



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

El Marketing en el Fútbol

Autor: Esteban Manuel García Martín
Director: Carlos Ballesteros García

Madrid
marzo de 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| 1. Introducción..... | 6 |
| 1.1. Importancia, objetivos y estructura. | 6 |
| 1.2. Marco del trabajo..... | 7 |
| 2. ¿A quién nos dirigimos? Tipos de consumidores en el fútbol. Especial importancia del aspecto emocional y a la fidelidad a la marca. | 10 |
| 3. Marketing Mix..... | 13 |
| 3.1 Producto..... | 13 |
| 3.1.1. El partido de fútbol. Influencia de los resultados y de los futbolistas..... | 15 |
| 3.1.2. Otros elementos del producto. Venta de entradas y merchandising. | 18 |
| 3.1.3. El estadio. Aspectos a explotar dentro de él..... | 21 |
| 3.1.4. La Marca. | 25 |
| 3.2. Precio..... | 29 |
| 3.2.1. Fijar el precio más adecuado. Variables a tener en cuenta..... | 29 |
| 3.2.2 Alteraciones en los precios. Discriminación y descuentos. | 33 |
| 3.2.2.1. Discriminaciones en los precios..... | 33 |
| 3.2.2.1.1. Discriminación según la persona..... | 34 |
| 3.2.2.1.2. Otras discriminaciones..... | 36 |
| 3.2.2.2. Descuentos en los precios..... | 37 |
| 3.3. La distribución..... | 38 |
| 3.4. Comunicación..... | 38 |
| 3.4.1. Pasos a seguir para diseñar una comunicación adecuada..... | 39 |
| 3.4.2. Medios de comunicación impersonales..... | 42 |
| 3.4.3. El patrocinio deportivo..... | 46 |
| 4. El caso del Club Atlético de Madrid. | 49 |
| 5. Conclusiones..... | 52 |
| 6. Bibliografía..... | 55 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| 1. Figura 1. Marco del trabajo..... | 8 |
| 2. Figura 2. Evolución número de socios Real Zaragoza..... | 16 |
| 3. Figura 3. Distribución de los ingresos del Real Madrid en 2005..... | 19 |
| 4. Figura 4. Importancia de los servicios..... | 22 |
| 5. Figura 5. Relación entre museos en millones de visitantes..... | 23 |
| 6. Figura 6. Gira veraniega Real Madrid en 2005..... | 28 |
| 7. Figura 7. Precio entradas principales partidos europeos..... | 30 |
| 8. Figura 8. Precios abonos 2013/2014 en grada lateral..... | 34 |
| 9. Figura 9. Pasos a seguir para diseñar una comunicación adecuada..... | 39 |
| 10. Figura 10. Número de periódicos vendidos por día..... | 43 |
| 11. Figura 11. Número de oyentes de programas deportivos por día..... | 44 |
| 12. Figura 12. Clubes con más ingresos en concepto de marketing..... | 47 |
| 13. Figura 13. Clubes con más aficionados y ventas en concepto de marketing..... | 49 |

Resumen:

El presente trabajo analiza la influencia del marketing en el fútbol actual y su importancia para el devenir de los clubes. A través de un análisis descriptivo de los principales investigadores del tema, apoyado en ejemplos para clarificar lo anterior, se consigue dar una visión global de las directrices seguidas y los retos futuros que deben afrontar los encargados de marketing en los equipos, fundamentalmente, de la liga española. Constituye la base del trabajo el desarrollo de las variables del marketing mix, de forma que, utilizando dicha estructura, se consigue entrar en profundidad en todos los entresijos que engloba el marketing en el fútbol y las distintas líneas de actuación posibles, dando una especial relevancia a elementos como el estadio, debido a sus infinitas posibilidades de explotación y al patrocinio, por la especial importancia de la empresa elegida para realizarlo y la escasa atención que se da a esto por parte de los departamentos de marketing de los clubes. Todo ello con el fin de que, al tratar todos los temas expresados, unido a la opinión del autor y la aplicación al modelo del Club Atlético de Madrid, elegido por la gran vinculación entre el crecimiento sufrido durante los últimos años y su relación con su departamento de marketing, se consiga reflejar el crecimiento continuo de esta área y su influencia en el presente y futuro de la entidad.

