de calidad –un equipo ganador en este caso– está solidificada en el nivel de fidelización que pueden llegar a tener sus seguidores. Por lo que el club deberá redoblar esfuerzos a la hora de mantener satisfecho a su mercado cautivo.

Para ello, deberá estudiar a fondo al seguidor/consumidor, realizando la ya mencionada y explicada investigación de mercado; pero además, deberá tener en cuenta que la afiliación y sentimiento de pertenencia que se tiene hacia una *sport property* responde, también, a un asunto de motivación.

Basándose en la pirámide de motivaciones de Abraham Maslow,<sup>140</sup> se puede decir que la práctica de futbol satisface las necesidades fisiológicas (movimiento y descanso), y después se pueden asociar las necesidades de pertenencia, al momento en que las personas se afilian a un club, se hacen socios, acuden al estadio o conforman parte de las porras o “barras bravas”.

---

<sup>139</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 282 y 283.

<sup>140</sup> Psicólogo estadounidense que, entre otros estudios, jerarquizó las necesidades propias del ser humano en un modelo piramidal, el cual conduce de forma ascendente hasta llegar a la autorrealización.

Por su parte, la necesidad de reconocimiento puede explicar la afiliación a determinados clubes de élite, que, comúnmente, se encuentran en los primeros lugares y ganan títulos.

### Gráfico 2 Pirámide de Maslow



El sentimiento de pertenencia hacia un club y la afiliación a éste corresponden a las necesidades de tercer y cuarto orden. Fuente: elaboración propia.

Rivera y Molero exponen que: “Los éxitos satisfacen las necesidades de estima y respeto que cada cual busca para su club. No es casual que exista una relación proporcional directa entre los clubes de fútbol con más copas ganadas y el número de socios abonados y seguidores que tienen”.<sup>141</sup>

Pero, ¿qué es lo que hace que un club sea de élite? Los mismos autores proponen que la respuesta es “haberse posicionado en la afición más allá de las medallas y premios conquistados”. Y no sólo en la afición, sino también en todo el mercado. Puesto que todos los clubes “venden” lo mismo, es necesario que cada *sport property* logre diferenciarse de las demás; por lo que es responsabilidad del marketing deportivo lograr dicha diferenciación. Esto sólo podrá ser llevado a cabo mediante la creación de la identidad del club y un buen proceso de branding.

---

<sup>141</sup> *Ibid.*, p. 105.

Los principales elementos que conforman la identidad de una institución son: la visión, misión y la cultura (aquí se abarcan los valores, las creencias y opiniones). En su conjunto, darán forma a la identidad y dotarán al club de una personalidad única. La personalidad de un *sport property* tiene dos componentes:

1. Tangibles.- Incluyen todos los elementos icónicos-visuales que permiten identificar al club (la marca, los colores del estadio, el uniforme de los trabajadores, las camisetas de los jugadores, etc.).
2. Intangibles.- Integran las creencias, el ambiente empresarial y laboral, la forma de jugar, la forma de apoyar que tiene el público, etc.

**Tabla 7 Elementos que conforman la identidad de la institución**

Elemento	Descripción
<b>Visión</b>	Define la identidad social y ética de la organización.
<b>Misión</b>	Define la identidad económica y competitiva de la organización.
<b>Cultura</b>	Se define como los patrones de creencias, opiniones, valores, conductas que se comparten y transmiten entre generaciones.

Fuente: elaboración propia con información de Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 233, 235 y 237.

Para Barbieri y Annocaró, “es probable que uno de los factores más determinantes del éxito que pueda tener una empresa sea la imagen<sup>142</sup> que da de sí misma al público. En este sentido, las actividades de marketing deben preservar y fomentar la buena imagen de la empresa y su marca publicitaria”.<sup>143</sup>

Es preciso aclarar la diferencia existente entre la identidad de la marca y la imagen de la misma, pues se trata de dos conceptos distintos. “La identidad de marca es la imagen deseada por la empresa, que debe estar impregnada en la misión, visión y valores del club. La imagen de marca, en cambio, corresponde a la

<sup>142</sup> “El término *imagen*, desde el punto de vista negocial, creemos que aparece como la posibilidad de un deportista o una entidad deportiva de explotar comercialmente su figura y su trayectoria deportiva, resaltando los aspectos que aparezcan atractivos para esos fines”. Pablo Barbieri y Daniel Annocaró, *Fútbol, negocios y Derecho*, p. 160 y 161.

<sup>143</sup> *Ibid.*, p. 159.

percepción de los consumidores del futbol, y está altamente influenciada por aspectos subjetivos”.<sup>144</sup>

**Tabla 8 Diferenciación entre identidad e imagen de marca**

Identidad de marca	Imagen de marca
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye el nombre, colores y logo del club</li> <li>• Misión y visión del club</li> <li>• Valores</li> <li>• Imagen/posicionamiento que se quiere proyectar al mercado</li> <li>• Cultura de la institución (creencias, opiniones y conductas)</li> <li>• Percepción interior-exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores que le atribuye el seguidor/consumidor al club</li> <li>• Opiniones que genera en el mercado</li> <li>• Imagen/posicionamiento obtenido en el mercado</li> <li>• Experiencias generadas</li> <li>• Percepción exterior-interior</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Al respecto, Rosique y Roa, en *La Isla del futbol*, escriben: “Jann Sabin, CEO de Brand Booster, firma líder en Estados Unidos encargada de desarrollar marcas, sugiere que antes de comunicar el mensaje de la compañía al exterior, primero hay que clasificarlo perfectamente en el seno de la organización”. De tal forma que deberá quedar plenamente marcada la identidad del club para, posteriormente, lograr tener la imagen deseada. Para aclarar más este punto, en la Tabla 9 se muestra un ejemplo sobre el tema.

**Tabla 9 Ejemplo de identidad e imagen de marca**

Identidad del Club Universidad	Imagen del Club Universidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre: Club Universidad Nacional A. C.</b></li> <li>• <b>El club representa a la Universidad Nacional Autónoma de México, aunque es un ente independiente y se encuentra administrado por el Patronato y la Junta Directiva de la UNAM.</b></li> <li>• <b>Colores: Azul y oro. “Representan al deporte universitario y el puma mismo”.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifica como el cuarto equipo importante, en cuanto a popularidad se refiere, del futbol mexicano (por debajo de Guadalajara, América y Cruz Azul).</li> <li>• Por el hecho de formar sus equipos, en su mayoría, de jugadores canteranos, da una imagen de juventud, pasión y orgullo por defender sus colores.</li> </ul>

<sup>144</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 285.

• **Escudo (logo):**



• **Visión:** “Ser puma va más allá de un campeonato; es formar parte de una comunidad diferente, en la que no se busca ganar a cualquier precio o por cualquier vía; se trata de ser ejemplo y de llegar al triunfo con raza, nobleza y espíritu”.

• **Misión:** “Nutrir, no sólo al futbol de buenos jugadores, sino al país de excelentes seres humanos”.

• **Valores:** Profesionalismo y honestidad.

- En palabras del periodista mexicano Antonio Moreno: “Son la imagen de los universitarios en la cancha de futbol”.
- Se le ve como un equipo de formación de jugadores.
- El hecho de representar a la Máxima Casa de Estudios lo dota de un perfil de excelencia y se le atribuyen los mismos valores que conlleva la Universidad.
- Se considera un equipo cuya base de seguidores la conforman principalmente jóvenes.

Fuente: elaboración propia con información de <http://bit.ly/1cy5Nk4>, imagen obtenida de <http://bit.ly/1hes1PL>, acceso 17/01/14.

Por lo anterior, se puede deducir que el branding es un proceso, que abarca la construcción de una marca, con todos sus componentes, dotándola de su respectiva identidad y contribuyendo a obtener la imagen pretendida; ya que, como se observa en las tablas 8 y 9, ésta depende más del mercado que del club mismo. Sin embargo, corresponde a la *sport property* asegurarse de que la imagen percibida sobre su marca coincida con la identidad trazada.

El proceso de branding es sumamente relevante en el ámbito futbolístico por una característica inherente a él: la incertidumbre. Puesto que no se puede garantizar al mercado cautivo victorias y trofeos –ya que se depende demasiado del factor azaroso, entre otros aspectos ajenos al área de marketing– es menester que se dote al seguidor-consumidor de un motivo para seguir alentando a la institución “en las buenas y en las malas”; siendo aquí donde entra el proceso de branding.

En entrevista vía correo electrónico, el Ing. Enrique Ramírez Segura, autor del proceso de branding del Querétaro FC (equipo de la Liga MX), comenta, sobre la importancia del marketing deportivo y el proceso de branding, lo siguiente:

Los buenos y excelentes resultados deportivos no necesitan de un marketing deportivo profundo, más allá de "promover pan caliente", cuando se es ganador, los mismos medios te hacen el trabajo, los resultados positivos inciden en la razón y no en el sentimiento. La esencia de la mercadotecnia deportiva va al sentimiento, una de sus funciones es "proteger" de las malas rachas; si tu branding está bien enfocado, la gente te "abandona" sólo un rato, basta un par de triunfos y regresa con la misma pasión; no sucede lo mismo cuando no cumples con su expectativa de representatividad.

En el subtema 2.1 Historia y definición, ya se dijo que el *sport* marketing no interfiere directamente a "lo que sucede dentro de la cancha", pues para eso existen otras áreas. Sobre este tema, Ramírez Segura dice lo siguiente:

Si haces un buen trabajo de marketing (entiéndase desde el inicio con el proceso de branding) y, aparte, se te dan los resultados positivos, tu posicionamiento se acelera y se potencializa de manera exponencial. Por eso se hace tan necesario comenzar con la pregunta más importante: ¿Qué va a representar el club? A ti, como mercadólogo, te toca trabajar ésta parte, lo deportivo déjalo a quien sepa del asunto. Una cosa no sustituye a la otra, son complementarias, no discordantes; en un equipo nunca deberán de ser enfrentadas, los problemas se provocan cuando la "gente deportiva" opina o interviene en asuntos de marketing.

Lo anterior resalta la importancia del planteamiento de objetivos durante el marketing estratégico, al igual que el hecho de que éstos deben ser consensuados, es decir, ser conocidos y aceptados por todas las áreas del club; teniendo la finalidad de que cada departamento realice única y exclusivamente el trabajo de su respectiva área.

Según Ramírez Segura: "Es necesario llegar a entender que una de las acciones más importantes a realizar, consiste en la consolidación de la propia marca, incluso antes que el aspecto deportivo". También recomienda que: "Antes de pensar en grandes jugadores y en excelentes entrenadores, deberemos de

precisar perfectamente qué va a significar y qué va a representar nuestra marca”. Finalmente sentencia: “Podrás comprar jugadores, pero no fanáticos”.<sup>145</sup>

Lo más importante que tiene una *sport property* para ofrecerle a sus fanáticos –y al mercado en su totalidad–, lejos de lo que viene a la mente en primera instancia, no son los resultados deportivos recientes, ni tampoco la calidad de su plantilla; lo más relevante que les puede dar es el valor de su marca.

Por lo cual, antes de analizar los componentes de un proceso de branding, es preciso detallar en qué consiste el valor de una marca futbolística, ya que también es en lo que se fijan las grandes marcas comerciales al momento de apostar por un club para entablar un patrocinio y/o alianza comercial.

En el argot mercadotécnico, se conoce al valor de marca como *brand equity*, que, de acuerdo con Rosique y Roa, “es el valor de una marca y está compuesto por diferentes factores tales como el índice de recordación de la misma por los consumidores, el valor en el futuro, los ingresos que genera, así como otros indicadores de mercadotecnia”.<sup>146</sup>

Es importante que se conozca el valor que tiene la marca del club en el mercado, así se podrán gestionar de forma adecuada los recursos con los que se cuenta y, no menos importante, se podrá llegar a concretar negociaciones de patrocinio más redituables y alianzas comerciales más duraderas. Pese a que cada *sport property* y empresa no deportiva calculan su *brand equity* de distinta manera, existen algunos principios que coinciden:

- Calidad Percibida.- Es la manera en que el consumidor comprende a la marca. En el caso de algún equipo deportivo, esto se refiere a la percepción de su éxito, al que sea ganador o perdedor de títulos o competencias. Un equipo que logra victorias consecutivas es un producto de calidad a los ojos del consumidor. En pocas palabras, se trata del palmarés del equipo.

---

<sup>145</sup> Enrique Ramírez Segura, *op. cit.*, p. 7 y 128.

<sup>146</sup> Antonio Rosique y Rogelio Roa, *La Isla del futbol*, p. 187.

- Notoriedad de la marca.- Las entidades deportivas más publicitadas y famosas pueden ser las que más seguidores tengan, o simplemente las que sean el *top of mind*<sup>147</sup> del aficionado. Así como la recordación y reconocimiento que tenga la *sport property*.
- Lealtad hacia la marca.- En el deporte es fácil obtener consumidores fieles a tu marca. El aficionado suele consumir al equipo en las buenas y en las peores [aunque no en todos los casos, como ya se vio]. No importa en qué lugar de la tabla se encuentren, el fan irá al estadio, comprará productos y confiará en que a la próxima su equipo le dará mejores resultados.
- Venta de productos.- La marca le brinda al seguidor/consumidor la oportunidad de pertenecer a un grupo selecto, a través del *licensing* [concesión de licencias del club a una empresa para explotar su imagen]. Le satisface la necesidad de adquirir ciertos productos que comparten la identidad del club, y, entre más sean consumidos, la marca y su patrocinador se verán beneficiados.
- Patrocinio.- Cuando una marca es valiosa, los patrocinadores muestran interés por ella y cuando una marca tiene un buen patrocinador como respaldo, de calidad y reconocimiento, también obtiene beneficios, al incrementar sus ventas. Por lo tanto, uno necesita del otro y así se conforma una relación ganar-ganar.
- Número de seguidores.- Es muy importante saber cuántos aficionados siguen la marca. Cada uno de ellos es un cliente potencial y lo más deseable es que sea fiel y que esté satisfecho con la entidad, para que atraiga más seguidores.<sup>148</sup>
- Imagen.- Vista a través de las asociaciones que tenga el club con otras marcas. Asimismo, el posicionamiento que tiene en el mercado y los valores que se le atribuyen.

Una forma de interpretar estos principios es: si un club consigue ganar títulos (calidad percibida), le acarreará notoriedad de marca, lo que, a su vez, se transformará en lealtad hacia su marca y aumento en el número de seguidores; lo que provocará que se convierta en un equipo atractivo para los patrocinadores. Este círculo virtuoso queda mejor ilustrado en el siguiente cuadro de texto, donde se muestra un ejemplo real de *brand equity*:

---

<sup>147</sup> Se trata de las marcas que lideran la jerarquización mental que hace el consumidor sobre un determinado campo, por ejemplo: Coca-Cola es el *top of mind* en el campo de los refrescos de cola.

<sup>148</sup> Monserrat Palacios, "¿Cómo calcular el valor de una entidad deportiva?", *Merca* 2.0, <http://bit.ly/1jrT9er>, acceso 27/11/12.

“El valor de la marca *Barça* se equipara al del Manchester United”

Por: Javier Trullols, el 14/03/14.

El FC Barcelona, amparado en los grandes éxitos deportivos de los últimos años, en los que acumula tres *Champions League* en los últimos ocho años, se ha convertido en un escaparate para los patrocinadores. Todo el mundo quiere asociarse a la entidad. Desde Nike, pasando por Qatar Airways o Coca-Cola, hasta IronFX, Intel, Big Cola o Maurice Lacroix, el último en sumarse al apoyo al club azulgrana.

Además, el club es el más popular del planeta, con millones de aficionados repartidos por todo el mundo, y con una gran participación *online*. El *Barça* acumula más de 100 millones de fans en las redes sociales, en las que suma un nuevo fan cada segundo.

La marca *Barça* ha crecido tanto que ya está a la altura de la que hasta ahora era el ejemplo a seguir, la del Manchester United. El vicepresidente económico del FC Barcelona, Javier Faus, ha reconocido que, si no se tienen en cuenta los ingresos por patrocinio de la camiseta y de la marca deportiva de los *red devils*, el *Barça* ingresa tanto como el club británico.

Extraído de *La jugada financiera*, <http://bit.ly/1jFFpNA>, acceso 22/05/14.

La clave del éxito en un proceso de branding, para obtener un adecuado *brand equity*, consiste en la experiencia de marca (*brand experience*) ajustada a los intereses y/o necesidades de los seguidores-consumidores.

Las *brand experiences* “son todas aquellas actividades encaminadas por la empresa/institución para que los consumidores se involucren con la marca, sus valores, diferenciadores y características principales”.<sup>149</sup> Rosique y Roa comparten dos ejemplos en los que se aprecia la aplicación de éste concepto, el primero llevado a cabo en el Wigan Athletic, un club inglés de bajo perfil:

La organización [Wigan Athletic] realiza esfuerzos todo el año, incluso fuera de temporada, con el fin de mantener una presencia constante en un mercado tan amplio y potencialmente jugoso como lo es el de los niños. Los *happenings*<sup>150</sup> que se llevan a cabo en cada partido para los “minisocios”, los shows a los que tienen derecho, las experiencias memorables (*Money can't buy experiences* [el dinero no compra experiencias]) alrededor del equipo, han provocado que el *JJ's World* se convierta en una unidad de negocio rentable para la organización y también en un club aspiracional para los niños de Wigan.<sup>151</sup>

<sup>149</sup> Antonio Rosique y Rogelio Roa, *op. cit.*, p. 187.

<sup>150</sup> Evento, espectáculo o actividad que involucra al público y que tiene como finalidad transmitir una emoción o crear un ambiente.

<sup>151</sup> John Fillingham, director comercial del Wigan Athletic, citado en *ibid.*, p. 75.

El segundo ejemplo que presentan los autores es en un ámbito ajeno al fútbol, pero no así al deporte, se trata de un club de rugby, el Newcastle Falcons:

Nuestra relación con la comunidad es básica [...] para recordarle a la gente que aquí estamos y que al venir a nuestra cancha vivirán una *brand experience* diferente, todo nuestro *staff*, desde el que te indica dónde dejar tu coche, el que te lleva a tu asiento, pasando por el *DJ* del estadio o mi gerente de mercadotecnia, conoce el espíritu de nuestra marca, y todos haremos hasta lo imposible, desde nuestra propia actividad, para que nuestro cliente se vaya con una sonrisa y asista al siguiente juego.<sup>152</sup>

En los ejemplos anteriores se puede observar que es realmente necesario que todas las personas que forman parte del club (desde jugadores y cuerpo técnico, hasta utileros y jardineros, pasando por directivos y cada uno de los departamentos que conforman el organigrama) deban tener presente la identidad de la *sport property* en todo momento.

Con esto, se podrá transmitir la imagen adecuada y, también, generar las suficientes *brand experiences* para aumentar la fidelización de su mercado cautivo y, al mismo tiempo, acaparar nuevos seguidores-consumidores.

Con base en todos los elementos anteriores (imagen e identidad de marca, *brand equity* y *brand experiences*) se deberá emprender el proceso de branding. El objetivo final radica en formar un soporte lo suficientemente fuerte como para sostener a la *sport property* cuando ésta se encuentre en una mala racha de resultados deportivos. Debido a que el departamento de marketing tiene nula influencia en lo que acontece dentro de la cancha, su trabajo debe enfocarse en construir, o fortalecer (en caso de que ya exista un concepto), la marca del club.

En palabras de Ramírez Segura: “Entre menor es la división profesional, hay peores brandings. No mucha gente la llega a comprender [a la mercadotecnia deportiva] en su esencia, todos en el fútbol profesional creen que la dominan y nada

---

<sup>152</sup> Mick Hogan, director comercial de los Newcastle Falcons (equipo de rugby), citado en *ibid.*, p. 81.

más lejos de la realidad; te encontrarás en la vida real que los egos de los dueños pueden más que el sentido común y los principios del marketing”.<sup>153</sup>

Pese a tener esta desventaja de antemano, el proceso de branding deberá estar sustentado en la identidad del club y tomar en cuenta la opinión y las necesidades del mercado, en lugar de satisfacer los intereses y/o gustos de unas cuantas personas; pues una buena marca será sinónimo de un buen producto.

En su libro *Estrategias de marketing para el futbol mexicano*, Ramírez Segura expone que, para que una marca deportiva sea exitosa, debe contar con las siguientes características:

1. Representatividad/Congruencia: “El primer principio de un adecuado proceso de branding es la representatividad, de ahí parte todo. Si consigues que toda la gente del lugar se sienta representada, aun cuando no le guste el futbol, entonces habrás conseguido una marca fuerte”, señala el autor. Se refiere a que la marca deberá tener una serie de características propias del lugar al que representa, sea un barrio, ciudad, estado y/o país.

### Imagen 18 Escudo del PSG



Se aprecia claramente la Torre Eiffel, símbolo por antonomasia de París, y la Flor de lis, considerada un símbolo de la realeza francesa. Obtenida de <http://bit.ly/1fbley6>, acceso 27/12/13.

2. Exclusividad: se refiere a los símbolos que utilice la marca, éstos deberán estar registrados por parte de la *sport property* y deberá cuidarse que no

---

<sup>153</sup> Enrique Ramírez Segura, entrevista vía correo electrónico, 29/10/13 y 30/10/13.

coincidan con los símbolos de otras instituciones. De igual forma, deberá cerciorarse que no sean factibles de ser confundidos o prestarse a malinterpretaciones.

**Imagen 19 Escudos del Red Bull Salzburg (Austria) y el NY Red Bull (EE UU), no existe exclusividad**



Obtenidas de <http://bit.ly/1iV12pl> y <http://bit.ly/1gjVowt>, acceso 31/12/13.

3. Perceptibilidad: los elementos de la marca deberán ser distinguidos a través de los sentidos (reacción sensorial), deberán alentar sentimientos (reacción emotiva), así como ser identificados y comprendidos amplia y fácilmente (reacción lógica).

**Imagen 20 Escudo del Atlas de Guadalajara**



Simple, directo, fácil de distinguir y de recordar. Obtenida de <http://bit.ly/1iV1Avp>, acceso 31/12/13.

4. Perdurabilidad: deberá mantenerse inmutable a través de los años. En la medida de lo posible se debe evitar hacerle cambios excesivos y radicales, es válido evolucionarla pero siempre y cuando se respete su esencia.

**Imagen 21 Ejemplos de una correcta perdurabilidad de marca: FC Barcelona y Club Atlético Boca Juniors**



Obtenidas de <http://bit.ly/1nrkYAI>, acceso 26/12/13.

**Imagen 22 Ejemplos de una mala perdurabilidad de marca: Inter de Milán y Chelsea FC**



Obtenidas de <http://bit.ly/1nrkYAI>, acceso 26/12/13.

Además de estas cuatro características, toda *sport property* debe contar con una serie de símbolos identificadores, los cuales, como su nombre sugiere, servirán para identificar a la entidad en el mercado.

Existen en particular, cuatro símbolos identificadores que hacen las veces de cuatro sólidas columnas que apuntalarán el concepto del club. Estos se conocen como símbolos identificadores primarios, y son: 1) nombre deportivo oficial (designa al producto); 2) colores institucionales (uniforme); 3) escudo (logosímbolo); y 4) el mote o mascota (elemento complementario).<sup>154</sup> En la Imagen 23 se muestra un ejemplo de estos símbolos.

### Imagen 23 Símbolos identificadores primarios de la marca del equipo Veracruz



Otorgada por Ing. Enrique Ramírez Segura.

Ramírez Segura define a los símbolos identificadores de la siguiente manera:

- Logosímbolo (escudo).- Es la conjunción de un logotipo y un imagotipo.
  - a. Logotipo: son las versiones gráficas de los nombres y, contra lo que mucha gente supone, este concepto solamente se refiere a signos lingüísticos, no a las imágenes. Puede ser simple (una sola tipografía),

<sup>154</sup> Enrique Ramírez Segura, *op. cit.*, p. 129 y 130.

doble (combinación de tipografías) o iconizado (tipografía hecha icono, parcial o totalmente).

- b. Imagotipo: es la imagen asociada al logotipo y puede ser cualquier icono, dibujo o diseño. Erróneamente nombrado logotipo.

### Imagen 24 Ejemplos de escudos/logosímbolos



Fuente: elaboración propia.

- Lema o eslogan.- Es una frase o palabra que refuerza y sintetiza el principal atributo diferenciador, o la ventaja que ofrezca el producto. También puede exhibir su esencia o expresar la idea que mejor resuma las cualidades tangibles o intangibles que una organización pretenda transmitir.

### Imagen 25 Lema del Barcelona: “Más que un club” escrito en catalán



Obtenida de <http://bit.ly/1triXtk>, acceso 22/05/14.

- Colores institucionales.- Favorecen la identificación visual de la institución y/o el producto.
- Tipografía institucional.- Es un elemento que deberá estar extremadamente cuidado, con la idea de garantizar la integridad de la identidad corporativa. Sería ideal contar con una fuente exclusiva que distinguiera a la organización.

### Imagen 26 Tipografía de la UEFA *Champions League*



Obtenida de <http://bit.ly/1kvnEzk>, acceso 23/05/14.

- Soportes gráficos adicionales.- Se refiere a todos aquellos diseños complementarios usados en aplicaciones visuales diversas (tarjetas de presentación, papelería, etc.). Es totalmente válido poder usar elementos diferentes al logotipo, utilizándose de manera complementaria, sin ir en detrimento de la imagen de marca. Pueden ser líneas, marcas de agua, figuras y/u otros colores.

### Imagen 27 Soportes gráficos adicionales del Real Club España



Otorgada por Rodolfo de Guadalupe García Sánchez, bibliotecario del Real Club España.

Con excepción del logotipo –o escudo– y los colores institucionales, el resto de símbolos expuestos (lema o eslogan, tipografía institucional y soportes gráficos adicionales) no son de carácter obligatorio, se puede prescindir de ellos; pues su rol es más bien complementario.

Existen otros símbolos identificadores, que no tienen el mismo peso específico que los primarios (nombre, escudo, colores y mote/mascota), pero respaldan el concepto y ayudan a fortalecer y activar la marca, por lo que vendrían siendo una especie de identificadores secundarios.

Estos son: 1) el diseño anual, o por temporada, del uniforme (es común que el primer uniforme mantenga siempre la misma esencia, mientras el segundo y/o tercer equipamiento se adapte a las modas en aras de dotar al club de una imagen “fresca” o moderna); 2) la representación física de la mascota, principalmente en los partidos locales a través de una botarga; 3) el himno, que cante las cualidades y logros del club; y 4) el estadio, con todas las comodidades o, incluso, incomodidades que ofrezca dentro de sus instalaciones.<sup>155</sup>

Pese a que todos estos signos distintivos cuentan con su respectivo grado de importancia, el escudo, sin duda alguna, es el símbolo más significativo con el que cuenta un club de fútbol.

Se trata del elemento que ha de fungir el papel que juegan los logotipos para las empresas comerciales de diversos campos; se convertirá pues, en la marca registrada de la *sport property*.

Por tal motivo, deberá prestársele particular atención al logotipo de la institución, pues será el que aparezca plasmado en todos los productos/servicios que circulen en el mercado con la imagen del club. Así, se hace indispensable que cuente, al menos, con cuatro de los siguientes cinco requisitos:

---

<sup>155</sup> *Ídem*.

1. Nombre del equipo (que represente alguna ciudad, estado, barrio, país, institución deportiva, gremio o algún nombre inocuo;<sup>156</sup> puede estar acompañado de pre-denominaciones como “Atlético”, “Club de Fútbol”, “Deportivo”, “Unión”, etc.; de pos-denominaciones, tales como “Fútbol Club”, “United”, etc.; o la razón jurídica de la entidad: “Asociación Civil”, “Sociedad Anónima Deportiva”).
2. Colores institucionales.
3. Un icono 100% distintivo y característico del ente representado (en el caso de los nombres inocuos, podría referenciarse a una representación gráfica del mismo nombre).
4. Un balón o algún otro elemento alusivo al deporte.
5. Algún otro elemento extra, sin que lo saturé (podría ser la inicial del nombre, una corona, laureles, estrellas que reflejen los títulos de la institución, etc.).<sup>157</sup>

### Tabla 10 Ejemplo de un correcto escudo: Manchester United

Escudo	Elementos
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del club: Manchester United</li> <li>2. Colores institucionales: Rojo</li> <li>3. Icono distintivo del ente representado: Barco velero que hace alusión al puerto de Manchester</li> <li>4. Elemento alusivo al deporte: Balón de fútbol</li> <li>5. Elemento extra: Mascota y mote del club (diablo rojo)</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. Imagen obtenida de <http://bit.ly/1gozJBZ>, acceso 31/12/13.

Para tener un proceso de branding exitoso, será vital el rol que desempeñan los medios masivos de comunicación, pues se trata del puente que comunica a los clubes con sus seguidores-consumidores. Por ende, la *sport property* deberá ver a los *mass media* como socios corporativos para la construcción de su imagen. Será menester que la institución facilite a los periodistas todos los elementos y signos

<sup>156</sup> Un nombre inocuo para un club de fútbol es un nombre propio o común, que está fuera de su contexto y que puede representar lo que se desee. No representa ni una ciudad, estado, institución, barrio, gremio ni empresa; puede tratarse de nombres de continentes, océanos, algún metal o piedra preciosa, deidades religiosas o mitológicas, algún fruto o flor, etc.

<sup>157</sup> *Ibid.*, p. 136.

identificadores de su marca, para que no ocurra el desatino de mostrar al público un logotipo distinto o atrasado.

Toda vez que se tenga bien definida la identidad del club, con todos los elementos identificadores antes analizados, así como haber completado la etapa del marketing estratégico (objetivos, análisis FODA, investigación de mercado), se habrá cumplido uno de los dos objetivos esenciales del marketing deportivo: la generación de identidad.

Con esto, aunado a los resultados deportivos, es cuestión de tiempo para que el mercado cautivo de la *sport property* vaya en aumento, así como el grado de fidelización de su base de seguidores/consumidores.

Teniendo como base el proceso de branding y el marketing estratégico, el departamento de marketing deberá enfocarse en el segundo objetivo de su razón de ser: la generación de capital económico.

## 2.4 APLICACIÓN EN LOS CLUBES PROFESIONALES

Ya se habló de lo que es el marketing deportivo y sus particularidades, ahora, se tratará la etapa denominada marketing operacional u operativo, que es donde, con base en los objetivos y planes trazados en la etapa del marketing estratégico, el club se dedicará primordialmente a explotar todos los recursos con los que cuenta (valor de marca: estadio/instalaciones, jugadores, afición, etc.); así como generar algunos otros. Todo en aras de cumplir uno de los objetivos primarios del marketing deportivo: la generación de ingresos.

Antes de empezar a hablar sobre los ingresos y egresos de los clubes, así como de la aplicación del *mix* de marketing en estas instituciones, es pertinente abordar el tema de los modelos de propiedad. Los clubes de fútbol profesional varían de modelo y razón jurídica de país a país, así como también existen diversos tipos en una misma nación.

En términos generales, según Esteve Calzada, son seis los modelos de propiedad que puede tener una *sport property*: federativo, colectivo, asociativo, propiedad múltiple, propietario único y cotización en bolsa.

**Tabla 11 Modelos de propiedad de una entidad deportiva**

Modelo	Descripción	Ejemplos
<b>Federativo</b>	Modelo adoptado por las federaciones que rigen el fútbol profesional en sus respectivas zonas geográficas	UEFA, Conmebol, Concacaf, AFC, CAF y OFC
<b>Colectivo</b>	Asociaciones de clubes profesionales (ligas)	Liga MX, <i>Bundesliga</i> , <i>Premier League</i> , LFP, Serie A, <i>Eredivisie</i> y <i>Ligue 1</i>
<b>Modelo asociativo</b>	Entidades sin ánimo de lucro donde los socios son los legítimos propietarios, participando en las decisiones estratégicas (mediante los mecanismos establecidos en cada caso) y eligiendo a través de elecciones al presidente y a su junta directiva	Real Madrid, Barcelona y Athletic de Bilbao
	Clubes cuya propiedad está repartida entre un gran	

<b>Propiedad múltiple</b>	número de pequeños accionistas. Aquí se incluyen las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)	Atlético Madrid, Valencia y Sevilla
<b>Propietario único</b>	La totalidad o la inmensa mayoría de las acciones del club están en manos de una única persona o empresa, que ha inyectado importantes cantidades de dinero que difícilmente podrá recuperar a través del funcionamiento orgánico del club	Chelsea, Manchester City, PSG, Guadalajara y América
<b>Cotización en bolsa</b>	Es una combinación de los modelos de propiedad múltiple y propiedad única, con el factor añadido de que una parte de las acciones cotizan en la bolsa, donde se transmiten libremente entre compradores y vendedores	Arsenal, Borussia Dortmund y Juventus

Elaboración propia con información de Esteve Calzada, *Show me the money!*, p. 25-27.

El nacimiento de estos modelos de propiedad sucedió a partir de los años setenta, que fue la década donde el fútbol comenzó a transformarse en un deporte-espectáculo; recuérdese que, en sus inicios, los clubes eran manejados como simples negocios familiares.

Al respecto, José Ramón Fernández detalla: “Los grandes clubes del mundo funcionaban hasta hace algunos años como Asociaciones Civiles y, recientemente, se han transformado en Sociedades Anónimas Deportivas [SAD], lo que les permite agrupar a grandes inversionistas y manejarse con un criterio de eficiencia empresarial”.<sup>158</sup>

Una vez que los clubes comenzaron a obtener diversas fuentes de ingreso, se cambiaron los modelos de propiedad, así como también se realizaron cambios sustanciales en los modelos de gestión de los mismos; pues los que existían hasta entonces no permitían aprovechar la totalidad de los nuevos ingresos registrados. Estos cambios les permitieron dar el salto definitivo para pasar a operar como verdaderas empresas.

<sup>158</sup> José Ramón Fernández, *El fútbol mexicano: un juego sucio?*, p. 50.

En la Tabla 12 se muestran, de forma general, los distintos modelos de gestión basados en tres grandes fuentes de ingreso.

**Tabla 12 Distribución de los ingresos en *sport properties***

Modelo	Estadio/Socios (abonos e ingresos del día de partido, o <i>matchday</i> )	Derechos de transmisión en los medios	Marketing comercial (productos/servicios licenciados)
<b>Federación/Torneo</b>	0-5%	70-75%	25-30%
<b>Club Global (Manchester United, Real Madrid, Barcelona)</b>	30%	35-40%	30%
<b>Alemán</b>	20%	25%	55%
<b>Inglés</b>	40-45%	35-40%	20-25%
<b>Italiano</b>	10-15%	60-65%	25-30%
<b>Español</b>	30-35%	50-55%	20-25%
<b>Tradicional</b>	80%	0%	20%

Fuente: Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 42.

Los modelos expuestos en la Tabla 12 están categorizados de acuerdo a grandes y generalizados segmentos, como lo son las federaciones y torneos de todo el mundo, los clubes globales (aquellos cuya popularidad trasciende a todos los rincones del planeta), los modelos de las principales ligas del orbe y, finalmente, el modelo tradicional.

Como se aprecia, los porcentajes de ingresos varían de modelo a modelo. Mientras que las entidades deportivas de élite tienen sus fuentes de ingresos niveladas, el modelo tradicional –para equipos más bien regionales– se basa, en su gran mayoría, en la venta de abonos, boletos y esquilmos. Asimismo, se observa la divergencia que existe entre las cuatro ligas más poderosas del mundo: la liga alemana se nutre mayoritariamente del marketing comercial, la inglesa del *matchday* (derrama económica del día en que hay partidos) y la española e italiana de los derechos de transmisión.

Para el caso de los clubes latinos, Gerardo Molina los clasifica en su llamado “modelo de gestión de administración autónoma”, el cual es representado mayormente por instituciones que revisten la categoría jurídica de Asociaciones Civiles sin fines de lucro. Contratan a agencias especializadas para la generación

de campañas de nuevos socios, patrocinios o publicidad específica. Sus derechos federativos, de televisión y la comercialización de la imagen suelen ser cedidos comercialmente a monopolios o consorcios privados que los compran para su explotación comercial.<sup>159</sup>

No existe un modelo único tanto de propiedad como de gestión, por lo que se reitera que la aplicación del marketing deportivo no es rígida; deberá adaptarse al club en el que será aplicada. Pareciera que estas instituciones son dirigidas como cualquier otra, pero la realidad es distinta. Los equipos, como el contexto donde participan, cuentan con una serie de particularidades que impiden pueda dirigírseles como una empresa cualquiera; el arduo trabajo realizado para elaborar planes de marketing puede ser echado por la borda si se tiene un seguidilla de partidos perdidos.

El siguiente es un listado de los factores o circunstancias que, individualmente o en su conjunto, condicionarán la labor del marketing deportivo en un club profesional:

- Resultados deportivos (positivos y negativos).
- Influencia de las emociones en la toma de decisiones.
- Diversidad de objetivos de los propietarios (en caso de tener varios).
- Presión de la opinión pública.
- Dificultad de mantener confidencialidad sobre proyectos.
- Decisiones de tipo colectivas tomadas por terceros.
- Relevancia menor del precio como recurso determinante en las ventas.
- Exposición de la demanda a permanentes incertidumbres.
- Ventaja de que el esfuerzo por conseguir captar un seguidor se compensa con la seguridad de mantenerlo de por vida.<sup>160</sup>

Al respecto de manejar un club futbolístico bajo un esquema corporativo, sin afectar a los seguidores, Les Wheatley, ex director financiero del Newcastle United y Liverpool FC, dice lo siguiente:

---

<sup>159</sup> Gerardo Molina, *op.cit.*, p. 189-191.

<sup>160</sup> Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 43.

Hay directivas que no quieren entender que en esta industria, a diferencia de otras, por más planeación que exista siempre se depende del factor humano y también de la suerte. Por eso, hay que estar preparados financieramente para casos extremos [...] No es ninguna novedad saber que de los triunfos en la cancha se derivan los incrementos en valor de la marca y del resto de las unidades de negocio que el club haya desarrollado. No puedes permitir que la estabilidad financiera del club y el futuro de tu afición dependan de que un futbolista anote o falle un remate. Así que lo más complicado es lograr que tus indicadores se mantengan al alza, aun cuando las cosas en el terreno de juego no estén saliendo como lo habías planeado, para proteger así el sentimiento de la gente.<sup>161</sup>

Es trabajo del marketing deportivo que se puedan generar ingresos en una *sport property* sin ir en contra o en detrimento de la identidad del club. Por tal motivo, éste no deberá ser manejado como una empresa que base su éxito en la fuerza de ventas, sino más bien deberá dársele énfasis a la satisfacción total del seguidor-consumidor, siendo que la generación de capital sea consecuencia de, y no al contrario.

Al igual que existe más de un modelo de gestión en las entidades deportivas, sucede lo mismo con la forma en que éstas se financian. Lo ideal sería que un club fuese autofinanciable, es decir, que obtuviera los recursos suficientes para mantenerse por medio de sus propias actividades. Sin embargo, dada la naturaleza del mercado futbolístico, que exige contar con activos (jugadores y técnicos) de calidad, la autofinanciación es un lujo propio de contados clubes.

Ángel Barajas, en *Las finanzas detrás del balón*, clasifica las fuentes de financiamiento que ocupan las *sport properties* en: capital, para los clubes cuya forma jurídica sea la de SAD; autofinanciación, cuando generan recursos mediante su actividad; financiación bancaria o de entidades de crédito, otorgan préstamos o líneas de crédito, descuento y otras formas de financiación como el *leasing*;<sup>162</sup> financiación de acreedores, en muchos casos corresponden con otros clubes a los

---

<sup>161</sup> Citado en Antonio Rosique y Rogelio Roa, *op.cit.*, p. 141.

<sup>162</sup> Un contrato por el que el propietario de los activos (arrendador) se extiende el derecho de uso del activo a otra parte (arrendatario) a cambio del pago periódico del alquiler durante un período específico. AMA, "Dictionary", *marketingpower.com*, <http://bit.ly/1jrRZ2r>, acceso 27/11/13.

que se adeudan cantidades por traspasos de jugadores; y otros recursos espontáneos, aquella que aumenta simplemente al incrementarse las compras.

Tanto los modelos de gestión como los de financiación de un club han tomado especial importancia en los últimos 20 años, tan es así que incluso ha dado nacimiento a una “liga” imaginaria en la que compiten año con año los clubes más importantes del mundo: la *Money League* (Liga del Dinero).

Se trata de un informe anual que publica la consultora norteamericana Deloitte desde el año 1998, en el que enlista a los equipos que más ingresos han obtenido durante el año futbolístico (julio-mayo) de acuerdo a ciertos criterios de clasificación.<sup>163</sup> Jaime Rascón escribe lo siguiente sobre este peculiar “torneo”:

Este ranking demuestra el impresionante crecimiento de la industria del fútbol. La capacidad financiera de un club es el principal factor para tener éxito. [...] Se forman círculos virtuosos: más dinero atrae a mejores jugadores, quienes, en consecuencia, dan un mayor espectáculo y, por consiguiente, atraen a más patrocinadores, más televisoras y más espectadores a sus estadios. Así aumentan sus ingresos.<sup>164</sup>

Así como los clubes cuentan con fuentes de ingreso, también poseen sus respectivos gastos, donde se manejan cifras de igual magnitud en comparación con las cantidades ingresadas. Básicamente, el grueso de gastos de una *sport property* se concentra en los sueldos que perciben sus jugadores, algo sumamente justo, pues se trata de los verdaderos protagonistas de este deporte-espectáculo. Cabe mencionar que en el ámbito futbolístico, mientras más alejado esté un puesto de la cancha, menor será la remuneración obtenida.

Los gastos de personal “representan una media del 70% de los ingresos de los clubes. Incluyen las retribuciones fijas, los derechos de imagen, las primas, dietas, incentivos y retribuciones en especie que cobran los jugadores y técnicos. También comprenden la remuneración del personal no deportivo como los

---

<sup>163</sup> Los ingresos de un club se clasifican en tres categorías en este minucioso reporte: 1) ingresos por asistencias y consumo en días de partido (*matchday*); 2) ingresos comerciales por marketing; 3) ingresos por derechos de televisión.

<sup>164</sup> Jaime Rascón, “La *Money League*”, *Fútbol Total*, mayo 2006 y abril 2007, p. 65-68 y 49-54.

directivos, administrativos y otros trabajadores del club”.<sup>165</sup> Los demás gastos de un club de fútbol son:

- Gastos en comunicaciones (teléfonos, faxes, correos, etc.).
- Reparaciones y conservación (del estadio, instalaciones y máquinas).
- Servicios de auditores, economistas, abogados, ingenieros, etc.
- Pago de arrendamientos (en el caso de que no sean dueños del estadio donde juegan de local o de las instalaciones deportivas donde entrenan).
- Impuesto sobre beneficios.
- Gastos de gestión (derechos de arbitraje, adquisición de jugadores, desplazamientos, cuotas de afiliación a entidades deportivas, participación en competencias y sanciones).
- Gastos financieros.<sup>166</sup>

No cabe duda de que, ante tales egresos, la entidad deportiva deberá contar con fuentes de ingresos sólidas que le permitan operar sin generar pérdidas. Lo cual, evidentemente, es responsabilidad del marketing deportivo. Con base en las estrategias, planes y objetivos previamente planteados, comunicados y aceptados; así como teniendo en cuenta el modelo de propiedad, gestión y financiamiento del club; se dispondrá a desarrollar el *mix* de marketing.

Lo anterior, deberá realizarse explotando las fortalezas y oportunidades que posea la institución, con el fin de satisfacer las necesidades de los seguidores-consumidores a los que se haya decidido previamente aplicar con mayor énfasis la estrategia (*target*); para, a consecuencia de, obtener ingresos económicos que permitan a la *sport property* entrar en el círculo virtuoso que sugiere Jaime Rascón.

Al tratarse el fútbol de un producto híbrido, resulta algo complicado clasificar todos los componentes y herramientas del marketing deportivo en el modelo tradicional de las 4p's (Producto, Plaza, Precio y Promoción). Sin embargo, al momento de abordarlo desde la perspectiva de un club de fútbol, la tarea se facilita un poco; labor que se procederá a realizar durante el resto del capítulo.

---

<sup>165</sup> Ángel Barajas, *Las finanzas detrás del balón*, p. 84.

<sup>166</sup> *Ibid*, p. 101 y 102.

Cabe resaltar que la mayor parte de las herramientas que ofrece la correcta aplicación del *sport* marketing a una institución de esta índole, se centran en la variable Promoción, por lo que será la más extensa de las cuatro y a la que se le prestará mayor atención, sin descuidar a las demás variables.

## 2.5 PRODUCTO

En este caso, el producto es propiamente el equipo de futbol. “Para los aficionados, el producto ideal sería ver ganar a su equipo todos los partidos y alzar los trofeos de todas las competiciones”. Sin embargo, los clubes sólo pueden prometer competitividad y hacer su mejor esfuerzo. “De ahí que las campañas de marketing deban trabajar cuidadosamente el componente emocional, para que la afición pese tanto como el resultado”.<sup>167</sup>

Pese a lo que podría llegar a pensarse, dentro de la variable Producto en un club, la mayoría de acciones a llevarse a cabo no son de carácter comercial, sino más bien de identidad y posicionamiento. El objetivo primario es el de consolidar una marca fuerte, misma que ayude a atraer distintos inversores, así como también a posicionarse en el mercado futbolístico.

Como se vio, el producto futbol va dirigido a ambos sectores del mercado: B2C y B2B. Ocurre lo mismo con los clubes, que ofrecen, a ambos, distintos productos, como se observa en la Tabla 13:

**Tabla 13 Productos por conceptos y tipos de cliente**

Concepto	Productos para consumidores finales (B2C)	Productos para empresas (B2B)
<b>Estadio</b>	Entradas Productos licenciados Socios/Membresías Abonos	Concesiones Publicidad VIP ( <i>Hospitality</i> ) <sup>168</sup> Eventos no deportivos
<b>Marketing</b>	Productos licenciados	Patrocinios Publicidad <i>Merchandising</i> /Licencias Derechos imagen Partidos
<b>Media</b>	Página web ( <i>website</i> ) Redes Sociales Canal TV Editorial (Revista)	Derechos TV Publicidad Premios deportivos Contenidos

Fuente: Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 37.

<sup>167</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op.cit.*, p. 198.

<sup>168</sup> Se refiere al trato preferencial que se le da a los clientes VIP (iniciales en inglés de *Very Important Person*, Persona Muy Importante). Generalmente incluye entradas, estacionamiento, comedor y otros servicios, a menudo en un área especialmente designada.

Las actividades específicas a llevarse a cabo en esta variable son:

- 1) Branding. Fortalecer la marca en todos los aspectos.
- 2) Posicionamiento. Convertirse en el “guardián” de la identidad. Lo más recomendable es no alterar a la representatividad (la marca) del club, en detrimento de la identidad. Se puede evolucionar, pero manteniendo intacta su esencia.
- 3) Investigaciones de mercado.
- 4) Segmentación de mercados (*target*). Definir y establecer la gama de productos que generarán ingresos dirigidos a distintos mercados.<sup>169</sup>

Para ejemplificar lo anterior, puede observarse en el siguiente cuadro de texto el caso real del Paris Saint-Germain (PSG), club francés que buscó darle un nuevo posicionamiento a su marca sin atender contra su historia:

“PSG, de club de fútbol a marca de lujo”

Por: Alan Campos, el 14/03/14.

Desde que el grupo Qatar Investment Authority se convirtió en accionista mayoritario del Paris Saint-Germain en 2011, su presidente, Nasser Al-Khelaifi, ha comenzado una lucha no sólo por convertir al equipo en uno de los mejores de Europa a nivel futbolístico, sino por transformar al club en una marca con reconocimiento global como Real Madrid o Manchester United.

La estrategia de los parisinos para posicionarse como una marca global no sólo consiste en fichar a los mejores jugadores del orbe, sino en hacerse disponible en la mayor parte del mundo, motivo por el cual su sitio se encuentra actualmente disponible en ocho idiomas (francés, inglés, español, portugués, indonesio, japonés, mandarín y árabe).

Pero además, el conjunto galo no busca ser una marca cualquiera, sino que pretende posicionarse como una marca de lujo, hecho que deja claro con sus alianzas con marcas como ST Dupont, quien en los últimos meses se ha encargado de diseñar diversos productos de lujo para el club como bolígrafos, bolsas, carteras y encendedores de edición especial con un costo superior a los mil dólares; o Hublot quien creó un reloj especial para el cuadro galo.

Incluso ahora, el PSG tendrá su propio perfume, el cual será desarrollado por Inter Parfums, compañía encargada de crear fragancias para marcas como Jimmy Choo, Banana Republic, Mont Blanc o Nine West, entre otras.

Extraído de *Merca2.0*, <http://bit.ly/1n7eclV>, acceso 03/06/14.

---

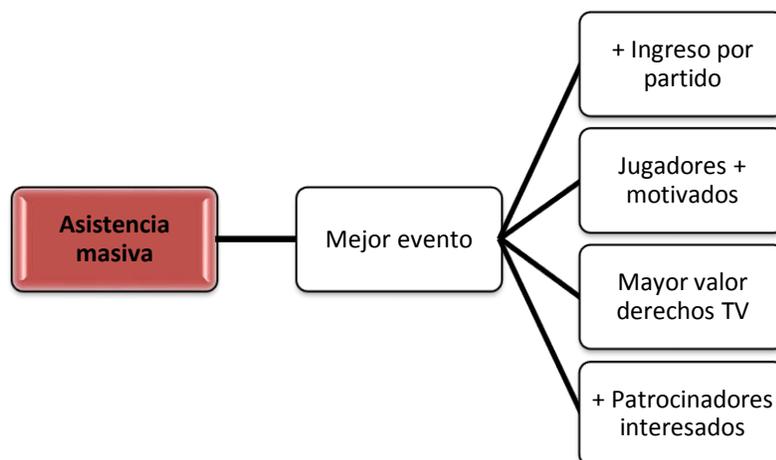
<sup>169</sup> Enrique Ramírez Segura, *op.cit.*, p. 154 y 155.

## 2.6 PLAZA

En el contexto del club, se refiere al estadio donde el equipo funge como local; además de las instalaciones que se ocupan para entrenar. La aplicación del marketing en esta variable consiste básicamente en trabajos de distribución y logística, así como la buena presentación y funcionamiento de las instalaciones (tanto dentro como en sus alrededores).

Es de suma importancia, puesto que se obtienen beneficios valiosos si se sabe sacar provecho a ésta variable. Uno de ellos, quizá el principal, es el efecto multiplicador que tiene el jugar con estadio lleno todos los partidos que se disputen de local; mismo que se aprecia en el Gráfico 3:

**Gráfico 3 Efecto multiplicador de la asistencia masiva al estadio**



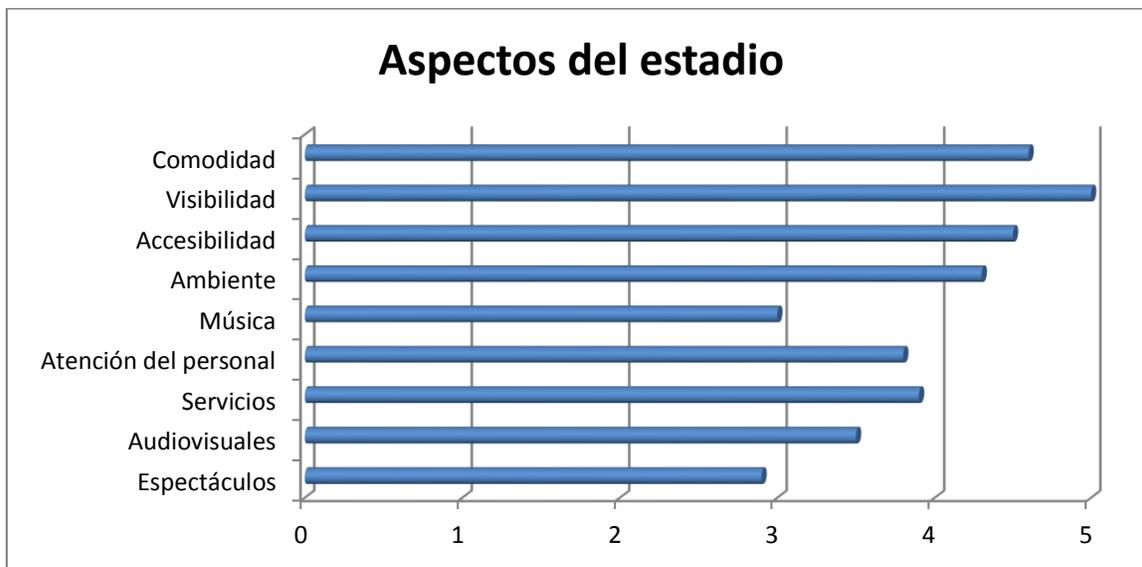
Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el Gráfico 3, una asistencia masiva a los encuentros de la *sport property* es el catalizador para atraer una serie de beneficios que le vendrán bien a todas las partes involucradas (club, jugadores, medios de comunicación, patrocinadores y espectadores).

Igualmente, servirá para activar todas las fuentes de ingresos que ofrece un estadio a la institución; estas son: la venta de entradas, abonos y consumo de esquilmos durante el día del partido, y algún recorrido o visita guiada por las

instalaciones (incluso museo si se tiene) los días que no haya partido. También se pueden obtener ingresos a través de concesiones, venta de espacios publicitarios, alquiler de las instalaciones y eventos no deportivos realizados en él.

#### **Gráfico 4 Nivel de valoración por parte del seguidor-consumidor hacia los aspectos del estadio**



Fuente: elaboración propia con información de Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 212. Nota: el rango va de 1 a 5, siendo 1 “poco valorado” y 5 “muy valorado”.

Para lograr explotar al máximo la variable Plaza, el club debe prestar atención al estado de sus instalaciones, primordialmente de su estadio. Para ello, el inmueble deberá contar con una serie de requisitos mínimos para hacer la estancia del seguidor-consumidor amena y le invite a repetir la experiencia:

- Facilidad de acceso y salida.<sup>170</sup>
- Vías de entrada y salida (relacionado con seguridad).
- Estacionamiento.<sup>171</sup>

<sup>170</sup> “La primera impresión que saca el consumidor de su experiencia deportiva y su satisfacción y deseo de repetir esta experiencia, es su desplazamiento hasta las instalaciones. Por lo tanto, se debería acceder fácilmente desde los transportes públicos y desde las vías centrales más transitadas, disponiendo además de adecuados aparcamientos”. Pablo Sánchez Buján, *op. cit.*, p. 89.

<sup>171</sup> “Una norma general para los estadios que son accesibles mediante transporte público, es la de disponer de una plaza de aparcamiento por cada cuatro localidades”. *Íbid.*, p. 90.

- Pasillos y acceso a asientos (contar con adecuada señalización). Facilidades a minusválidos y ancianos.
- Riqueza y variedad de servicios (número de bares, baños, teléfonos públicos, etc.).
- Versatilidad en el uso para distintos eventos (conciertos por ejemplo).
- Comodidad en los asientos (calefacción, aire acondicionado, protección contra la lluvia, etc.).

Se podría decir que los únicos estadios de fútbol que cumplen con todos estos requisitos son los de “categoría élite”, clasificación otorgada por la UEFA y que hace referencia a recintos que cumplen una larga lista de requerimientos para albergar finales de torneos internacionales. Uno de los principales en dicha categoría es el estadio del Real Madrid, el Santiago Bernabéu, cuyos detalles (Imagen 28) servirán para ejemplificar lo antes expuesto:

### Imagen 28 Características del estadio Santiago Bernabéu



Fuente: elaboración propia con imagen obtenida de <http://bit.ly/1pSC0ui>, acceso 04/06/14.

## 2.7 PRECIO

Esta variable se refiere, principalmente, al costo que tendrá la entrada para ver jugar al equipo cuando funja como local –además claro, del precio que se le otorgue a los servicios brindados por la institución–. El análisis del precio en el fútbol es algo difícil de calcular, pues es imposible realizarlo como normalmente se hace en otros ámbitos. Esto se debe a las particularidades del entorno mismo.

Rivera y Molero explican que: “El precio de un espectáculo y de los productos asociados al fútbol no solamente están en función de lo que cuesta producirlos (infraestructura, personal, insumos, etc.), sino también de la imagen del club, de la importancia del encuentro, de la presencia de jugadores estrella y de factores externos”. Por lo que podemos enumerar tres condicionantes, en general, que, individualmente o en su conjunto, afectan la variable del precio:

1. La actualidad del club (resultados deportivos recientes, calidad de la plantilla, partidos clave y/o partidos clásicos).
2. La pasión y/o nivel de identidad que tenga el aficionado hacia su equipo.
3. Factores externos (fecha del partido, ubicación y estado de las instalaciones, factores meteorológicos).

**Tabla 14 Factores que condicionan la percepción que un aficionado tiene respecto al precio de una entrada**

Categoría/ Importancia	Estructurales 10-15%	Deportivos 15-20%	Matchday 35-40%	Gestión 30-35%
<b>Factores</b>	- Tradición -Poder adquisitivo -Competencia -Número de habitantes en la zona -Estadio	-Éxito deportivo -Calidad plantillas -Jugadores estrella	-Importancia resultado -Incertidumbre resultado -Estado de forma -Rivalidad -Competencia -Notas del día -Meteorología	-Calendario -Día y horario -Formato competición -Contenido no deportivo -Precio -Retransmisión en TV -Comunicación

Fuente: Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 129.

Para ejemplificar cómo afectan estos factores al precio de las entradas, en la Tabla 15 se presenta un listado de los precios que tuvieron los boletos (en las

distintas categorías de asientos que tiene el Estadio Azul) para ver los partidos del Cruz Azul –equipo de la capital mexicana– como local durante la final del torneo Clausura 2013 y la temporada regular del Apertura 2013.

**Tabla 15 Precios de los boletos para los partidos de Cruz Azul durante el torneo Apertura 2013**

Categoría de lugar	VS Monterrey	VS Jaguares	VS Chivas	VS Atlante	VS Tigres	VS León	VS América	VS Morelia	VS América (final)
<b>Dorada</b>	\$240	\$100	\$380	\$280	\$280	\$280	\$410	\$280	\$530
<b>Platea</b>	\$190	\$80	\$280	\$240	\$240	\$240	\$350	\$240	\$440
<b>Porra visitante</b>	\$240	\$100	\$380	\$280	\$280	\$280	\$410	\$280	\$530
<b>Porra local</b>	\$100	\$50	\$190	\$140	\$140	\$140	\$230	\$140	\$260
<b>General</b>	\$100	\$50	\$190	\$140	\$140	\$140	\$290	\$140	\$260

Cifras en pesos mexicanos, obtenidas de ticketmaster.com

Como se observa en la Tabla 15, los precios varían en algunos partidos. En la columna color rojo se aprecian los montos más altos, que corresponden a la final del torneo Clausura 2013 (anterior al Apertura 2013 pero que se muestra para contrastar el cambio en los precios); la razón principal es que se trató del encuentro que definía el título, y se acentuó por el hecho de haber sido disputado ante el Club América, rival clásico del Cruz Azul.

En contraparte, los precios más bajos que se registraron fueron los correspondientes al partido ante Jaguares (columna de color verde); pues el rival en turno no representaba un gran atractivo, además de que el juego se llevó a cabo en día martes y los pronósticos climáticos auguraban lluvia para el horario del cotejo.

Conjuntamente a estos factores, a la hora de determinar el precio de las entradas, la *sport property* no debe dejar de lado el hecho de mantener un balance positivo entre sus ingresos y egresos, por lo que deberá tomar en consideración el gasto que representa el salario anual de su nómina de jugadores –esto es, la suma de los sueldos de todos los jugadores del primer equipo–. Para ello, Ramírez Segura sugiere el siguiente modelo:

Para 65% (nómina de jugadores)	Para 70% (nómina de jugadores)
$T = N / 0.65$	$T = N / 0.70$

Siendo que T= finanzas sanas y N= nómina de jugadores

El modelo anterior plantea el cálculo para tener finanzas saludables (T) –o “números negros” como se dice en el ámbito financiero– en los posibles escenarios de que el total de la nómina de jugadores (N) sea equivalente al 65% (columna izquierda) o al 70% (columna derecha) del presupuesto total de la entidad. Lo más recomendable es que no se exceda de estos porcentajes si no se quiere operar al club con “números rojos” (pérdidas).

Dicho cálculo también servirá como margen de error al momento de contratar nuevos jugadores, pues se tendrá el conocimiento del dinero que podría emplear la *sport property* para ofrecer salarios competitivos.

De la misma forma, una vez haber presupuestado el total de los ingresos pretendidos (T), entonces se podrán asignar porcentajes estimados a las diferentes fuentes de ingreso del club, y hacer el cálculo de lo que se espera aporte cada una de ellas. La Tabla 16 muestra un ejemplo de lo anterior:

**Tabla 16 Ejemplo de cálculo de porcentajes estimados para distintas fuentes de ingreso**

Rubros	Porcentaje estimado de ganancias
Transmisiones	40% x T
Patrocinios	25% x T
Venta de publicidad	15% x T
Renta de inmuebles	10% x T
Localidades	5% x T
Otros	5% x T

Siendo que T= total de ingresos pretendidos para tener finanzas saludables. Fuente: Enrique Ramírez Segura, *op. cit.*, p. 174-177.

## 2.8 PROMOCIÓN

Es precisamente en esta variable donde se encuentra el mayor número de herramientas con las que cuenta el marketing deportivo. Mientras que en la variable Producto se cumple uno de los objetivos esenciales del mismo, como lo es la generación de identidad; en la variable Promoción se cumplirá con el otro objetivo primordial: la generación de ingresos –al menos del mayor porcentaje.

Para su análisis, se dividirá en cuatro áreas:

1. Publicidad y promoción de ventas. Aquí se promoverán los partidos del club, así como la adquisición de entradas y abonos de temporada.
2. Relaciones públicas, comunicación y prensa. Compuesta por actividades de RRPP de la institución para con el mercado futbolístico, así como de la labor de comunicación y atención a los *mass media*.
3. Fuerza de ventas. Encargada de la cartera de productos/servicios, los patrocinios, concesión de licencias y venta de espacios publicitarios.
4. Marketing directo. Se ocupa de las bases de datos, página/s web y redes sociales del club.

### 2.8.1 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS

La publicidad, que según la AMA, es la “comunicación de información sobre la empresa, o algún producto, a través de un *mass media*”, suele ser un punto en el que las empresas acostumbran invertir muchos recursos. Sin embargo, para un club de fútbol profesional resultaría hasta absurdo recurrir a campañas de publicidad para darse a conocer, pues se trata de marcas ya consolidadas (al menos localmente) desde el momento en el que nacen.

Como escriben Kuper y Szymanski: “Los clubes de fútbol son los únicos negocios que reciben publicidad diaria sin pretenderlo”. Esto debido a diversos factores, los mismos autores lo describen así: “Hay noticias de prensa que leer, páginas web que visitar y una batería cada vez mayor de videojuegos a los que jugar. Luego están las bromas sobre el fútbol que ayudan a pasar el tiempo durante

el almuerzo, en el trabajo o en la parada de autobús”.<sup>172</sup> Tratándose todo esto de publicidad que no le cuesta un solo centavo a la *sport property*.

Por lo que, básicamente, este punto consiste en promocionar los partidos en los que vaya a participar el club. Normalmente los equipos lo hacen a través de sus medios propios (revista, *website* y/o redes sociales). Lo ideal sería promover cada partido con un concepto diferente, es decir, basándose en el rival en turno, aunque siguiendo la misma línea; por ejemplo: usar la imagen de un jugador distinto para cada partido de local.

### Imagen 29 Ejemplos de cómo promueven sus partidos de local los equipos Cruz Azul (izq.) y Club Universidad (der.)



Obtenidas de <http://on.fb.me/1bnOBmK> y <http://on.fb.me/1bLjWdz>, acceso 31/10/13.

En la Imagen 29 se observan dos formas distintas de promocionar los partidos. Por un lado, el equipo Cruz Azul utiliza la imagen de uno de sus jugadores (misma que varía en cada juego), acompañada de los escudos de ambas escuadras, la fecha y hora del encuentro. Por el otro lado, el Club Universidad sólo muestra ambos escudos, la fecha y hora, pero agrega el canal de TV por donde se transmitirá el cotejo.

Igualmente, deberá abordarse la estrategia para la venta de abonos de temporada (también conocidos como *season tickets*); se trata de un paquete que

<sup>172</sup> Simon Kuper y Stefan Szymanski, *op.cit.*, p. 92 y 102.

incluye una única entrada a todos los partidos que el club juegue como local. En algunos equipos abarca sólo los encuentros del campeonato de liga (modelo típico de clubes europeos), mientras que en otros se engloban también los partidos de copa y de competiciones internacionales (esquema que siguen los clubes latinoamericanos). Barajas Alonso escribe acerca del tema:

El abono proporciona al club ingresos anticipados y seguros. [...] Los clubes son conscientes de la conveniencia de conservar localidades vacantes en los estadios con el objeto de que exista una rotación en el público asistente a los partidos de fútbol para acrecentar la base de aficionados. [...] Los abonos plantean el inconveniente de que exigen el desembolso de una elevada cantidad de dinero al comienzo de la temporada. Los clubes han de buscar soluciones como podría ser el pago del abono en varios plazos.<sup>173</sup>

Basándose en el calendario futbolístico, la venta de abonos deberá iniciarse durante el receso entre una temporada y otra, es decir, en los meses de junio y julio. Resulta una buena táctica de promoción anunciar los fichajes del club antes o durante la venta de abonos, de tal manera que estos funcionen como incentivos para su adquisición –algo muy usual en los clubes europeos.

Finalmente, el precio de los *season tickets* deberá resultar atractivo al seguidor/consumidor, significando un descuento considerable en comparación al adquirir boletos para cada encuentro de forma individual. Asimismo, se deberá añadir uno o varios beneficios extra, como estacionamiento gratuito y un lugar exclusivo, la camiseta oficial de la temporada próxima a iniciar, descuentos en la compra de más boletos, acceso a entrenamientos y convivencia con los jugadores del primer equipo, etc.

## 2.8.2 RELACIONES PÚBLICAS, COMUNICACIÓN Y PRENSA

En la primera parte de este capítulo se mencionó que el marketing es, en esencia, entablar relaciones entre la empresa/institución y todos sus públicos. Pues es justamente ese el objetivo de esta área de la promoción; la función primordial es llevar una relación de comunicación, al mismo tiempo que se genera una buena

---

<sup>173</sup> Ángel Barajas, *op. cit.*, p. 38, 39 y 42.

imagen, entre la *sport property* y todo el mercado futbolístico (seguidores-consumidores, *mass media*, federaciones nacionales, patrocinadores y gobierno).

Las acciones a realizarse van más allá de mandar comunicados de prensa y realizar conferencias. Las RRPP ayudarán en la tarea de posicionar a la institución, al igual que lo harán durante el proceso de branding. En palabras de Esteve Calzada: “En la práctica, la mayor parte del trabajo [del marketing deportivo] se concentra en la relación con los medios”.

**Tabla 17 Objetivos de las RRPP**

<b>Mantenimiento de una buena imagen</b>	<b>Conseguir impresiones del mercado</b>	<b>Explicar un cambio de política [inusual en un club de fútbol profesional]</b>
<b>Suministrar información sobre nuevos servicios</b>	Informar sobre cambios en la organización	Difundir el pasado y el futuro del club
<b>Promover buenas relaciones laborales</b>	Aclarar malentendidos	Cambiar los prejuicios sobre nuevas ideas
<b>Revelar detalles sobre los esfuerzos sociales de la empresa</b>	Anunciar los patrocinios	Mantener relación con órganos y organizaciones
<b>Mejorar el nivel de conocimiento de la imagen del club</b>	Informar al público sobre las actividades del club	Promover actividades de carácter extraordinario

Fuente: Pablo Sánchez Buján, *op. cit.*, p. 175.

Las funciones específicas de RRPP a llevarse a cabo en una *sport property* son las siguientes:

- Llevar un registro de las ocasiones “especiales” (cumpleaños, nacimientos, fallecimientos, etc.), tanto al interior de la institución (empleados, cuerpo técnico, jugadores), como al exterior (periodistas, patrocinadores, proveedores, autoridades, directivos de otros equipos y de la federación).
- Conducir y fortalecer los vínculos directivos con todas las instancias gubernamentales.
- Durante los partidos de local, llevar a cabo el protocolo de recibimiento y atención en los palcos asignados a la directiva visitante, autoridades, patrocinadores, invitados especiales, prensa y el vestidor de los árbitros.
- Atender de manera personalizada a los jugadores de nuevo ingreso y ajenos al país y/o la ciudad sede del club. Estar a su disposición para resolver todas sus necesidades de adaptación.

- Cuidar la imagen de los empleados del club (que ésta corresponda al posicionamiento de la institución).
- Abrir y coordinar una oficina que atienda de manera personal a los grupos de animación organizados (porras y barras).<sup>174</sup>

### Imagen 30 Ejemplo de RRPP del Club Universidad



Obtenida de <http://on.fb.me/1bLjWdz>, acceso 20/10/13.

El otro punto relevante de esta área es el concerniente a la prensa –y a los *mass media* en general–. Para esto, el club deberá contar con un jefe de prensa, quien será el encargado de mantener una comunicación constante entre los medios y la *sport property*.

Sus funciones consistirán en: atender y llevar una relación directa con los medios de comunicación, organizar las ruedas de prensa (así como presentaciones de jugadores, técnicos, patrocinadores, programas de beneficencia, cambios en el organigrama, etc.); coordinar, si las hay, las publicaciones emanadas del club; diseñar, en combinación con una agencia de publicidad, la guía de medios por torneo (que incluirá todos los datos posibles que le faciliten el trabajo a la prensa:

<sup>174</sup> Enrique Ramírez Segura, *op. cit.*, p. 156-168.

historia del equipo, información acerca de la sede, de la directiva, de las instalaciones, etc.).<sup>175</sup>

También deberá organizar todo lo relativo a la sala de prensa. Deberá contar con todas las comodidades para que los medios realicen su labor sin ningún problema (butacas o sillas confortables, aire acondicionado, equipo de sonido para ponentes y periodistas, área amplia para ofrecer alimentos y bebidas, baños, servicios electrónicos, red *wi-fi*, impresoras, teléfonos, etc.). Finalmente, proveerá de todas las comodidades posibles a los palcos asignados a la prensa, en el estadio.

### **Fotografía 2 Sala de prensa del Real Madrid (izq.) y palcos de prensa del estadio Olímpico de Roma (der.)**



Obtenidas de <http://bit.ly/MK4Dvz> y <http://bit.ly/1epxsTY>, acceso 03/12/13.

#### **2.8.3 FUERZA DE VENTAS**

Esta área es crucial para el club y de especial interés para el marketing deportivo, pues se trata del área encargada de toda la cartera de productos/servicios de la institución. En resumen, el portafolio con el que cuentan las *sport properties* incluye, en general, lo siguiente:

- a) Patrocinios (en todos sus niveles/categorías).
- b) Concesión de licencias (*licensing*, *merchandising*, derechos de transmisión y espacios publicitarios en estadio e instalaciones).

---

<sup>175</sup> *Ídem*.

- c) Venta de boletos (*ticketing*) y de esquilmos durante los partidos.
- d) Promover las escuelas del club, así como la renta del estadio y/o instalaciones para usos ajenos a la institución.

#### a) Patrocinios

En el ámbito futbolístico, el patrocinio deberá convertirse en una verdadera alianza comercial entre dos marcas; deberán conjuntarse y coadyuvarse con el fin de lograr sus respectivos objetivos. Para el club no se trata solamente de recibir grandes sumas de dinero a cambio de lucir el nombre y/o logo de alguna empresa, de la misma forma, para la empresa no deberá significar simplemente un canal más de publicidad, pues para eso existen otros medios más económicos. Gerardo Molina lo define de la siguiente manera:

Como definición general de patrocinio deportivo (también asociado al término inglés *sponsorship*), entendemos la asociación que se establece entre una marca/empresa y un determinado club o seleccionado deportivo, en cualquier disciplina, con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingresos y/o expandir transferencia de imagen. [...] Está orientado más a prestigiar una imagen de marca y expandir ventas, que a promociones de un producto o fusiones empresarias estructurales. [...] El marketing deportivo entiende el patrocinio como una "relación" que va más allá de las fronteras de una suma de partes.<sup>176</sup>

Se trata pues, de un vínculo que deberá significar una relación de ganar-ganar. Pero, para lograr sacar el mayor provecho posible de él, tanto el club como la empresa patrocinadora deberán evaluar a fondo a su contraparte; básicamente se tiene que verificar que exista una coherencia entre los valores de ambos.

Roberto Garza expone que: "Es muy importante que un patrocinio evolucione hacia una verdadera alianza de mercadotecnia, pues este enfoque enfatiza la existencia de una relación bilateral en la que ambas firmas se benefician, creando sinergias".<sup>177</sup> Para lograr lo anterior, añade, son requisitos el tener una convergencia

---

<sup>176</sup> Gerardo Molina, *op. cit.*, p. 75, 77 y 78.

<sup>177</sup> Roberto Garza Castillón, "La mercadotecnia y negocios en el fútbol", *cnnextension.com*, <http://bit.ly/1m5P2X8>, acceso 23/09/12.

de objetivos, compatibilidad estratégica, compromiso y confianza (de ambas partes), e integración en la ejecución de las estrategias de marketing.

El patrocinio deportivo es uno de los mejores métodos para difundir una marca; a su vez, el ser patrocinado por una buena marca le da valor al equipo. Es una relación en la que ambos salen ganando y de la que se crea una necesidad recíproca. El jugador es un producto y el club es una marca. Ambos son conductos de promoción para cualquier producto/servicio.<sup>178</sup>

El *sponsorship* en una *sport property* no se limita al hecho de estampar el nombre de la empresa patrocinadora en los *jerseys* del equipo (actividad conocida como patrocinio directo), existen diversas formas:

- Publicidad en vallas, banquillos, terreno de juego, videomarcadores, estadios (*naming rights*), etc.
- Patrocinio de la publicidad canalizada en prendas deportivas o elementos necesarios para la competición (espinilleras, balones, bandas, muñequeras, zapatillas o tacos, etc.).
- Patrocinio de ropa deportiva (equipación del primer equipo y divisiones inferiores, cuerpo técnico y ropa de entrenamiento).<sup>179</sup>
- Venta de productos bajo la marca del club (productos/servicios pertenecientes a la empresa patrocinadora).
- Explotación de instalaciones asociadas a la marca del club.
- Prestación de productos/servicios (transporte del primer equipo, hospedaje, papelería, telefonía, servicio médico, etc.).

La cuantía económica que un club puede obtener de los patrocinadores dependerá de: 1) el potencial de mercado del club (condicionado por su población y su proyección exterior); 2) el número de socios y la asistencia al estadio; 3) la

---

<sup>178</sup> Monserrat Palacios, “¿Qué sería del deporte sin el marketing y el patrocinio?”, *Merca 2.0*, <http://bit.ly/1kAITkc>, acceso 09/10/12.

<sup>179</sup> “Especialidad de patrocinio que consiste en que el club cede su imagen a la firma deportiva a cambio de la equipación de sus jugadores y técnicos, de todas las categorías, y el pago de una cantidad fija más una variable en función de las ventas. Algunos autores denominan a este tipo de patrocinio como ‘técnico’, en el sentido de que por medio del suministro del material deportivo, se logra una vía de promoción de sus productos. No es exclusivo de la ropa deportiva, es extensivo a otro tipo de artículos que permitan a los suministradores figurar como patrocinadores oficiales”. Ángel Barajas, *op. cit.*, p. 69.

historia y prestigio del club; 4) el perfil de los aficionados y los resultados deportivos; y 5) el modelo de gestión del club y la exclusividad del patrocinio.<sup>180</sup>

Para lograr “amarrar” un buen contrato de patrocinio, la entidad deportiva deberá preparar un *dossier* (informe) a modo de presentación, en el que resuma y exponga los cinco puntos anteriores, es decir, donde detalle la situación actual e histórica del club, así como las condiciones y alcances del acuerdo. Esto con la finalidad de “seducir” a potenciales patrocinadores; para lo cual, el club deberá elaborar un estudio previo con el objeto de encontrar posibles empresas que se desee funjan como aliados comerciales de la institución.

El objetivo primordial de la elaboración de este *dossier* será exponer cómo se beneficiará a la empresa patrocinadora para que ésta invierta una buena suma de dinero en el club. En la presentación deberán añadirse diseños hipotéticos sobre cómo se verá el nombre y/o logotipo de la empresa en la equipación de la *sport property*.

**Tabla 18 Beneficios del patrocinio para el club y la empresa**

	Club	Empresa
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos económicos</li> <li>• Prestación de productos/servicios a coste cero</li> <li>• Renombre y valor de marca</li> <li>• Posicionamiento</li> <li>• Conseguir aliados comerciales</li> <li>• Nuevas experiencias a los seguidores/consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y notoriedad de marca</li> <li>• Multiplicación del número de impactos en el <i>target</i></li> <li>• Los consumidores lo perciben menos agresivo que la publicidad</li> <li>• Agrega valor de marca</li> <li>• Atributo único y fácil de reconocer y recordar</li> <li>• Generación de nuevos portafolios de productos/servicios</li> <li>• Adquisición de prestigio</li> <li>• Dependiendo el club, alcance nacional e internacional</li> <li>• Diversificación en el consumidor</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

La institución debe asignar a una persona para que se encargue de tiempo completo de los principales patrocinios, pues debe ser prioritario el trato y la atención a aquellas empresas que otorguen mayores ingresos y/o prestaciones a la

<sup>180</sup> *Ibid.*, p. 68.

entidad. Esto con el fin de lograr alianzas que duren muchos años. Al respecto, Davide de Maestri, ex director de marca del Liverpool FC, comenta:

Cuando al final de largas negociaciones se cierra un patrocinio, lejos de ser la culminación de un proceso, se trata en realidad del inicio de una verdadera relación comercial. Ahí es donde el trabajo verdaderamente comienza para el departamento de marketing. [...] Sirve de muy poco patrocinar a un club de fútbol por una o dos temporadas. A través de estudios de mercado nos hemos dado cuenta de que aquellas empresas que han mantenido relaciones a largo plazo con clubes, más allá de los resultados en la cancha, son las que mayor provecho le han sacado al dinero invertido.<sup>181</sup>

Un ejemplo de lo anterior es la relación entre el club alemán, Bayern Múnich, y la empresa Adidas; patrocinio que abarca más de 50 años. Como se muestra en el siguiente cuadro de texto:

“Adidas renueva su alianza con el Bayern Múnich hasta el año 2020”

S/A, el 20/04/11.

Adidas será la marca oficial de equipación deportiva del **Bayern Múnich** hasta el año **2020**. La compañía alemana y el club de la *Bundesliga* han sellado un nuevo acuerdo de colaboración que vinculará a ambas partes durante los próximos nueve años.

El nuevo contrato tendría un **valor estimado entre los 180 y los 200 millones de euros**, informa *Horizont*. Ni Adidas ni el Bayern Múnich, que colaboran juntos desde hace 50 años, han ofrecido detalles financieros sobre el acuerdo.

“El Bayern Múnich y Adidas tienen una alianza que va más allá de la relación entre *sponsor* y club deportivo. Nuestra asociación fue una vez exitosa y con su prolongación queremos añadir un nuevo capítulo a la misma”, explicó Herbert Hainer, presidente de Adidas.



Extraído de *marketingdirecto.com*, <http://bit.ly/1hsyLtM>, acceso 07/06/14.

Existen diversas categorías de patrocinios, cada autor maneja la suya, sin embargo, todos coinciden en que se deberá clasificar a los patrocinadores

<sup>181</sup> Citado en Antonio Rosique y Rogelio Roa, *op. cit.*, p. 142 y 143.

basándose 1) en su nivel de involucramiento con el club; y 2) en la cantidad económica aportada.

**Tabla 19 Categorías de patrocinadores**

Categoría	Contenido más relevante	Especificaciones	Número máximo
<b>Patrocinador principal</b>	Publicidad en <i>jersey</i>	100% involucrado con objetivos del club, aporta altos recursos económicos, requiere un profundo ROI <sup>182</sup> y firma por varios años	2
<b>Patrocinador técnico</b>	Negocio venta camisetas, publicidad en <i>jersey</i>	100% involucrado con objetivos del club, aporta altos recursos económicos, requiere un profundo ROI y firma por varios años	1
<b>Patrocinador oficial</b>	Publicidad en los partidos, instalaciones y en las ruedas de prensa	Participación exclusivamente económica, requiere ROI y firma contratos a corto o mediano plazo	6
<b>Proveedor oficial</b>	Suministro de productos y servicios al club; derecho a uso de signos distintivos	-	Ilimitado

Fuente: Elaboración propia.

Además de las categorías explicadas en la tabla anterior, según Ramírez Segura, se pueden agregar un par más:

1. Agencias de venta de publicidad.- No le interesan los objetivos de la institución, sólo comercializa los espacios publicitarios, hace contratos a corto plazo y desventajosos para el club, pero es dinero rápido. No requiere un estudio del ROI.
2. Anunciantes.- Solamente compra espacios publicitarios directamente al club. No le interesa el ROI.

Para el ROI aún no se cuenta con un sistema que lo calcule con exactitud. Al tratarse de un producto híbrido, el fútbol arroja diferentes variantes (tanto objetivas como subjetivas) para calcularlo; los resultados pueden medirse por el número de ventas de los productos oficiales, la notoriedad de marca que haya ganado la empresa patrocinadora, el número de impactos obtenidos mediante la medición de audiencias televisivas y de asistencia al estadio, mejora de RRPP y/o imagen de marca, entre otras.

<sup>182</sup> Siglas en inglés de Retorno Sobre la Inversión (*Return On Investment*). Se refiere al cálculo de las ganancias en razón del capital invertido.

“Los patrocinadores exigen a las instituciones que se les entregue un *dossier* con el número de inserciones y apariciones de sus marcas o logos en televisión y prensa, el número de actividades en las que aparecen, fotos de todos los logos que figuran en el estadio. Todo está controlado”.<sup>183</sup>

#### b) Concesión de licencias

Se trata de los derechos que tiene un club sobre los distintos elementos que lo componen (su marca, sus jugadores y cuerpo técnico, sus instalaciones, etc.). La *sport property* básicamente cuenta con cuatro productos/servicios para que sean explotados por otras empresas mediante la concesión de licencias: 1) derechos de transmisión; 2) *licensing*; 3) *merchandising*; y 4) espacios publicitarios.

#### Derechos de transmisión

Sobre el pago de enormes cantidades por parte de empresas a cambio de los derechos de transmisión y retransmisión de los partidos de una institución deportiva ya se habló en el capítulo anterior, por lo que sólo se redondeará el tema diciendo que “el fútbol y la televisión han descubierto la sinergia que construyen en común. Para el primero, la segunda supone una incomparable fuente de recursos. En contrapartida, le aporta considerables volúmenes de audiencia”. En otras palabras, “el negocio de la televisión consiste principalmente en vender niveles de audiencia a los potenciales anunciantes”.<sup>184</sup>

En el libro *Show me the Money!*, Esteve Calzada indica que los principales factores a la hora de determinar el valor que tienen los derechos de transmisión de un club son los siguientes:

- Capacidad de generación de audiencias del club de forma recurrente.
- Presencia masiva de espectadores presenciando los partidos en directo.
- Número de partidos relevantes.
- Paquetes de derechos: número de partidos en directo, nivel de exclusividad y territorios geográficos incluidos.

---

<sup>183</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 444.

<sup>184</sup> Ángel Barajas, *op. cit.*, p. 46-48.

- Condicionantes regulatorios: si existe la obligación de retransmitir partidos en abierto y si hay leyes antimonopolio que impiden vender todos los partidos a un único operador.
- Factores de mercado: número de operadores interesados en comprar los derechos.

En Europa, lo concerniente a estos derechos es determinante para que un club pueda subsistir y ser autosuficiente. En cambio, en Latinoamérica aun no se ha logrado que los clubes sean capaces de negociar sus contratos televisivos con el mejor postor, pues se encuentran atados de manos por parte de las televisoras nacionales.