Palabras Claves: marketing, fútbol, marketing mix, patrocinio, estadio, Atlético de Madrid, aficionado, hinchas, merchandising, discriminación, lealtad, emocional.

Abstract:

This paper analyzes the marketing influence in modern football and its main importance in the club's future. Through a descriptive analysis of the main marketing football researchers, using examples to clarify it, we get to give a global view about the marketing departments in order to explain their activities and future challenges they must face. All these things combined with the author's thinking and Club Atletico de Madrid's model let us conclude the continued growth of this area and its influence on the future of the organization.

Key words: marketing, football, marketing mix, sponsorship, football stadium, Atletico de Madrid, supporter, hooligan, merchandising, discrimination, loyalty, emotional.

1. Introducción.

1.1. Importancia, objetivos y estructura.

La aplicación del marketing en el fútbol está patente en las diferentes áreas y departamentos de los principales clubes del mundo, siendo vital su influencia en las decisiones tomadas por ellos. Esta importancia, en continuo crecimiento desde la década de los 90, resalta por ser decisiva para la obtención de ingresos y la expansión internacional del equipo, así como permite trasladar al aficionado la imagen que se pretende desde los diferentes estamentos y fortalecer el concepto de marca.

Sin embargo, el fútbol tiene una particularidad que, quizás, le diferencia de la mayor parte de productos y servicios: El factor emocional. Dicho elemento, unido a la lealtad del consumidor, permite a las marcas maniobrar en consecuencia y buscar que prime dicho componente en el momento de establecer las diferentes políticas. A través de la segmentación por lealtad o mediante el fomento del sentimiento de pertenencia al club mediante campañas publicitarias y, principalmente, mediante spots, se consigue estabilizar las fluctuaciones de la demanda y conseguir aumentar el grupo máspreciado: los hinchas. A dichos aspectos se hará una referencia continua a lo largo de la exposición.

En el presente trabajo se pretende lograr reflejar al lector la importancia del departamento de marketing a través de una visión descriptiva del consumidor y las 4 Ps del marketing, añadiendo en cada una de ellas propuestas de mejora con el fin de cumplir los objetivos establecidos en cada uno de los apartados y capítulos en que se divide el trabajo. Además, el Club Atlético de Madrid, equipo puntero en lo que a marketing se refiere, se ha situado en el centro del estudio de forma que los principales puntos a tratar se ponen en comparación con la política seguida por ellos para, también mediante ejemplos y críticas, facilitar la comprensión del lector y transmitirle la opinión del autor en lo relativo a ello.

En cuanto a lo que objetivos concretos se refiere, se procederá a desarrollar un análisis de los estadios en general con el fin de buscar cómo conseguir ampliar la estancia del consumidor en este espacio y maximizar los ingresos provenientes del mismo. Además, buscar cómo transmitir mejor la información, a través de qué medios de comunicación hacerlo o el método para conseguir alcanzar una fuerte imagen de marca son fuente de

estudio, entre muchas otras, en el presente trabajo. Los diferentes objetivos concretos perseguidos van encaminados a la maximización de los ingresos, aprovechamiento de las instalaciones, crecimiento de la identidad y la asociación del aficionado con respecto al club de lo que este último pretende.

La forma de realización ha sido mediante el estudio de las opiniones publicadas de los profesionales más destacados en el mundo del marketing en general y, de forma particular, los que han estudiado la influencia del marketing en el fútbol. Además, el trabajo de investigación ha estado presente a lo largo del análisis llevado a cabo, habiéndose estudiado las diferentes páginas webs de los clubes más importantes del mundo y, de forma mucho más específica, de los clubes de la liga española y su entorno. Esto se ha realizado a través de las fuentes proporcionadas por ellos y estudio de entrevistas, ya existentes, a trabajadores de los mismos, con el fin de conocer cuáles son los objetivos implantados y la influencia que las distintas variables tienen sobre los clubes.