### *Licensing*

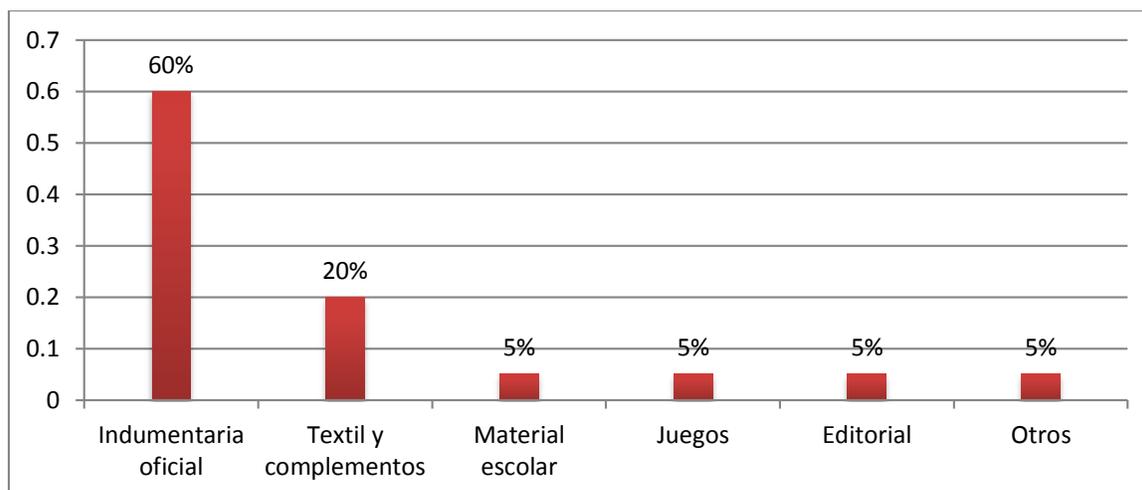
Otro tipo de concesión de licencias que tiene el club es el que corresponde al *licensing* y el *merchandising*. Al hablar de estos términos, es común que surja una discordancia, pues se tiende a confundir el concepto del segundo con el del primero. Se entiende por *licensing* la acción de ceder a terceros, mediante el pago de *royalties*,<sup>185</sup> la imagen del club para ser utilizada en variados artículos; mientras que el *merchandising* se trata de todas las actividades llevadas a cabo en el punto de venta, con el objetivo de satisfacer completamente al seguidor-consumidor.

Lo más común, es que las *sport properties* cedan a terceros derechos para comercializar todo tipo de productos con la imagen del club (*licensing*), siendo el artículo más importante el *jersey* del equipo. Sin embargo, abarca infinidad de productos: artículos escolares, para el hogar, la oficina, diversas prendas de vestir (no sólo deportivas), juegos de mesa, e incluso féretros, por citar algunos ejemplos.

---

<sup>185</sup> "Mecanismo de remuneración del licenciatario al club con base en el volumen de ventas conseguido por el primero. Se calcula como porcentaje del precio de venta al distribuidor (no al consumidor final) y se sitúa normalmente entre el 10-12%". Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 254.

## Gráfico 5 Categorías de *licensing* y su porcentaje de ingresos

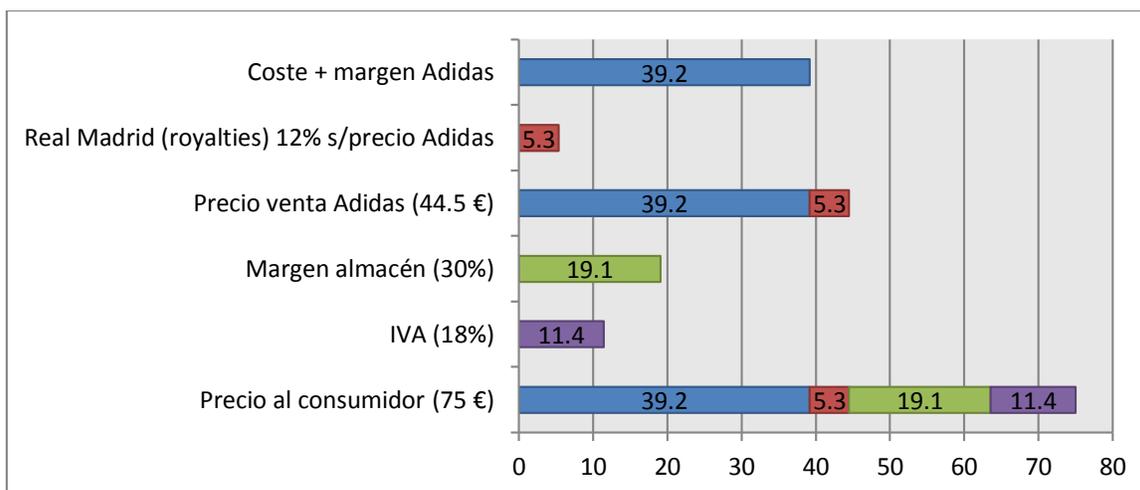


Fuente: elaboración propia con información de Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 258.

Se trata de un rubro que poco a poco ha ido creciendo, en gran parte, gracias a la mejor detección de las necesidades de los seguidores-consumidores. Actualmente, “los clubes de las cinco principales ligas europeas [Inglaterra, España, Alemania, Italia y Francia] ingresan anualmente 631 MDE [829.2 MDD] a través del *merchandising* y del *licensing*”.<sup>186</sup>

<sup>186</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 386. Nota: conversión 1 euro = 1.3141 dólares.

## Gráfico 6 Ejemplo: Reparto del valor del jersey de Real Madrid



Fuente: elaboración propia con información de Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 254.

Interpretando el Gráfico 6, suponiendo que el *royalty* por parte de Adidas hacia el Real Madrid fuese del 12% el club sólo obtiene 5.3 € (\$7 dólares) por cada camiseta vendida en un almacén, cuyo costo al consumidor final es de 75 € (\$99 dólares).<sup>187</sup> Con este ejemplo se aprecia que no se trata de un rubro que otorgue grandes ingresos a los clubes, más bien se trata de un negocio redituable para las empresas de ropa deportiva.

### *Merchandising*

El *merchandising*, por su parte, es una técnica que recoge todas aquellas actividades destinadas a obtener la máxima rentabilidad en el punto de venta; es decir, son un conjunto de actividades comerciales que afectan al entorno del punto de venta para orientar al cliente/consumidor hacia la compra.<sup>188</sup>

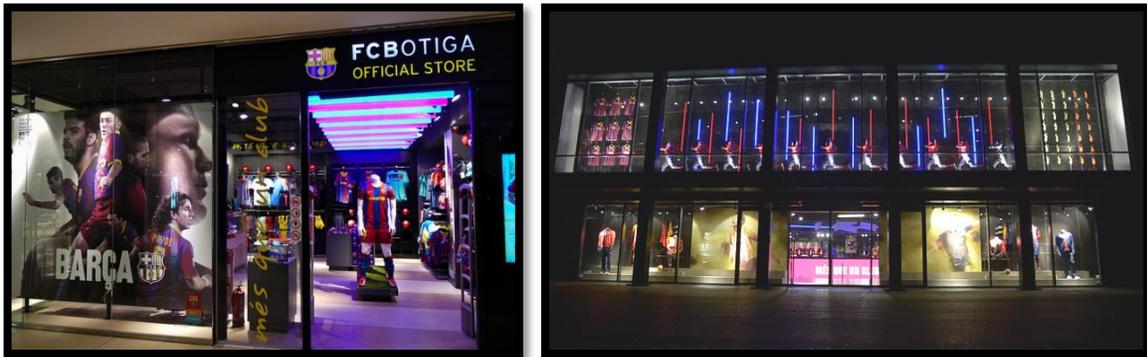
Según Rivera y Molero, el *merchandising* se divide en exterior e interior. El exterior consiste en la gestión del entorno de la tienda; lo que se busca es que el punto de venta resulte atractivo y de fácil acceso. Para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: 1) accesibilidad y entrada (invitar al cliente a entrar);

<sup>187</sup> Nota: conversión 1 euro = 1.3141 dólares.

<sup>188</sup> Administración, "Merchandising vs. Licensing", *CreacionEmpresa.es*, <http://bit.ly/1fY5Mbx>, acceso 06/12/13.

2) escaparates (exhibir productos atractivos); 3) fachada (agradable y llamativa); y 4) publicidad exterior. Puesto en práctica, lo anterior se aprecia en la Fotografía 3:

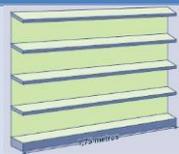
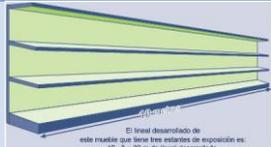
### Fotografía 3 FCBotiga, tienda oficial del FC Barcelona

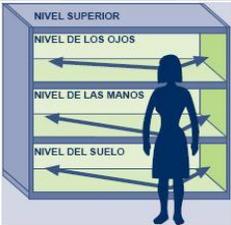


Obtenidas de <http://bit.ly/SlwtLB> y <http://bit.ly/1jgHs5J>, acceso 09/06/14.

El *merchandising* interior, por su parte, es donde se centrarán los mayores esfuerzos para alentar al seguidor-consumidor a realizar la compra. Se encargará de todo lo concerniente al interior de la tienda, desde el acomodo de los productos, hasta la operación de las cajas y servicio del personal; pasando por la iluminación, el decorado y la creación del ambiente.

### Tabla 20 Conceptos básicos del *merchandising* interior

Concepto	Descripción	Visualización
<b>Lineal</b>	Longitud de presentación horizontal de los productos	
<b>Góndola</b>	Mobiliario de presentación vertical para autoservicios. Su altura y longitud son muy importantes	
<b>Lineal de productos de venta masiva</b>	Grandes lineales con <i>palettes</i> para productos con mucha salida, como los <i>jerseys</i> y balones	 <small>El lineal desarmado de este mueble que tiene tres estantes de exposición es 10, 3 x 30 m de lineal desarmado.</small>

<b>Cabecera de góndola</b>	Presentación masiva en el extremo de una góndola	
<b>Chimenea</b>	Presentación en vertical, rompiendo el lineal	
<b>Display</b>	Mueble de presentación promocional	
<b>Facing</b>	Unidad de presentación de un producto, vista de cara en el lineal	
<b>Isla</b>	Presentación en medio de un pasillo, fuera de las estanterías, generalmente sobre un pedestal o similar	
<b>Implantación</b>	Conjunto de acciones a realizar para ubicar convenientemente e intencionadamente en el local todos los elementos que deben componerlo	-
<b>Animación</b>	Conjunto de medios para dar vida a un producto o a una tienda. PLV (Publicidad en el Lugar de la Venta)	-
<b>Blister</b>	Embalaje de presentación de un producto bajo cubierta plástica	
<b>Shop in the shop</b>	Boutique especializada y decorada dentro de una tienda	-

Fuente: Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 432. Imágenes obtenidas de <http://bit.ly/1kZnoci>, <http://bit.ly/1hKlgVI>, <http://bit.ly/UpdOpu>, <http://bit.ly/1kLo6u4>, <http://bit.ly/1uNR2nU>, <http://bit.ly/1uNSmr5> y <http://bit.ly/1pe169K>, acceso 09/06/14.

Espacios publicitarios

En lo que concierne a la explotación de los espacios publicitarios de una *sport property*, es pertinente aclarar primero en qué consisten éstos. Sánchez Buján, en *Técnicas de marketing deportivo*, hace la siguiente distinción:

- Medio: es el canal que reúne las mismas características de reproducción y comunicación del mensaje (TV, prensa, radio, revistas, etc.).
- Soporte: es todo elemento capaz de reproducir y comunicar un mensaje publicitario (canales de TV, diarios, páginas web, etc.).
- Espacio publicitario: es una parte del soporte, la unidad en que se divide el bloque publicitario para poderlo comercializar (en prensa serían anuncios de una página, media página, etc., mientras en TV *spots* de 10, 20, 30 segundos, etc.).

Por lo tanto, los espacios publicitarios son unidades comercializables con las que cuenta la entidad deportiva para negociarlas con distintas empresas, quienes las explotarán aprovechando diversos medios y soportes.

Cabe destacar que el nivel de ganancias que un club pueda obtener por este concepto dependerá drásticamente de sus resultados deportivos. Una racha de victorias, así como la consecución de algún campeonato, influirá positivamente en la explotación de éste rubro. En cambio, una mala racha, así como la pérdida de la categoría (descenso) o pobres campañas, impactará negativamente en su comercialización.

A continuación, se muestran detalladamente los espacios publicitarios más importantes que tiene un club para su comercialización:

1. En el estadio, durante los partidos. Impactos en televisión, prensa escrita y espectadores en el inmueble:
  - a. Publicidad estática y dinámica en el terreno de juego. Vallas publicitarias estáticas y electrónicas.
  - b. Publicidad estática en el resto del estadio. Vallas o carteles dentro y fuera del estadio que raramente salen en la transmisión por TV.
  - c. Indumentaria oficial de los jugadores (uniformes).
  - d. Videomarcadores (ya sea publicidad estática o electrónica).

## Imagen 31 Ejemplos de espacios publicitarios en un estadio



Fuente: elaboración propia con fotografías de archivo personal.

2. Instalaciones de entrenamiento. Impactos en televisión y prensa escrita:
  - a. Publicidad estática (vallas, carteles, etc.).
  - b. Indumentaria oficial de los jugadores y cuerpo técnico.

## Imagen 32 Espacios publicitarios durante los entrenamientos



Fuente: elaboración propia con fotografías obtenidas de <http://bit.ly/1u3egnV> y <http://bit.ly/1uJeO11>, acceso 10/06/14.

3. Conferencias de prensa. Impactos en televisión y prensa escrita:
  - a. *Backdrop*. Se trata del panel publicitario que se coloca detrás de la persona que está hablando, también conocido como “trasera” o

*photocall*. Un *backdrop* bien diseñado debe tener seis marcas como máximo, logotipos reducidos y bien organizados visualmente.

b. Micrófono u otros elementos, como botellas de agua o refrescos.

### Imagen 33 Espacios publicitarios en conferencias de prensa



Fuente: elaboración propia con fotografías obtenidas de <http://bit.ly/1ime3ad> y <http://bit.ly/1kZbXCT>, acceso 10/06/14.

4. Publicidad directa. Impactos según el número de audiencia, lectores, visitas y ventas:
  - a. Espacios en televisión (canal propio de TV).
  - b. Espacios en periódicos.
  - c. Revistas oficiales.
  - d. Página web (*website*).
  - e. Ventas de *jerseys* oficiales.

El motivo principal de contar con estos espacios es generar impactos publicitarios de calidad, los cuales, en términos comerciales, se convertirán en un producto de valor para anunciantes y patrocinadores; debido, principalmente, a su exposición mediática.

Además de los anteriores espacios publicitarios, los clubes cuentan con otra opción –relativamente reciente– que les otorga una cantidad aún mayor de ingresos, se trata de los *naming rights* (derechos de nombre); sobre los que Monserrat Palacios escribe lo siguiente:

Hace más de 30 años, el marketing deportivo descubrió la posibilidad de nombrar estadios, arenas, teatros y todo tipo de inmuebles con el nombre de una marca. El primer patrocinio

de este tipo [denominado *naming right*] tuvo lugar en 1972, en EE UU, cuando *Rich Products Corp* acordó con Buffalo Bills [equipo de la NFL], nombrar su estadio “*Rich Stadium*”; el contrato se firmó por 25 años y 1.5 MDD por año.<sup>189</sup>

Los beneficios, así como los requisitos para que funcione adecuadamente, son prácticamente los mismos que con el patrocinio. Deberá existir una coherencia entre la entidad patrocinadora y el patrocinado, compartiendo valores y creencias. Asimismo, deberá tenerse cuidado a la hora de concretar un acuerdo de este tipo, pues se trata de convenios que duran, por lo regular, más de 10 años.

#### **Fotografía 4 Ejemplo de *naming right*: Emirates Stadium, hogar del Arsenal inglés**



Obtenida de <http://bit.ly/1dGOwVs>, acceso 06/12/13.

#### **c) Ticketing y esquilmos**

La venta de entradas para los partidos –acción conocida como *ticketing*–, es la fuente de ingresos más antigua y tradicional con la que cuentan los clubes. A partir de que el fútbol se consolidó profesionalmente, esta actividad significó la principal y única fuente de ingresos netos, ajenos a las donaciones que hacían sus respectivos socios. La venta de esquilmos, por su parte, es igualmente antigua y se ha transformado en el blanco de contratos de patrocinio y exclusividad.

---

<sup>189</sup> Monserrat Palacios, “Los 5 ‘naming rights’ deportivos más caros de la historia”, *Merca* 2.0, <http://bit.ly/1hazM9r>, acceso 23/10/12.

Actualmente, el *ticketing* es más que la mera venta de boletos, aborda la logística que significa sus distintos canales de venta, así como la asignación de precios acorde a las características de cada asiento. Las tareas a realizarse en este punto deberán corresponder a organizar la preventa y venta de boletos, ya sea de manera directa o que la concesione un tercero.

Igualmente, se deberá asignar el valor que tendrán los boletos, basándose, además de los criterios vistos en la variable Precio, de factores como la visibilidad del lugar, la comodidad del mismo y los servicios adicionales (caso particular de los palcos).<sup>190</sup> Asimismo, es recomendable vender localidades por mayoreo a las porras organizadas (no regalar), para que garanticen la asistencia de una cantidad determinada a cada partido; teniendo el cuidado de venderlas exclusivamente a los representantes acreditados ante la entidad deportiva.

Finalmente, se debe coordinar la venta de esquilmos durante los partidos, credencializando y cobrando la respectiva cuota a todos los vendedores dentro y fuera del estadio. Es común que la venta de esquilmos dentro del estadio de la *sport property* sea parte de un contrato de patrocinio, siendo en este caso, un acuerdo de exclusividad entre la empresa y el club (caso concreto el de las industrias refresqueras y cerveceras).

#### d) Escuelas y renta de instalaciones

Todos los clubes, o al menos la mayoría, cuentan con escuelas de formación o academias; en las que se reclutan cada año a niños y jóvenes con el objetivo de nutrir la fuerzas básicas del equipo, también conocidas como “inferiores”.

Deberá promoverse la existencia, ubicación y convocatorias de las distintas escuelas oficiales del club. El beneficio de ésta acción es doble: por un lado se contribuye a formar una buena imagen de la institución al apoyar el desarrollo

---

<sup>190</sup> “El alquiler de palcos permite ofrecer servicios adicionales por los cuales se obtienen más ingresos [entre ellos *parking*, televisión, nevera, *catering*, climatización o azafatas]”. Ángel Barajas, *op. cit.*, p. 45.

integral de la juventud promoviendo el deporte; y por el otro, se da la oportunidad de contar con futuros activos a un coste casi nulo.

Además, se deberá administrar el cobro de las rentas de los locales comerciales e inmuebles con los que se cuente, así como los conciertos musicales que se realicen dentro del estadio (en caso que sea propiedad del club); o alguna otra actividad que se realice en el estadio o en cualquiera otra instalación de la *sport property*, como puede ser la práctica de otro deporte, la realización de mítines políticos, la visita de algún personaje relevante, acciones benéficas o de recaudación de fondos, etc.

#### 2.8.4 MARKETING DIRECTO

Se trata del último punto concerniente a la variable Promoción. La meta es manejar y difundir mensajes, así como productos emanados y contruidos por la propia *sport property*.

El objetivo primordial es dotar a los seguidores-consumidores de contenido *premium*, dependiendo su nivel de fidelización; invitando, al mismo tiempo, al resto del mercado cautivo a aumentar su grado de involucrimiento e interacción que tienen con el club, favoreciendo así el *feedback* (retroalimentación) en ambos sentidos.

Sánchez Buján entiende al marketing directo como: “Un sistema interactivo de marketing, que utiliza uno o más medios de comunicación para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial en cualquier lugar”.<sup>191</sup>

El mismo autor identifica como sus principales ventajas: la personalización del mensaje para cada cliente, actual o potencial; la medición de respuesta a cada acción de marketing; la orientación de acciones exclusivamente al público objetivo; su generación de contactos para la fuerza de venta; y el ofrecimiento directo de los productos.

---

<sup>191</sup> Pablo Sánchez Buján, *op. cit.*, p. 161.

En contraparte, como desventajas se pueden considerar su alto coste con base en su bajo índice de respuesta, la saturación de mensajes que puede llegar a significar para el seguidor-consumidor, así como llegar a provocar una sensación de molestia a causa de “invadir” su zona de confort. Sin embargo, si se maneja de la forma adecuada, el marketing directo puede significar un punto de inflexión no sólo para la fidelización, sino también para impulsar la fuerza de ventas.

Para lograr tal fin, se debe explotar, hasta donde alcancen las capacidades del club, lo concerniente a la base de datos. Esto permitirá tener una relación más estrecha entre la entidad y el seguidor-consumidor. Dicha herramienta se denomina *Customer Relationship Management* (Gestión sobre la Relación con los Consumidores), mejor conocida por sus iniciales en inglés: CRM.<sup>192</sup>

Sobre ello, en *La Isla del futbol*, Gareth Moores, director comercial del Bolton Wanderers, comenta: “El desarrollo de una CRM no es asunto de dinero, sino de cómo un club ha desarrollado su visión estratégica desde el punto de vista comercial para fortalecer sus fuentes de ingreso tradicionales y al mismo tiempo generar nuevas”. Y sentencia: “Si en verdad se conocen los móviles, necesidades y gustos que sus fanáticos tienen, no hace falta anunciarse en espectaculares”.

El club deberá elaborar concienzudamente su propia base de datos, a modo que le sirva para llevar a cabo el desarrollo de una CRM que desencadene una serie de consecuencias benéficas para la institución. Retomando una de las esencias del marketing deportivo, la base de datos deberá permitir conocer las necesidades que tienen los seguidores-consumidores.

Philip Kotler, considerado el padre de la mercadotecnia moderna, identifica cuatro pasos básicos en el proceso de construcción de una base de datos: 1) decidir qué tipo de información se va a recolectar (transaccional, demográfica, psicográfica,

---

<sup>192</sup> Se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente, por lo que la organización realiza grandes esfuerzos por acumular información relativa al consumidor para conocer a fondo sus necesidades.

etc.); 2) conseguir esa información; 3) clasificarla y mantenerla vigente a través del tiempo; y 4) decidir cómo se va a utilizar esa información.<sup>193</sup>

Para su elaboración, la *sport property* deberá ayudarse con el programa de socios y/o membresías que maneje; así como la venta de abonos y la asistencia de los aficionados al estadio. La meta será obtener una base de datos que esté formada por registros útiles, contenga datos actualizados, esté soportada por la tecnología adecuada, facilite la comunicación, almacene la participación de los seguidores, sea legal (que no viole las leyes de información personal vigentes) y que pocas personas tengan acceso a ella.

Una vez que se haya conformado la base de datos, es crucial que el club le sepa dar el uso correcto, de lo contrario, habrá significado una pérdida de tiempo y recursos valiosos. Acerca de esto, Tracey Martin, directora comercial del Dunfermline Athletic (club de fútbol escocés), comenta:

Nosotros nos dimos cuenta de que los *softwares* y la captación de datos no hacen magia. Requiere de gente capacitada para interpretar la información y desarrollar estrategias puntuales; de lo contrario, el sistema de CRM puede convertirse en un costoso elefante blanco dentro de la organización. De nada sirve tener un cúmulo de información si no la clasificas adecuadamente, la usas como base para el desarrollo estratégico y la vuelves atractiva para tus socios comerciales.<sup>194</sup>

Uno de los beneficios que ofrece el contar con una buena base de datos y una apropiada estrategia de CRM, es el *mobile marketing*. El cual se puede definir como la actividad dedicada al diseño, implantación y ejecución de acciones de marketing realizadas a través de dispositivos móviles.

Las principales acciones de *mobile marketing* realizadas por los clubes son el envío de SMS (acrónimo en inglés de Servicio de Mensajes Cortos) o MMS (acrónimo en inglés de Sistema de Mensajería Multimedia) con un contenido determinado, ya sea informativo o promocional; también se utiliza para ofrecer promociones, concursos o sorteos a los seguidores. Estas acciones son

---

<sup>193</sup> Citado en Antonio Rosique y Rogelio Roa, *op. cit.*, p. 132.

<sup>194</sup> *Ídem*.

comunicadas previamente en otros medios, así como por la realización de llamadas telefónicas a los socios.<sup>195</sup>

Además de la base de datos y el CRM, la variable de marketing directo aborda otro tema importante: los medios propios. Se trata de plataformas que el mismo club (sólo o con ayuda de agencias especializadas) se encarga de mantener y costear. Su finalidad consiste en dar a conocer contenido que, de otra forma, pasaría desapercibido para los seguidores-consumidores.

Los medios propios u oficiales más habituales en un club son: 1) página web, o *website*. Se pueden manejar varias (equipo, institución, tienda en línea, etc.), aunque lo recomendable es que se incluya todo en una sola;<sup>196</sup> 2) publicaciones (revista oficial en quioscos o revista para socios, ya sea impresa o digital; y el programa del partido); 3) canal de televisión, o en internet; y 4) redes sociales.

En el caso de las publicaciones, dependerá del club si posee una revista exclusiva para socios y/o abonados, o una para la venta al público. De igual forma, decidirá si el programa para los días de partido será de forma gratuita o tendrá un costo, o en su defecto, no se publicará nada. En la Imagen 34 se muestra un ejemplo de revista oficial con venta al público en general, así como dos tipos de programas oficiales, uno de ellos gratuito (Cruz Azul) y el otro con un precio de £3 (4.6 dólares;<sup>197</sup> Manchester United).

---

<sup>195</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *op. cit.*, p. 484 y 485.

<sup>196</sup> Véase Imagen 35 Página de inicio manutd.com

<sup>197</sup> Nota: conversión 1 libra = 1.5258 dólares.

## Imagen 34 Revista oficial del Cruz Azul (izq.) y ejemplos de programas oficiales (der.)



Fuente: elaboración propia con fotografías de archivo personal e imagen obtenida <http://on.fb.me/1jlrUhb>, acceso 06/05/14.

En la mayoría de los casos, serán superiores los gastos directos que los ingresos. Sin embargo, las ventas no es el objetivo primario de esta herramienta, sino aumentar la fidelización y aportar al posicionamiento de marca. El contenido que se presta a ser publicado en estos medios es vasto, algunos ejemplos son:

- Transmisión en vivo de los partidos jugados como local (en caso de que el club sea dueño de los derechos); o, en su defecto, retransmisión de partidos en forma diferida.
- Publicación de las alineaciones de cada encuentro.
- Seguimiento minuto a minuto de los partidos donde se funja como visitante.
- Transmisión de partidos de las divisiones inferiores del club.
- Entrevistas con jugadores, cuerpo técnico, directivos, aficionados famosos, periodistas, jugadores leyenda, etc.
- Reportajes sobre la historia del club, su estadio e instalaciones.
- Retransmisión de partidos "de leyenda".
- Imágenes/video de entrenamientos, concentraciones, obras caritativas, acciones benéficas y eventos con patrocinadores.
- Programas en donde se interactúe con los seguidores-consumidores mediante llamadas telefónicas y/o cartas, correos, video llamadas, etc.
- Recorridos virtuales por el estadio, instalaciones y escuelas oficiales.
- Venta de productos oficiales, así como promoción de las tiendas oficiales y anuncio de promociones.

- Anunciar las convocatorias de las escuelas oficiales.
- Promoción de los partidos como locales, publicación de cartones, realizar concursos, rifas, etc.

**Tabla 21 Objetivos de los medios propios**

Objetivos	Página web	Publicaciones	Canal TV	Redes sociales
<b>Promoción</b>	X	X	X	X
<b>Comunicación</b>	X	X	X	X
<b>Venta</b>	X	X	X	
<b>Retorno patrocinadores</b>	X	X	X	
<b>Servicio a socios</b>	X	X		
<b>Captación de seguidores</b>				X

Fuente: Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 97.

Aunque lo ideal sería contar con todos los medios propios antes mencionados, la realidad es que son pocos los clubes que pueden darse ese lujo, ya que la mayoría de equipos son marcas meramente locales, por lo que su nivel de alcance es limitado. Sin embargo, el tener una página web y un perfil en redes sociales resulta algo indispensable para una *sport property*.

Ambas herramientas significan un canal directo, inmediato y económico de comunicación con el mercado futbolístico. Lo cual permitirá que exista una interacción y retroalimentación empresa-consumidor. Si bien no se puede contar con un canal en TV, se puede optar por tener un canal en YouTube; o bien, si no se puede costear una publicación impresa, se puede editar una revista digital, aunque ésta sea de alcance limitado cumplirá con el objetivo.

En la actualidad es obligatorio que cualquier club, independientemente de su tamaño y alcance, cuente con su propio *website*, pues se puede convertir en el medio más adecuado para llegar a sus seguidores y establecer relaciones interactivas y directas con ellos. Rivera y Molero lo definen como: “Un lugar en el cual transmitir información sobre la propia institución, lo que conlleva la proyección

de una imagen corporativa que se proyecta sobre un público compuesto de una masa de personas al otro lado de la red”.<sup>198</sup>

Una página web tiene cuatro objetivos fundamentales:

1. Informativo.- Es el principal objetivo, mantener comunicados a los aficionados y simpatizantes de las noticias, actividades, resultados y productos del equipo.
2. Comercial.- Busca promocionar la venta *online* de productos del club.
3. Estratégico.- Se centra en la captación de seguidores e incrementar la fidelidad.
4. Gestión.- Simplificar determinados trámites en la relación con los aficionados (entradas, abonos, carnets).<sup>199</sup>

Rosique y Roa describen un ejemplo de cómo incluso un club pequeño, como el Cambridge United de la quinta división inglesa, puede aprovechar al máximo las bondades que ofrece un sitio web, mismo que, según los autores, ya quisieran tener muchos clubes latinoamericanos de Primera División:

Se trata de una página con secciones interactivas, archivo histórico de imágenes, comercialización de transmisiones en vivo, además de un recorrido virtual por su modesta cancha. [...] Mantiene un esfuerzo constante por realizar promociones interactivas, generar un resumen diario de noticias y ofrecer *cyber* regalos para mantener un contacto constante con su reducido pero fiel grupo de aficionados y así crear vías alternas para generar ingresos; esfuerzos que ejemplifican cómo incluso una marca meramente local puede explotar al máximo su pequeño nicho de mercado de acuerdo a sus posibilidades y recursos limitados.<sup>200</sup>

Un ejemplo de una adecuada página web es la del Manchester United. El club inglés se jacta de ser uno de los equipos con más seguidores en todo el mundo, y como reflejo de ello, su *website* se encuentra disponible en siete idiomas: inglés, francés, español, árabe, mandarín, japonés y coreano. Maneja una página de inicio donde se puede acceder a varias sub-páginas o sitios dentro de la misma página, y cuenta con infinidad de servicios: noticias, entrevistas, videos, promociones, descuentos, aplicaciones, imágenes, etc.

---

<sup>198</sup> *Ibid.*, p. 469.

<sup>199</sup> *Idem.*

<sup>200</sup> Antonio Rosique y Rogelio Roa, *op. cit.*, p. 68.

## Imagen 35 Página de inicio manutd.com



Fuente: elaboración propia con imagen obtenida de <http://bit.ly/NBhBwG>, acceso 11/12/13.

Además de contar con página web, se ha hecho indispensable que la *sport property* cuente con un perfil en redes sociales. Básicamente, los beneficios que ofrece la presencia en *social media* son los mismos con los que cuenta el *website*, aunque éstas permiten una mayor interacción con el seguidor-consumidor y, por ende, aumentan el nivel de *feedback*. En *Show me the Money!*, Esteve Calzada ofrece las siguientes recomendaciones para explotarlas adecuadamente:

- Exclusividad del contenido. Publicar noticias, opiniones y fotografías inéditas.
- Maximizar el número de publicaciones y eventos o *tweets* publicados.
- Compromiso de publicación. Subir contenido de la forma más regular posible, evitando "desaparecer" por largos periodos de tiempo, y publicar también las "malas noticias".
- Siempre que sea posible, administrar el espacio con una única persona por red social (*community manager*, quien es la persona encargada de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en Internet).
- Autenticidad. Es importante que el contenido sea creado por la misma persona que habla (o que así lo parezca), con su mismo estilo de comunicación y sólo en los idiomas conocidos.

- Que el nombre del espacio sea el original del club o lo más parecido posible. Intentar que el espacio oficial se distinga fácilmente de las imitaciones.
- Dedicar tiempo a interactuar con los seguidores y a responder sus preguntas y dudas.
- Sortear entre los seguidores artículos de difícil disponibilidad, como entradas o camisetas firmadas.

Debe tomarse en cuenta que, actualmente, los partidos ya no sólo se juegan en las canchas, también se desarrollan en el campo de las redes sociales. Siendo Facebook y Twitter los principales “estadios” virtuales en donde se llevan a cabo encarnizadas “batallas” a base de comentarios, apoyos, críticas y burlas, tanto para el club como para los rivales.

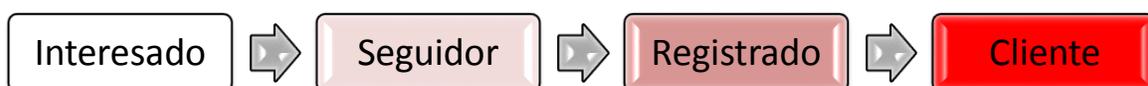
**Tabla 22 Ventajas y desventajas de las principales redes sociales**

Redes sociales	Ventajas	Inconvenientes
<b>YouTube</b>	Audiencia Bajo coste Inmediatez	Propiedad de un tercero Sin ingresos por publicidad Unidireccional
<b>Facebook</b>	Interactividad Inmediatez Bajo coste Nitidez mensaje	Propiedad de un tercero Sin ingresos por publicidad Imitaciones
<b>Twitter</b>	Interactividad Inmediatez Bajo coste Nitidez mensaje	Propiedad de un tercero Sin ingresos por publicidad Imitaciones Limitado a 140 caracteres

Fuente: Esteve Calzada, *op. cit.*, p. 100.

El contar con diversos medios propios le permitirá a la entidad deportiva tener una aproximación real de su mercado cautivo; situación que podrá aprovechar para conformar su base de datos y, con base en ello, generar nuevo contenido y/o productos. Hay que mencionar que importa conocer el número de seguidores en general, pero importa aún más conocer su nivel de compromiso y fidelización hacia el club.

**Gráfico 7 Niveles de compromiso de los aficionados**



Fuente: elaboración propia.

Los datos que deberán utilizarse para la medición del mercado cautivo son: audiencias de TV, lectores de la revista propia (si es el caso), número de visitas a la página web, suscriptores y descargas en el canal de YouTube, número de seguidores según estudios de consultorías ajenas al club, “amigos” en Facebook, seguidores en Twitter, usuarios registrados en otras redes sociales, ingresos en tiendas oficiales, número de socios y abonados, y la base de datos (CRM).

Los clubes deben aprovechar al máximo las herramientas que les ofrece Internet, pues se trata de un medio polivalente que les permite tener un alcance local y global al mismo tiempo; además de servir para fines informativos y de promoción e, incluso, de venta. Pero sin perder de vista su objetivo principal: la fidelización de los seguidores-consumidores y el posicionamiento de marca.

Como ha podido verse, el marketing tiene injerencia en casi todas las actividades que lleva a cabo una *sport property*, salvo en un aspecto: el deportivo. Pese a que el *sport marketing* tiene nula participación en la cancha, depende enormemente de lo que suceda dentro de ella; por lo que deberá ser empleado a fondo si se desea tener un equipo autosuficiente sin depender al 100% del aspecto deportivo.

## **CAPÍTULO 3**

### **MÉXICO: MERCADO POTENCIAL**

“Hay dos tipos de espectadores: aquellos que aman el futbol y aquellos que aman la moda o el fenómeno social. Estos últimos son los peligrosos”.

Jorge Valdano, exfutbolista y entrenador argentino, campeón del mundo como jugador en 1986.

## MÉXICO: MERCADO POTENCIAL

Antes de adentrarse completamente en el análisis del marketing deportivo en el Club América, es pertinente exponer el nivel de aplicación que tiene el *sport* marketing en México –al menos de forma general–, con la finalidad de contextualizar el mercado en el que compite el equipo objeto de estudio.

En primer lugar, debe tomarse en cuenta que los clubes europeos –quienes han aprovechado mejor las herramientas que ofrece el marketing deportivo– aventajan por un amplio rango de años a los equipos mexicanos. La realidad económica y social del Viejo Continente contrasta diametralmente con la de Latinoamérica, lo que impide se pueda realizar una comparación entre ambos.

Pese a esto, cabe destacar que nuestro país se encuentra a la cabeza en la aplicación del *sport* marketing en el continente. Rivera y Molero lo consideran así, y escriben:

En América Latina, la industria del deporte aún no ha despegado como marca registrada, pues en la mayoría de los deportes no se ha dado suficiente reconversión del amateurismo a la profesionalización. México, Argentina y Brasil son los países más adelantados en materia de marketing deportivo. [...] El fútbol mexicano produce 89 mil 551 millones de pesos anualmente, que representa 0.7% del Producto Interno Bruto. México es uno de los países que más dinero mueve por el fútbol en América Latina.<sup>201</sup>

La aplicación existe, sin embargo, el problema no radica en ello, sino en su adecuada dirección; pues pareciera que aún no se ha terminado de comprender el concepto en su totalidad. Gerardo Molina considera que es precisamente este el principal inconveniente, y lo expone de la siguiente manera:

Los problemas concretos del deporte profesional en América Latina, en síntesis, se centran sobre todo en la carencia de una debida conceptualización y valoración desde el punto de vista de mercado de las diferentes áreas de negocio potenciales. Consecuentemente, la explotación actual del negocio deportivo no ha seguido los mecanismos del mercadeo

---

<sup>201</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*, p. 39 y 79.

deportivo adecuados a la práctica empresarial, impidiendo optimizar las potencialidades disponibles.<sup>202</sup>

Parte del error que han cometido los responsables del área de marketing en la mayoría de los clubes latinoamericanos, ha sido tratar de imitar o adoptar los modelos que se desarrollan en Europa. Lo cual, al momento aplicarse, sufre de una esterilidad parcial o total, pues el modelo a implementarse debe basarse en una concienzuda investigación de mercado para conocer y comprender las necesidades del mercado cautivo que tiene cada *sport property*.

En cambio, algo que sí es válido y factible, es partir de un modelo extranjero como base o referencia para encontrar uno propio –sin olvidarse de la investigación de mercado–. Un ejemplo de lo anterior en nuestro país, ocurrió en el año 2012, cuando los dirigentes de la FMF anunciaron que habría cambios en la liga mexicana, buscando imitar a las ligas de Inglaterra y España. Situación que puede apreciarse en el siguiente cuadro de texto:

“Fútbol mexicano busca adoptar modelo de Liga Premier”

Por: Raúl Vilchis, el 24/01/12.

La liga mexicana de fútbol buscará seguir los pasos de la Liga Premier de Inglaterra y la Liga en España con un nuevo formato económico. Entre las medidas que México imitará a los modelos de Inglaterra y España, son la separación de la Liga de la Federación Mexicana (FMF), así como la llegada de un patrocinador que le dé nombre a la competencia.

"Se vale copiar, pero lo que no se vale es no mejorar", dijo el director de Mercadotecnia de la FMF, Javier Salinas, quien además explicó que el nuevo modelo basado en la Liga española, que lleva el nombre del banco BBVA, y en Inglaterra el del banco Barclays, tendrá un sello propio, porque "no se puede copiar al pie de la letra los esquemas de las ligas más importantes de Europa".

"Vamos a buscar el modelo mexicano, creo que es momento de reinventarnos", explicó.

Extraído de *Español. Pueblo en línea*, <http://bit.ly/1obe3yA>, acceso 27/06/14.

Si bien es cierto que se trata de modelos federativos<sup>203</sup>, sirve para ejemplificar un uso apropiado de la imitación. Pues sólo deben tomarse como ejemplo los

---

<sup>202</sup> Gerardo Molina, *El poder del marketing deportivo: pasión y dinero*, p. 183.

<sup>203</sup> Véase Tabla 11 Modelos de propiedad de una entidad deportiva.

modelos extranjeros, buscando el desarrollo de uno que vaya *ad hoc* a la identidad de marca de la entidad deportiva en cuestión.

A pesar de que el fútbol es un deporte-espectáculo que comparte un mismo lenguaje a nivel mundial, los seguidores-consumidores del mismo son sumamente divergentes en cuanto a sus necesidades y poder adquisitivo se refiere. Lo anterior se acentúa al tratarse de dos mercados completamente dispares, como lo son el europeo y el latinoamericano. Por lo que los clubes latinos deben ver los modelos implementados por sus similares europeos como meras referencias y no como guiones a seguir.

En el caso particular de México, la situación es un tanto similar: se tiene el conocimiento y la noción, pero se carece de una especialidad y profesionalización del tema. En palabras del reconocido publicista mexicano Carlos Alazraki, “los directivos y dueños de clubes [mexicanos] no conocen el beneficio de la mercadotecnia, aunque en cada club tengan su área, en mi opinión, la aplican muy mal; mercadotecnia no es publicidad sino que es mucho más profundo”.<sup>204</sup>

Con más de 18 años de experiencia en el fútbol profesional, Enrique Ramírez Segura, en entrevista exclusiva vía correo electrónico, habla sobre, lo que a su juicio, es el nivel actual de la aplicación del *sport* marketing en México:

La aplicación de un adecuado marketing deportivo en México está en un nivel muy bajo, porque no hay muchos verdaderos profesionales del tema. Muchos de los mercadólogos no tienen ni idea de lo que están promoviendo, creen que con “vender playeras” ya están haciendo mercadotecnia deportiva y en realidad no es así.

Para Ramírez Segura, las causas de esta problemática son específicas y las tiene bien identificadas. Como él mismo las expone, son cuatro las raíces que originan la escasa aplicación correcta del marketing deportivo en el país:

1. Falta de profesionales en el área.
2. Desconocimiento (o conocimiento parcial) de tus productos.

---

<sup>204</sup> Citado en José Ramón Llaca, “La mercadotecnia está mal ejercida en el fútbol mexicano: Alazraki”, *Récord*, 11/08/2010, <http://bit.ly/1dKFA6c>, acceso 23/09/12.

3. Falta de imaginación, si tienes varios mercados potenciales, ¡explótalos!
4. Ausencia de un verdadero departamento de mercadotecnia dentro de los clubes.

“Al final, creo que los cuatro temas redundan en lo mismo: falta de preparación y desconocimiento de la materia”, resume Ramírez Segura. De tal manera que, pese a ser catalogado como un país líder de la materia en América Latina, México aún se encuentra “en pañales” dentro la industria futbolística.

Gran culpa de ello la ha tenido el hecho de haber iniciado tarde el profesionalismo del juego (1943). Aunque se podría explicar como algo normal, recordando que, en la historia mundial del balompié, pasaron 107 años (1863-1970) para que el marketing hiciera su incursión en él.

Eventualmente, pareciera existir otra explicación para este problema; según José Ramón Fernández: “El mal manejo de la imagen de los clubes en México los hacen permanecer casi en la indiferencia, o de plano desaparecer, ya que no despiertan entusiasmo y echan por la borda el gran amor y furor que existen entre los aficionados”. En pocas palabras, para José Ramón, “ha habido poca atención por parte de los equipos para seducir a sus aficionados”.<sup>205</sup>

Sobre el mismo tema, Ramírez Segura opina que: “El perfil del consumidor mexicano no es muy diferente al de otros países: con pasión por este deporte”. Sin embargo, cree que la FMF ha colaborado para “enfriar” dicha pasión, al ser partícipe y avalar los cambios de equipos a distintas ciudades; lo que se conoce en el mundo deportivo como franquicias.

Este suceso consiste en que un equipo emigre a otra ciudad o estado, y cuyo desplazamiento conlleva, en algunas ocasiones, la modificación o cambio total del nombre del club. Evento que pareciera pudiese ocurrir sólo en casos extremos, pero en México es un hecho que sucede regularmente. Durante los 62 años de profesionalismo [hasta 2015] del fútbol mexicano, han ocurrido más de 20 casos de cambios de sede; las más recientes llevadas a cabo en 2013, como se observa en el siguiente cuadro de texto:

---

<sup>205</sup> José Ramón Fernández, *El fútbol mexicano: un juego sucio?*, p. 14 y 15.

“Un mal que no supera la Liga en México”

Por: Edgar Valero, el 31/05/13.

Cambios de sede y nombre abundan en la historia de nuestro futbol; en pleno 2013 y cuando se pensaba que era asunto superado, otra vez la inestabilidad de franquicias impera, violando incluso normas de la FIFA. Lo cierto es que esa inestabilidad es casi un sello de identidad del futbol azteca, que está habituado a que algunas de sus franquicias se muden a la menor provocación; lo que evidentemente atenta contra la seriedad del campeonato mexicano.

En la Primera División se presentaron los siguientes cambios: Jaguares de Chiapas dejó de existir para convertirse en el Querétaro, equipo que había descendido y cuyo castigo merecido se ha subsanado pagando varios millones de dólares a TV Azteca, antigua propietaria del cuadro chiapaneco; el San Luis se muda, con cuerpo técnico y directivos, a Chiapas, donde el gobierno del Estado ha prometido apoyo e inversiones con tal de tener un equipo en el Máximo Circuito. Finalmente, la plaza que en el campo se ganó La Piedad, al ascender, se mudó a Veracruz, donde reaparecerán, cinco años después de su último descenso en el 2008.

Extraído de *Radio Fórmula*, <http://bit.ly/1pzTq2T>, acceso 27/06/14.

Los cambios de sede, de acuerdo con el Ing. Enrique Ramírez Segura, merman de forma considerable el branding de los clubes, pues estos desembocan una indiferencia por parte del aficionado. Indiferencia que, explica el autor, existe en dos niveles:

La primera causa, y la más común, se deriva porque los equipos no cumplen con las expectativas deportivas. Si tu proceso de branding fue el adecuado, bastarán un par de triunfos para que la gente vuelva a sentirse apasionada e identificada con su equipo, por lo que se trata de una indiferencia de decepción o de coraje. Mientras que la indiferencia por falta de representatividad es la más complicada de revertir, porque aquí estás exhibiendo un mal proceso de branding desde el principio, si bien es cierto que mientras obtengas buenos resultados deportivos la gente estará al pendiente de la institución, en cuanto éstos no se den, la abandonarán irremediamente y sin retorno.

Esta opinión, al igual que la de José Ramón Fernández, sugiere que el problema de la mala o poco explotada aplicación del marketing deportivo en México, obedece en parte, a un mal proceso de branding. Este proceso es de vital importancia para una *sport property*, pues se trata de los cimientos sobre los que ha de edificarse la aplicación del *sport marketing*; si las bases no son lo suficientemente

fuerzas, no podrán sostener a la institución ni protegerla ante las llamadas “malas rachas” en el ámbito deportivo.<sup>206</sup>

Finalmente, otro de los principales problemas que han provocado que el fútbol mexicano adolezca de una correcta aplicación del marketing deportivo, es la incorrecta composición de los organigramas en los clubes. Pues la mayoría de éstos cuenta con una organización de clubes sociales y deportivos, que no corresponde a las exigencias que demanda el *sport marketing*.

Un gran número de los equipos de fútbol profesional mexicano, de acuerdo con Ramírez Segura, “presentan un grave problema organizacional, sobre todo porque implementan modelos de administración que incluyen demasiado personal de alto nivel, incrustado en organigramas complejos y costosos”.<sup>207</sup> Lo cual se aprecia en la Tabla 23:

**Tabla 23 Ejemplos de organigramas en el fútbol mexicano**

Guadalajara	Tigres UANL	Monarcas Morelia	U. de G.
-Presidente del consejo de administración	-Presidente	-Presidente	-Presidente
-Presidente ejecutivo	-Delegado deportivo	-Director de operaciones	-Asistente de dirección
-Presidente deportivo	-Director comercial y de comunicación	-Director deportivo	-Director administrativo
-Director deportivo	-Director administrativo	-Director de administración y finanzas	-Contador
-Director de desarrollo deportivo	-Gerente deportivo	-Director de mercadotecnia, comunicación y comercialización	-Secretaría técnica (1ra., 2da. Y 3ra. División)
-Director de los servicios médicos		-Director estadio	-Unidad de prensa
-Director de comunicación y medios		-Logística Primera División	-Director comercial
-Director administrativo			-WebMaster

Fuente: elaboración propia con información obtenida de los respectivos *websites* de Guadalajara, Tigres, Monarcas y U. de G. Nota: el enlistado va de mayor a menor jerarquización.

Ante este inconveniente, y con la finalidad de explotar adecuadamente las funciones del marketing deportivo, Ramírez Segura y Gerardo Molina proponen una

<sup>206</sup> Véase subtema 2.3 Branding deportivo.

<sup>207</sup> Enrique Ramírez Segura, *Estrategias de marketing para el fútbol mexicano*, p. 149.

estructura organizacional sencilla que gire en torno a tres direcciones generales o vicepresidencias:

1. Área deportiva. Encargada de todo lo relacionado con éste aspecto, desde el primer equipo, pasando por las divisiones inferiores, las fuerzas básicas y las academias. Así como llevar el contacto y la relación con la FMF y la Liga MX. La función de su director sería diseñar, en contacto estrecho con la comisión directiva, la política deportiva integral.
2. Área administrativa y económica. Encargada de las finanzas, el departamento jurídico, los recursos humanos, la contabilidad, la elaboración de presupuestos y de todas las actividades que ocasionen egresos. Su director será el máximo responsable ejecutivo de toda la gestión económica y financiera, los sistemas de administración y recursos humanos.
3. Área de mercadotecnia. Encargada de la comercialización y determinación de los precios de todos los productos que generen ingresos (exceptuando la venta de jugadores), atención a patrocinadores, la promoción de los eventos sociales y deportivos del club, publicidad, relaciones públicas, prensa, propaganda, redes sociales, marketing directo, página web, la imagen del equipo; supervisar el buen funcionamiento de las instalaciones internas y externas del estadio, así como de la logística de los días de partido. Su director tendrá la responsabilidad directa de la unidad de negocios deportivos y las principales fuentes de ingresos de la institución. Englobaría los departamentos de explotación de instalaciones, *merchandising*, *licensing*, *ticketing* y la relación con los aficionados, como también los canales de venta, logística e infraestructura.<sup>208</sup>

Las tres direcciones generales deberán ser encabezadas por la parte dirigente estatutaria, que tendrá la responsabilidad final sobre la dirección de la organización, conformada por el presidente y la comisión directiva. De ésta forma, se beneficiaría, al mismo tiempo que se potenciaría, la adecuada y correcta aplicación de todas las herramientas que ofrece el marketing deportivo [mismas que se expusieron en el Capítulo 2].

En el fútbol mexicano se depende en demasía de lo que sucede dentro del terreno de juego, dejando la mayor parte del trabajo al azar e incertidumbre característicos de este deporte-espectáculo. Lo cual, como se ha expuesto con anterioridad, no es nada recomendable, pues la *sport property* debe dotar a sus

---

<sup>208</sup> *Ibid*, p. 151 y 152; Gerardo Molina, *op. cit.*, p. 192-195.

seguidores de argumentos suficientes para que éstos nunca los abandonen, independientemente de los resultados deportivos.

Las áreas que deben mejorarse en México para sacarle un mayor y mejor provecho a los beneficios que trae consigo una adecuada aplicación del *sport marketing*, son puntuales. En primer lugar, debe dejarse de lado el imitar o copiar modelos ajenos a los recursos e idiosincrasia del consumidor nacional, por el contrario, es válido tomarlos como ejemplo y basarse en la investigación de mercado para sintetizar un modelo propio.

Para lograr lo anterior, debe existir una profesionalización del personal encargado del área de marketing; la mercadotecnia deportiva es un proceso especializado, por lo que debe ser requisito indispensable una formación íntegramente enfocada a tal fin. De igual forma, debe tomarse seriamente el aspecto de un adecuado branding deportivo, evitando los cambios de sede, así como de nombre y la compra/venta de franquicias.

Finalmente, y a consecuencia de la citada profesionalización, es importante se revisen los organigramas con el fin de identificar problemas en su estructura, los cuales impidan potencializar los beneficios propios del marketing deportivo. Lo esencial sería contar con tres áreas bien delimitadas (sector deportivo, administrativo y de marketing); sin embargo, no se debe olvidar que una de las características de la mercadotecnia deportiva es que se trata de un proceso ajustable a las necesidades de cada entidad, por lo que no es un imponderable.

Una vez conocido el nivel de aplicación que tiene en México el marketing deportivo –de manera general–, así como los principales errores que cometen la mayoría de los clubes profesionales, es momento de pasar al análisis en lo particular del equipo objeto de estudio: Club América.

### **3.1 ANÁLISIS DEL CLUB DE FUTBOL AMÉRICA S.A. DE C.V.**

Para el análisis, se utilizó el esquema tradicional de las 4p's, mismo que fue acuñado en el Capítulo 2; es decir, se agruparon todas las unidades de análisis en las variables Producto, Plaza, Precio y Promoción.

En la parte final de cada variable, se abordan las áreas que el club puede explotar de mejor manera y los aspectos a mejorar. Finalmente, cabe aclarar que el tiempo durante el que se llevó a cabo la observación y registro de información para el análisis, comprendió la temporada futbolística 2013-14 (julio 2013-mayo 2014).

## 3.2 PRODUCTO (BRANDING)

### 3.2.1 HISTORIA, ACONTECIMIENTOS RELEVANTES Y FIGURAS HISTÓRICAS

El Club América nació por la fusión de dos equipos escolares en la época *amateur* del fútbol mexicano (1902-1943). En una reunión llevada a cabo el 12 de octubre de 1916 en los llanos de La Condesa, el equipo Récord del Colegio Mascarones y el Colón del Colegio La Perpetua, decidieron unirse para formar un equipo de fútbol que pudiera inscribirse a la Liga Mayor.

Rafael Garza Gutiérrez *Récord* y Germán Núñez Cortina fueron los jóvenes que mostraron mayor iniciativa para formar la nueva escuadra, y quienes organizaron la citada reunión. En la calle Alzate #136, en la colonia Santa María La Ribera –lugar que actualmente es una vidriería– se fundó el club. Pedro *Cheto* Quintanilla propuso el nombre de América en alusión a que ese día se celebraba el descubrimiento del Continente Americano; la sugerencia convenció al grupo y se decretó como el nombre del nuevo equipo.<sup>209</sup>

América fue aceptado en la Liga Mayor y el 21 de octubre de 1917 disputó su primer partido (con derrota 1-0 vs Junior). Desde su aparición en la liga, el club empezó a ganar seguidores rápidamente por una sencilla razón: era el primer equipo mexicano compitiendo en la liga. Los aficionados se sintieron identificados porque el América competía con jugadores mexicanos ante el Club España, Asturias y Germania, conformados en su mayoría por elementos extranjeros.<sup>210</sup>

Al término de la primera temporada en la Liga Mayor (1917-18), varios jóvenes abandonaron el equipo debido al mal desempeño que tuvieron (quedaron en último lugar), por lo que el profesor Eugenio Cenoz –quien era el técnico– decidió cambiar el nombre de América por el de Club Unión, pensando que esto fortalecería anímicamente a los muchachos. Sin embargo, en 1920 los miembros fundadores

---

<sup>209</sup> Carlos Calderón Cardoso, *Historia del Club América*, p. 12 y 13.

<sup>210</sup> *Ibid.*, p. 16.

de la escuadra –Garza Gutiérrez y Núñez Cortina– le regresaron el nombre a Club América, mismo que no ha cambiado desde entonces.<sup>211</sup>

En 1923 se convirtió en el primer equipo mexicano que disputó un partido en el extranjero; fue el 1 de enero en Guatemala, ante un combinado de jugadores locales.<sup>212</sup> En el ámbito nacional, en marzo de 1925 obtuvo su primer título de liga (en la época *amateur*); comenzando a labrar su palmarés y popularidad, pues fue el primer equipo íntegramente mexicano en ser campeón –los anteriores campeones eran escuadras de colonias extranjeras.

Durante la etapa *amateur* del futbol mexicano (1902-1943), el club ganó seis títulos y cimentó una base de aficionados en la capital del país, pero no se comparaba con equipos como el Real Club España o el Asturias, quienes eran los más ganadores y populares. Tras el inicio de la profesionalización del futbol en México (1943), el América entró en la etapa más sombría de su historia.

Entre 1943 y 1954 el equipo no ganó ningún título e incluso peleó por no descender de categoría en la temporada 1952-53. Durante este periodo comenzó a nacer la rivalidad del club con las *Chivas* de Guadalajara; el primer enfrentamiento entre estos dos equipos fue el 1 de agosto de 1943, con marcador de 1-0 a favor de los tapatíos.<sup>213</sup>

La crisis que vivía el Club América llegó a su fin cuando el equipo fue adquirido en 1959 por Emilio Azcárraga Milmo, entonces dueño y presidente de Telesistema Mexicano (ahora Televisa).

El empresario ya se había interesado por el futbol a raíz del éxito que tuvieron las transmisiones de los partidos del II Torneo Panamericano de Futbol, realizado en México durante 1956. Como narra Carlos Calderón: “El magnate televisivo Emilio Azcárraga, sin salir de su sorpresa y dilucidando el potencial que tenía en sus manos, comenzó a planear una estrategia para aglutinar a esa masa creciente de

---

<sup>211</sup> *Ídem*.

<sup>212</sup> Comunicación Club América, “América primer representante del futbol mexicano en el extranjero”, <http://bit.ly/1ACKUQQ>, acceso 17/03/15.

<sup>213</sup> S/A, “Historia Club América”, <http://bit.ly/18YXAdl>, acceso 17/03/15.

adictos al futbol. El primer paso fue adquirir en 1959 al equipo con mayor presencia en la Ciudad de México: el América”.<sup>214</sup>

A su llegada, Emilio Azcárraga dejó en claro sus ideales y la visión que tenía para aplicar en su nueva adquisición: “Yo no sé nada de futbol, pero lo que sí sé es de negocios, y voy a convertir al América en un negocio bien administrado y redituable”.<sup>215</sup> Una de sus primeras decisiones fue contratar a Guillermo Cañedo de la Bárcena, quien era el mejor dirigente de futbol que había en esos años, y lo convirtió en director deportivo del club.

Con el respaldo económico de Televisa, América comenzó a contratar a jugadores extranjeros que aportaron gran calidad al equipo y, al mismo tiempo, el club transformó su identidad a la que tiene hoy en día. Fernando Marcos, entonces entrenador del equipo, describió mejor que nadie esa identidad: “Ya estábamos listos para retar al Guadalajara, decidimos que ellos eran el muchacho bueno de la película y nosotros el villano; si ellos eran los modestos muchachos mexicanos, nosotros íbamos a ser los soberbios riquillos con extranjeros”.<sup>216</sup>

Bajo la tutela de Azcárraga Milmo y Guillermo Cañedo, América consiguió su primer campeonato de liga en la era profesional, lo hizo en la temporada 1965-66. Con Cañedo de la Bárcena al mando (1959-1981), las *Águilas* conquistaron nueve campeonatos en total (siete nacionales y dos internacionales). Tras su salida, el encargado de tomar las decisiones deportivas fue Francisco *Panchito* Hernández, quien llegó al equipo en 1969, por petición de Guillermo Cañedo.

*Panchito* Hernández estuvo al mando de la parte deportiva del club hasta 1996 y, durante su etapa, América ganó 17 de sus 31 títulos oficiales que ostenta [hasta 2015]. Además, el equipo terminó por forjar el *brand equity* que comenzó con la llegada de Emilio Azcárraga.

---

<sup>214</sup> Carlos Calderón Cardoso, *El Estadio Azteca. Historia del Coloso de Santa Úrsula*, p.17.

<sup>215</sup> Carlos Calderón Cardoso, *op. cit.*, p. 42.

<sup>216</sup> Club de Futbol América, *Águilas del América: cronología de un equipo campeón*, p. 22.

Los años ochenta fueron determinantes para que el Club América formara su actual valor de marca. Contando con jugadores históricos como Alfredo Tena, Cristóbal Ortega, Héctor Miguel Zelada, Daniel *El Ruso* Brailovsky, Eduardo Bacas, Antonio Carlos Santos y Luis Roberto Alves *Zague*; el equipo conquistó ocho campeonatos (siete nacionales y uno internacional). De los cuales, el más recordado por la afición es el título de liga de la temporada 1983-84, donde América derrotó 3-1 en la final a su máximo rival: el Guadalajara.

Tras la salida de *Panchito* Hernández en 1996, el club pasó varios años sin obtener buenos resultados deportivos. Fue hasta el torneo Verano 2002, donde América volvió a ser campeón de liga después de 13 años. El equipo disputó la final ante Necaxa; en el partido de ida fue derrotado 2-0, pero en el cotejo de vuelta las *Águilas* empataron el marcador global y obtuvieron la victoria final de 3-0 en tiempos extras, siendo una de las victorias más festejadas en su historia.

Ya con Emilio Azcárraga Jean al frente de Televisa, en el año 2011 el club llevó a cabo una reestructuración donde el principal cambio fue dividir la parte deportiva de la operativa. Ricardo Peláez, ex jugador del equipo, fue asignado como presidente deportivo y, en 2012, José Romano fue nombrado presidente operativo; con ellos dos al mando, el club volvió a tener una etapa ganadora.

Con su nueva estructura, América fue campeón de liga en el torneo Clausura 2013, donde remontó un marcador adverso de 2-0 en los últimos cinco minutos de la final y derrotó en penales a Cruz Azul, uno de sus principales rivales. Un año después, en el Apertura 2014, venció 3-1 a Tigres en la final y alzó su título de liga número 12, superando a *Chivas*, su mayor rival, como máximo ganador de la liga mexicana.

A lo largo de sus 99 años de historia [hasta 2015], el equipo ha contado con jugadores emblemáticos que ayudaron a conseguir títulos, pero también dotaron al club de la personalidad e identidad que éste posee. Las máximas figuras y futbolistas históricos que han portado la playera de América son:

- Rafael Garza Gutiérrez *Récord* (1895-1974). Fundador del club. Fue jugador, DT y directivo; figura imprescindible en los primeros años del equipo y en toda la era *amateur*. Ganó cuatro campeonatos.
- Luis Roberto Alves *Zague* (1967- ). Delantero brasileño naturalizado mexicano. Es el máximo goleador histórico del club con 192 goles. Ganador de siete títulos.
- Alfredo Tena (1956- ). Central mexicano famoso por su fuerza y rudeza para jugar, fue el capitán del equipo en los años ochenta. Ganó ocho títulos.
- Carlos Reinoso (1945- ). Mediocampista chileno que jugó nueve años para el equipo (1970-79). Además de aportar su calidad, dotó al club de identidad; su personalidad arrogante estaba en sintonía con la imagen que América pretendía dar al mercado. Ganó seis títulos como jugador y uno como director técnico.
- Cuauhtémoc Blanco (1973- ). Carismático delantero mexicano que, por sus raíces humildes y calidad futbolística, es uno de los favoritos de la afición no sólo americanista, sino nacional. Es el segundo goleador histórico del club (153 goles); ganó dos títulos.

### 3.2.2 IDENTIDAD DE MARCA

#### Nombre

El nombre oficial del equipo es Club de Fútbol América S.A. de C.V. Se trata de una denominación inocua, pues no representa a ningún país, estado, ciudad, barrio, escuela, institución o empresa.

Su nombre va acompañado de la pre-denominación “Club de Fútbol”, así como por la pos-denominación “S.A. de C.V.” (Sociedad Anónima de Capital Variable), que es su razón jurídica.

## Colores

Sus colores institucionales son el amarillo, azul y rojo. Especificados técnicamente son: Pantone Process Yellow CV, Pantone 282 CV y Pantone Red 032 CV. Los cuales se aprecian a continuación:

### **Imagen 36 Colores institucionales del Club América**



Obtenida de <http://bit.ly/1IGw8CN>, acceso 12/02/14.

Calderón Cardoso apunta que la elección de estos colores se debe a que Rafael Garza Gutiérrez *Récord*, principal promotor de la creación del club, al tratar de encontrar un uniforme para el equipo de su colegio, tomó del armario de su padre unos pantalones de color azul marino, los cortó a la altura de las rodillas y confeccionó un pantaloncillo corto. Agregó a la prenda una camisa color crema, ya gastada, de mangas largas y botones al frente; armando sin pensarlo lo que sería el primer uniforme del Club América.

Garza Gutiérrez presentó esta combinación a sus compañeros del Colegio Mascarones y fue aceptada por todos, convirtiéndose en el uniforme del Club *Récord*. Al unirse éste con el club Colón del Colegio La Perpetua, los jóvenes decidieron adoptar el uniforme azulcrema por considerarlo muy diferente a los existentes en la Liga Mayor.<sup>217</sup>

---

<sup>217</sup> Carlos Calderón Cardoso, *op. cit.*, p. 14.

## Escudo

Durante la reunión llevada a cabo el 16 de octubre de 1916, Pedro Quintanilla, el mismo joven que propuso el nombre de América, acompañó su propuesta con una sugerencia del posible escudo: un bosquejo del Continente Americano pintado con los colores del uniforme. Sus compañeros aprobaron el dibujo y éste se convirtió en el escudo oficial del equipo, mismo que, en esencia –con algunas variaciones–, continúa siéndolo.<sup>218</sup>

Entre 1918 y 1920 –cuando el equipo tenía por nombre Club Centro Unión–, su escudo-logosímbolo tenía un diseño circular con el nombre del club en su interior, utilizando una tipografía abstracta. Desde 1938 y durante las primeras tres campañas de la profesionalización (1943-46) el escudo original fue encerrado en un triángulo junto con la imagen de un águila. A partir de 1947 se adoptó el escudo-logosímbolo actual, manteniéndose casi intacto. En la Imagen 37 se presentan todas las variantes que ha tenido:

### **Imagen 37 Perdurabilidad del escudo del Club América**



Fuente: elaboración propia.

América es el único club en México que invierte los colores de su escudo según sea el color del uniforme que utilice; por lo que puede ser el tradicional: fondo amarillo, iniciales “C. A.” en rojo, imagen del continente y figura abstracta del contorno de un balón en color azul; o el alterno: fondo azul, continente y figura abstracta en amarillo e iniciales rojas.

---

<sup>218</sup> *Ídem.*

En cuanto a su perceptibilidad, se trata de un logotipo abstracto, pero simple. En su modelo tradicional, maneja un fondo amarillo, que sirve como alerta y prepara al observador para recibir un mensaje; la imagen del Continente Americano hace alusión al nombre inocuo del club, mientras que las iniciales en rojo refuerzan la reacción sensorial, emotiva y lógica que posee.

Partiendo sobre la base de requisitos que sugiere Ramírez Segura para tener un escudo correcto (1. Nombre del equipo, 2. Colores institucionales, 3. Icono distintivo del ente representado, 4. Elemento alusivo al deporte y 5. Algún elemento extra);<sup>219</sup> en la Tabla 24 se enlistan los elementos del escudo del club, el cual cumple con cuatro de los cinco requerimientos:

**Tabla 24 Elementos del escudo-logotipo del Club América**

Escudo-logotipo	Elementos
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del club: Sólo tiene las iniciales C. A. (Club América)</li> <li>2. Colores institucionales: Amarillo, azul y rojo</li> <li>3. Icono distintivo del ente representado: Imagen del Continente Americano (nombre inocuo)</li> <li>4. Elemento alusivo al deporte: Contorno abstracto de un balón de fútbol</li> <li>5. Elemento extra: No tiene</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, se trata de un logotipo fácil de recordar y de distinguir. Hablando de exclusividad, el escudo es totalmente propio del club, no existe uno similar o parecido en el mercado local.

<sup>219</sup> Véase Tabla 10 Ejemplo de un correcto escudo: Manchester United.

## Mote y mascota

A diferencia de su escudo-logosímbolo, su mascota, el águila, no es un elemento distintivo exclusivo del equipo. El águila es el ave depredadora por excelencia y ha sido utilizada a lo largo de la historia como símbolo religioso, militar y político constantemente; ha sido empleada también como emblema de imperios y naciones, como el caso del Escudo Nacional Mexicano.

La mascota oficial del primer equipo y símbolo de la institución es *Celeste*, un águila real dorada de 25 años de edad cuyas dimensiones son de 1.90 m de longitud con las alas desplegadas y 3.9 kg de peso.<sup>220</sup> Esta águila hembra ha estado desde su primer año de edad con Omar Álvarez, su entrenador. Fue una donación que Televisa realizó al equipo.

*Celeste* realiza un espectáculo dentro del Estadio Azteca en cada partido del América: vuela alrededor de la cancha para terminar posándose sobre un balón en el centro de la misma. Este número lo realiza durante los entretiempos de los partidos y recibe como estímulo un pedazo de carne, que además sirve como recompensa al vuelo emprendido.

Para su traslado, *Celeste* lleva puestas pihuelas (correa que se asegura a sus garras) así como una caperuza (accesorio que cubre cabeza y ojos), para que no se altere. Estos accesorios se le quitan una vez que realiza su espectáculo.

---

<sup>220</sup> S/A, *Libro Oficial Club América*, p. 20.

## Fotografía 5 *Celeste* junto a Omar, su entrenador



Obtenida de <http://bit.ly/1heqTLU>, acceso 30/01/14.

La segunda mascota con la que cuenta el club es *Agui*, un águila representada a través de una botarga, misma que se encarga de animar los encuentros del equipo en el Estadio Azteca y se hace presente en actividades extra cancha del club. Fue renovada en el año 2011 con motivo del 95 aniversario del club.

## Fotografía 6 *Agui*, mascota del Club América



Obtenida de <http://bit.ly/1qwV9qi>, acceso 30/01/14.

El hecho de que la mascota oficial del club sea un águila, se debe a que es éste el principal mote del equipo. Sin embargo, no siempre ha sido su apodo; a lo largo de su historia ha tenido cuatro distintos:

- *Cremas* y *Azulcremas*. Motes que aluden a los colores del uniforme que utilizó el club desde los años veinte y durante algunos lapsos posteriores.

- *Canarios*. En desuso; corresponde a la década de los sesenta y se debe al color del uniforme del equipo (amarillo canario).
- *Millonetas*. En desuso; entró en vigor en 1959, tras la adquisición del club por parte de Emilio Azcárraga Milmo, pues el equipo cuenta desde entonces con un gran poderío económico.
- *Águilas*. Mote actual, acuñado en la década de los ochenta. Pese a que ya se había utilizado la imagen de un águila en el escudo del equipo (1938-1946), es gracias al poder comunicacional de Televisa que este apodo logró un arraigo en el mercado.

Según el propio club: “El águila representa el valor y poder que despliega el equipo sobre el terreno de juego, volando siempre alto y de manera dominante, constituyéndose siempre como el rival a vencer en la cancha”.<sup>221</sup>

Estos cuatro elementos (nombre, colores institucionales, escudo y mote), en su conjunto, componen los identificadores primarios del club. Mismos que le diferencian y le posicionan en el mercado futbolístico, nacional y mundial.

### Imagen 38 Símbolos identificadores primarios del Club América



Fuente: elaboración propia.

<sup>221</sup> *Ídem*.

## Símbolos identificadores secundarios

Los identificadores secundarios, pese a no tener el mismo peso específico de los primarios, respaldan y refuerzan la identidad de marca. El Club América cuenta con cuatro de ellos: tipografía, eslogan, diseño de uniforme y su himno.

### Tipografía

Su tipografía oficial fue elaborada por petición de Televisa. Esta tipografía fue creada por *Quique* Ollervides ([ollervides.com/](http://ollervides.com/)), diseñador mexicano cofundador del estudio HULA+HULA ([hulahula.com.mx/](http://hulahula.com.mx/)).

El equipo la utiliza en sus medios propios, principalmente su página web y su revista oficial, así como para la elaboración de imágenes y creación de contenido en sus redes sociales.

### Imagen 39 Tipografía oficial del Club América



Obtenida de <http://bit.ly/1r51PbN>, acceso 08/07/14.

### Eslogan

América ha tenido varias frases representativas, o eslóganes; sin embargo, sólo han sido dos las que han repercutido de forma importante en la afición: “Ódiame más” y “Grande. Muy grande”.

La frase “Ódiame más” fue ideada por Nike –patrocinador oficial del equipo– a raíz del campeonato obtenido por las *Águilas* en el torneo Clausura 2005, y fue

adoptada nuevamente tras el título del Clausura 2013. El eslogan hace referencia al odio deportivo que sienten –según el patrocinador– una gran parte de aficionados mexicanos hacia el club.

### Imagen 40 Playera con el eslogan “Ódiame más”



Obtenida de <http://bit.ly/VWT3IW>, acceso 09/07/14.

“Grande. Muy grande” es un eslogan creado por el publicista mexicano Carlos Alazraki en el año 2011. Fue parte de una campaña publicitaria para regresar al club al lugar de popularidad que había perdido debido a malos resultados deportivos. La finalidad de la frase –según Alazraki– era hacer énfasis en la grandeza del club y alentar la rivalidad con sus adversarios.

### Imagen 41 Fragmento de la campaña “Grande. Muy grande”



Obtenida de <http://bit.ly/1r7GJK3>, acceso 09/07/14.

## Uniforme

La evolución del diseño en el uniforme del equipo también forma parte de la identidad del club, pues es en donde se ven reflejados los colores institucionales del mismo. Es común en el ámbito futbolístico que se tengan dos uniformes, uno de local y otro de visitante –aunque en los últimos años existe una tendencia por contar con tres equipaciones–, sin embargo, sólo se considera al primer uniforme como parte de la identidad de un equipo.

A partir del inicio de la era profesional en México (1943), el uniforme principal del Club América ha sufrido diversos cambios, tanto de diseño como de colores. Se han utilizado distintas tonalidades de amarillo y azul, e incluso se ha hecho presente el color crema. Asimismo, el *jersey* ha tenido distintos diseños: liso, con una figura en forma de “V”, con trazos que aparentan ser plumas y también con algunos vivos.

Desde 2010, la intercalación de colores ha sido la misma (playera con predominancia del color amarillo, short y calcetas igualmente amarillos), sólo ha variado la utilización del color azul marino en la playera. En lo que corresponde a su patrocinador técnico, el club no contó con alguno hasta el año 1985, desde entonces ha sido patrocinado por tres empresas distintas: Adidas (1985-1993 y 1994-2000), Umbro (1993-1994) y Nike (2000-a la fecha [2015]).

### Imagen 42 Evolución en el diseño del uniforme del Club América



Obtenida de <http://bit.ly/1T8oZA>, acceso 09/07/14.

## Himno oficial

Su último identificador secundario es el himno oficial, que lleva por nombre *¡No te detengas, tú serás el campeón!* y cuya letra se aprecia a continuación:

Título: ¡No te detengas, tú serás el campeón!

Año: 1981

Letra: Carlos Blanco

*¡Águilas a ganar! América, ¡Águilas!*

*América ¡a ganar!*

*Estoy contigo,*

*oye mi corazón.*

*América, ¡Águilas!*

*América, ¡a ganar!*

*No te detengas,*

*tú serás el campeón.*

*Hoy mira el águila que llega majestuosa y audaz.*

*Oye su canto, es el canto del que viene a triunfar.*

*Cuando las Águilas atacan con coraje y con fe,  
tiembla el estadio, casi estalla cuando llegan al gol.*

*América, ¡Águilas!*

*América, ¡a ganar!*

*Estoy contigo,*

*oye mi corazón.*

*América, ¡Águilas!*

*América, ¡a ganar!*

*No te detengas,*

*tú serás el campeón.*

*Águilas vamos, sigan adelante, al ataque final.*

*Con mucha garra y con entrega nadie nos detendrá.*

*Hoy es día grande, en la cancha once estrellas verás.*

*Son once águilas valientes de amarillo y azul.*

*América, ¡Águilas!*

*América, ¡A ganar!*

*Estoy contigo,*

*oye mi corazón.*

*América, ¡Águilas!*

*América, ¡a ganar!*

*No te detengas,  
tú serás el campeón.*<sup>222</sup>

Fue compuesto por Carlos Blanco, aficionado del club, en 1981. Oficialmente se escuchó por primera vez en el Estadio Azteca el 25 de septiembre de 1981, donde fue interpretado por su propio autor. Desde entonces se reproduce en todos los partidos que el equipo juega en su estadio.

Como se aprecia en la letra, el himno hace énfasis en la búsqueda de la victoria, resalta el mote del equipo (*Águilas*) hasta en 10 ocasiones y hace mención de sus colores institucionales (amarillo y azul); lo que le convierte en un adecuado identificador de marca.

### Identidad institucional

La identidad institucional del club está compuesta por su visión, misión y valores. Elementos expuestos en la Tabla 25:

**Tabla 25 Identidad institucional del Club América**

Elemento	Descripción
<b>Visión</b>	Inculcar los valores del americanismo hacia los jóvenes y proyectar sus carreras con el fin de que trasciendan con humildad, respeto y disciplina en el futuro.
<b>Misión</b>	Continuar con la tradición del americanismo, persiguiendo triunfos y reconocimientos.
<b>Valores</b>	Honor, trabajo y respeto.

Fuente: elaboración propia con información de <http://bit.ly/1IGxKML>, acceso 12/02/14.

El club hace énfasis en inculcar y continuar con el “americanismo”, que se refiere al sentimiento e ideas que representa el ser aficionado del equipo. Dicho aspecto lo antepone incluso a la obtención de títulos, lo que refleja que el club comprende que lo más importante es consolidar la marca. Pues, como se vio en el Capítulo 2, el poseer una marca sólida y cimentada en un adecuado proceso de branding, es el principal detonante para explotar todos los beneficios subsecuentes.

<sup>222</sup> Letra obtenida de <http://bit.ly/1oiEmAa>, acceso 09/07/14.

### 3.2.3 VALOR DE MARCA

La evaluación concerniente al valor de marca que tiene el Club América se ha realizado siguiendo los principios sugeridos por Monserrat Palacios, que son: calidad percibida, notoriedad de marca, lealtad, venta/variedad de productos, así como número y relevancia de patrocinadores.<sup>223</sup>

#### Calidad percibida (palmarés)

El equipo es el máximo ganador del campeonato de liga en México, con 12 títulos. También es el máximo ganador de la Copa de Campeones de la Concacaf (seis títulos), y el primer equipo 100% mexicano en ganar el título de Primera División en la época *amateur* (1916-1943).

En total [hasta 2015], el club tiene 31 títulos oficiales y 27 no oficiales (los campeonatos obtenidos en la época *amateur* se cuentan aquí), lo que le han convertido en un producto de calidad ante las miradas de aficionados y patrocinadores. A continuación se presenta el desglose de todos sus títulos:

- 12 títulos de liga en Primera División (1965-66, 1970-71, 1975-76, 1983-84, 1984-85, PRODE 1985, 1987-88, 1988-89, Verano 2002, Clausura 2005, Clausura 2013 y Apertura 2014).
- 6 Copas de Campeones de la Concacaf (1977, 1987, 1990, 1992, 2006 y 2014-15).
- 2 Copas Interamericana (1978 y 1991).
- 1 Copa Gigantes de la Concacaf (2001).
- 5 Campeonatos de Copa (1953-54, 1954-55, 1963-64, 1964-65 y 1973-74).
- 5 Campeón de Campeones (1954-55, 1975-76, 1987-88, 1988-89 y 2005).
- 6 campeonatos de liga en la era *amateur* (1916-1943).
- 21 títulos amistosos (no oficiales).

#### Notoriedad de marca

Según el sondeo *La afición al futbol soccer en México 2015* de Consulta Mitofsky, a 56.2% de los mexicanos les gusta ver, jugar o estar enterado de futbol, esto es 63.1

---

<sup>223</sup> Monserrat Palacios, "¿Cómo calcular el valor de una entidad deportiva?", *Merca* 2.0, <http://bit.ly/1jrT9er>, acceso 27/11/12.

millones aproximadamente;<sup>224</sup> de los cuales, el 31.1% (19.6 millones aprox.) son seguidores del Club América, lo que le posiciona en el primer lugar de preferencia a nivel nacional.

### Imagen 43 Equipos más populares en México, según Mitofsky



Obtenida de *La afición al futbol soccer en México 2015*, pdf.

Tomando como ciertas las cifras que arroja el sondeo, América sería el equipo más popular y con mayor afición de nuestro país. Aunque se debe tomar en cuenta el tamaño de la muestra del sondeo –1 mil mexicanos mayores de 18 años–. Sin embargo, resulta una buena referencia para medir la notoriedad de marca del club.

Al ser un producto de Televisa, el club cuenta con el respaldo del gigante comunicacional, por lo que su nivel de promoción es el más alto del país; motivo que le ha ayudado, imperiosamente, a tener una enorme notoriedad de marca.

#### Lealtad

Este factor de medición es el más complicado de expresar, pues al tratarse de un elemento totalmente subjetivo, resulta casi imposible determinar de forma cuantitativa cuál es el nivel de afecto-lealtad que profesan los seguidores hacia su club favorito. Para efectos prácticos, una forma recurrente de representar

---

<sup>224</sup> Dato tomando en cuenta 112.3 millones de habitantes, resultado del último censo de población elaborado por INEGI en 2010.

cuantitativamente la lealtad de la afición hacia un equipo deportivo, es mediante el número de seguidores-consumidores que acuden a los estadios.

Durante la temporada 2013-14, un total de 741 mil 714 aficionados asistió a los 17 partidos de temporada regular que disputó el América como local. Promediando una media de 43 mil 630 espectadores por partido, la más alta de los 18 equipos que participan en la Liga MX.<sup>225</sup>

### Venta/variedad de productos

La cantidad de productos que existen bajo la licencia del Club América es basta. En su tienda oficial, ubicada a las afueras del Estadio Azteca, se pueden encontrar tarros, vasos tequileros (“caballitos”), gorras, playeras, *jerseys* personalizables y diversos productos Nike (calzado, equipo y accesorios).

En su tienda virtual (<http://www.tiendaoficialamerica.com/>) los productos disponibles son: uniformes de juego y entrenamiento, conjuntos deportivos y casuales (para hombre, mujer y niño); membresía “Americanista”, accesorios (conos para entrenar, brazalete de capitán, guantes, espinilleras, relojes, despertadores, billeteras, banderines, llaveros, letreros, tazas, trompetas y bolígrafos); porterías infantiles, parasoles, cubre-volantes, balones, bufandas, calzado deportivo y casual, gorros, joyería, chamarras, bermudas, pants, mochilas y maletas.<sup>226</sup>

### Número y relevancia de patrocinadores

El club contó (durante la temporada 2013-14) con nueve patrocinadores oficiales:

1. Nike. Marca deportiva estadounidense que se encuentra en el primer nivel de jerarquización en su campo.
2. Bimbo. Marca perteneciente al Grupo Bimbo; es líder global en panificación.
3. Coca-Cola. Marca *top of mind* en el campo de los refrescos de cola a nivel mundial.

---

<sup>225</sup> Este tema se abordará con profundidad en la variable Plaza. Véase Tabla 27 Asistencia por equipo durante la temporada 2013-14 de la Liga MX.

<sup>226</sup> Lo concerniente a concesión de licencias y productos oficiales del club se abordará con profundidad en la variable Promoción-Fuerza de ventas.

4. Corona. Marca perteneciente al Grupo Modelo, *top of mind* en el campo de las cervezas en México y el mundo.
5. Total. Grupo francés del sector petroquímico, compite en el mercado local con la fabricación de lubricantes, sin embargo, no es líder.
6. Powerade. Marca que lucha palmo a palmo con Gatorade por el *top of mind* de bebidas isotónicas en el país.
7. Banamex. Banco que se encuentra en el *top of mind* del mercado local.
8. Interjet. Aerolínea mexicana que compite en el mercado local.
9. Nutrilite/Amway. Nutrilite es una marca de vitaminas y suplementos que no es líder en el mercado local. Amway es una compañía de *network marketing* que se dedica a la venta directa.

Seis de sus nueve patrocinadores se encuentran en el *top of mind* o primer nivel de jerarquización en sus respectivos campos, lo que habla del producto de calidad que es América ante los ojos de las distintas empresas. Además, sólo tres de sus patrocinadores son marcas locales (Powerade, Banamex e Interjet), lo que ayuda a la internacionalización del equipo.