El trabajo se divide en 3 partes, siendo la primera de ellas una identificación de los diferentes tipos de consumidores y potenciales consumidores del producto utilizando como criterio de segmentación la lealtad, relativa al comportamiento de los mismos. La base del presente escrito y que ocupa el tercer capítulo, es el análisis de las 4 Ps del marketing, con especial indagación en el producto y la comunicación por haber sido considerados los más relevantes para el Departamento de Marketing de los clubes, así como por su potencial de crecimiento. Por último, antes de las conclusiones, se ha aplicarán las conclusiones extraídas al Club Atlético de Madrid, con el fin de buscar colaborar en el crecimiento que ha venido experimentando en los últimos años gracias al trabajo del Departamento objeto del presente texto.

1.2. Marco del trabajo.

El marketing en el fútbol, debido a la complejidad ya enunciada del concepto, no es únicamente parte del marketing del deporte, sino que se ve también influenciado por otras disciplinas del marketing, como el marketing de eventos o el marketing cultural, de forma que este trabajo se encuadra en la intersección entre estas disciplinas como se puede apreciar en la figura 1.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia.

El marketing del deporte, entendido como todas las actividades realizadas con el fin de conocer los deseos y necesidades del consumidor del deporte (Milne y McDonald, 1999), es el punto de partida a la hora de establecer el marco en el que situar el contenido de este trabajo. Entender el fútbol como un concepto cada vez más globalizado, que llega a todas las partes del mundo, es fundamental para apreciar la gran importancia que ha tenido el marketing para lograr este objetivo. Es por ello que, sin duda, esta disciplina va a estar presente a lo largo del análisis posterior, sin embargo, también es cierto, que por la complejidad de fútbol no se va a ceñir únicamente a esto, siendo también de aplicación las dos que se tratan a continuación.

Por otro lado, el marketing cultural presenta un objetivo distinto al anterior. (Colbert y Cuadrado, 2003) afirman que lo que se pretende no es satisfacer las necesidades del consumidor sino llevar el mayor número posible de personas a disfrutar del espectáculo. En el fútbol, uno de los objetivos por parte de los clubes es atraer a los potenciales consumidores al estadio, para posteriormente allí que vean el partido, se enganchen, repitan y permanezcan en el mismo durante el mayor tiempo posible. Debido a esto, no cabe duda que dejar ajeno el objeto del trabajo al marketing cultural es un error y que conseguir aprovecharse de los modelos

seguidos en otras disciplinas culturales como el cine o el teatro hará al club cumplir con los objetivos previstos y anteriormente mencionados.

Por último, el marketing de eventos está relacionado con planificar, organizar y ejecutar el plan de una exhibición (Siskind, 2007). Son todos los estamentos del club y, en especial, el departamento de marketing, los que deben conseguir que todo lo que rodea al partido de fútbol en sí mismo salga como ellos pretenden, buscando con ello la fidelización del aficionado. Por supuesto, debe existir una colaboración entre todas las áreas para lograr el objetivo de que el partido se convierta en un espectáculo, en lo relativo a lo que sucede antes, durante y después del encuentro, por lo que seguir las directrices dispuestas en ferias y otros tipos de eventos, se antoja fundamental para llegar a ello.

En conclusión, no se debe enmarcar al marketing del fútbol únicamente como una parte del marketing del deporte sino que, por su carácter cultural y de evento, se encuentra en la intersección entre estas modalidades. Conseguir combinar lo que dispone cada una de ellas, concretamente sus objetivos y las técnicas que utilizan, además del contenido emocional y el marketing de experiencias permitirá al departamento de marketing del club alcanzar sus propios objetivos y al lector, conocer la dimensión de este deporte y entender la dificultad de las tareas de los responsables del marketing y la multitud de variables a las que se exponen.