#### Áreas a tomar en cuenta y oportunidades de mejora

Sumando los cinco elementos que sugiere Monserrat Palacios (calidad percibida, notoriedad de marca, lealtad, venta/variedad de productos y relevancia de patrocinadores), se puede concluir que el producto Club América es atractivo para el mercado futbolístico, al menos nacional. Se trata de un equipo ganador y rico en historia, con altos índices de popularidad y respaldado por un gigante de la comunicación.

El equipo cuenta con una base sólida, cimentado sobre los pilares que significa su identidad de marca, representada por sus símbolos identificadores (primarios y secundarios), el club ha sabido posicionarse en el mercado como un producto de calidad, llegando incluso a ser el *top of mind* en el campo de equipos de fútbol en México.

Su proceso de branding es sólido, ninguno de sus símbolos identificadores primarios ha sufrido cambios radicales y la franquicia deportiva ha sido la misma y se ha mantenido en el DF desde su fundación; por lo que la única sugerencia

pertinente en esta variable es continuar cuidando el branding del equipo y seguir alimentando su *brand equity* con méritos deportivos.

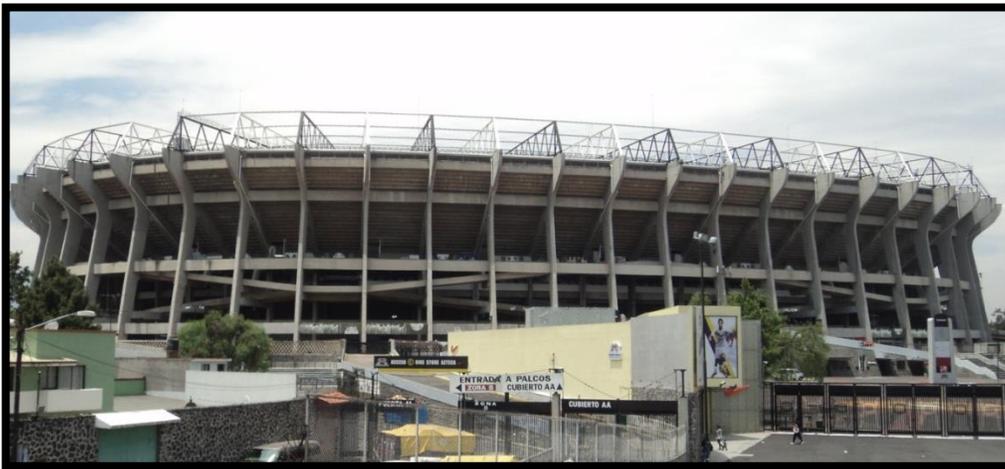
### 3.3 PLAZA

#### 3.3.1 ESTADIO

Desde 1966, el Estadio Azteca es el hogar del Club América. En este inmueble juega todos sus partidos como local.

La principal característica del inmueble es que se maneja como una marca independiente, es decir, no depende del valor de marca del Club América; el estadio tiene su propio *brand equity*. Además de ser la sede para los partidos del América, también lo es para la mayoría de encuentros que disputa la Selección Mexicana dentro del país.

#### Fotografía 7 Estadio Azteca, vista externa



Fotografía propia, tomada 11/04/13.

#### Historia

Este recinto deportivo, estandarte del fútbol nacional, fue mandado a construir en el año de 1962 por órdenes de Emilio Azcárraga Milmo, entonces propietario de Televisa, quien acababa de adquirir al Club América (1959). El proyecto nació a

partir de la creciente popularidad que adquirió el fútbol en México, justo después de que el país fuera la sede del II Campeonato Panamericano de Fútbol.<sup>227</sup>

Guillermo Cañedo de la Bárcena, entonces presidente de las *Águilas*, convenció a Azcárraga Milmo de que no sólo construyeran un nuevo hogar para el equipo, sino el mejor estadio de fútbol del país. El resultado fue un recinto que sería la piedra angular para la postulación del país como sede de una Copa del Mundo, hecho que ocurrió en 1970 y se repitió en 1986.

Según el periodista Carlos Calderón, los responsables del proyecto decidieron que el lugar adecuado para construirlo fuera en un terreno de 63 mil 590 metros cuadrados, ubicado en la colonia Santa Úrsula. “En primer lugar se encontraban rodeados por dos vías muy importantes: Tlalpan y el Periférico, y en segundo lugar porque se contaba con la cercanía de Acoxta, el Canal de Miramontes e Insurgentes”.<sup>228</sup>

El arquitecto destinado para levantar el estadio se determinó mediante un concurso lanzado entre América, Necaxa y Atlante –entonces equipos que jugaban en el DF–. Participaron tres exitosos arquitectos: Félix Candela, Enrique de la Mora y Pedro Ramírez Vázquez. La propuesta que ganó fue la de Pedro Ramírez, debido a que su idea mostraba “un techo volado, sin pilares ni cualquier otro elemento que estorbara la visibilidad de los espectadores, y que garantizaba que gran parte del público disfrutara sin sufrir las inclemencias del tiempo. En agosto de 1962 se puso la primera piedra”.<sup>229</sup>

La cancha, diseñada por técnicos ingleses, se dispuso de oriente a poniente para evitar que en los partidos diurnos el sol cayera de frente sobre los jugadores. Asimismo, el terreno de juego se diseñó con un leve desnivel del centro hacia las bandas para eliminar el exceso de agua cuando lloviera. Su construcción requirió de 10 arquitectos, 34 ingenieros, 15 técnicos y 800 obreros.<sup>230</sup>

---

<sup>227</sup> Véase subtema 1.4 Profesionalización y actualidad (1943-2015).

<sup>228</sup> Carlos Calderón Cardoso, *op.cit.*, p. 22.

<sup>229</sup> *Ibid.*, p. 23.

<sup>230</sup> *Ibid.*, p. 25.

Antes de la inauguración, se realizó un concurso para nombrar al inmueble. En las miles de cartas con propuestas que se recibieron, se repitió decenas de veces el que lleva hoy; siendo nombrado Azteca por aclamación popular. En 1997, su nombre fue cambiado por el de Estadio Guillermo Cañedo, como homenaje póstumo al ex dirigente del Club América, sin embargo, Grupo Televisa restableció su nombre original poco tiempo después.

El Estadio Azteca se inauguró el 29 de mayo de 1966, en un partido donde América derrotó 2-0 al Torino de Italia. Desde entonces, es el inmueble deportivo más importante del país y uno de los más reconocidos mundialmente. Su relevancia es sólo comparable con la del estadio Wembley (Londres, Inglaterra), catalogado como la catedral del fútbol; y el estadio Maracanã (Río de Janeiro, Brasil), que en su momento fue el más grande del mundo.

Es el único estadio en el orbe que ha albergado dos finales de la Copa Mundial de la FIFA y ha sido testigo de la coronación de las dos máximas figuras en la historia del fútbol: Edson Arantes do Nascimento *Pelé* (campeón con Brasil en 1970) y Diego Armando Maradona (campeón con Argentina en 1986).

### Características

El inmueble no destaca solamente por su historia mundialista, es el estadio de fútbol más grande del Continente Americano y uno de los más grandes del mundo, con una capacidad para 106 mil aficionados.

**Tabla 26 Estadios de fútbol más grandes en el mundo**

Estadio	Ubicación	Aforo
Rungrado May Day	Pyongyang, Corea del Norte	150 mil aficionados
Yuva Bharati Krirangan	Calcuta, India	120 mil aficionados
<b>Estadio Azteca</b>	<b>Ciudad de México, México</b>	<b>106 mil aficionados</b>
Melbourne Cricket Ground	Melbourne, Australia	100 mil aficionados
Camp Nou	Barcelona, España	98 mil aficionados

Fuente: elaboración propia.

Por este par de particularidades (historia en mundiales y capacidad) el Azteca es conocido mundialmente como un recinto emblemático, sin embargo, no es

distinguido como el hogar del Club América, sino como el estadio de la Selección Mexicana. Esto, aunado a su independencia del club, permiten que el valor de marca del inmueble sea igual o incluso mayor que el del propio equipo.

En la actualidad, las principales características con las que cuenta este recinto deportivo, de más de 40 años de edad, son las siguientes:<sup>231</sup>

- Capacidad para 106 mil aficionados sentados. Las localidades están divididas de la siguiente manera:
  - Palcos: 10 mil 740 personas
  - Zona plus: 5 mil 648 personas
  - Preferente: 8 mil 914 personas
  - Platea alta: 4 mil 530 personas
  - Platea baja: 6 mil 434 personas
  - Especial bajo: 23 mil 999 personas
  - General: 45 mil 569 personas
  - Restaurante Freedom: 250 personas
  - Total: 106 mil 84 personas
- Cuenta con 856 palcos privados en forma de balcones independientes, divididos de la siguiente manera: 133 en el primer nivel, 264 en el segundo, 265 en el tercero, 52 en la cabecera norte, 59 en la sur, 41 en la zona A, 40 en la zona B, 1 palco de honor o presidencial llamado Palco Azteca y el palco de transmisiones.
- El palco de transmisiones se encuentra ubicado en la tribuna poniente, a la altura de la categoría correspondiente a “Platea Alta”, justo al centro del graderío. Se encuentra dividido en cinco áreas:
  - Set de televisión: donde se ubican los comentaristas.
  - Cabina de radio: donde se encuentran los locutores de radiodifusoras.
  - Cabina de sonido local: donde se localiza la voz oficial del estadio: Melquiades Sánchez Orozco, quien anuncia todas las incidencias de los partidos.
  - Cabina de control de pantallas: donde se controlan las proyecciones de las dos pantallas con las que cuenta el estadio.
  - Electrónica de control de pantallas: es donde se controla el encendido y apagado de las pantallas.

---

<sup>231</sup> Con información obtenida de Carlos Calderón Cardoso, *op.cit*; Lety Castillo, “Construcción del Estadio Azteca”, <http://bit.ly/1bQLV0P>, acceso 28/02/14; Ódiame más, la comunidad americanista en la red, “Estadio Azteca”, <http://bit.ly/1zvEIW>, acceso 18/09/14 y página oficial del Estadio Azteca, “Eventos privados”, <http://bit.ly/1xrLf9p>, acceso 11/11/14.

## Fotografía 8 Zona de Prensa (izq.) y set de televisión (der.)



Fotografías propias, tomadas 24/01/15.

- Desde 2004 cuenta con un restaurante de la cadena Freedom, ubicado en la tribuna oriente y que tiene una extensión de 366.57 metros cuadrados.
- Tiene una zona especial, habilitada para aficionados con alguna clase de discapacidad, su acceso es por la puerta número 11 y cuenta con 33 lugares para personas con silla de ruedas.
- Cuenta con 72 sanitarios para caballeros y 43 para damas, repartidos en todas las secciones del inmueble. Además, cada palco cuenta con servicio independiente de baño.
- Tiene un sistema de monitoreo electrónico, que consiste en 11 cámaras, dos monitores y un sistema continuo de grabación digital.
- La cancha se encuentra a 9.50 metros por debajo del nivel de la calle y posee un sistema de drenaje.
- Las medidas de la cancha son de 68 metros de ancho por 105 metros de largo.
- Desde 1998 cuenta con dos pantallas gigantes, cada una de 9.12 metros de largo por 16.32 metros de ancho; están ubicadas en la sección alta de las cabeceras norte y sur.
- Tiene un total de 5 mil 174 lugares para estacionar vehículos, los cuales se encuentran repartidos en cinco estacionamientos ubicados a su alrededor:
  - Estacionamiento general: 3 mil 500 lugares.
  - Estacionamiento "A": 377 lugares.
  - Estacionamiento "B": 228 lugares.
  - Estacionamiento "C": 530 lugares.
  - Estacionamiento "D": 539 lugares.

## Servicios

Al ser una marca independiente del Club América, el Estadio Azteca cuenta con su propia oferta de productos y servicios, así como con un calendario de eventos. Entre su oferta de productos/servicios destaca el denominado “Pase Azteca”, una especie de abono para todos los eventos que se realizan en el inmueble (abono ajeno al que ofrece el equipo).

Los beneficios que ofreció el “Pase Azteca” durante el torneo Apertura 2014 fueron: asiento ubicado en Platea Baja o Platea Alta Plus,<sup>232</sup> oportunidad de escoger el asiento, acceso a todos los partidos de fútbol entre julio y diciembre de 2014, acceso a todos los conciertos organizados por Televisa Radio, preventa exclusiva para comprar el mismo lugar en conciertos AAA y renovación del acceso. Su costo fue de \$4 500 pesos y se podía obtener en las oficinas del estadio entre el 15 y 23 de julio de 2014.<sup>233</sup>

Otro de los principales productos/servicios del Azteca son sus suites, que son localidades VIP. Se encuentran ubicadas en el segundo nivel del recinto en la zona lateral oriente, con una de las mejores vistas. Su contratación incluye disfrutar todos los partidos de fútbol que se realicen, incluyendo los de la Selección Mexicana; así como todos los conciertos y eventos.

Las suites que ofrece son con capacidad para 15, 24 y 33 personas; todas incluyen asientos cómodos, baños privados, lugares de estacionamiento, sala de estar, barra tipo cocineta, circuito cerrado de TV, servicio de limpieza, lugares para publicidad y facilidades para contratar un servicio de alimentos con meseros.<sup>234</sup>

---

<sup>232</sup> Véase Imagen 49 Categorización de los asientos en el Estadio Azteca.

<sup>233</sup> Página oficial del Estadio Azteca, “Pase Azteca”, <http://bit.ly/1Es1698>, acceso 11/11/14.

<sup>234</sup> *Ibid.*, “Suites”, <http://bit.ly/1ulh97j>, acceso 12/11/14.

## Imagen 44 Suites del Estadio Azteca



Obtenida de <http://bit.ly/1ulh97j>, acceso 12/11/14.

El estadio también ofrece un servicio de visitas guiadas –que no ofrecen la mayoría de inmuebles deportivos en el país–. Tiene un costo de \$90 pesos, precio general para todas las personas a partir de los 3 años. El servicio es de lunes a viernes de 10:00 a 17:00 hrs. sábados y domingos a partir de las 10:00 hasta las 13:00 hrs. Los recorridos inician cada 30 minutos y tienen una duración de entre 40 a 60 minutos, dependiendo la cantidad de visitantes.<sup>235</sup>

El recorrido consiste en visitar el *Sol Rojo de Calder*,<sup>236</sup> la tienda Nike ubicada a las afueras del inmueble, las placas de eventos extraordinarios que han acontecido en el estadio a lo largo de su historia, los túneles 4 y 8 que llevan el nombre de dos jugadores históricos del club (Alfredo Tena y Carlos Reinoso, respectivamente), la sala de prensa, los vestidores y permite una estancia a nivel cancha, así como en el graderío.<sup>237</sup>

---

<sup>235</sup> Visita propia, realizada el 11/04/13.

<sup>236</sup> Escultura de acero obra del escultor norteamericano Alexander Calder (1898-1976), ubicada en la explanada principal del estadio.

<sup>237</sup> Visita propia, realizada el 11/04/13.

## Fotografía 9 *Lobby* de espera del Estadio Azteca (izq.) y túnel Carlos Reinoso (der.)



Fotografías propias, tomadas 11/04/13.

Durante las visitas guiadas no se permite tomar video, sin embargo, sí se permite tomar fotografías, salvo en la sala de prensa y en los vestidores; en dichas estancias existe la posibilidad de tomarse una “Photofan”, que es una foto capturada por el personal del estadio y tiene un precio de \$70 pesos impresa y \$35 pesos en formato digital.

Aparte de las visitas guiadas, el inmueble ofrece la posibilidad de que se realicen fiestas de cumpleaños dentro de sus instalaciones. Cuenta con un salón de fiestas infantiles llamado “Kidstadium”, que ofrece: tirolesa, muro para escalar, mini cancha de futbol, laberinto elevado, alberca de pelotas y la posibilidad de jugar en el césped del estadio, así como una foto grupal a nivel cancha.<sup>238</sup>

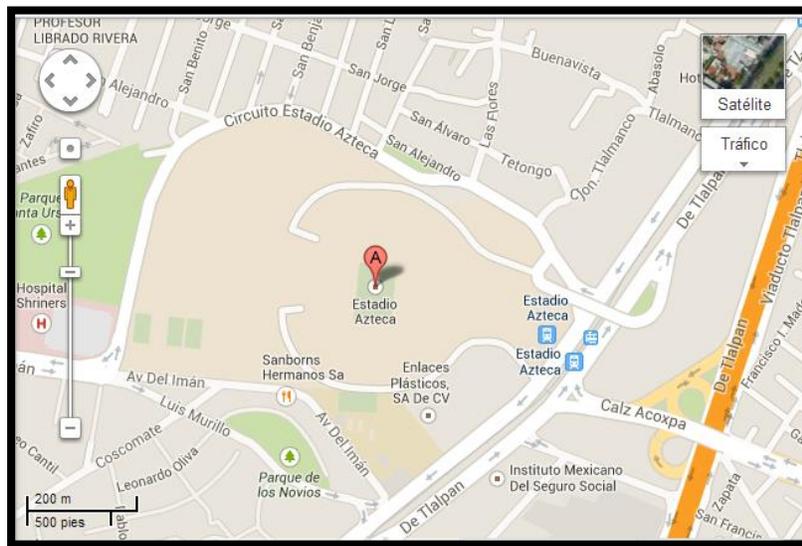
### Ubicación y accesibilidad

Se encuentra localizado al sur de la Ciudad de México, en la colonia de Santa Úrsula Coapa, por lo que también es conocido como el *Coloso de Santa Úrsula*. Su ubicación exacta es sobre Calzada de Tlalpan #3465, en la delegación Coyoacán, CP 04650.

<sup>238</sup> Página oficial del Estadio Azteca, “Kidstadium”, <http://bit.ly/1sv79TP>, acceso 11/11/14.

Cuenta con dos entradas, la principal está en la explanada de Tlalpan, que tiene un área de 10 mil 676 metros cuadrados y es donde se encuentra la tienda Nike y el *Sol Rojo de Calder*. El otro acceso se encuentra en la explanada de Insurgentes, al oeste del inmueble, cuenta con un área de 7 mil 14 metros cuadrados y se ubica frente al estacionamiento general.<sup>239</sup>

### Imagen 45 Ubicación del Estadio Azteca



Obtenida de Google Maps.

Al localizarse en medio de dos avenidas importantes, como lo es Tlalpan e Insurgentes, el acceso se torna sencillo, pues un gran número de rutas, tanto de microbuses como de vagonetas, pasa frente a él. Otro medio para acceder al estadio en transporte público es vía Tren Ligero, que tiene su terminal en la estación Tasqueña de la Línea 2 del Sistema de Transporte Colectivo (STC); el recinto se ubica frente a la estación Estadio Azteca del Tren Ligero.

Para ingresar, cuenta con 18 torniquetes en la entrada de Tlalpan y 22 en la de Insurgentes. En la parte baja se hallan 22 túneles que dan acceso a la categoría “Especial Bajo” y 8 túneles para “Platea Baja”. Para acceder a las partes altas hay cinco rampas dobles y dos sencillas que llevan directamente a las 34 entradas

<sup>239</sup> *Ibid.*, “Áreas Eventos Estadio Azteca”, pdf, acceso 11/11/14.

medias del segundo nivel: "Preferente". En el interior existen más rampas para las localidades en "General", donde también existen 34 puertas para el acceso. A los palcos se accede por medio de estacionamientos propios con anexo directo y por los túneles 2, 6, 10, 13, 14, 17, 21 y 29.<sup>240</sup>

**Imagen 46 Niveles del Estadio Azteca**

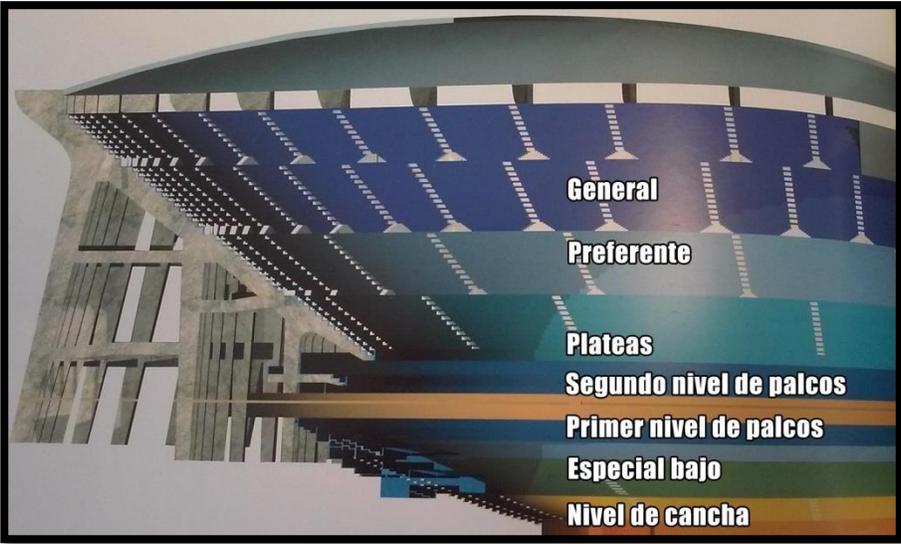


Imagen editada, obtenida de Club de Fútbol América, *Cronología de un equipo campeón*, p. 158.

Nivel de asistencia

Durante la temporada 2013-14, el Club América fue el equipo que más seguidores reunió en su estadio al término de los dos torneos que se jugaron en este ciclo: Apertura 2013 y Clausura 2014.

**Tabla 27 Asistencia por equipo durante la temporada 2013-14 de la Liga MX**

Club	Estadio	Aforo	Asistencia Apertura 2013	Asistencia Clausura 2014	Asistencia total	Porcentaje de ocupación
<b>América</b>	Azteca	99 092	347 143	394 571	741 714	44%
<b>Tigres U.A.N.L.</b>	Universitario	40 800	363 560	322 382	685 942	99%

<sup>240</sup> Carlos Calderón Cardoso, *op.cit.*, p. 26 y 29.





Pese a que el Estadio Azteca no registró un *sold out* todos los partidos, la media que promedió le bastó para erigirse como el inmueble futbolístico que más afluencia de aficionados registró en el balompié mexicano.

### 3.3.2 CASA CLUB

Las instalaciones de entrenamiento y casa club del América tienen por nombre Nido Águila, en alusión al mote del equipo.

#### **Fotografía 10 Entrada del Nido Águila**



Fotografía propia, tomada 17/07/14.

Las instalaciones cuentan con: oficinas administrativas, cuatro canchas para entrenamiento del primer equipo, fuerzas básicas y escuela; sala de trofeos, auditorio, cocina, comedor, casa club, talleres (electricidad, carpintería, plomería y pintura), vivero, gimnasio, consultorio médico, vestidores para los equipos de todas las categorías, taller de impresión, lavandería, área de prensa, dos zonas de estacionamiento, cancha auxiliar, cafetería y tribuna para aficionados.

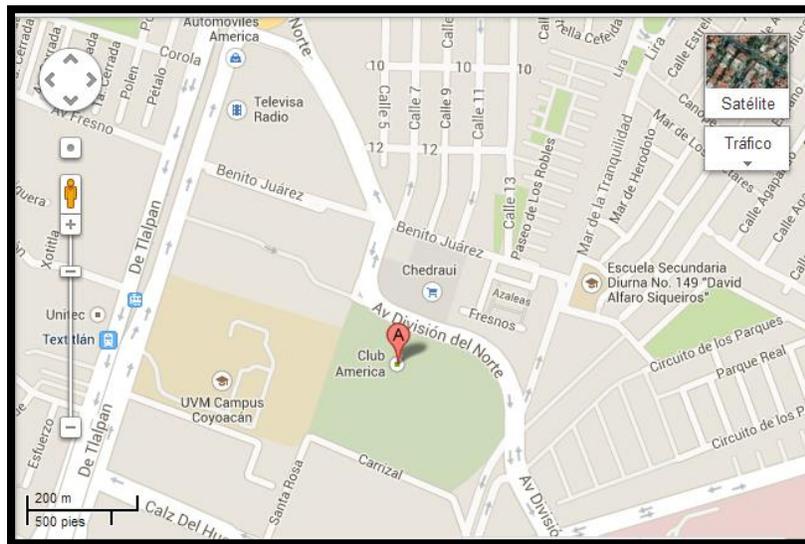
## Fotografía 11 Interior del Nido Águila



Fotografías propias, tomadas 27/02/15.

El Nido, cuya superficie es de 70 mil 49 metros cuadrados de extensión, se encuentra ubicado en los terrenos de la antigua Hacienda de Santa Úrsula Coapa, al sur del DF, en la delegación Tlalpan; a 3 km del Estadio Azteca.

## Imagen 47 Ubicación del Nido Águila



Obtenida de Google Maps.

### Áreas a tomar en cuenta y oportunidades de mejora

La plaza con la que cuenta el Club América es la más emblemática en México y uno de los inmuebles futbolísticos más reconocidos en el mundo; creado precisamente con esa finalidad. Sin embargo, el Estadio Azteca carece de identidad americanista y se ha quedado rezagado tecnológicamente y estéticamente en comparación con recintos del primer mundo, e incluso, algunos del mercado nacional.

Al ser propiedad de Televisa, el equipo se vio beneficiado para tener un estadio propio, pues antes de la llegada de Emilio Azcárraga Milmo, el club había deambulado en varios inmuebles ajenos: Parque Asturias (1936-47), Estadio Ciudad de los Deportes –hoy Estadio Azul– (1947-55) y Olímpico Universitario (1955-66). Situación que provocaba una falta de identidad para con sus aficionados.

Al construirse el *Coloso de Santa Úrsula* en 1966, el América, además de contar con estadio propio, gozó de una proyección internacional, pues el nuevo inmueble se encontraba en la élite mundial. Sin embargo, el Azteca cuenta con un valor de marca independiente, mismo que lo posiciona por encima del propio club.

Resulta imposible separar a la *Águilas* del Estadio Azteca, en cambio, sí es factible concebir al Estadio Azteca sin el Club América. Esta autonomía pudiese considerarse encomiable –lo es para Grupo Televisa– pero al tratarse de dos productos distintos, el más beneficiado ha sido el Azteca.

En el mundo, los grandes equipos tienen estadios emblemáticos, pero estos comparten el *brand equity*; Real Madrid tiene el Santiago Bernabéu, Manchester United a Old Trafford, Liverpool a Anfield y Barcelona el Camp Nou. Todos ellos inseparables unos de otros, pero ninguno de estos estadios tiene más peso en el mercado que los propios clubes, situación que sí sucede con el América.

El equipo debe trabajar en equiparar su valor de marca con el de su estadio. Esta situación luce complicada, pues la imagen del Azteca ya está formada en el mercado internacional, además de que Televisa, su propietario, se ha encargado de explotarla como una marca independiente.

Pese a ello, América ya ha comenzado a dar los primeros pasos para esta homologación; primero al ser el único equipo que juega como local (antes compartía localía con Necaxa, Cruz Azul y Atlante), y en segundo lugar, ha colocado elementos que dotan al inmueble de su identidad (su escudo-logosímbolo se encuentra pintado en las tribunas).

Medidas adecuadas, que necesitarán tiempo para repercutir en la conciencia colectiva del mercado futbolístico, pero lucen insuficientes. El equipo no debe volver a compartir su estadio con otras marcas de su mercado, mucho menos rivales directos (como ocurrió en el año 2001, cuando Cruz Azul jugó en el Azteca tres partidos de la Copa Libertadores) y deberá seguir reforzando la imagen del estadio con elementos de su identidad institucional.

### **Imagen 48 Escudo del América en las gradas del Estadio Azteca**



Los números señalan la cantidad de escudos-logosímbolos (5) que están pintados en las gradas del inmueble.

Imagen editada, obtenida de <http://on.fb.me/18wwfPo>, acceso 20/07/14.

Como se observa en la Imagen 48, el elemento institucional de mayor peso en cuanto a identidad se refiere, el escudo-logosímbolo, se encuentra pintado hasta cinco veces en la gradería del Estadio Azteca; sin embargo, se aprecia con mejor detalle la publicidad de Corona y Coca-Cola, es decir, el club le da más peso a sus patrocinadores.

Un elemento identificador primario del que se valen los clubes para dotar de esencia a su plaza, son los colores institucionales; los cuales ocupan para teñir el graderío, dando como resultado imponentes mosaicos que contagian al aficionado y a los jugadores. Otro es colocar el escudo-logosímbolo y/o el nombre del club a las afueras del inmueble, así como estatuas de las figuras históricas alrededor del mismo. Estas opciones son viables y válidas de adoptar por el Club América.

### **Fotografía 12 Graderío del Camp Nou (izq.) estadio del Barcelona y afueras de Old Trafford (der.) casa del Manchester United**



Obtenidas de <http://bit.ly/1AaZU7b> y <http://bit.ly/1AYuK3f>, acceso 09/03/15.

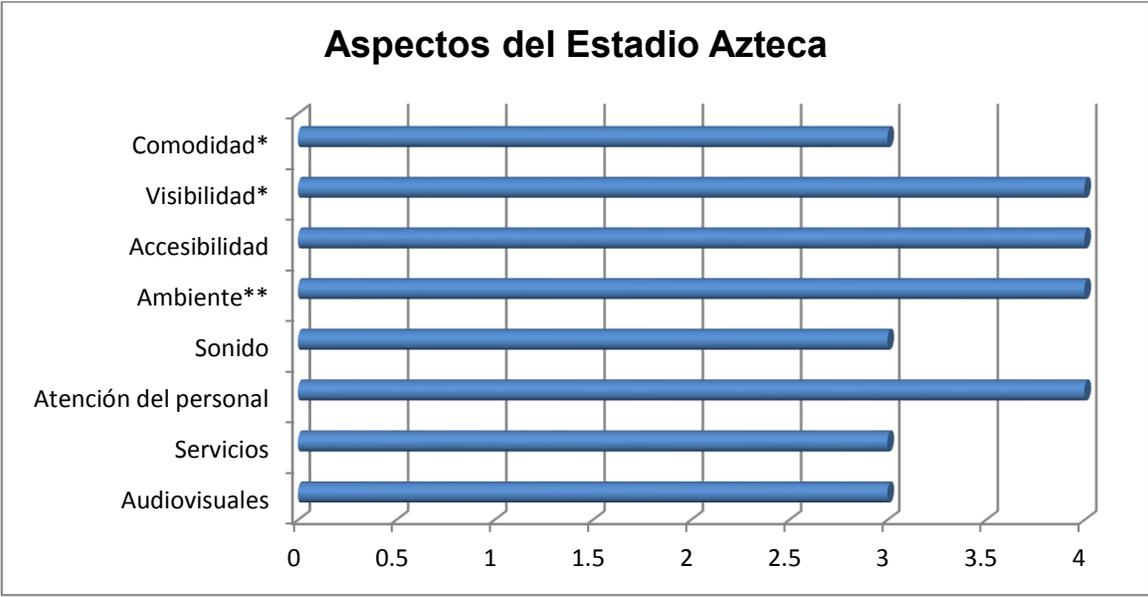
En la Fotografía 12 se muestran dos ejemplos de identidad de marca aplicada en los estadios. En la foto izquierda aparecen las gradas del Camp Nou, hogar del Barcelona, las cuales están pintadas de escarlata y azul, colores institucionales del equipo blaugrana, así como su lema: “*Més que un Club*”. En la foto derecha se observan las afueras de Old Trafford, casa del Manchester United, en la entrada al inmueble se lee el nombre del club, y se aprecia la estatua de tres jugadores emblemáticos de la institución: *sir* Bobby Charlton, George Best y Denis Law, conocidos como el *United Trinity*.

Nótese que estos ejemplos reflejan de forma concisa la identidad del equipo y dotan de su mística al inmueble en cuestión. Asimismo sirven como sugerencias del apoyo y reforzamiento de identidad que pueden conceder al Estadio Azteca una

personalidad americanista, condición que homologaría el *brand equity* del recinto con el del equipo.

A pesar de su relevancia, el Azteca luce como un estadio viejo, su última remodelación ocurrió en 1985, y es un inmueble obsoleto en comparación con los mejores del mundo. Tecnológicamente no tiene nada que ofrecer y estéticamente se ha quedado muy rezagado. Aunado a ello, las comodidades que brinda han dejado de considerarse lujos y se han convertido en ofertas básicas que demandan los seguidores como mínimo.

**Gráfico 8 Evaluación de los aspectos más relevantes para el espectador en el Estadio Azteca<sup>241</sup>**



\*Varía de acuerdo a la categoría de asiento; \*\*Depende del rival en turno, así como de la importancia del partido. Nota: el rango va de 1 a 5, siendo 1 "poco valorado" y 5 "muy valorado". Fuente: elaboración propia.

El club puede aprovechar esta oportunidad para renovar el inmueble e inculcarle elementos de su identidad al mismo tiempo. En 1966 se jactaba de tener el mejor estadio del país, pero ahora lo han superado competidores del mercado nacional, incluido su máximo rival: Guadalajara. El conjunto tapatío inauguró en

<sup>241</sup> Categorización basada en los aspectos que mencionan Jaime Rivera y Víctor Molero. Véase Gráfico 4 Nivel de valoración por parte del seguidor-consumidor hacia los aspectos del estadio.

2010 el Estadio Omniflife, un recinto a la vanguardia en infraestructura y servicio, opacando a su principal competidor del mercado local. Por su parte, en 2009 Santos Laguna abrió las puertas de su novedoso estadio TSM Corona, que es parte de todo un complejo deportivo.

Ambos inmuebles fueron construidos *ad hoc* a las necesidades de los aficionados y encabezan la nueva generación de recintos deportivos en nuestro país. A los que se sumará uno más, pues el equipo de Monterrey tiene proyectado la inauguración de su nuevo estadio en el verano de 2015, que contará con tecnología y comodidades vanguardistas.

Con motivo del centenario del club y los 50 años del Estadio Azteca, ambos en 2016, Grupo Televisa ha autorizado una remodelación del inmueble.

“Darán nueva cara al Estadio Azteca”

Por: Arturo Páramo, el 11/01/15.

El proyecto, llamado Foro Azteca y planteado por IQ Real Estate (IQR), desarrolladora especializada en *malls*, y la firma Alhel, se enfoca en dotar al inmueble de una imagen más actual, con un centro comercial de 145 mil metros cuadrados y mejoras interiores para mayor comodidad de los usuarios, sobre todo en el área VIP.

La nueva zona comercial, que se conectaría con las cercanías de avenida del Imán, constaría de tres tiendas departamentales y 250 locales para negocios como Martí, Zara, H&M, Forever 21 y Mango, entre otros. También se contemplan salas de cine, gimnasios, restaurantes y demás áreas de entretenimiento.

Extraído de *excelsior.com.mx*, <http://bit.ly/1wAx0gu>, acceso 28/02/15.

Un elemento importante, y que parece no se modificará en la citada remodelación, es el aforo del recinto. Como se observa en la Tabla 28, el nivel de asistencia que promedian las mejores ligas del mundo no supera los 50 mil aficionados por partido (43 mil en Alemania, 36 mil en Inglaterra y 26 mil en España) esto, aunado al hecho de que el promedio de la Liga MX es de 22 mil y el del Club América es de 43 mil, sugieren que el aforo del Estadio Azteca oscile entre los 40 mil y 50 mil espectadores.

De llevarse a cabo esta reducción, y de mantenerse el promedio de asistencia por partido que registró el equipo en la temporada 2013-14, América tendría

asegurado un 100% de porcentaje de ocupación (en 2014 fue de un 44%); es decir, el club jugaría con *sold out* todos sus encuentros, situación que reeditaría directamente en aspectos cuantitativos, como más ingresos por partido, y cualitativos, como jugadores más motivados y potenciales patrocinadores interesados en invertir para comprar espacios publicitarios.<sup>242</sup>

Por último, la cantidad de lugares disponibles para estacionarse es insuficiente en el *Coloso de Santa Úrsula*. Según Pablo Sánchez Buján: “Una norma general para los estadios que son accesibles mediante transporte público, es disponer de una plaza de aparcamiento por cada cuatro localidades”.<sup>243</sup> De acuerdo con esta recomendación, y tomando en cuenta que su capacidad actual es de 106 mil personas, el Estadio Azteca necesitaría contar con 26 mil 500 lugares para automóviles; pero solo cuenta con 5 mil 174 plazas distribuidas en cinco estacionamientos. Este aspecto dificulta el acceso y entorpece el cómodo arribo de los aficionados.

De reforzar estos aspectos, el equipo lograría una mejor explotación de su variable Plaza, misma que es buena actualmente, pero solo en un nivel local. Si desea entrar a competir internacionalmente, es imperioso que mejore el Estadio Azteca, pues la actualidad demanda inmuebles deportivos con un aforo reducido, tecnología de punta y amplias comodidades para los seguidores-consumidores; el Azteca carece de ello.

---

<sup>242</sup> Véase Gráfico 3 Efecto multiplicador de la asistencia masiva al estadio.

<sup>243</sup> Pablo Sánchez Buján, *Técnicas de marketing deportivo*, p. 90.

## 3.4 PRECIO

### 3.4.1 BOLETOS

En México, el precio de los boletos para asistir a un estadio de futbol es determinado por cada club, sin que la Liga MX o la FMF interfieran en la asignación del mismo.

Las condiciones que influyen directamente en la asignación del precio a los boletos son tres: 1) actualidad del equipo; 2) pasión o nivel de identidad de los aficionados; y 3) factores externos.<sup>244</sup>

Basándose en estos puntos, durante el tiempo que duró el análisis (temporada 2013-14) el Club América tuvo un buen desempeño deportivo: un subcampeonato en el Apertura 2013 y llegó a cuartos de final en el Clausura 2014. Hablar del nivel de pasión de sus aficionados es entrar en terrenos de la subjetividad, sin embargo, tomando como ciertos los datos arrojados por Consulta Mitofsky –sobre que el club es el más popular del país–<sup>245</sup> se puede deducir que el equipo tiene un alto índice de fidelidad por parte de sus aficionados.

Finalmente, en lo concerniente a factores externos, América juega como local los días sábado a las 15 hrs. basando su decisión en sondeos realizados por el propio club durante 2012. Las cuestiones de meteorología, importancia del resultado y relevancia del rival variaron en cada partido, por lo que es imposible dictar una constante.

Por lo anterior, se observa que el club contó con un balance positivo en las tres condiciones que influyen en la asignación de precios.

---

<sup>244</sup> Véase Tabla 14 Factores que condicionan la percepción que un aficionado tiene respecto al precio de una entrada.

<sup>245</sup> Véase Imagen 43 Equipos más populares en México, según Mitofsky.

**Tabla 29 Costos de las entradas individuales para la fase regular del torneo Apertura 2013**

Clase de asiento	Vs Atlas	Vs Morelia	Vs Monterrey	Vs Chiapas	Vs Tijuana	Vs Chivas	Vs Puebla	Vs Toluca
Freedom numerado	N/D	\$700	\$700	\$850	\$800	\$1 500	\$850	\$850
Freedom general	N/D	\$700	\$700	\$850	\$800	\$1 500	\$850	\$850
Platea alta plus	\$20	\$250	\$250	\$250	\$250	\$500	\$20	\$200
Platea baja	\$20	\$250	\$250	\$250	\$250	\$500	\$20	\$200
Palcos plus	\$20	\$250	\$250	\$250	\$250	\$500	\$20	\$200
Hospitality	\$20	\$250	\$250	\$250	\$250	\$500	\$20	\$200
Preferente plus	\$20	\$200	\$200	\$200	\$200	\$400	\$20	\$200
Especial bajo lateral	\$20	\$200	\$200	\$200	\$200	\$400	\$20	\$200
Especial bajo cabecera	\$20	\$200	\$200	\$200	\$200	\$400	\$20	\$200
Platea alta	\$20	\$150	\$150	\$150	\$150	\$300	\$20	\$100
Preferente	\$20	\$100	\$100	\$100	\$100	\$200	\$20	\$100
General	\$20	\$100	\$100	\$100	\$100	\$200	\$20	\$100
General cabecera	\$20	\$100	\$100	\$100	\$100	\$200	\$20	\$100

Nota: el color rojo indica los precios más altos registrados durante el torneo y el color verde los más baratos.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Ticketmaster, cantidades en pesos.

En la Tabla 29 se observa que el precio se mantuvo constante durante la mayoría de partidos (cinco de ocho), mostrándose una variación evidente de los precios en tres partidos: vs *Chivas* (columna en rojo), vs Atlas y Puebla (columnas en verde). En el caso del partido en contra de *Chivas*, el aumento de precio obedeció a que se trata del rival clásico del América, calificado como partido insuperable, es decir, un partido que no necesita venderse, pues el *sold out* está asegurado y un aumento en el precio de las entradas es lo más apropiado.

En contraparte, el encuentro ante Puebla presentó los precios más bajos durante todo el torneo (junto al encuentro vs Atlas, \$20 pesos en todas las localidades, salvo las de Freedom), debido a que el rival era poco atractivo y las *Águilas* ya habían calificado a la liguilla (fase final del torneo), además de que sus mejores jugadores mexicanos se encontraban concentrados con la selección nacional y no participaron en el cotejo; por lo que se trató de un partido invendible, es decir, que resulta muy poco atractivo para el espectador.



Ahora, se muestran en la Tabla 31 los precios que tuvieron las entradas para los juegos de liguilla en ambos torneos:

**Tabla 31 Costos de las entradas individuales para las liguillas de los torneos Apertura 2013 (A13) y Clausura 2014 (C14)**

Clase de asiento	Vs Tigres (cuartos final A13)	Vs Toluca (semifinal A13)	Vs León (final A13)	Vs Santos (cuartos final C14)
Freedom numerado	\$1 800	\$2 000	\$3 200	N/D
Freedom general	\$1 500	\$2 000	\$3 000	N/D
Platea alta plus	\$500	\$300	\$700	N/D
Platea baja	\$500	\$300	\$700	N/D
Palcos plus	\$500	\$300	\$700	N/D
Hospitality	\$500	\$300	\$700	N/D
Preferente plus	\$400	\$200	\$500	N/D
Especial bajo lateral	\$400	\$200	\$500	\$200
Especial bajo cabecera	\$200	\$200	\$500	\$200
Platea alta	\$300	\$200	\$500	N/D
Preferente	\$200	\$200	\$400	N/D
General	\$400	\$200	\$400	\$100
General cabecera	\$400	\$200	\$400	\$100

Nota: el color rojo indica los precios más altos registrados durante el torneo y el color verde los más baratos.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Ticketmaster, cantidades en pesos.

Además de mostrar un aumento considerable respecto a los precios que tuvieron los boletos de fase regular (100% o más en algunas localidades), los costos variaron entre cada encuentro, obedeciendo en parte a que cada uno significó una ronda de eliminación distinta.

Los cuatro partidos entran en el rango de “partido insuperable”, pues en una fase de eliminación directa la incertidumbre e importancia del resultado son mayores y se les da más relevancia a estos aspectos que a los factores externos.

El precio más alto fue de \$3 200 pesos, correspondiente a la categoría de asiento “Freedom numerado” en la final de vuelta del torneo Apertura 2013 ante el Club León (Tabla 31, columna en rojo); lo cual se debió a que, aparte de ser la gran final del torneo, América podía haberse proclamado bicampeón, hazaña que nunca ha logrado en torneos cortos, pero que al final no pudo conseguir.

Del otro lado, el precio más bajo registrado en esta instancia fue ante Santos Laguna en los cuartos de final del Clausura 2014 (Tabla 31, columna en verde); el motivo de la rebaja fue un factor externo. El partido se jugó el 30 de abril, situación de la que se valió el club para bajar el costo y permitir la entrada gratis a los primeros cinco mil niños que se presentaran con la playera del equipo y acompañados de un adulto con boleto pagado para la categoría “General”.

Para asignar el precio a las entradas, además de los tres factores antes expuestos, el club se basa en una categorización de los lugares, que va de acuerdo a la comodidad y visibilidad del mismo.

Un aspecto característico de su Plaza, es que cuenta con un restaurante Freedom,<sup>246</sup> ubicado en la tribuna oriente del estadio; el Club América fue el primer equipo mexicano en implementar esta particularidad, en el año 2004.

En la Imagen 49 se aprecia la categorización de asientos que tiene el Estadio Azteca, hogar de las *Águilas*:

---

<sup>246</sup> *Freedom Sports and Fun*, cadena de restaurantes y bares con temática deportiva que existe desde 1986 y cuya sucursal en el Estadio Azteca opera desde 2004. Tiene capacidad para 250 personas sentadas y un máximo de 300.

## Imagen 49 Categorización de los asientos en el Estadio Azteca



Obtenida de <http://bit.ly/1qQQQiw>, acceso 19/09/14.

En total, el Estadio Azteca cuenta con 13 opciones de asientos para los partidos, mismas que se enumeran en el siguiente listado de mayor a menor jerarquización (además se incluyen los precios promedio de cada lugar, registrados durante el tiempo de análisis):<sup>247</sup>

- Freedom (numerado y general): se encuentran en el restaurante, ubicado a la mitad del graderío en la tribuna oriente; el costo incluye la comida tipo buffet y estacionamiento, pero las bebidas son por separado.
  - Precio promedio en temporada regular: \$977 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$2 250 pesos.
- Plateas (alta plus y baja): ubicadas justo debajo de los palcos, dentro del área que cubre el techo del estadio; se encuentran a la mitad del graderío.
  - Precio promedio en temporada regular: \$253 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$500 pesos.

<sup>247</sup> Precios promedio calculados durante los torneos Apertura 2013 y Clausura 2014, sin tomar en cuenta los partidos ante Atlas y Puebla del Apertura 2013, pues en dichos encuentros existieron promociones que alterarían notablemente el promedio.

- Palcos plus: ubicados en la tribuna oriente, a la mitad de las gradas, dentro del área de techo.
  - Precio promedio en temporada regular: \$253 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$500 pesos.
- Hospitality: zona ubicada en la tribuna poniente, a la mitad del graderío, dentro del área de techo.
  - Precio promedio en temporada regular: \$253 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$500 pesos.
- Preferente plus: zona ubicada en la tribuna poniente, a la mitad del graderío, dentro del área de techo.
  - Precio promedio en temporada regular: \$200 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$367 pesos.
- Especial bajo (lateral y cabecera): ubicados alrededor de todo el estadio, en la parte baja de las gradas, fuera del área de techo.
  - Precio promedio en temporada regular: \$200 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$300 pesos.
- Platea alta: ubicadas en la zona alta del graderío, dentro del área de techo.
  - Precio promedio en temporada regular: \$160 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$333 pesos.
- Preferente: zona ubicada en la parte alta del graderío, dentro del área de techo.
  - Precio promedio en temporada regular: \$127 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$267 pesos.
- General (normal y cabecera): zona más alejada, ubicada en la parte alta del graderío, dentro del área de techo.
  - Precio promedio en temporada regular: \$127 pesos.
  - Precio promedio en liguilla: \$275 pesos.

Centrándose en los partidos de temporada regular y descartando las entradas del restaurante, el precio promedio de un boleto para ver un partido del Club América en el Estadio Azteca es de \$197 pesos (\$14.9 dólares),<sup>248</sup> el cual se encuentra por encima del precio promedio a nivel nacional para asistir a un estadio, que es de \$150 pesos (\$11.34 dólares),<sup>249</sup> esto según datos de Pluri Consultoria, consultora brasileña especializada en análisis futbolísticos.<sup>250</sup>

---

<sup>248</sup> Nota: conversión 1 dólar = 13.2682 pesos.

<sup>249</sup> *Ídem.*

<sup>250</sup> Véase Tabla 32 Precios promedio de boletos para ver partidos de fútbol en los países más futboleros.



### 3.4.2 ABONOS

América, al igual que los otros 17 equipos de la Liga MX, cuenta con un sistema de abonos para acceder a todos los encuentros de liga que dispute el equipo en el Estadio Azteca. Dicho servicio tiene por nombre “Asiento Reservado” y sale a la venta cada inicio de temporada (mayo-junio).

Durante la temporada 2013-14, los beneficios que incluyó fueron:

1. Asistencia a todos los partidos que disputó el equipo como local en los torneos Apertura 2013 (ocho) y Clausura 2014 (nueve), incluidos los cotejos de liguilla.
2. Asistencia a los encuentros del club en la Liga de Campeones de Concacaf (dos partidos en fase de grupos más instancias finales).

#### **Imagen 50 Asiento Reservado temporada 2013-14**



Obtenida de <http://bit.ly/1xqpGEp>, acceso 15/03/15.

En total, el “Asiento Reservado” 2013-14 incluyó entradas para 26 partidos: 21 de la Liga MX (17 de fase regular y cuatro de liguilla sumando ambos torneos); y cinco para la Liga de Campeones de Concacaf (dos en fase de grupos y tres en rondas finales).

El abono contó con dos categorías de precio:

- “Especial Bajo”: \$2 400 pesos.





sólo en PPV,<sup>254</sup> lo que provoca que asistir al estadio sea la única opción para ver al equipo si no se cuenta con servicio de TV de paga.

En el mercado internacional, el costo promedio del abono para ver al Club América se ubicó muy por debajo en comparación con los clubes europeos más populares de sus respectivas ligas.

**Tabla 35 Comparativo internacional precio de abonos en la temporada 2013-14**

Equipo (País)	Precio promedio abono en dólares	Precio promedio abono en pesos
<b>PSG (Francia)</b>	\$1 794	\$23 803
<b>Manchester United (Inglaterra)</b>	\$1 160	\$15 391
<b>Real Madrid (España)</b>	\$979	\$12 990
<b>Juventus (Italia)</b>	\$749	\$9 938
<b>Club América</b>	<b>\$136</b>	<b>\$1 800</b>

Fuente: elaboración propia con información obtenida de <http://bit.ly/1Db4Wos>, acceso 15/10/14. Nota: conversión 1 euro = 1.3141 dólares y 1 dólar = 13.2682 pesos.

Dimensionando los datos de la Tabla 35, el precio promedio del abono que ofrece América (\$136 dólares) representa un escaso 7.6% del valor promedio del abono más caro en las cinco ligas más fuertes del mundo (Inglaterra, España, Alemania, Italia y Francia), perteneciente al PSG francés (\$1 794 dólares).

#### Áreas a tomar en cuenta y oportunidades de mejora

El Club América maneja un criterio de precios bajo en comparación con su poder de convocatoria, sin embargo, *ad hoc* al mercado nacional. En México, asistir a un encuentro de fútbol resulta barato en comparación con la mayoría de países donde el fútbol también es el deporte más popular.<sup>255</sup>

<sup>254</sup> Iniciales de *Pay Per View* (término en inglés que se traduce como pago por ver, pero recibe la acepción de pago por evento en español).

<sup>255</sup> Véase Tabla 32 Precios promedio de boletos para ver partidos de fútbol en los países más futboleros.

En cuanto a las principales variables para la asignación de precio (actualidad del club, nivel de pasión/identidad del aficionado y factores externos), América contó con un balance positivo, pues los tres elementos se inclinaron a su favor y le permitieron tener un mayor margen de maniobra para asignar los precios de las entradas. Asimismo, le ayudó la categorización de asientos que maneja, misma que se basa en la comodidad y visibilidad de los lugares, ofreciendo un total de 13 opciones, que van desde la general hasta la opción del restaurante.

La variación de precios que presentó fue mínima, al menos durante la fase regular de los torneos, pues los precios se mantuvieron constantes, salvo en los partidos insuperables, donde se elevó. Durante la fase de liguilla el asunto fue distinto, pues, al tratarse de partidos insuperables, los precios se elevaron hasta en un 100% y variaron conforme el equipo avanzó de ronda.

El servicio de abonos que ofrece, “Asiento Reservado”, se muestra como una opción viable para el espectador, pues, durante la temporada 2013-14, significó un ahorro real (47 o 63% dependiendo de la categoría de asiento) en comparación con comprar boletos para cada encuentro de forma individual. Sin embargo, el número de beneficios que ofrece se antoja reducido.

Comprar el abono solamente incluye la asistencia a los partidos, sin ningún beneficio extra. El ahorro que representa significa su mayor atractivo, pero no estaría de más agregar un par de incentivos. Algunas opciones viables para ofrecer en la venta del “Asiento Reservado” son:

- Playera oficial del equipo de la temporada próxima a iniciar.
- Lugar fijo para estacionamiento.

Comprar un abono a inicio de temporada significa, además de un riesgo por la incertidumbre inherente a la naturaleza del fútbol, un gasto importante para los aficionados. Motivo por el que, entre más sean los beneficios o incentivos que ofrezca, mayor será la conveniencia que encuentre el seguidor-consumidor para adquirirlo.

Ofrecer el *jersey* oficial de la temporada luce atractivo, pues le ahorra su posterior compra al fanático y le hará sentirse parte del equipo.<sup>256</sup> La opción del lugar fijo en el estacionamiento es bienvenida dado los problemas que significa encontrar un lugar el día de partido, pues los 5 mil 174 lugares con los que cuenta el Estadio Azteca resultan insuficientes para su aforo de 106 mil espectadores. Este incentivo podría abordarse como plus, pues no todos los aficionados que adquieran el abono tendrán la posibilidad de hacerlo válido.

Tomando en cuenta los beneficios que ofrece y el contexto del mercado nacional y geográfico –en el DF los partidos son transmitidos en TV abierta y la oferta de espectáculos es mayor que en el interior de la república–, los precios del “Asiento Reservado” son apropiados. Pero si el club llegase a mejorar su Plaza en infraestructura, tecnología, comodidad y elementos de identidad,<sup>257</sup> podría optar en elevar los precios, pues ofrecería una mejor experiencia a sus seguidores.

Finalmente, en lo que respecta a la comparación en el terreno internacional, el Club América se encuentra muy por debajo de los principales equipos en el mundo, quedando de manifiesto que su marca tiene mucho peso en el mercado nacional pero muy poco en el mercado internacional.

Uno de los principales motivos por los que su rango de precios promedio (abonos \$136 dólares y boletos \$14.9 dólares) se encuentra muy alejado del que manejan los clubes top mundiales, es el nivel de calidad. En el fútbol, la calidad no se mide sólo en títulos, sino en el nivel de juego del equipo y el talento de los futbolistas que componen su plantilla. Ningún club de México puede competir en este rubro con sus similares europeos.

---

<sup>256</sup> Véase Gráfico 2 Pirámide de Maslow.

<sup>257</sup> Véase Áreas a tomar en cuenta y oportunidades de mejora del subtema 3.3 Plaza.

**Tabla 36 Comparativa valor de plantillas temporada 2013-14**

Equipo (país)	Valor plantilla 2013-14	Jugador más caro	Valor total de la liga doméstica 2013-14
<b>Real Madrid (España)</b>	\$814.49	Cristiano Ronaldo \$134.27	\$370 769.40
<b>Manchester United (Inglaterra)</b>	\$687.13	Wayne Rooney \$87.28	\$561 494.40
<b>Bayern Múnich (Alemania)</b>	\$649.84	Thomas Müller \$60.42	\$286 850.40
<b>Juventus (Italia)</b>	\$539.83	Arturo Vidal \$46.99	\$390 604.80
<b>América</b>	\$66.06	Raúl Jiménez \$3.75	\$918.30

Datos en millones de dólares. Fuente: elaboración propia con información de Transfermarkt. Nota: conversión 1 libra =1.5258 dólares.

La Tabla 36 contextualiza el lugar que ocupa el América y la Liga MX en el escenario internacional. Simplemente no se puede comparar el nivel de calidad existente entre el fútbol europeo y el mexicano. América ofrece un producto en calidad y precio *ad hoc* al mercado nacional, que sigue estando en una fase de desarrollo.

### 3.5 PROMOCIÓN

Para una fácil exposición y lectura, el análisis de esta variable se divide en cuatro áreas: 1) Publicidad y promoción de ventas, 2) Relaciones públicas, comunicación y prensa, 3) Fuerza de ventas y 4) Marketing directo.

#### 3.5.1 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS

##### Partidos

El horario habitual de los partidos del América desde 2012 es a las 17 hrs. los días sábado, salvo los partidos de liguilla y de competencias internacionales, donde el día y horario varían. Los cotejos de liga son transmitidos en Canal 2 de TV abierta, así como por TDN (Televisa Deportes Network) de TV privada; mientras que los encuentros de torneos internacionales se transmiten solamente en TV de paga.

Para la promoción de sus partidos, el club se vale de sus redes sociales –en especial Facebook y Twitter– para anunciar sus próximos encuentros.

#### **Imagen 51 Ejemplos de promoción para los partidos del Club América**



Obtenidas de <http://on.fb.me/OZjDav>, acceso 22/03/15.

Como se ve en la Imagen 51, América anuncia sus partidos, tanto de local como de visita, con imágenes de archivo de enfrentamientos previos entre ambos equipos, junto con el nombre de ambas instituciones –el de América con tamaño de fuente más grande– y el número de jornada que se disputa.

Acompañando estas imágenes, el equipo anota en la descripción de las mismas la fecha del cotejo, la hora y el estadio donde se jugará, además del *hashtag*<sup>258</sup> #DaleCampeón (que el club utiliza a raíz de su título obtenido en el torneo Apertura 2014).

### Imagen 52 Ejemplo de publicación en Facebook del Club América promocionando un partido de liga



Obtenida de <http://on.fb.me/OZjDay>, acceso 23/03/15.

Para partidos donde no se cuenta con fotos de archivo de enfrentamientos previos, el club se vale de otro recurso. El equipo ocupa la imagen de varios jugadores de la institución así como del rival en turno. Al igual que en los ejemplos de la Imagen 51, aquí aparecen la fecha, horario y estadio donde se llevó a cabo el cotejo; solo que en este caso la información se encuentra en la propia imagen, como se aprecia en la Imagen 53:

<sup>258</sup> Término en inglés que se traduce como “etiqueta”. Según Twitter, se usa para marcar palabras clave o temas en un Tweet. Fue creado de manera orgánica por los usuarios de Twitter como una manera de categorizar los mensajes. El hashtag se compone del símbolo “#” antepuesto a palabras clave, las cuales se escriben sin espacios.

## Imagen 53 Ejemplo 2 de promoción para los partidos del Club América



Obtenida de <http://on.fb.me/OZjDay>, acceso 22/03/15.

### Abonos

La venta de abonos para la temporada 2013-14 inició el 1 de julio de 2013, 18 días antes del inicio del torneo Apertura 2013, algo poco conveniente por la inmediatez entre ambas fechas. El club dio el anuncio en sus redes sociales y en su página oficial (<http://www.clubamerica.com.mx/>), avisando que sólo habría disponibles cinco mil abonos.

La venta del “Asiento Reservado” 2013-14 fue a través de Ticketmaster, comprando en línea, vía telefónica o en alguno de sus centros autorizados: Mixup, Liverpool, Gandhi, Bodega Comercial Mexicana, Mega Comercial Mexicana y Fábricas de Francia.

## Imagen 54 Promoción para la venta de abonos del Club América



Obtenida de <http://bit.ly/1hZJxo>, acceso 22/03/15.

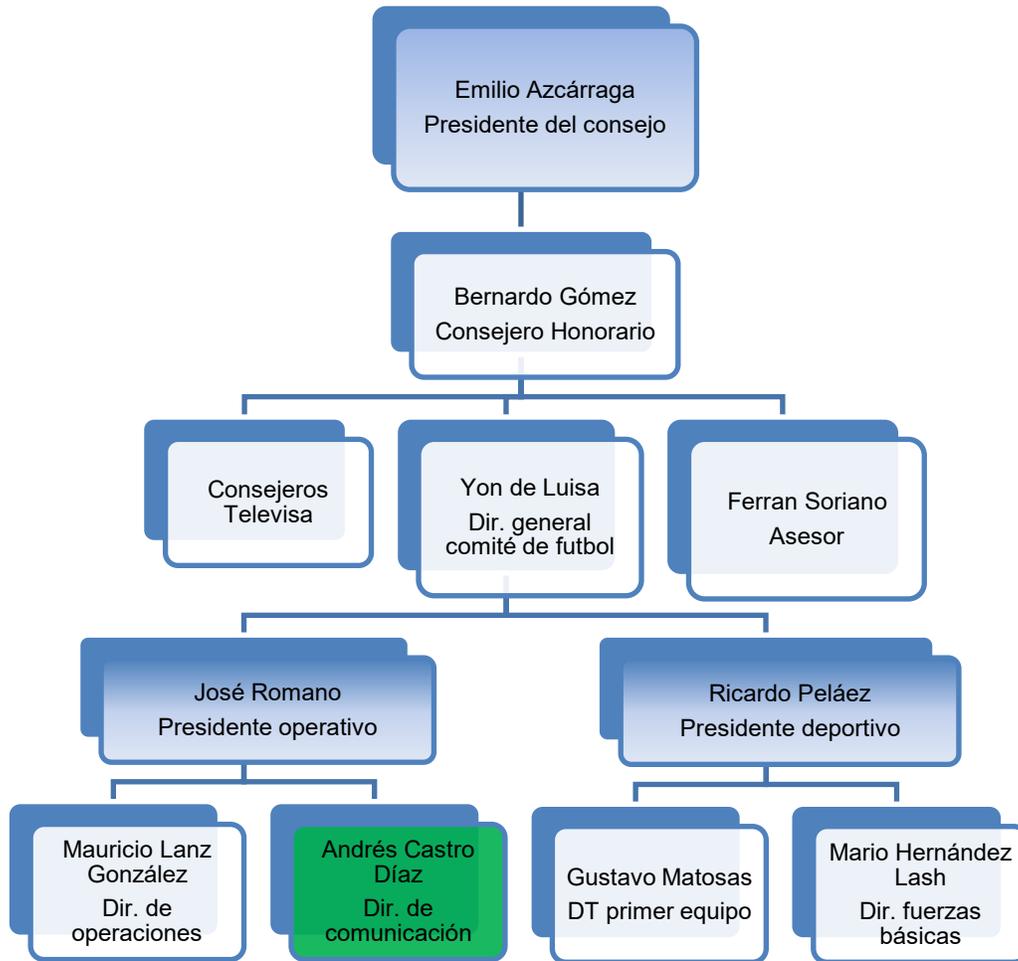
### 3.5.2 RELACIONES PÚBLICAS, COMUNICACIÓN Y PRENSA

#### Organigrama

Antes de hablar sobre su relación con los medios masivos de comunicación, es pertinente exponer el organigrama completo del club, para saber desde dónde se toman las decisiones y conocer a las personas encargadas del área de comunicación y prensa.

América tiene por separado la parte deportiva de la operativa, decisión tomada en 2011. Recordando las sugerencias de Enrique Ramírez y Gerardo Molina –citadas al inicio del presente capítulo–, América cumple con dos de las tres direcciones generales que estos autores proponen para una adecuada aplicación del marketing deportivo en una *sport property*: área deportiva y área de mercadotecnia. En el Gráfico 9 se aprecia su organigrama completo:

**Gráfico 9 Organigrama 2015 del Club América**



Fuente: elaboración propia con información de <http://www.clubamerica.com.mx/>

Según la clasificación que propone Esteve Calzada, América tiene un modelo de propiedad perteneciente a la categoría “Propietario único”,<sup>259</sup> donde Emilio Azcárraga Jean, presidente de Televisa (empresa propietaria del equipo), lidera la toma de decisiones. Sin embargo, el área de nuestro interés corresponde a la Dirección de Comunicación, que se encuentra encabezada por Andrés Castro Díaz (Gráfica 9, viñeta en color verde).

Esta dirección forma parte del área operativa del club y de aquí emana todo lo concerniente a relaciones públicas, comunicación y prensa del equipo.

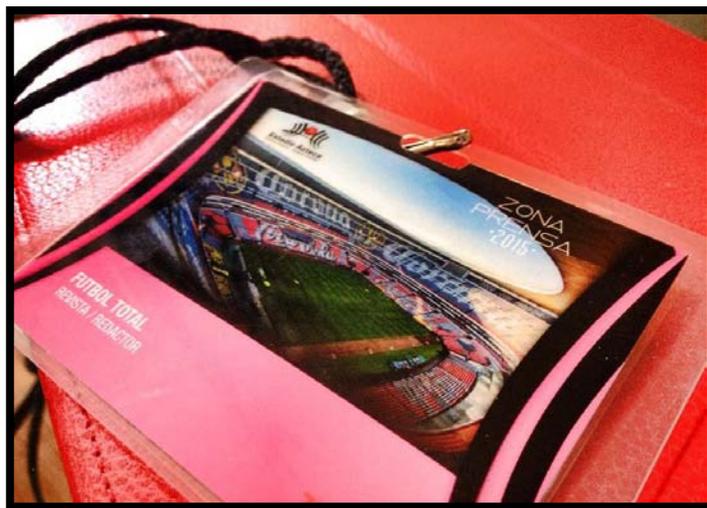
<sup>259</sup> Véase Tabla 11 Modelos de propiedad de una entidad deportiva.

## Relaciones públicas

### Acreditaciones

América emite una vez por año acreditaciones permanentes de prensa para medios que así lo soliciten. Estas acreditaciones permiten el acceso al Estadio Azteca los días de partido, ya sea en la zona de prensa o a nivel de cancha. El área de Marketing y Comunicación del club, en conjunto con la directiva del Estadio Azteca, son las encargadas de emitirlas.

### **Fotografía 13 Acreditación para zona de prensa del Estadio Azteca**



Otorgada por Jaime Luna, becario de la revista Futbol Total.

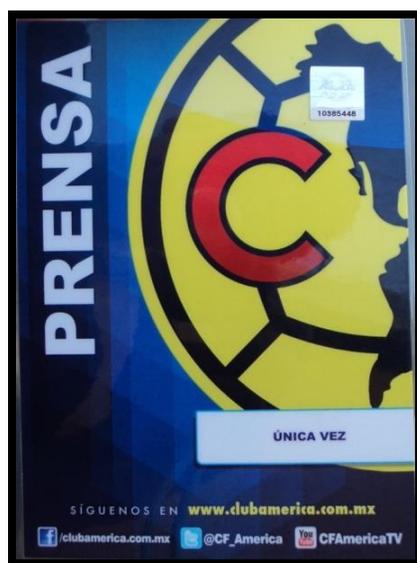
Pese a que son nombradas como “acreditaciones permanentes”, se requiere renovarlas cada año. El procedimiento para adquirirlas y/o renovarlas consiste en mandar un memo dirigido al Lic. Alejandro de Haro, presidente del Estadio Azteca, con copia para Andrea Gallástegui Rivera, gerente de Marketing y Comunicación.

Sin estas acreditaciones no se puede acceder a la zona de prensa del Estadio Azteca. La acreditación viene acompañada de un reglamento que expone siete puntos a seguir y tomar en cuenta:

- Es intransferible y su único objetivo es permitir el acceso al inmueble a los *mass media* para facilitar su trabajo.
- El Estadio Azteca se reserva el derecho de admisión.
- No puede ser usada por menores de edad.
- Queda prohibido introducir drogas, armas, alimentos y bebidas.
- No da derecho a estacionamiento o a estar en otro lugar que no sea el área de prensa.
- Queda prohibida su reproducción o alteración.
- El estadio no será responsable ni sujeto a demanda por cualquier daño que resulte de causas fuera de control.

Para cubrir entrenamientos y conferencias de prensa en las instalaciones del Nido (casa club), también se emiten acreditaciones permanentes, aunque se puede tramitar una acreditación de única vez. Para obtenerla, es necesario identificarse con credencial de algún medio y registrarse en la entrada de las instalaciones.

### **Fotografía 14 Acreditación de prensa Club América por única vez**



Fotografía propia, tomada 27/02/15.

### Guía de medios

El club emite, a través de su página web, una guía de medios cada temporada, la cual puede ser descargada en formato pdf. En esta guía se incluyen los siguientes aspectos:

- Patrocinadores oficiales del club.
- Nombres de la directiva, tanto del club como de Televisa.
- Integrantes del cuerpo técnico y médico del equipo.
- Ficha de los jugadores que conforman la plantilla del primer equipo (incluye nombre, fecha y lugar de nacimiento, peso, estatura, posición, número de dorsal, equipos anteriores y una descripción del futbolista).
- Lineamientos de prensa.
- Información sobre la página web y las cuentas oficiales del club en redes sociales.
- Información y beneficios de la membresía “Americanista”.
- Destaca las acciones de responsabilidad social que lleva a cabo el club.
- Promoción del programa “Zona Águila”, tanto de radio como de TV.
- Información sobre las escuelas de fútbol del club, conocidas como “Nido águila”.
- Promoción de la tienda oficial del club en línea.

### Imagen 55 Portada *Guía de medios Clausura 2015* del América



Obtenida de *Guía de medios Clausura 2015*, pdf.

#### Comunicación y prensa

Francisco Reyes Olvera es el jefe de prensa del Club América, él es el encargado de coordinar las relaciones entre la institución y los *mass media*.

*Paco Reyes* es el enlace entre los periodistas y el equipo, con él se comunican los profesionales de los *mass media* para tener contacto con personal del club, futbolistas y cuerpo técnico, principalmente. Reyes Olvera se encarga de agendar las entrevistas y de organizar las conferencias de prensa que se llevan a cabo en las instalaciones del Nido.

## Lineamientos de prensa

Los periodistas que estén acreditados para cubrir las actividades del club dentro de sus instalaciones (de forma permanente o por única vez), deben cumplir con una serie de lineamientos que dicta el Club América:

- Portar la acreditación en todo momento.
- La acreditación únicamente da acceso a la zona de prensa, zona mixta y/o *media day*.
- La acreditación es personal e intransferible.
- Queda estrictamente prohibido realizar entrevistas en pasillos y estacionamientos; éstas solamente pueden realizarse en la zona destinada para ello.
- Se deberán acatar las disposiciones de seguridad, respeto y disciplina establecidas por la institución.
- Los horarios de atención a prensa está sujetos a cambios de última hora y sin previo aviso.
- Una vez iniciada la atención a los medios no se permite el acceso a las instalaciones.
- No se permite rebasar la zona oficial asignada a la prensa.
- Dirigirse de manera correcta y educada a todos los trabajadores del club.
- Queda prohibido tomarse fotografías o solicitar autógrafos en cualquiera de los espacios designados para los medios.
- No se permite llevar personas ajenas.
- El club se reserva el derecho de retirar de manera temporal o definitiva la acreditación debido al incumplimiento de estos lineamientos.

Estos lineamientos aparecen al reverso de las acreditaciones, así como en la guía de medios que facilita el equipo en su página web.

## Zona de prensa

El área destinada a los *mass media* dentro del Estadio Azteca se encuentra ubicada en la tribuna poniente, a la altura de la categoría correspondiente a “Platea Alta”,

justo al centro del graderío.<sup>260</sup> Se llega aquí mediante la rampa número 4 y el acceso número 15. La zona cuenta con un espacio designado para las cámaras de video, así como para computadoras y dispositivos móviles.

### **Fotografía 15 Zona de prensa del Estadio Azteca**



Fotografía propia, tomada 24/01/15.

La casa club también cuenta con una zona de prensa, que es donde se llevan a cabo las conferencias de la directiva, cuerpo técnico y jugadores. Esta zona es reducida, cuenta con un espacio para cámaras de video y butacas para los periodistas; se encuentra frente a una de las canchas de entrenamiento y justo a un costado de las puertas de entrada a las instalaciones.

---

<sup>260</sup> Véase Imagen 49 Categorización de los asientos en el Estadio Azteca.

## Fotografía 16 Zona de prensa en el Nido Águila



Fotografías propias, tomadas 27/02/15.

### 3.5.3 FUERZA DE VENTAS

#### Patrocinios

Durante la temporada 2013-14, Club América contó con un total de nueve patrocinadores: Nike, Bimbo, Coca-Cola, Corona, Total, Powerade, Banamex, Interjet y Nutrilite/Amway. Los cuales pueden ser clasificados en cuatro categorías: patrocinador técnico, patrocinador principal, patrocinador oficial y proveedores.<sup>261</sup>

**Tabla 37 Categorías patrocinadores Club América 2013-14**

Categoría	Patrocinador	Descripción	Logosímbolo
<b>Patrocinador Técnico</b>	Nike	Marca deportiva estadounidense que se encuentra en el primer nivel de jerarquización en su campo	
<b>Patrocinador Principal</b>	Bimbo	Marca perteneciente al Grupo Bimbo, líder global en panificación	
	Coca-Cola	Marca <i>top of mind</i> en el campo de los refrescos de cola a nivel mundial	

<sup>261</sup> Véase Tabla 19 Categorías de patrocinadores.

	Corona	Marca perteneciente al Grupo Modelo, <i>top of mind</i> en el campo de las cervezas en México y el mundo	
<b>Patrocinador Oficial</b>	Total	Grupo francés del sector petroquímico, compite en el mercado local con la fabricación de lubricantes, sin embargo, no es líder	
	Powerade	Marca que lucha palmo a palmo con Gatorade por el <i>top of mind</i> de bebidas isotónicas en el país	
	Banamex	Banco que se encuentra en el <i>top of mind</i> del mercado local	
<b>Proveedores</b>	Interjet	Aerolínea mexicana que compite en el mercado local	
	Nutrilite/ Amway	Nutrilite es una marca de vitaminas y suplementos que no es líder en el mercado local. Amway es una compañía de <i>network marketing</i> que se dedica a la venta directa	

Fuente: elaboración propia.

La categorización de cada patrocinador se basó en un ejercicio de observación, consistente en detectar en cuántos espacios del club apareció cada marca. Los espacios comprendidos para el análisis fueron 14: uniforme del primer equipo (frente, espalda, mangas, short, calcetas), indumentaria de entrenamiento, indumentaria oficial, estadio, instalaciones deportivas (Nido Águila), página web, guía de medios, *backdrop*, tienda oficial y autobús oficial.

Por cada aparición en algún espacio se dio un punto; mientras más puntos (apariciones) acumulados tuvo una marca, mayor fue su categorización. En la Tabla 38 se presenta el desglose completo del citado análisis:

**Tabla 38 Aparición de patrocinadores en espacios del Club  
América durante 2013-14**

Patrocinador	Uniforme					Indumentaria entrenamiento	Indumentaria oficial	Estadio	El Nido	Página web	Guía de medios	Backdrop	Tienda oficial	Autobús oficial
	Frente	Espalda	Mangas	Short	Calcetas									
Nike	x			x	x	x	x		x	x	x	x	x	
Coca-Cola	x					x		x		x	x	x		
Corona		x				x		x	x	x	x	x		x
Bimbo	x					x			x	x	x	x		
Total			x						x	x	x	x		
Powerade								x		x	x	x		
Banamex					x					x	x	x		
Interjet									x	x	x			
Nutrilite									x	x	x	x		

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 38 se puede apreciar el nivel de participación de cada uno de los nueve patrocinadores que tuvo el club en la temporada 2013-14. Siguiendo la explicación anteriormente dada, Nike es la marca que más aparece en los espacios del equipo: 10 de 14. Lo cual refleja el grado de compromiso que tiene, siendo el principal patrocinador de América, además de ser su patrocinador técnico (el que aporta la indumentaria y equipo deportivo).

Como patrocinadores principales, aparecen Corona (8 de 14), Bimbo y Coca-Cola (6 de 14). En la categoría de patrocinador oficial están Total (5 de 14), Powerade y Banamex (4 de 14). Finalmente, como proveedores se encuentran Nutrilite (4 de 14) e Interjet (3 de 14).

El nivel de compromiso de cada patrocinador está inherentemente relacionado con su grado de participación con el equipo. Nike no solamente es el patrocinador técnico del Club América, también es su principal *sponsor* y un aliado comercial, muestra de ello es que desde el año 2000 funge como su patrocinador oficial.

“Las razones de Nike para vestir al América”

Por: Carlos Herrera Lizalde, el 18/01/12.

Personalidad, elegancia e historia, son los principales argumentos que, según Selene Miranda, gerente de relaciones públicas de la marca, los han mantenido firmes como uno de los principales *sponsors* del club de Coapa.

No importa la sequía de títulos ni, mucho menos, las duras crisis en las que se ha visto inmiscuido el equipo. Para Nike, marca que ha vestido a América desde el 2000, la personalidad “ganadora y elegante”, así como la historia del club, son razones de peso para seguir trabajando de la mano con las *Águilas*.

“Lo que nosotros siempre buscamos es el apoyo al talento mexicano y América es uno de los equipos en el que lo podemos lograr. Independientemente de los resultados, siempre buscamos apoyar al talento, a los jóvenes, pero también la fidelidad que tienen los aficionados hacia un club, a quienes hay que estarles comunicando constantemente que, sin importar el momento que viva su equipo siempre contará con el respaldo de sus patrocinadores, en este caso, Nike”, dijo Miranda.

Tras dejar claro que no se fijan en los resultados deportivos, Selene sentenció: “Una playera determina la personalidad de un equipo”, por lo que constantemente se reúnen con la directiva para definir el diseño de las playeras y la idea de las campañas.

Extraído de *El Economista*, <http://bit.ly/1NHVzA2>, acceso 03/04/15.

Retomando la información de la Tabla 37, como patrocinadores principales del club aparecen Bimbo, Coca-Cola y Corona; después de Nike, estas tres marcas son las que demostraron un mayor rol participativo con el equipo durante la temporada 2013-14.

Estos tres patrocinadores (junto con Nike y Total) aparecieron en la playera del equipo –máximo escaparte y espacio publicitario de un club de fútbol– durante los torneos Apertura 2013 y Clausura 2014:

## Imagen 56 Playera Club América temporada 2013-14



Obtenidas de <http://bit.ly/1gxuSjc>, acceso 26/01/14.

En total, seis patrocinadores aparecieron en el uniforme completo (incluyendo short y calcetas):

- Mayor tamaño en el frente: Bimbo.
- Menor tamaño en el frente: Coca-Cola.
- Parte superior derecha en el frente: Nike.
- Espalda: Corona.
- Manga izquierda: Total.
- Short: Nike.
- Calcetas: Nike y Banamex.

Según Deloitte México: “La publicidad en los uniformes de los equipos del fútbol mexicano representa casi el 30% de los ingresos que obtienen los mismos al año”.<sup>262</sup>

---

<sup>262</sup> Deloitte, *Latin American Football Money League 2007*, pdf.

## Imagen 57 Costos de los anuncios en los uniformes de futbol



Obtenida de Deloitte, *Latin American Football Money League 2007*, pdf.

Tomando en cuenta los datos de la Imagen 57, el Club América recibió durante la temporada 2013-14 las siguientes cifras:

- Bimbo. Anuncio principal en el frente (por un año): 1.2 MDD
- Coca-Cola. Anuncio pequeño en el frente (por un año): 800 mil dólares.
- Corona. Anuncio principal en la espalda (por un año): 800 mil dólares.
- Total. Anuncio en la manga (por un año): 150 mil dólares.
- Banamex. Anuncio en las calcetas (por un año): 150 mil dólares.
- Total de ingresos por concepto de anuncios en el uniforme durante la campaña 2013-14: 3.1 MDD.<sup>263</sup>

El *jersey* es el principal escaparate para las marcas, sin embargo, no es el único espacio publicitario existente para los patrocinios. El Estadio Azteca ha funcionado como un imán para atraer a las marcas y lucir sus logotipos y colores.

<sup>263</sup> Cifras considerando la cantidad máxima expuesta por Deloitte México. Tómese en cuenta que los datos corresponden al año 2007, por lo que hay que considerar que las cantidades manejadas actualmente podrían ser superiores. NOTA: No se toman en cuenta los anuncios correspondientes a Nike, puesto que se trata del patrocinador técnico.

Coca-Cola es quien tiene mayor presencia en el *Coloso de Santa Úrsula*, sus colores y logotipo se encuentran presentes en los anuncios de entrada al recinto, las butacas del primer nivel, los anuncios para los accesos y en las pantallas gigantes.

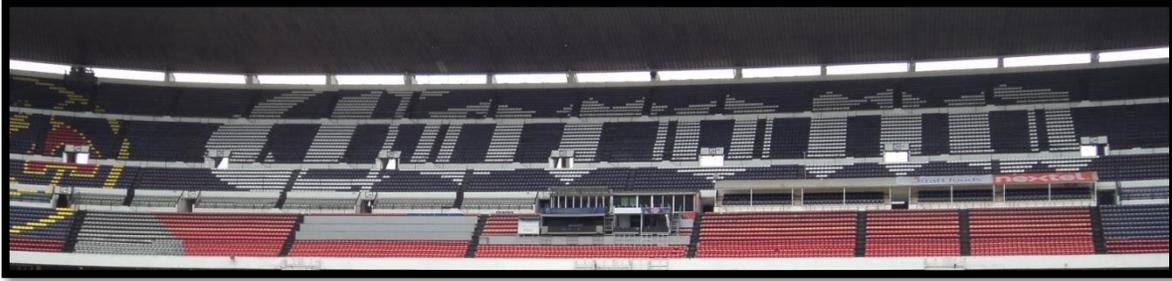
### Fotografía 17 Patrocinio de Coca-Cola en el Estadio Azteca



Fotografías propias, tomadas 11/04/13.

Corona es el segundo patrocinador que tiene más presencia en el inmueble. El logotipo y colores de la marca cervecera se encuentran visibles en las butacas del segundo nivel y en las pantallas gigantes.

## Fotografía 18 Patrocinio de Corona en el Estadio Azteca



Fotografías propias, tomadas 11/04/13.

En su conjunto, los colores de Coca-Cola y Corona pintan la totalidad del Estadio Azteca, la refresquera en todo el primer nivel de butacas y la cervecera en el nivel superior.

## Fotografía 19 Patrocinio de Coca-Cola y Corona en las butacas del Estadio Azteca



Obtenida de <http://on.fb.me/18wwfPo>, acceso 26/04/15.

Dentro del inmueble, aunque en menor proporción, también se encuentra presente el patrocinio de Powerade (patrocinador oficial). Su presencia se limita a las bancas donde se sientan los suplentes y el cuerpo técnico, tanto del equipo local como del visitante.

### **Fotografía 20 Bancas Estadio Azteca con patrocinio de Powerade**



Fotografía propia, tomada 11/04/13.

No se encontró información sobre el aporte económico que significaron para el club estos patrocinios dentro de su estadio, aunque hay que destacar que el inmueble deportivo no es propiedad del club, sino de Grupo Televisa. Por lo anterior, no se puede precisar si el acuerdo de patrocinio por la ocupación de estos espacios fue entre Club América y los *sponsors*, o entre estos y Televisa.

Como patrocinador técnico, Nike tiene el derecho de fabricar y vender indumentaria oficial del equipo, utilizando sus colores y logotipo.

### **Imagen 58 Patrocinio de Nike en indumentaria oficial 2013-14**



Obtenidas de <http://on.fb.me/OZjDav>, acceso 29/11/13.

Además del uniforme y la indumentaria oficial del equipo, la vestimenta de entrenamiento también es un espacio utilizado por los patrocinadores para mostrarse al mercado. Nike, Coca-Cola, Corona y Bimbo (patrocinadores principales) lucieron sus logosímbolos en ella.

### **Fotografía 21 Patrocinio en ropa deportiva y de entrenamiento del Club América en 2013-14**



Obtenidas de <http://on.fb.me/OZjDav>, acceso 20/10/13.

Finalmente, Mercedes-Benz, pese a no aparecer en alguna de las categorías de patrocinadores en la Tabla 37, es el *sponsor* proveedor del autobús donde se transporta el equipo.

### **Fotografía 22 Patrocinio en el autobús oficial del equipo**



Obtenida de <http://on.fb.me/OZjDav>, acceso 31/10/13.

## Concesión de licencias

### a) Derechos de transmisión

Por ser propiedad de Grupo Televisa, la cuestión de ingresos por derechos de transmisión del Club América es muy distinta a la de los demás equipos, pues el equipo no tiene qué preocuparse en venderlos a alguna televisora.

### b) *Licensing*

Las licencias del Club América eran administradas, desde 2003 hasta 2013, por Televisa Consumer Products, que es “el equipo encargado de desarrollar los productos oficiales de las marcas y personajes de Televisa para que millones de consumidores en el mundo puedan disfrutar en sus hogares de la magia del entretenimiento”.<sup>264</sup>

Sin embargo, desde 2014, el club cedió los derechos a Nike para que comercializara los productos con la imagen del equipo. Según su página oficial: “Debido a la gran oportunidad que representa adquirir una licencia deportiva, Nike y el Club América sumaron esfuerzos con el objetivo de fortalecer el área de licencias y así ofrecer una experiencia única a través de productos para todos los fans”.<sup>265</sup>

Entre los diversos productos que se pueden encontrar en el mercado con la imagen del club, se encuentran los siguientes:

- Tienda oficial: tarros, vasos tequileros (“caballitos”), gorras, playeras, *jerseys*, productos Nike, personalización de productos.
- Tienda virtual: uniformes de juego, de entrenamiento, casuales, conjuntos deportivos y chamarras (hombre, mujer y niño); membresía “Americanista”, accesorios (conos para entrenar, brazalete de capitán, guantes, espinilleras, relojes, despertadores, billeteras, banderines, llaveros, letreros, tazas, trompetas y bolígrafos), porterías infantiles, parasoles, cubre-volantes, balones, bufandas, calzado deportivo y casual, gorros, joyería, bermudas, pants, mochilas y maletas.

---

<sup>264</sup> Página oficial Club América, <http://bit.ly/N8PLGR>, acceso 30/09/13.

<sup>265</sup> *Ídem*, acceso 13/03/14.

## Imagen 59 Productos oficiales con licencia del Club América



Obtenidas de <http://on.fb.me/OZjDav>, acceso 29/11/13.

### c) Merchandising

La tienda oficial del club se encuentra ubicada a las afueras del Estadio Azteca, en la explanada de Tlalpan. Lleva por nombre Nike Store Azteca y está abierta al público de lunes a domingo en un horario de 11:00 a 21:00 hrs.

## Fotografía 23 Fachada de la Nike Store Azteca



Fotografía propia, tomada 30/03/13.

El *merchandising* exterior que tiene la Nike Store Azteca no está muy desarrollado, pues la ubicación de la tienda es su principal fortaleza. Al ubicarse justo a un lado del Estadio Azteca, tiene asegurada la referencia del público. El seguidor-consumidor que acuda al inmueble para ver un partido, o para una visita guiada, detecta la tienda de inmediato.

## Fotografía 24 Publicidad exterior de la Nike Store Azteca



Fotografía propia, tomada 30/03/13.

La entrada principal es pequeña; las puertas de cristal abiertas en su totalidad invitan a pasar. La tienda carece de escaparates para exhibir productos a las afueras de la misma.

### **Fotografía 25 Entrada principal de la Nike Store Azteca**



Fotografía propia, tomada 17/07/14.

El *merchandising* interior se basa en: lineales, para las playeras de todos los modelos; góndolas para ropa deportiva e indumentaria oficial; e islas para equipaciones especiales y diversos productos de menor relevancia.<sup>266</sup>

### **Fotografía 26 Lineal con playeras del equipo**



Fotografía propia, tomada 17/07/14.

---

<sup>266</sup> Véase Tabla 20 Conceptos básicos del *merchandising* interior.

**Fotografía 27 Góndola con indumentaria oficial (izq.) e isla mostrando la equipación alterna (der.)**

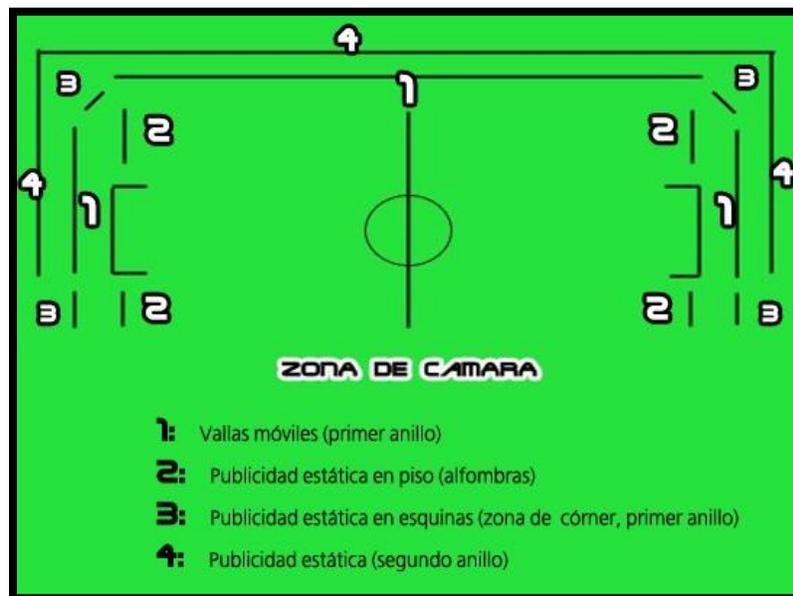


Fotografías propias, tomadas 17/07/14.

**d) Espacios publicitarios**

Los espacios publicitarios que el Club América tiene disponibles para uso de las marcas interesadas, son tres: 1) *match day* y transmisiones televisivas; 2) instalaciones de entrenamiento; y 3) el *backdrop* para conferencias de prensa.

**Imagen 60 Espacios publicitarios para las transmisiones de TV**



Fuente: elaboración propia.

En la Imagen 60 se aprecian los espacios publicitarios con los que cuenta el Estadio Azteca, tanto para la transmisión de partidos por TV como para generar impactos en los asistentes al recinto. Dichos espacios se dividen en dos anillos (primero y segundo) y en cuatro categorías:

1. Vallas electrónicas (móviles) que van en el primer anillo, recorren lo largo de la cancha hasta llegar a ambas esquinas, y continúan por detrás de las porterías hasta donde finalizan las áreas de cada lado de la cancha.
2. Publicidad estática en el piso (llamadas alfombras o tapetes), se ubican a ambos costados de las porterías y su número puede variar según el partido, pueden ser de uno o hasta tres diferentes tapetes por lado.
3. Vallas estáticas en las esquinas (zona de córner), van en el primer anillo y su ubicación está justamente donde se realizan los tiros de esquina; además se colocan una o dos vallas extras en donde finalizan las áreas y las vallas móviles.
4. Las vallas estáticas comprenden lo que es el segundo anillo, esto es, detrás del primer anillo (entre las gradas y la cancha); abarcan un espacio que va de área a área ininterrumpidamente.<sup>267</sup>

Antes del inicio de los partidos y durante el descanso de medio tiempo (15 minutos), alrededor de la cancha se colocaron inflables con publicidad de Bimbo, Coca-Cola, Interjet, Powerade y Corona (impactos sólo para los asistentes).

### Fotografía 28 Inflables publicitarios dentro del Estadio Azteca



Fotografías propias, tomadas 06/04/13.

<sup>267</sup> La contratación de estos espacios se hace con una agencia de venta de publicidad que simplemente se dedica a comercializar los espacios y es ajena al club. Durante el tiempo de análisis se contabilizaron un total de 161 anunciantes distintos repartidos en las cuatro categorías enumeradas.

Completando los espacios que ofrece el club en el *match day*, en el resto del estadio hay zonas con publicidad que no son captadas por las cámaras de TV, pero sirven como impactos directos en los asistentes. En estos espacios, ubicados a las afueras del estadio en forma de banderas colgantes y al interior del mismo como vallas estáticas, aparecieron Corona, Nutrilite, Interjet, Powerade, Total, Nike y Sabritas.

### Fotografía 29 Publicidad a las afueras (arriba) e interior (abajo) del Estadio Azteca



Fotografías propias, tomadas 06/04/13.

Al interior de las instalaciones de entrenamiento del equipo, ubicadas en Coapa (el Nido Águila), se encuentran vallas estáticas similares a las que se hallan en el estadio.

Nike, Corona, Bimbo, Total, Interjet y Nutrilite lucieron su publicidad en estas vallas, las cuales provocaron impactos en TV (por los enlaces que hay en los noticiarios) y en la prensa escrita (por las fotos que aparecen en las notas).

### Fotografía 30 Publicidad estática en el Nido Águila



Obtenidas de <http://on.fb.me/OZjDav>, acceso 31/10/13.

El club tiene dos *backdrop*, uno ubicado en la zona de prensa del Nido y otro en la sala de conferencias del Estadio Azteca. En ambos casos, el impacto se dio en TV y prensa escrita. Las marcas que aparecieron en ellos fueron ocho: Nike, Coca-Cola, Corona, Bimbo, Total, Powerade, Banamex y Nutrilite.

### Imagen 61 *Backdrop* del Club América en el Estadio Azteca (izq.) y en el Nido Águila (der.)



Elaboración propia con imágenes obtenidas de <http://on.fb.me/OZjDav>, acceso 30/12/13.

## Ticketing y esquilmos

La venta de entradas para sus encuentros como local en el Estadio Azteca se realiza en las taquillas del estadio y a través de Ticketmaster. Esta última es “la compañía de boletaje líder a nivel mundial, operando en 20 mercados globales, proveyendo venta de boletos, mercadeo y distribución a través de [www.ticketmaster.com](http://www.ticketmaster.com)”.<sup>268</sup>

Ticketmaster actúa simplemente como agente, vendiendo los boletos que los clientes ponen a su disposición, en este caso el Club América y el Estadio Azteca. La compañía cuenta con “aproximadamente 6 mil 500 centros [físicos] y 20 centros telefónicos en todo el mundo”,<sup>269</sup> Su portal oficial en México, [www.ticketmaster.com.mx](http://www.ticketmaster.com.mx), cuenta “con más de seis millones de usuarios únicos al mes y capacidad para 4 mil 200 transacciones simultáneas”.<sup>270</sup>

La venta anticipada del boletaje se realiza, comúnmente, una semana antes de cada partido. El Club América juega como local los días sábado, por lo que la venta inicia desde el día lunes de la misma semana. Sin embargo, se le da prioridad a quienes tengan la membresía “Americanista”, siendo ellos quienes tienen la oportunidad de adquirir las entradas los días lunes y martes; quienes no poseen la membresía, pueden comprar los boletos a partir de los días miércoles.

En cuanto al tema de los esquilmos, al ser Corona y Coca-Cola patrocinadores principales del equipo, tanto la refresquera como la cervecera tienen la exclusividad de venta dentro del Estadio Azteca; ningún competidor de estas dos marcas puede vender sus productos en el inmueble.

Además de Corona y Coca-Cola, durante el tiempo que duró el análisis, en el estadio se vendían productos de las marcas Domino's, Subway, Maruchan, Sabritas, Poyo Yo y Gamesa. Aunado a estas, la oferta incluyó alimentos independientes, cigarros y parafernalia oficial para apoyar al equipo (playeras, banderas, gorras, peluches, cornetas, entre otros).

---

<sup>268</sup> Ticketmaster.com, “Acerca de nosotros”, <http://bit.ly/1iBQSL4>, acceso 26/03/14.

<sup>269</sup> *Ídem.*

<sup>270</sup> S/A, “Ticketmaster”, <http://bit.ly/1jMiOLk>, pdf, acceso 26/03/14.

## Escuelas<sup>271</sup>

Además del primer equipo que compite en la Liga MX del balompié nacional, Club América cuenta con cuatro escuadras que comprenden las siguientes categorías:

- Segunda División
- Sub-20
- Sub-17
- Sub-15

Estos equipos sirven como filtro para canalizar los talentos jóvenes del equipo y observarlos mientras se desarrollan en un ambiente competitivo, teniendo la finalidad de llegar al primer equipo.

El club cuenta con un amplio programa de escuelas oficiales, denominadas Nidos Águila, las cuales se ubican en la mayoría del país. La primera de estas escuelas fue creada en 1974 por Francisco *Panchito* Hernández, entonces vicepresidente del equipo.

La escuela matriz se encuentra en el DF, se trata del Nido Águila Coapa, que cuenta con 78 equipos y un total de 900 jugadores repartidos en diversas categorías que van de los 6 a los 12 años. En total, el club cuenta con 49 escuelas oficiales en todo el país. En el DF y Área Metropolitana hay 23 Nidos Águila y en el interior de la República, 26.

Además, el club cuenta con presencia en EE UU, pues ofrece un sistema de formación a través de las escuelas denominadas *Soccer Academy*, de las cuales existen siete, ubicadas en California y Texas.

En total, el club cuenta con más de cinco mil alumnos en su sistema de escuelas. El actual Director Deportivo de Escuela y Filiales CFA es Guillermo Naranjo Piñera [hasta 2015].

---

<sup>271</sup> Con información obtenida de *Guía de medios Clausura 2014* y <http://bit.ly/1pggUWW>, acceso 28/03/14.

La promoción de la existencia y ubicación de las escuelas oficiales se brinda a través de la página web oficial del club, <http://www.clubamerica.com.mx/>, así como de la guía de medios que expide el club en cada torneo.

### 3.5.4 MARKETING DIRECTO

#### Membresía “Americanista”

Bajo el lema de “Un estilo de vida exclusivo”, el Club América cuenta con una membresía oficial de afiliación para sus aficionados. Lleva por nombre “Americanista” y existe desde 2003, año en que salió al mercado bajo el nombre “Socio Águila”, siendo el primer club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México.<sup>272</sup>

#### **Fotografía 31 Membresía “Americanista”**



Fotografía propia, tomada 13/03/14.

Los beneficios que ofrece la membresía [en 2015] son:

- Preventa y hasta 30% de descuento en boletos para partidos del equipo como local en el Estadio Azteca (este beneficio se podrá empezar a utilizar una semana después de que el socio haya recibido su número de afiliación).
- Visitas a entrenamientos del equipo en las instalaciones del club.
- Acceso exclusivo al micrositio de “Americanista” en la página web [www.clubamerica.com.mx](http://www.clubamerica.com.mx) donde se puede ver: la revista digital mensual “Pasión

---

<sup>272</sup> S/A, *Libro Oficial Club América*, p. 124.

Americanista”, promociones y trivias exclusivas en las que podrán ganar productos autografiados, memorabilia, y boletos para partidos; chats con jugadores, cuerpo técnico y directivos, transmisiones en línea de diversas actividades del equipo en vivo, videos con entrevistas y eventos especiales del equipo, fotogalerías exclusivas.<sup>273</sup>

- 50% de descuento en visitas guiadas por el Estadio Azteca.
- 20% de descuento en Nike Store Azteca (solo en productos oficiales del club).
- 10% de descuento en Tiendas Aurisports. (solo en productos oficiales del club).<sup>274</sup>

Esta membresía tiene un costo de \$100 pesos y una vigencia de un año una vez que se activa. Para ser activada, el suscriptor deberá registrar el PIN<sup>275</sup> que viene impreso al reverso de la tarjeta plástica en la página web del equipo, en la sección “Americanista”; el suscriptor recibirá a vuelta de correo electrónico una confirmación de proceso exitoso y de bienvenida.

Para su renovación, el interesado deberá adquirir un nuevo plástico y seguir los pasos para su activación. La membresía se puede comprar en la tienda virtual del club ([www.tiendaoficialamerica.com](http://www.tiendaoficialamerica.com)), o en alguno de los siguientes establecimientos: Deportes Martí, Best Buy, Chedraui, Blockbuster, Tiendas Extra, Liverpool y Palacio de Hierro.

Para tener contacto con los encargados del sistema de membresías, existe el correo electrónico [americanista@clubamerica.com.mx](mailto:americanista@clubamerica.com.mx) y los teléfonos 5015-7300 desde el DF y 01 800 211-5015 desde el interior de la República. El horario de atención es de lunes a viernes de 10:00 a 19:00 hrs.

### Tienda virtual

La tienda oficial en línea del equipo en México ([www.tiendaoficialamerica.com](http://www.tiendaoficialamerica.com)) fue abierta en 2012 y es administrada por un tercero. La empresa brasileña Netshoes es la responsable de la administración y logística de la tienda.

Netshoes fue fundada en el año 2000 y, actualmente, posee un conglomerado de tiendas virtuales abocadas exclusivamente al deporte en América

---

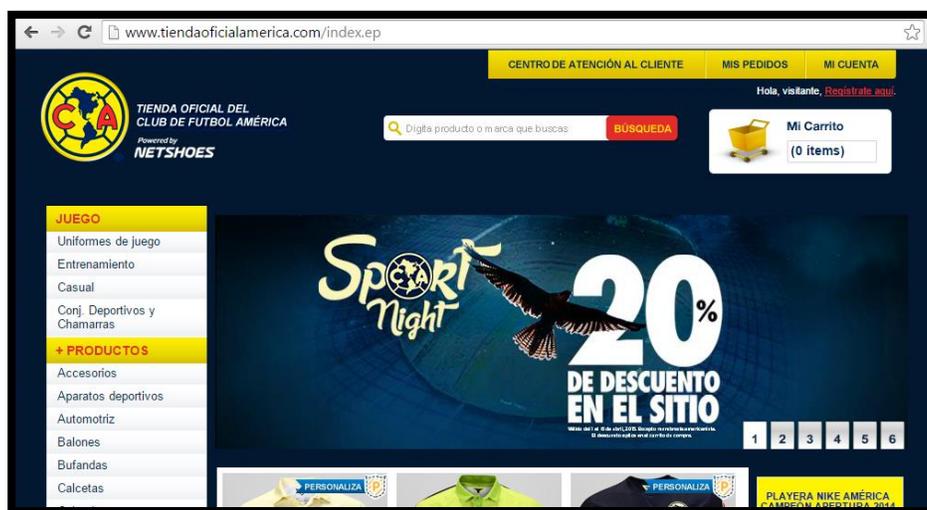
<sup>273</sup> S/A, “Términos y condiciones”, <http://bit.ly/1C4Z9ja>, acceso 05/04/15.

<sup>274</sup> S/A, “¡Socio Águila evoluciona a Americanista!, <http://bit.ly/1C85ZCg>, acceso 05/04/15.

<sup>275</sup> De las siglas en inglés *Personal Identification Number*, es un número de identificación personal utilizado como contraseña en ciertos sistemas para identificarse y obtener acceso.

Latina. Además de ser la responsable de la manutención de la tienda virtual del América, también lo es de la de varios equipos de futbol brasileños y River Plate de Argentina.<sup>276</sup>

## Imagen 62 Página inicial de la tienda virtual para México del Club América



Obtenida de [www.tiendaoficialamerica.com](http://www.tiendaoficialamerica.com), acceso 05/04/15.

La tienda solamente es para el mercado nacional, el plazo de entrega comienza a contar a partir del día de la confirmación del pago y varía de acuerdo con el producto adquirido y el lugar de entrega del mismo. El envío es gratis sólo con la compra mínima de \$500 pesos, de no ser así, el envío generará un costo (que dependerá del código postal).

El club cuenta con una tienda virtual distinta para EE UU y Canadá (<http://www.tiendaclubamerica.com/>). Esta tienda también es administrada por un tercero: SES Companies.

Establecidas desde 1994, SES Companies es el concesionario líder en *merchandising* de futbol en los EE UU. Además de administrar la tienda del Club

<sup>276</sup> S/A, "Netshoes, un nuevo jugador en el mercado del futbol", <http://bit.ly/1azKDID>, acceso 05/04/15.

América, SES Companies administra la tienda virtual oficial de la selección de futbol de los EE UU.<sup>277</sup>

### Imagen 63 Página inicial de la tienda virtual para EE UU y Canadá del Club América



Obtenida de <http://www.tiendaclubamerica.com/>, acceso 05/04/15.

El contenido de la página se encuentra totalmente en castellano. Los envíos se realizan a los 48 estados contiguos de la nación norteamericana. El envío se realiza un día hábil después de realizar el pedido y el periodo de entrega, así como el costo, varían dependiendo del método elegido y la ubicación del destino.

#### Página web

Según Jaime Rivera y Víctor Molero, una página web debe tener cuatro objetivos fundamentales: informativo, comercial, estratégico y de gestión.<sup>278</sup> Guiándose con estos cuatro elementos, en la Tabla 39 se expone cuáles de estos objetivos cumple el *website* oficial del Club América (<http://www.clubamerica.com.mx/>):

<sup>277</sup> S/A, "About SES co.", <http://bit.ly/1yO1XPn>, acceso 05/04/15.

<sup>278</sup> Véase subtema 2.8.4 Marketing directo.

**Tabla 39 Contenidos de la página web del Club América**

Objetivo	Sección	Contenido
<b>Informativo</b>	Noticias	Previo de los partidos, precios de los boletos, mejor jugador de los partidos, conferencias de prensa, minuto a minuto y crónica de los encuentros, cara a cara de los equipos y jugadores previo a los partidos, datos de los enfrentamientos, <i>podcast</i> , felicitaciones de cumpleaños, calendario mensual de actividades, nombramiento a jugador del mes, resultados equipos de fuerzas básicas, giras de las fuerzas básicas, trivias, ganadores de promociones, encuestas, dinámicas con la afición, partidos memorables en la historia del equipo, goles históricos del club, breves semblanzas de jugadores históricos, remembranzas de campeonatos, actividades de responsabilidad social, mensajes de la directiva del club, blogs, anuncio de preventas y descuentos para socios Americanistas.
	Primer equipo	Ficha técnica de los jugadores que conforman la plantilla y el cuerpo técnico del equipo de Primera División.
	Calendario	Fecha, hora y estadio de los encuentros del primer equipo en todas las competencias donde jugará.
<b>Comercial</b>	Tienda Oficial	Acceso directo a la tienda virtual del equipo en México <a href="http://www.tiendaoficialamerica.com/">http://www.tiendaoficialamerica.com/</a>
	Licencias	Información sobre qué ofrece el licenciatarario y contacto para adquirir una licencia.
<b>Estratégico</b>	El Club	Historia del club a partir de 1916 y dividida en décadas, acompañada con fotografías. Personas que componen la directiva del equipo y los objetivos de la institución. Salón de la fama compuesto por 12 jugadores de todos los tiempos. Información general sobre el Nido Águila y el Estadio Azteca. Recorrido virtual por el estadio.
	Americanista	Contenido exclusivo para aficionados con membresía "Americanista", que incluye: América LIVE, Americanista TV, imágenes, promociones, tienda, revista virtual, <i>wallpapers</i> y "butaca en Coapa".
	Contacto	Opción para enviar un correo al club. Información sobre cómo llegar a las instalaciones del equipo.
<b>Gestión</b>	Boletos	Enlace directo para comprar boletos (solo del próximo a jugarse).
	Asiento Reservado	Beneficios de obtener el abono, precios y enlace directo para comprarlo.
	Escuelas	Directorio de las escuelas del equipo en el DF, el resto del país y EE UU. Información y costos de los cursos de verano. Solicitud descargable para la inscripción a los cursos de verano.

Fuente: Elaboración propia.

Clasificando los contenidos que ofrece el *website* de América en estas cuatro categorías, se puede concluir que cumple con los cuatro objetivos que plantean Rivera y Molero.

En primer lugar, cumple con el objetivo de informar –que es el más importante–, proporcionando noticias actualizadas de todas las novedades que inmiscuyen al primer equipo y a las categorías inferiores. En el objetivo comercial, solamente proporciona al aficionado un link directo a la tienda virtual (nacional, no cuenta con enlace para la tienda de EE UU y Canadá), no promociona la tienda física ni algún producto del club; incluye información de contacto para obtener una licencia oficial del equipo.

Para cumplir con la meta estratégica, permite conocer a los seguidores la historia del equipo, aunque esta es muy breve y cuenta con escasas referencias históricas; simplemente se limita a abordar los aspectos generales y sucesos importantes. El salón de la fama que contiene es limitado, solamente aborda a 12 jugadores históricos y no toma en cuenta a directivos o técnicos.

En cuanto a la finalidad de gestión, aporta los datos necesarios para facilitar la adquisición de boletos y abonos; también resulta práctica la información sobre sus escuelas y cursos de verano, pues especifica los distintos costos de estos últimos y permite descargar la solicitud de inscripción.

## Imagen 64 Página de inicio del website del Club América



Fuente: elaboración propia con imagen obtenida de <http://www.clubamerica.com.mx/>, acceso 11/04/15.

### Zona Águila

Club América tiene un programa exclusivo llamado Zona Águila, el cual se transmite en TV y radio.

## Imagen 65 Logosímbolo del programa Zona Águila



Obtenida de <http://bit.ly/1D8o7Qe>, acceso 11/04/15.

Por TV es transmitido por la señal de TDN (Televisa Deportes Network) los días lunes a las 17:00 hrs. Los conductores son Raúl Sarmiento y Fernando Jesús Torres, ambos periodistas de Televisa que son aficionados declarados del equipo. El programa es un misceláneo de noticias, reportajes, enlaces e invitados, todo ello relacionado al Club América. En radio, se transmite en Estadio W, código radiofónico 730 de AM.

### Redes sociales

Para el análisis de *social media*, debido a su naturaleza cambiante y su breve o casi nula vigencia, el registro de información se realizó justo al momento de realizar la redacción final, con el objetivo de tener los datos más actuales posibles, por lo que todas las cifras corresponden al mes de abril de 2015.

El equipo cuenta con un total de seis perfiles distribuidos en igual número de redes sociales. Por lo que tiene presencia en las plataformas más importantes en este ámbito, que son: Facebook, Twitter, Google +, Instagram, YouTube y Vine.

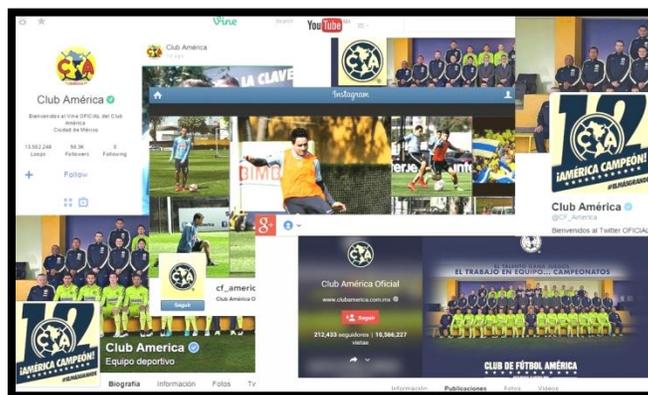
**Tabla 40 Redes sociales oficiales del Club América**

Red social	Perfil	Número de <i>followers</i>	Objetivo de los contenidos
<b>Facebook</b>	Club America	6 643 509	Informativo, Comercial, Estratégico y Gestión
<b>Twitter</b>	@CF_America	1 524 745	Informativo, Comercial, Estratégico y Gestión
<b>Google +</b>	Club América Oficial	208 594	Informativo, Estratégico y Gestión
<b>Instagram</b>	cf_americaoficial	196 502	Estratégico
<b>YouTube</b>	CFAmericaTV	160 012	Informativo y Estratégico
<b>Vine</b>	Club América	55 800	Estratégico

Fuente: elaboración propia. Nota: cifras actualizadas al 12/04/15.

Sumando la totalidad de sus *followers* en las seis redes sociales: 8 millones 789 mil 162 personas siguen al Club América en alguno de sus perfiles.<sup>279</sup> Esto equivale al 45% del total de aficionados que tiene el equipo en México, según el sondeo *La afición al fútbol soccer en México 2015*, de Consulta Mitofsky; donde se menciona que las *Águilas* cuentan con 19.6 millones de seguidores.<sup>280</sup>

## Imagen 66 Portadas de redes sociales del Club América



Fuente: elaboración propia.

Los datos anteriores arrojan que casi el 50% del mercado cautivo del Club América en México sigue al equipo en alguna de sus seis redes sociales, o en otras palabras, el 7.8% de la población mexicana sigue alguna de las redes sociales del equipo amarillo.<sup>281</sup>

Con tales cifras de seguidores, las *Águilas* se posicionan en los primeros lugares de popularidad en redes sociales del país. Contando solamente Facebook y Twitter –que son las redes más populares y con las que cuentan los 18 equipos de la Primera División mexicana– América es el equipo con mayor número de *followers* en Facebook y el segundo en Twitter de toda la Liga MX.

<sup>279</sup> La suma se refiere a la cantidad total, no real; es decir, no se toma en cuenta que una misma persona siga dos o más redes sociales del equipo.

<sup>280</sup> Véase Imagen 43 Equipos más populares en México, según Mitofsky.

<sup>281</sup> Dato tomando en cuenta 112.3 millones de habitantes, resultado del último censo de población elaborado por INEGI en 2010.

**Tabla 41 Followers en Facebook y Twitter de la Liga MX**

Equipo	Seguidores Facebook	Seguidores Twitter
<b>América</b>	<b>6 643 509</b>	1 524 745
<b>Atlas</b>	775 640	310 342
<b>Chivas</b>	4 507 396	<b>1 940 156</b>
<b>Cruz Azul</b>	3 065 528	761 574
<b>Jaguars de Chiapas</b>	327 059	163 129
<b>León</b>	1 570 305	396 783
<b>Monterrey</b>	1 211 337	568 267
<b>Monarcas Morelia</b>	433 351	187 273
<b>Pachuca</b>	613 728	297 762
<b>Puebla</b>	455 949	230 028
<b>Pumas UNAM</b>	2 020 051	711 069
<b>Querétaro</b>	471 095	208 154
<b>Santos Laguna</b>	1 043 941	350 319
<b>Tigres U.A.N.L.</b>	1 180 311	514 180
<b>Tijuana</b>	1 152 378	330 104
<b>Toluca</b>	1 020 020	273 263
<b>U. de G.</b>	360 455	103 301
<b>Veracruz</b>	492 264	67 914

Fuente: elaboración propia. Nota: en rojo las cuentas con mayor número de seguidores. Cifras actualizadas al 12/04/15.

En la Tabla 41 se observa que, en Facebook, América supera por más de 2 millones de seguidores a su más cercano perseguidor (*Chivas*), mientras que en Twitter, es superado solamente por *Chivas* –su principal competidor en el mercado nacional–, quien le aventaja por poco más de 400 mil seguidores.

Pese a que el equipo figura en la parte alta en el mercado nacional, internacionalmente ni siquiera se acerca a los números de seguidores con los que cuentan los equipos europeos más populares de sus respectivos países.

**Tabla 42 Comparativo de *followers* internacionalmente**

Equipo	País	Seguidores Facebook	Seguidores Twitter <sup>282</sup>
<b>Real Madrid</b>	España	80 563 438	15 511 337
<b>Manchester United</b>	Inglaterra	63 848 327	4 805 524
<b>Bayern Múnich</b>	Alemania	28 137 980	2 017 032
<b>PSG</b>	Francia	18 161 716	2 115 523
<b>Juventus</b>	Italia	16 870 754	1 744 425
<b>América</b>	México	6 643 509	1 524 745

Fuente: elaboración propia. Nota: cifras actualizadas al 12/04/15.

A pesar de que en el marco internacional, los números que tienen las redes sociales del equipo mexicano lucen precarias, estas han visto un aumento sustancioso en apenas dos años.

Desde el inicio de la investigación, en abril 2013, hasta abril de 2015, las cuentas de Facebook y Twitter del Club América han aumentado más del triple su número de seguidores, como se observa en la Tabla 43:

**Tabla 43 Aumento de *followers* en redes sociales del América**

Cuenta	Seguidores abril 2013	Seguidores abril 2015	Porcentaje de aumento	Seguidores nuevos por mes
<b>Twitter:</b> <b>@CF_America</b>	411 451	1 524 745	370%	46 387
<b>Facebook:</b> <b>Club America</b>	1 539 704	6 643 509	431%	212 658

Fuente: elaboración propia. Nota: cifras actualizadas al 12/04/15.

Aunque se trata de un aumento en apariencia cuantioso, la realidad indica que, siguiendo con la tendencia de aumentar 212 mil 658 seguidores nuevos en Facebook mensualmente, las *Águilas* se tardarían 29 años en igualar el número de

<sup>282</sup> Sólo se registran el total de seguidores que tienen las cuentas locales de los equipos Manchester United, Bayern Múnich, PSG y Juventus; pues estos cuatro clubes tienen cuentas oficiales en diversos idiomas.

*followers* que tiene el perfil del Real Madrid en esta red social (80 millones 563 mil 438).

El número de *followers* que se tiene en redes sociales es un indicador que solamente sirve para medir la popularidad de un equipo. A pesar de que la popularidad es un factor clave, también existen otros tres factores importantes para medir el impacto de una red social: interacción, presencia y *engagement*.<sup>283</sup>

Estos factores se miden con diversos elementos, como: número de *likes* (o “Me gusta”), comentarios (cantidad y calidad), *tweets*, tráfico web, número de visitas, elementos compartidos y *clícs* en las publicaciones. Para acceder a este tipo de estadísticas a detalle, se requiere contar con el acceso a los propios perfiles del equipo. Sin embargo, existen algunas herramientas que permiten evaluar ciertos comportamientos de los perfiles de forma externa.

De acuerdo a un análisis arrojado por la herramienta Kred,<sup>284</sup> que genera puntajes teniendo en cuenta el contenido que un usuario vuelca en una red social, quién reacciona a eso y si el usuario retransmite el contenido de otros; la cuenta de Twitter @CF\_America posee un nivel de influencia de 999 en una escala que va de 0 a 1 000, además de un nivel de divulgación de 8, en una escala que va de 0 a 12. Esto quiere decir que el contenido que publica la cuenta de las *Águilas* en Twitter genera muchas reacciones en la web (respuestas, *retwitts* y favoritos).

Los resultados de Kred también arrojaron que la cuenta de Twitter del Club América genera, aproximadamente, 500 acciones en 24 horas, reportando la máxima cantidad durante los días que el equipo disputa un partido. Por lo que la cuenta tiene pocos momentos muertos y constantemente publica *tweets*.

Los *hashtags* que más ocupa el equipo para interactuar con la comunidad web son: #DaleCampeón, #VolemosJuntos, #LigaMX, #VamosAmérica, #SomosÁguilas, #SerÁguilaEs, #DaleAmérica, entre otros. Esto demuestra que la

---

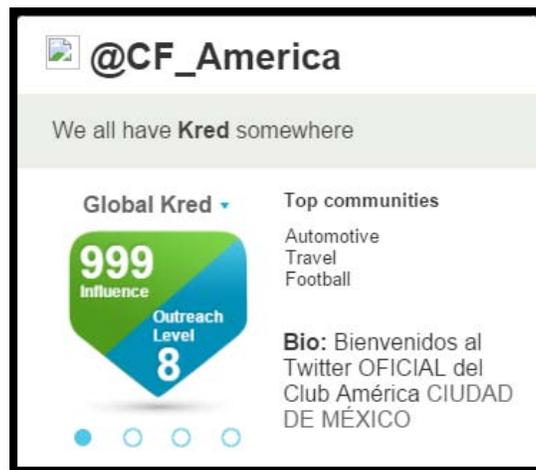
<sup>283</sup> El *engagement* consiste en crear un vínculo entre una marca y su público.

<sup>284</sup> Herramienta web que permite medir la influencia de los perfiles en redes sociales.

prioridad que tiene el equipo es la de alentar la fidelidad y el sentimiento de afiliación de su mercado cautivo para con la marca.

Las cuentas que más mencionan a @CF\_America son: @mediotiempo, @LIGABancomerMX, @TD\_Deportes, @UnivisionSports, @laaficion, @juanfutbol, @tdn\_twit, entre otras. La gran mayoría son cuentas deportivas, contando las de Grupo Televisa, empresa propietaria del club.

### Imagen 67 Resultado análisis de la cuenta @CF\_America en Kred



Obtenida de kred.com, acceso 18/04/15.

En Facebook, según datos arrojados por las estadísticas de la propia red social, su perfil, Club America [sin acento], publica, en promedio, 215 posts semanalmente; es decir, 31 publicaciones diarias, aproximadamente.

Y en lo referente a interacción, es decir *likes*, comentarios y posts compartidos, el perfil registró 2.1 millones en promedio por semana. Lo que quiere decir que de los 31 posts diarios que realiza el club, estos tienen un promedio de 300 mil interacciones; ya sea que los usuarios comenten estas publicaciones, las compartan o simplemente les den *like*.

Comparando su número de publicaciones y de interacciones semanales, en promedio, con sus tres principales competidores en el mercado nacional (*Chivas*,

Cruz Azul y *Pumas*), así como con los equipos de élite en las principales ligas europeas, obtenemos los resultados expuestos en la Tabla 44:

**Tabla 44 Comparativo de publicaciones e interacción promedio**

Equipo	País	Total de <i>followers</i>	Publicaciones semanales en promedio	Interacciones semanales en promedio
<b>Real Madrid</b>	España	80 563 438	196	12.5m
<b>Manchester United</b>	Inglaterra	63 848 327	97	11.3m
<b>Bayern Múnich</b>	Alemania	28 137 980	111	223 100
<b>PSG</b>	Francia	18 161 716	84	389 000
<b>Juventus</b>	Italia	16 870 754	81	304 200
<b>América</b>	México	6 643 509	215	2.1m
<b>Chivas</b>	México	4 507 396	124	2.5m
<b>Cruz Azul</b>	México	3 065 528	81	579 800
<b>Pumas UNAM</b>	México	2 020 051	75	510 000

Fuente: elaboración propia. Nota: cifras actualizadas al 12/04/15.

Como se aprecia en la Tabla 44, el número de publicaciones no está inherentemente relacionado con la cantidad de interacciones; pues postear un mayor número de contenido no significa necesariamente que se obtenga más interacción. Por ejemplo, el club inglés Manchester United registra una interacción en promedio de 11.3 millones con solamente 97 posteos semanales (55% menos de los que realiza el Club América), sin embargo, su número de *followers* es nueve veces mayor que el del equipo mexicano; por lo que se podría argumentar que la interacción está intrínsecamente relacionada con el número de seguidores.

Pero tampoco arroja demasiada certidumbre esta hipótesis. El equipo alemán Bayern Múnich posee más de 28 millones de *followers* en su perfil y registra 111 publicaciones en promedio por semana, pero su interacción aproximada es de apenas 223 mil 100. Caso contrario a este es el de *Chivas* –principal competidor de las *Águilas* en el mercado nacional–; el club de Guadalajara registra 4 millones 507 mil 396 seguidores (32% menos que América) y promedia 124 publicaciones

semanales (43% menos que su rival); pero su interacción promedio es de 2.5 millones (16% más que el Club América).

Ante este par de escenarios, se puede decir que el nivel de interacción que tienen los aficionados con el contenido que publica su equipo en Facebook, está relacionado con valores subjetivos y externos, como lo son: el contenido mismo (calidad, sentimiento de afinidad y utilidad), resultado del partido previo, importancia del próximo encuentro, calidad de la plantilla, estado de forma del equipo y notas del día.

Por lo anterior, el perfil del Club América en Facebook registró una interacción buena tomando en cuenta su número de *followers*, pues superó a equipos importantes como Bayern Múnich, Juventus y PSG en este apartado, pese a tener un número de seguidores muy por debajo de ellos. Sin embargo, en el mercado nacional se encontró superado por su máximo rival: *Chivas*, quien lo superó en interactividad pese a tener un menor número de *followers*.<sup>285</sup>

#### Áreas a tomar en cuenta y oportunidades de mejora

Llama la atención que, a pesar de que el club tiene escuelas de fútbol en EE UU y una tienda virtual especial para este país y Canadá, su página web únicamente está disponible en castellano; no cuenta con opción de algún otro idioma. Factor en contra del equipo, pues en el mundo web las barreras son casi inexistentes y, si se desea tener presencia en el extranjero, resulta inadmisibles que no exista la opción de mostrar una versión, por lo menos, en inglés.

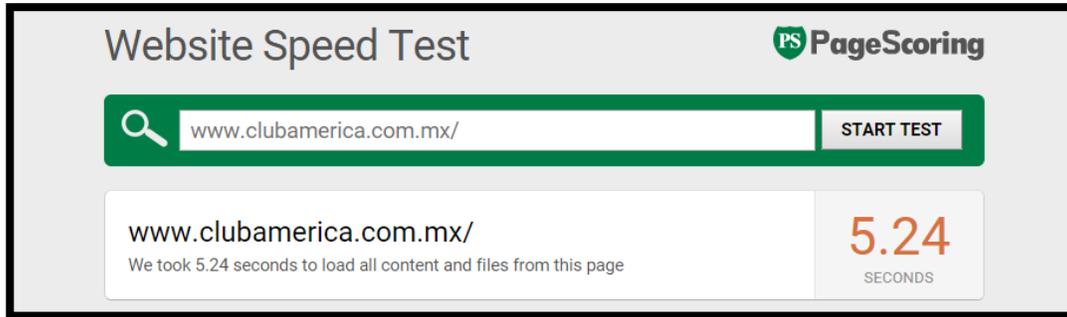
Otro factor en contra de la página web de las *Águilas*, es la tardanza para cargar completamente su sitio. Según *pagescoring.com*, herramienta en línea que mide la velocidad de carga en dominios y sitios web, “casi el 50% de los visitantes de un sitio web esperan que éste cargue en dos segundos o menos, y el 40% de los visitantes abandonan un sitio web que tarda más de tres segundos en cargar”.

---

<sup>285</sup> Nota: los números promedio tanto de publicaciones como de interacción son variantes muy volátiles y llegan a registrar puntos muy altos, por lo que debe tomarse este análisis como una mera referencia.

Realizando un análisis en la fuente citada, el resultado arrojó que el *website* <http://www.clubamerica.com.mx/> tarda, en promedio, 5.24 segundos en cargar todo su contenido, tiempo que sobrepasa por más del doble los dos segundos sugeridos por pagescoring.com como tiempo óptimo de carga para sitios web.

### Imagen 68 Tiempo de carga del *website* del Club América



Obtenida de pagescoring.com, acceso 11/04/15.

En ambos aspectos (disponibilidad de idioma y velocidad de carga), el Club América se encuentra por debajo de los principales equipos europeos, quienes permiten visualizar su página web en más de cinco idiomas, y el tiempo promedio que tarda en cargar su *website* no sobrepasa los cinco segundos.

**Tabla 45 Comparativo páginas web nacional e internacional**

Equipo	País	Página web	Tiempo de carga promedio según PageScoring	Idiomas disponibles
PSG	Francia	psg.fr	1.54s	Francés, inglés, español, portugués, indonesio, japonés, mandarín y árabe
Manchester United	Inglaterra	manutd.com	2.37s	Inglés, francés, español, árabe, mandarín, japonés y coreano

<b>Bayern Múnich</b>	Alemania	fcbayern.de	2.75s	Alemán, inglés, japonés, español, mandarín, ruso, árabe y uzbeko
<b>Juventus</b>	Italia	juventus.com	4.58s	Italiano, inglés, español, mandarín, indonesio y japonés
<b>Real Madrid</b>	España	realmadrid.com	4.83s	Español, inglés, francés, portugués, indonesio, japonés, mandarín y árabe
<b>América</b>	México	clubamerica.com.mx	5.24s	Español
<b>Chivas</b>	México	chivasdecorazon.com.mx	11.51s	Español
<b>Cruz Azul</b>	México	cruzazulfc.com	17.3s	Español e inglés
<b>Pumas UNAM</b>	México	pumas.mx	36.17s	Español

Fuente: elaboración propia. Análisis vía pagescoring.com

En la Tabla 45 se muestra un comparativo entre la velocidad de carga y la oferta de idiomas que tienen en su sitio web los equipos más populares de las cinco mejores ligas europeas y los cuatro más populares de México. El *website* del América se ubica como el más veloz entre los clubes nacionales, sin embargo, es el más lento en comparación con sus similares europeos; además, las opciones de idiomas prácticamente no existen en las páginas de equipos mexicanos, en contraparte, los clubes de élite tienen hasta ocho distintas opciones.

Mientras los cinco equipos europeos prestan mucha atención a mercados hasta hace poco distantes, como Asia y Medio Oriente; en México solo un equipo (Cruz Azul) ofrece el contenido de su *website* en inglés. Empezar por explotar el mercado de habla inglesa –por lo menos– es una oportunidad para las *Águilas*, pues este tipo de detalles son evaluados por marcas extranjeras para ofrecer un posible patrocinio.

Precisamente sobre este tema, el club puede aprovechar el *sponsorship* para internacionalizar su marca. Pues queda claro que el *brand equity* del equipo tiene mucho peso en el mercado nacional, posicionándose como el *top of mind* de clubes

futbolísticos mexicanos; pero internacionalmente, sobre todo comparándolo con equipos de élite, América sigue siendo un producto nacional.

Durante 2013-14, tres de sus nueve patrocinadores oficiales fueron marcas locales (Powerade, Banamex e Interjet), y todos sus *sponsors* eran marcas reconocidas y con presencia en el mercado nacional. Sin embargo, América no contó con un patrocinador que ayudara al equipo a tener presencia en mercados emergentes que han mostrado interés en el fútbol mundial, como Asia y Medio Oriente, por citar algunos ejemplos.

En opinión de José Ramón Fernández, figura del periodismo deportivo en México, este es un punto que los equipos mexicanos han pasado por alto. En charla exclusiva, el analista de la cadena ESPN opinó lo siguiente:

México necesita salir más al extranjero y no solamente vender marcas publicitarias nacionales, puede vender marcas extranjeras en sus camisetas; ser más importantes en mercadotecnia mundial. Un equipo mexicano que anuncie aquí una línea aérea de Arabia Saudita sería fantástico, de la India, de Catar o de China, que actualmente son países que están invirtiendo en fútbol. El día que se abra el mercado nacional del balompié, vendrá la mercadotecnia extranjera a invertir en el fútbol mexicano con marcas, publicidad, anuncios, giras y con presentaciones de equipos extranjeros importantes.

Según José Ramón, la mercadotecnia deportiva no explota en el fútbol mexicano porque los equipos no son libres de vender sus derechos televisivos con empresas extranjeras; sin embargo, en el caso de las *Águilas*, al ser propiedad de Televisa, no tiene que preocuparse por ingresos de TV; por lo que tiene la oportunidad de negociar otro tipo de patrocinios con marcas extranjeras.

Esta oportunidad se acrecentó a inicios de 2015, pues Bimbo, patrocinador principal del equipo y que estaba vinculado con el conjunto azulcrema desde 1995, decidió no renovar el contrato de patrocinio, dando por terminada la relación comercial tras 20 años. Ante este escenario, el club convirtió la amenaza de quedarse sin uno de sus principales *sponsors* en una oportunidad al cerrar un trato con la empresa china Huawei, en febrero de 2015.

### “América y Huawei, el acuerdo millonario de la Liga MX”

Por: Redacción, el 13/02/15.

América presentó un acuerdo comercial con Huawei, empresa china de tecnología de redes y telefonía celular, que será el nuevo patrocinador de las *Águilas* por tres años y, según datos obtenidos por *El Economista*, el club de la Liga MX recibirá 8.3 millones de dólares anuales.

“Cuando preguntamos cuál era el mejor equipo de México, todos contestaron: Club América”, manifestó el presidente de Huawei México, Zachary Jiang, luego de que se anunciara la sociedad comercial, en conferencia de prensa.

“Es un verdadero orgullo que Club América hoy genere confianza en marcas tan importantes”, indicó Ricardo Peláez, al tiempo que José Romano, directivo azulcrema, asegurara que la marca aún no estará en la playera de los emplumados. “Por el momento sólo es una alianza comercial, aún no está definido si el patrocinio irá en la playera”, aseveró.

La empresa patrocina a los clubes PSG, Galatasaray, Atlético de Madrid, AC Milan, Borussia Dortmund, entre otros. Así como a la selección de Rusia y al Independiente Santa Fe, en Colombia.



Extraído de *eleconomista.com.mx*, <http://bit.ly/1aTGgr2>, acceso 22/04/15.

Uno de los primeros acuerdos que se hizo, fue que Huawei se convirtió en la marca oficial de *smartphones*<sup>286</sup> del Club América. Pocos días después del anuncio, Huawei presentó en México el teléfono G7, que contó con una edición limitada dotada de los colores y escudo del equipo azulcrema.

Este patrocinio formó parte de la estrategia de Huawei para posicionarse como líder en el mercado mexicano en la categoría de *smartphones*. Pues un año antes de anunciar el patrocinio, en 2014, la empresa china anunció que haría una inversión de 1 mil 500 millones de dólares en México para los años venideros.

---

<sup>286</sup> Teléfonos celulares inteligentes.

Con este patrocinio, América ha dado el primer paso para vincular su marca con un mercado emergente y en pleno auge futbolístico. A pesar de que la delantera la llevan equipos europeos como Manchester United, Real Madrid y Bayern Múnich, las *Águilas* se han adelantado a sus competidores del mercado nacional en tener presencia en un mercado tan lejano como lo es China.

Este es un claro ejemplo de los aspectos que necesita explotar el club para lograr el siguiente paso en su *brand equity*: internacionalizarse. Su mercado cautivo en México es claro y contundente, ahora es necesario que extrapole esta popularidad fuera de las fronteras nacionales.

## CONCLUSIONES

### SOBRE EL FUTBOL, SU HISTORIA Y EVOLUCIÓN

Con 152 años de historia [hasta 2015] como deporte profesional, el fútbol ha experimentado una serie de cambios que lo han llevado a ser el fenómeno de masas que es actualmente. Si bien las raíces exactas que éste tiene son imposibles de determinar con precisión, la fundación de *The FA* (La Asociación de Fútbol inglesa), el 26 de octubre de 1863, se acuña como el punto de partida histórico del balompié; deporte que inició en las escuelas inglesas y terminó por masificarse paulatinamente.

Son varias las razones que provocaron que el fútbol se convirtiese en el deporte-espectáculo más popular del mundo; aunque son principalmente cuatro los motivos que detonaron su notoriedad: 1) la sencillez de sus reglas que facilitan su práctica y comprensión sin mayor esfuerzo; 2) la pasión que despierta en sus seguidores-consumidores debido a la suma dependencia que se tiene del azar y del error humano; 3) el sentimiento de arraigo y pertenencia del que dota a las personas; y 4) la manifestación de un deseo reprimido que comparten la mayoría de sus fanáticos: jugar para obtener una remuneración basada en aspectos tangibles, como dinero, e intangibles, como reconocimiento, supremacía y fama.

Esta suma de aspectos, han provocado que la sociedad lo adopte como su deporte predilecto, con 209 federaciones inscritas a la FIFA, no hay ningún continente exento de la “fiebre futbolera”. Para Heriberto Murrieta, periodista deportivo y analista de la cadena televisiva ESPN, el balompié: “Es un deporte que tiene mucha difusión masiva porque aporta entretenimiento, alegría, pasión y la inspiración de ciertos sentimientos de cercanía, fidelidad e identificación”.<sup>287</sup>

Sentimientos que afloraron en los inmigrantes recién llegados a Inglaterra para trabajar como obreros en las fábricas, tras la explosión y desarrollo de la Revolución Industrial, entre los siglos XVIII y XIX, donde encontraron en el fútbol un

---

<sup>287</sup> Charla exclusiva con Heriberto Murrieta.

motivo para integrarse en su nuevo ambiente y sentirse identificados. La *working class* hizo del balompié “su” deporte y se encargó de llevarlo a todos lados, colonizando nuevos pueblos y nuevas naciones, contagiando y consiguiendo un número cada vez mayor de seguidores.

Ahora, en nuestros días, el futbol, en palabras de Vicente Navarro (productor de la cadena ESPN): “Es un escape. Cuando vas a un partido de futbol te olvidas de todo lo que traes adentro, de todos tus problemas, y te ilusionas. El simple hecho de ganar, de competir, eso es lo que hace popular al futbol. Es un escape y, por otro lado, te vende entretenimiento, distracción, alegría... ilusión”.<sup>288</sup>

Al tratarse de una actividad con alta dosis de sentimentalismo y valoraciones subjetivas, la inclusión de nuevas visiones, planes y estrategias comerciales, así como la entrada de la mercadotecnia, por contrario que parezca, no ha sido fácil. Fue hasta la década de los años setenta cuando se comenzó a notar el cambio, aunque de forma lenta.

A pesar de que, en apariencia, el futbol ha tenido varios cambios y se ha transformado totalmente, éste sigue conservando su esencia. El juego no ha cambiado demasiado, aquél que se profesionalizó en 1863 y el que se practica en 2015 no son muy diferentes. Lo que ha cambiado, y mucho, es el contexto en el que se ha desarrollado.

En sus inicios, sólo era un juego que los estudiantes idearon como una forma más de competir; juego que pasó a ser un pasatiempo para los obreros, quienes buscaban un escape de sus labores cotidianas; pasatiempo que se reglamentó para convertirse en un deporte que ya no solamente servía como *hobbie*, sino que se presentaba como una forma de esparcimiento y ejercicio; mismo que se popularizó y se profesionalizó, transformándose en un trabajo soñado; a su vez, comenzó a interesarle a públicos más variados, quienes propiciaron su metamorfosis hacia un espectáculo y, consecuentemente, a una industria de entretenimiento, deporte y

---

<sup>288</sup> Entrevista exclusiva con Vicente Navarro.

espectáculo. Sin embargo, el objetivo sigue siendo el mismo que en 1863: meter el balón en la portería contraria.

## SOBRE EL MARKETING DEPORTIVO

La llegada del brasileño João Havelange a la presidencia de la FIFA, en 1974, significó la transición oficial del fútbol a su nueva etapa: la comercialización. Firmando alianzas con marcas poderosas y con presencia mundial, las copas del mundo mostraron el camino próximo a recorrer por los equipos de fútbol. Sendero que, en 1992, clarificó aún más la *Premier League*, competencia que comenzó a firmar derechos televisivos multianuales a cambio de cuantiosas sumas de dinero y comprendió al fútbol ya no solo como un juego, sino como un deporte-espectáculo.

Justo aquí, la mercadotecnia deportiva hace su aparición en el mundo futbolístico. Nacida en EE UU e implementada en un primer momento por la NBA, ésta fue acuñada por clubes de fútbol que querían dejar de ser solamente equipos deportivos para convertirse en marcas comerciales con presencia mundial.

Siguiendo las etapas evolutivas de la mercadotecnia tradicional: orientación al producto, orientación a la empresa, orientación al mercado y orientación a la experiencia del cliente. El marketing deportivo nació en la última de ellas, cuando las empresas se enfocaron en el cliente-consumidor y su experiencia como tal.

Repasando distintas acepciones, se llegó a la siguiente definición de *sport marketing*: Es un proceso metódico, pero no rígido (se presta adaptable al tipo de empresa/institución donde sea aplicado), el cual rige y controla la mayoría de las actividades a llevarse a cabo dentro y fuera de la empresa/institución, con base en objetivos previamente planteados y expuestos; para lograr: 1) la captación e ingreso de capital económico; y 2) la generación de identidad y la captación de nuevos seguidores-consumidores. Todo ello, mediante la detección y satisfacción de las necesidades del mercado.

La mercadotecnia no crea necesidades, las localiza y expone al mercado, con el objetivo de obtener algo a cambio. Este “algo” no necesariamente se refiere

al aspecto monetario; en el caso del marketing deportivo, se busca crear identidad, lograr que el producto (el equipo) sea reconocido, genere identificación en sus aficionados y les permita tener afinidad con sus propios valores. Los objetivos básicos del marketing deportivo son dos: 1) la generación de ingresos (netamente económicos); y 2) la generación de identidad.

Todos los equipos de futbol venden lo mismo; es por ello que diferenciarse de la competencia resulta fundamental. Un equipo ganador ofrece al mercado calidad, títulos, es decir, un sentimiento de éxito; un equipo regional que prepondera sus costumbres a los éxitos, vende sentimiento de arraigo; otro club que represente a una ciudad o barrio vende representatividad y pertenencia.

Para ello, el proceso de branding tiene la total responsabilidad. El branding es la construcción de una marca: personificarla, dotarla de sentimientos, ideas y valores, crearle un cuerpo, entrañas y corazón. Un club sin branding está condenado a desaparecer. El futbol se hizo popular por lograr que las personas se sintieran identificadas y, es por ello, que un club profesional debe hacer lo mismo.

El proceso de branding es el primer paso –y el más importante–; partiendo de su base, todas las herramientas que ofrece el marketing deportivo podrán desarrollarse adecuadamente, teniendo siempre presente la línea de valores de la *sport property*.

Las herramientas de la mercadotecnia deportiva se dividen en la etapa estratégica y la operacional. En la primera, el planteamiento de objetivos, análisis de la situación actual e investigación de los mercados, son los aspectos más importantes y destacables. Por su parte, el marketing operacional está compuesto por las 4p's: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

A grandes rasgos, el Producto es el equipo de futbol en sí, se compone por el proceso de branding de la institución, incluidas su imagen e identidad de marca,<sup>289</sup>

---

<sup>289</sup> Identidad de marca son las ideas y valores del club, el cómo se ve la propia institución; mientras que la imagen de marca es cómo la percibe el mercado, los juicios y valores que le atribuyen los distintos públicos a la *sport property*.

así como el valor de la misma. La Plaza aborda el estadio y los inmuebles que ocupa el club (su historia, infraestructura y servicios que ofrecen). El Precio alude al valor monetario de los boletos y productos/servicios que ofrece la *sport property*, además de la concesión de licencias para explotar su imagen. Finalmente, la Promoción incluye la relación que tiene el equipo con los mercados, cómo se comunica y qué comunica, aunado a todas las cuestiones para la generación de ingresos.

La suma de estas dos etapas significa el cumplimiento integral del marketing deportivo. Cuyo trabajo es independiente de lo que sucede en el campo deportivo, situación irónica, pues lo que sucede en la cancha no es responsabilidad del *sport marketing*, pero éste depende de ello.

Precisamente por este motivo, el marketing deportivo hace énfasis en la generación de identidad, para blindar a la *sport property* contra los contratiempos e incertidumbre propios del fútbol, un deporte regido por el azar. Si el seguidor-consumidor se encuentra completamente identificado con la institución, será difícil que cambie de producto (equipo), a pesar de que los resultados deportivos no sean los mejores.

## SOBRE EL FUTBOL MEXICANO

La historia del fútbol mexicano se divide en dos grandes épocas: la *amateur* (1902-1943) y la profesional (1943-actualidad). Desde esta premisa encontramos un gran rezago, pues el balompié nacional pasó 41 años en las oscuridades del *amateurismo*, situación que entorpeció una adecuada evolución y provocó el estancamiento cuantitativo y cualitativo que se tiene actualmente.

Fiel a la historia que comparte todo el Continente Americano, el fútbol llegó a México gracias a los inmigrantes extranjeros. En primer lugar, fueron los británicos quienes sembraron la semilla del *football*, deporte que trajeron consigo tras su arribo a tierras nacionales a partir de 1880; producto de la apertura a la inversión extranjera que permitió el Porfiriato.

En estados como Veracruz y Pachuca comenzaron a rodar los primeros balones del hasta entonces desconocido juego. Los connacionales de esa época se limitaron a ver, pues no tenían idea de lo que presenciaban. Se comenzaron a formar los primeros equipos –compuestos íntegramente por extranjeros– y, en 1902, se desarrolló el primer campeonato oficial de fútbol en México.

Paulatinamente, los mexicanos fueron incluidos en el nuevo deporte. Esta etapa terminó con el inicio de la Primera Guerra Mundial, en 1914, pues los británicos regresaron a sus países para servir en el conflicto bélico. Pero el fútbol mexicano no paró, siguió y, en 1936, debido a la Guerra Civil Española, vivió un *boom* gracias a la llegada de jugadores españoles con gran calidad, quienes elevaron el nivel de la liga mexicana y la colocaron en el mapa futbolístico mundial.

La segunda época del balompié nacional inició en 1943, con la profesionalización del mismo. Los clubes extranjeros desaparecieron y ahora ya se podía hablar de una liga mexicana como tal. A lo largo de los 72 años [hasta 2015] que han pasado desde entonces, el fútbol mexicano se ha caracterizado por los constantes cambios (de federaciones gobernantes, formatos de competencia, aparición y desaparición de equipos, así como compra y venta de franquicias).

Estos variados y persistentes cambios han provocado que la liga nacional se encuentre muy alejada de los primeros planos mundiales. Vicente Navarro, basándose en su experiencia de más de 20 años en medios deportivos, considera que: “El fútbol mexicano está lejos de los grandes niveles. La liga mexicana es atractiva a nivel local y un poco en EE UU, por los mexicanos que hay allá, pero a ningún otro país le interesa. Es muy complicado que algún día el fútbol mexicano esté entre los primeros lugares; por idiosincrasia, por físico y por cultura”.

Los principales problemas que adolecen al fútbol nacional son tres: 1) la poca o nula profesionalización que existe en los clubes, pues estos se siguen dirigiendo –en su mayoría–, como empresas familiares y no se ha adoptado de forma correcta e íntegra la aplicación del marketing deportivo; 2) la falta de identidad con la que cuentan varios equipos, producto de deficientes procesos de branding y constantes

cambios, compras y ventas de franquicias, que impiden a un club permanecer en la misma entidad o con el mismo nombre por mucho tiempo; y 3) el monopolio ejercido por las televisoras en la mayoría de equipos, que les impide negociar sus derechos de transmisión al mejor postor.

Estos aspectos, en suma, provocan que el nivel de calidad de la liga mexicana sea bajo, que el conocimiento que se tiene en el exterior sobre ella sea escaso y que, en resumen, México no sea una potencia futbolística. Se trata de un balompié en vías de desarrollo: un futbol tercermundista.

Las soluciones que se requieren para comenzar una transformación en el futbol mexicano que, paulatinamente, se verían reflejadas en una mejora de calidad e imagen de marca, son puntuales:

1. Prohibir los cambios de sede, así como la compra/venta de franquicias deportivas. Determinar que, el equipo registrado ante la Liga MX que viole esta regla, será desafilado de la liga, sin derecho de volver a ser inscrito.
2. Profesionalizar al personal administrativo de los clubes. Capacitar a los empleados de áreas estratégicas, como administración y marketing, para dotarlos del enfoque y los conocimientos que demanda la correcta aplicación del marketing deportivo en el futbol. O, en su defecto, reemplazarlos por personal especializado.
3. Prohibir los monopolios y la multipropiedad. Permitir que los clubes sean libres de negociar sus derechos de transmisión en el mercado, obedeciendo las reglas básicas de la oferta y demanda; sin dejar de lado una opción que tome en cuenta a los equipos menos populares.
4. Fijar un tope salarial que limite los gastos de los equipos, con el objetivo de que no haya clubes que gasten más de lo que ingresan, impidiendo así el endeudamiento de las entidades y propiciando una competición más justa e igualitaria entre los 18 equipos de Primera División.
5. Definir un filtro de calidad para jugadores extranjeros que puedan venir a jugar a los equipos nacionales. Dictaminar una serie de características que deban reunir los elementos foráneos permitidos por la Liga (que actualmente

son cinco); con la finalidad de que se trate de futbolistas con cierto nivel de calidad que ayuden a elevar la competitividad de la liga. Entre estas medidas, podrían incluirse:

- a. Ser seleccionado nacional (bien de su país de origen o de alguna otra selección si es un elemento naturalizado) y contar con, al menos, un partido jugado con el combinado nacional (oficial o amistoso).
- b. Si el jugador es mayor de 23 años, tener un mínimo de 100 partidos jugados en Primera División (ya sea de su país natal o de cualquier otro).
- c. Si el jugador es menor de 23 años, tener un mínimo de 50 partidos jugados en Primera División (ya sea de su país natal o de cualquier otro).

Esta serie de sugerencias son planteadas de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación del presente trabajo escrito, así como de un ejercicio de observación directa, tanto como aficionado-espectador, seguidor-consumidor y periodista deportivo por parte del autor.

#### SOBRE EL CLUB DE FUTBOL AMÉRICA S.A DE C.V

En el mercado nacional, Club América es el *top of mind* en el campo futbolístico. Independientemente de si a alguien le gusta o no el fútbol, en México, todos han escuchado hablar del América; es precisamente ésta característica la que finca su imagen de marca: la de un equipo que no pasa desapercibido, “lo amas o lo odias”.

No se trata de una campaña de promoción, se trata de hechos. Vicente Navarro, productor del programa televisivo Fútbol Picante, de la cadena ESPN, lo expresa así según su experiencia: “En cuanto al programa [Fútbol Picante], América, *Chivas* y la selección marcan la pauta. Tenemos que tener diario algo de América. Si te pasas hablando en un bloque de San Luis, de Veracruz... nadie te voltea a ver. Aquí los únicos equipos que ‘pintan’ son América, *Chivas*, Selección Nacional, Cruz Azul, *Pumas* y párale de contar. Pero dos están por arriba de los demás: América y *Chivas*”.

Sin embargo, no siempre fue así. América se fundó el 12 de octubre de 1916 por un grupo de estudiantes liderados por Rafael Garza Gutiérrez *Récord*, por lo que tiene raíces humildes. Fue el primer equipo “mexicano” en la Liga Mayor, pues todos los demás eran clubes nacidos de colonias extranjeras; motivo que propició una naciente popularidad del club en ciernes, pues los habitantes capitalinos sintieron afinidad e identificación con él.

El equipo vivió la primera etapa de su historia en la mediocridad, bajo el yugo de los clubes españoles. Tras la desaparición de éstos, comenzó a tomar cierto protagonismo, pero fue hasta el año de 1959 cuando tuvo la transformación que lo tiene en su situación actual. El factor de cambio fue su adquisición por parte de Emilio Azcárraga Milmo, propietario de Telesistema Mexicano (ahora Televisa).

Gracias al dinero y al impacto mediático de Televisa, América se posicionó como uno de los equipos más populares de México, iniciando el camino que lo tiene como el máximo ganador de la Liga MX, con 12 títulos [hasta 2015].

El desarrollo de la presente investigación se basó en la hipótesis: “Si el Club América explotara mejor sus recursos (valor de marca) con ayuda del marketing deportivo, entonces tendría beneficios enormes, incluyendo un posicionamiento mundial y mayores ingresos, lo que redituaría en mejores resultados y más afición”.

Tras haber terminado la investigación, la conclusión a la que se llegó es que el Club América sí ha utilizado los recursos que ofrece el marketing deportivo, llegando al punto de que es el equipo mexicano que mejor uso le ha dado a éstos. Por lo que la hipótesis planteada resultó incorrecta, pues el club se ha valido de su *brand equity* para posicionarse como el líder del mercado nacional. Lo anterior, sustentado en un sólido proceso de branding.

Aplicando el análisis de branding que expone Enrique Ramírez Segura en su libro *Estrategias de marketing para el futbol mexicano*, tenemos el siguiente resultado:

1. El nombre deportivo oficial:

- a. ¿Es congruente con su representatividad? **Sí** No
- b. ¿Es exclusivo al no incluir el mote? **Sí** No
- c. ¿Es comprensible fácilmente? **Sí** No
- d. ¿Tiene cualidades para ser permanente? **Sí** No
2. Los colores institucionales:
- a. ¿Son congruentes con la institución? **Sí** No
- b. ¿El uniforme es exclusivo o hay otros iguales o parecidos en la misma competición? **Sí** No
- c. ¿Hay razones del porqué se usan? **Sí** No
- d. ¿Siempre han sido los mismos a través de la historia del club? **Sí**  
No
3. El escudo:
- a. ¿Es congruente en su representatividad, es decir, incluye un icono de lo representado? **Sí** No
- b. ¿Es exclusivo? **Sí** No
- c. ¿Cuenta con los elementos suficientes para explicarse por sí mismo? **Sí** No
- d. ¿Siempre ha sido el mismo a través de la historia del club? (Pudo haber evolucionado, pero sin cambiar su esencia) **Sí** No
4. La mascota:
- a. ¿Es congruente con el concepto del club? **Sí** No
- b. ¿Es exclusiva en la misma competición o hay otro equipo con el mismo mote? **Sí** No
- c. ¿Son fácilmente explicables sus atributos para relacionarlos al equipo? **Sí** No
- d. ¿Siempre ha sido la misma desde la fundación del club? **Sí**  
No

Cálculo del porcentaje de Fortaleza de Branding: número de respuestas “Sí” dividido entre 16 y multiplicado por 100.

Porcentaje de Fortaleza de Branding: 100%

El ejercicio anterior plantea una forma de calcular el porcentaje de efectividad y fortaleza que tiene el branding de un equipo de futbol, basándose en los elementos identificadores primarios, que son: nombre institucional, colores oficiales, escudo/logosímbolo y mascota. El Club América obtuvo un 100% de Fortaleza de Branding, resultado que, al ser elaborado por un especialista en la materia,<sup>290</sup> sirve como un parámetro válido.

Al estar posicionado en el *top of mind* del mercado nacional, el Club América puede utilizar la táctica competitiva de “líder”, en la cual, el líder es el que ocupa una posición dominante en el mercado, reconocida por el resto de los equipos. Un líder puede usar las siguientes acciones para proteger su liderazgo:

1. Desarrollar la totalidad del mercado.
2. Proteger la participación del mercado.
3. Ampliar la participación del mercado.<sup>291</sup>

Tomando en cuenta estas tres estrategias, la que más le conviene al equipo capitalino es la tercera: “Ampliar la participación del mercado”. Pues, si bien domina el mercado nacional, hay un punto que tiene por mejorar, una oportunidad: su internacionalización.

En opinión de Vicente Navarro: “En México, América vende mucho más que cualquier otro equipo; pero tristemente muy por debajo de los equipos europeos. Con la globalización, el aficionado joven se está enamorando más del futbol europeo y está dejando a un lado el futbol mexicano. Ya es más fácil que un niño pida la playera del Real Madrid, del Barcelona, del Manchester United, que la de un club mexicano”.

Situación que no resulta extraña. El nivel de calidad del futbol mexicano es bajo, y, comparado con el que se tiene en Europa, queda totalmente eclipsado. Como se vio en los constantes análisis comparativos del Capítulo 3, América está

---

<sup>290</sup> Enrique Ramírez Segura es autor del proceso de branding del Querétaro FC, equipo de la Liga MX, cuenta con más de 18 años de experiencia en el futbol profesional.

<sup>291</sup> Jaime Rivera y Víctor Molero, *Marketing y futbol. El mercado de las pasiones*, p. 264.

a la cabeza en el mercado nacional, pero se ubica muy por debajo frente a los equipos europeos más populares de sus respectivas ligas.

Para apuntar a una internacionalización de su marca, América debe tomar medidas como las expuestas y sugeridas al final de cada variable en el Capítulo 3; en resumen, debe mejorar su Plaza (modernizarla con las medidas que demanda actualmente el seguidor-consumidor), mejorar la calidad de su página web (ofrecer opciones de idiomas y mejorar la oferta de servicios) y afianzar alianzas con patrocinadores de mercados emergentes.

Sin embargo, no importa cuánto se expanda el Club América, está condenado a chocar con los límites de su mercado local, pues el mercado futbolístico mexicano no ofrece demasiadas oportunidades de crecimiento. El poder de las marcas deportivas está intrínsecamente relacionado con el poder de sus mercados locales; mientras el valor del segundo sea mayor, el primero puede aspirar a seguir creciendo. Un mercado deficiente provoca que sus marcas no terminen por explotar. Si América quiere expandirse, debe hacerlo en conjunto con el mercado nacional, de otra manera, agotará sus recursos en poco tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Fernando, *Mercadotecnia en salsa mexicana*, EDAMEX, México, 1999.
- Barajas, Ángel, *Las finanzas detrás del balón*, Cie Inversiones Editoriales Dossat, España, 2007.
- Barbieri, Pablo y Daniel Annocaró, *Fútbol, negocios y Derecho*, Editorial Universidad, Argentina, 2008.
- Calzada, Esteve, *Show me the Money!*, Libros de Cabecera, España, 2012.
- Fernández, José Ramón, *El fútbol mexicano: Un juego sucio?*, Grijalbo, México, 1994.
- Club de Fútbol América S. A. de C. V., *Águilas del América: cronología de un equipo campeón*, AM Editores, México, 2003.
- Galeano, Eduardo, *Fútbol a luz y sombra*, Siglo XXI Editores, Argentina, 1995.
- Kuper, Simon y Stefan Szymanski, *Soccernomics ¡El fútbol es así!*, Futuros Clásicos, España, 2010.
- Liga BBVA Bancomer MX, *Informe Anual Temporada 2013-2014*, México, 2014.
- Martínez, Samuel, *Fútbol-espectáculo, Cultura y Sociedad*, Afinita Editorial, México, 2010.
- Molina, Gerardo, *El poder del Marketing Deportivo: Pasión y dinero*, Editorial El Unicornio Azul, España, 2010.
- Molina, Gerardo, *Management Deportivo: del club a la empresa deportiva*, ESM, España, 2012.
- Ramírez, Carlos, *11 décadas de fútbol mexicano*, editado por Octavio Antonio Colmenares y Vargas, México, 2010.
- Ramírez Segura, Enrique, *Estrategias de marketing para el fútbol mexicano*, México, 2013.
- Ritchie, Chris, *Fast Track to Success: Mercadotecnia*, Trillas, México, 2012.

- Rivera, Jaime y Víctor Molero, *Marketing y futbol. El mercado de las pasiones*, Esic Editorial, España, 2012.
- Rosique, Antonio y Rogelio Roa, *La Isla del Futbol*, Multilibros, Segunda Edición, México, 2007.
- Sánchez Buján, Pablo, *Técnicas del marketing deportivo*, Editorial Gymnos, Madrid, 2004.
- Trifonas, Peter, *Umberto Eco y el futbol*, Gedisa editorial, España, 2004.
- Villena, Sergio, *Globalización: siete ensayos sobre futbol, identidad y cultura*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2006.
- Villoro, Juan, *Dios es Redondo*, Planeta, Segunda Reimpresión, México, 2006.
- S/A, *Libro Oficial Club América*, México, 2009.

### Hemerografía

#### Capítulo 1:

- Balderas, Erick, "Premier League. La otra Revolución Industrial", *Futbol Total*, Junio 2008, pp. 55-59.
- Bañuelos Rentería, Javier, *Crónica del futbol mexicano*, Vol. 1: Balón a tierra, Editorial Clío, México, 1998.
- Bañuelos, Javier, C. Calderón, G. Sotelo y León Krauze, *Crónica del futbol mexicano*, Vol. 4: Los años difíciles, Editorial Clío, México, 1998.
- Cardoso, Carlos, *Crónica del futbol mexicano*, Vol. 2: Por amor a la camiseta, Editorial Clío, México, 1998.
- Rascón, Jaime, "Casacas saturadas", *Futbol Total*, Marketing Deportivo, Octubre 2007, pp. 65.
- Rascón, Jaime, "Costos del fracaso", *Futbol Total*, Marketing Deportivo, Mayo 2008, pp. 43.
- Sepúlveda, Laura, "El futbol, superado por la mercadotecnia", *Gaceta Universitaria*, 30 de enero de 2006, pp. 31.
- Sotelo, Greco, *Crónica del futbol mexicano*, Vol. 3: El oficio de las canchas, Editorial Clío, México, 1998.

## Capítulo 2:

- Rascón, Jaime, “La Money League”, *Futbol Total*, Mayo 2006, pp. 65-68.
- Rascón, Jaime, “Money League”, *Futbol Total*, Abril 2007, pp. 49-54.

## Capítulo 3:

- Calderón Cardoso, Carlos, *Historia del Club América*, Editorial Clío, México, 1999.
- Calderón Cardoso, Carlos, *El Estadio Azteca. Historia del Coloso de Santa Úrsula*, Editorial Clío, México, 2001.

## Cibergrafía

### Capítulo 1:

- Ballesteros, Enrique, “La firma de Macomish”, *El otro lado del balón*, consultado el 27/05/13 en <http://bit.ly/1izFApw>
- Campos, Alan, “Aon extiende patrocinio con Manchester United por 8 años más”, *Merca 2.0*, consultado el 14/04/13 en <http://bit.ly/1d7xvs4>
- Campos, Alan, “Futbol europeo generó ganancias por 25,7 billones de dólares”, *Merca 2.0*, consultado el 06/06/13 en <http://bit.ly/MBCpTN>
- Campos, Alan, “Qatar Airways, nuevo sponsor del Barcelona”, *Merca 2.0*, consultado el 08/03/13 en <http://bit.ly/1bewrUr>
- Costeloe, Michael, “The Mexico Union Cricket Club”, *Letras Libres*, consultado el 15/05/13 en <http://bit.ly/1gScMvH>
- FIFA, “Concesión de Licencias”, *FIFA.com*, consultado el 01/06/13 en <http://fifa.to/1alwCXF>
- FIFA Communications Division, *FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football*, pdf, publicado el 31/05/2007, revisado el 15/04/13.
- FIFA, “El Juego. Las Islas Británicas, el hogar del futbol”, *FIFA.com*, consultado el 18/04/13 en <http://fifa.to/1jixB3x>
- FIFA, “Historia de la FIFA”, *FIFA.com*, consultado el 31/05/13 en <http://fifa.to/MBvxFG>

- FIFA, “Historia de las Reglas del Juego”, *FIFA.com*, consultado el 01/05/13 en <http://fifa.to/1duovbW>
- FIFA, “Historia del juego. Los Orígenes”, *FIFA.com*, consultado el 15/04/13 en <http://fifa.to/1f0b44t>
- FIFA, “Marketing”, *FIFA.com*, consultado el 03/04/13 en <http://fifa.to/1cheglf>
- FIFA, “Objetivos de Marketing”, *FIFA.com*, consultado el 03/04/13 en <http://fifa.to/1elX82w>
- FIFA, “Socios FIFA”, *FIFA.com*, consultado el 03/04/13 en <http://fifa.to/1iBjp2Z>
- FMF, “Historia Federación”, *femexfut.org.mx*, consultado el 15/06/13 en <http://bit.ly/1kjpB2y>
- IFFHS, “Liga más fuerte de Europa de la 1ª Década del Siglo XXI (2001-2010)”, consultado el 18/07/13 en <http://bit.ly/1bAocwl>
- Mateo, Gerard, “La Premier, convulsionada por el reparto de los derechos televisivos”, *diariogol.com*, consultado el 20/07/13 en <http://bit.ly/1fU6Uz0>
- Página oficial de la Liga MX, “Historia de la Liga MX”, *ligamx.net*, consultado el 12/06/13 en <http://bit.ly/LDtYGy>
- Página oficial del Aston Villa, “The Aston Villa Legacy”, Inglaterra, consultado el 13/04/13 en <http://bit.ly/1bvfSy1>
- Página oficial del Club Albinegros de Orizaba, “Orizaba, la auténtica... cuna del futbol”, *albinegros.mx*, consultado el 05/06/13 en <http://bit.ly/1g8VSUX>
- Página oficial del Pachuca Club de Futbol, “Historia”, *tuzos.com.mx*, consultado el 05/06/13 en <http://bit.ly/1g06uqd>
- Página oficial del Sheffield FC, “History”, Inglaterra, consultado el 29/04/13 en <http://bit.ly/1d1nVXF>
- Rivero, Javier, “Los dueños del City, PSG y Mónaco los ‘jeques buenos’ del futbol”, *teinteresa.es*, consultado el 19/07/13 en <http://bit.ly/1chlMmC>
- Sánchez, Raúl, “Todo sobre la Premier League”, *Brit Corner*, consultado el 20/07/13 en <http://bit.ly/1INH0a6>
- The FA, “History of The FA Cup”, *TheFA.com*, Inglaterra, consultado el 19/04/13 en <http://bit.ly/1fZPWPK>

- The FA, “The History of The FA”, *TheFA.com*, consultado el 29/04/13 en <http://bit.ly/1ESwzL>
- The Football League, “Football League timeline”, Inglaterra, consultado el 13/04/13 en <http://bit.ly/1bAOkdC>
- The Football League, “History of The Football League”, Inglaterra, consultado el 13/04/13 en <http://bit.ly/1c996xT>
- S/A, “La soule d'après les recherches aux archives”, consultado el 18/04/13 en <http://bit.ly/Ncjekd>

#### Capítulo 2:

- Administración, “Merchandising vs. Licensing”, *CreacionEmpresa.es*, consultado el 06/12/13 en <http://bit.ly/1fY5Mbx>
- AMA, “Dictionary”, *marketingpower.com*, consultado el 27/11/13 en <http://bit.ly/1jrRZ2r>
- Garza Castillón, Roberto, “La mercadotecnia y negocios en el futbol”, *cnnexpansion.com*, consultado el 23/09/12 en <http://bit.ly/1m5P2X8>
- Ghirardelly, Fabián, “5 recomendaciones para aprovechar mejor la euforia deportiva”, *Merca 2.0*, consultado el 28/01/13 en <http://bit.ly/1kxBnXf>
- Palacios, Monserrat, “¿Cómo calcular el valor de una entidad deportiva?”, *Merca 2.0*, consultado el 27/11/12 en <http://bit.ly/1jrT9er>
- Palacios, Monserrat, “Cómo influye el marketing digital en la difusión de marcas deportivas”, *Merca 2.0*, consultado el 02/10/12 en <http://bit.ly/1nrj6lc>
- Palacios, Monserrat, “Los 5 ‘naming rights’ deportivos más caros de la historia”, *Merca 2.0*, consultado el 23/10/12 en <http://bit.ly/1hazM9r>
- Palacios, Monserrat, “Patrocinio deportivo: un éxito más del Sports Marketing”, *Merca2.0*, consultado el 25/09/12 en <http://bit.ly/Nx2PqE>
- Palacios, Monserrat, “¿Qué sería del deporte sin el marketing y el patrocinio?”, *Merca 2.0*, consultado el 09/10/12 en <http://bit.ly/1kAITkc>

#### Capítulo 3:

- Castillo, Lety, “Construcción del Estadio Azteca”, consultado el 28/02/14 en <http://bit.ly/1bQLV0P>

- Comunicación Club América, “América primer representante del futbol mexicano en el extranjero”, *clubamerica.com.mx*, consultado el 17/03/15 en <http://bit.ly/1ACKUQO>
- Deloitte, “Latin American Football Money League 2007”, pdf.
- Ódiame más, la comunidad americanista en la red, “Estadio Azteca”, consultado el 18/09/14 en <http://bit.ly/1zvEIW>
- Página oficial del Estadio Azteca, “Áreas Eventos Estadio Azteca”, pdf, consultado el 11/11/14.
- Página oficial del Estadio Azteca, “Eventos privados”, consultado el 11/11/14 en <http://bit.ly/1xrLf9p>
- Página oficial del Estadio Azteca, “Kidstadium”, consultado el 11/11/14 en <http://bit.ly/1sv79TP>
- Página oficial del Estadio Azteca, “Pase Azteca”, consultado el 11/11/14 en <http://bit.ly/1Es1698>
- Página oficial del Estadio Azteca, “Suites”, consultado el 12/11/14 en <http://bit.ly/1ulh97j>
- Pluri Consultora, “*Comparativo dos Preços dos Ingressos*”, consultado el 23/09/14 en <http://bit.ly/1qsLKt4>
- Ramón Llaca, José, “La mercadotecnia está mal ejercida en el futbol mexicano: Alazraki”, *Récord*, consultado el 23/09/12 en <http://bit.ly/1dKFA6c>
- Ticketmaster, “Acerca de nosotros”, *ticketmaster.com*, consultado el 26/03/14 en <http://bit.ly/1iBQSL4>
- S/A, “About SES co.”, consultado el 05/04/15 en <http://bit.ly/1yO1XPn>
- S/A, “Historia Club América”, *clubamerica.com.mx*, consultado el 17/03/15 en <http://bit.ly/18YXAdI>
- S/A, “Netshoes, un nuevo jugador en el mercado del futbol”, consultado el 05/04/15 en <http://bit.ly/1azKDID>
- S/A, “¡Socio Águila evoluciona a Americanista!”, *clubamerica.com.mx*, consultado el 05/04/15 en <http://bit.ly/1C85ZCq>
- S/A, “Términos y condiciones”, *clubamerica.com.mx*, consultado el 05/04/15 en <http://bit.ly/1C4Z9ia>

- S/A, “Ticketmaster”, pdf, consultado el 26/03/14 en <http://bit.ly/1jMiOLk>

### Fuentes vivas

- Enrique Ramírez Segura, autor del proceso de branding del Querétaro FC. Con más de 18 años de experiencia en el futbol profesional.
- Heriberto Murrieta, periodista deportivo con una amplia trayectoria en medios y actual analista de la cadena ESPN.
- José Ramón Fernández, periodista deportivo con una amplia trayectoria en medios y actual analista de la cadena ESPN.
- Rodolfo de Guadalupe García Sánchez, bibliotecario del Real Club España, Club Insurgentes.
- Vicente Navarro, productor de Futbol Picante, programa televisivo de la cadena ESPN, con experiencia de 27 años en el medio deportivo, incluyendo Canal Once, Multivisión, PCTV y ESPN.

### Otras fuentes

- Palomo, Fernando, transmisión del partido Manchester United vs Norwich City el 02/03/13, cadena ESPN.