2. ¿A quién nos dirigimos? Tipos de consumidores en el fútbol. **Especial importancia del aspecto emocional y a la fidelidad a la marca.**

Antes de analizar el conjunto de componentes que intervienen en el marketing del fútbol, es preciso definir a quiénes se dirigen las acciones de marketing, cuál es el público objetivo de un club de fútbol para posteriormente analizar cómo maximizar los beneficios del mismo.

Es preciso partir de que el consumidor del fútbol presenta un elemento que le diferencia de la mayor parte de los consumidores de productos y servicios, el componente emocional. El fútbol es un deporte que arrastra pasiones de millones de personas en todo el mundo, siendo el deporte en equipo más practicado, estimándose el número de personas que lo juegan en más de mil millones. Es por ello que es un público muy cotizado por las principales marcas que consideran que por el sentimiento emocional inherente a este deporte son un grupo vulnerable a la exposición publicitaria (Robles, 2012).

Hay numerosas formas de segmentar a los consumidores del fútbol, siendo las más relevantes analizadas en el apartado 3.2.2., en el cual se establecen fórmulas de fijación de precios en función de criterios como la edad o el sexo. En consecuencia, en el presente capítulo se tratará la tipología de los consumidores en función su grado de afición al fútbol, estableciéndose cuatro grandes grupos en los que resulta capital las diferencias en el aspecto emocional entre ellos. Si bien va a ser continua a lo largo del presente trabajo la mención a estos grupos de seguidores, así como la diferenciación en función de la lealtad en cuanto a su tratamiento, en este capítulo se pretende definir a grandes rasgos cada uno de ellos. Dichos grupos son los aficionados al fútbol, el asistente casual, el amante del fútbol y el hincha de un club en concreto (Agudo y Toyos, 2003).

El hincha de un club es aquella persona que muestra más fidelidad al club, aquel que muestra más pasión por él y que defiende únicamente un equipo en concreto, yendo al estadio con el único fin de verle ganar por encima incluso del espectáculo. La fidelidad del consumidor hacia un producto tiene mucho valor para las marcas puesto que les permite maniobrar contando con un conjunto de personas a las que sus políticas afectarán en menor medida. De hecho, puede incluso provocar necesidades en ellos

cuando la fidelidad es llevada al extremo, no siendo poco habitual en el mundo del fútbol y es algo que debe ser explotado por las marcas (Alonso y Grande, 2004). Ejemplo de ello es el spot del Club Atlético de Madrid de captación de abonados del año 2004/2005 en la que se muestra al socio número 1 del club y cómo consigue desengancharse de todos los vicios como el tabaco, el vino o la sal pero del club es incapaz. A través del slogan de dicho spot y que reza “Me mata, me da la vida” se acentúa la creación de necesidad en el hincha del club que ve el anuncio creciendo así su fidelidad a la marca.

El amante del fútbol cumple un perfil distinto al anterior puesto que su grado de fidelidad hacia un club no es muy alto, sin embargo, sí le gusta ver a los buenos jugadores y a los equipos punteros con el fin de disfrutar del espectáculo. Debe ser tarea por parte de los clubes conseguir que dichos amantes se sientan cada vez más identificados con el club así como deben enfocar sus esfuerzos en que acudan al estadio, puesto que su presencia no está garantizada. Es por ello que deben lograr que el aficionado decida no ir a un bar a ver el fútbol o quedarse en su casa, actividades características de este subconjunto. Entre las posibles actividades de captación, destacar la llevada a cabo por el Club Atlético de Madrid en el pasado cuando se llegó a un acuerdo con Canal + para que si una persona compraba un partido en taquilla del equipo entraba en el sorteo de entradas para acudir al estadio a ver el siguiente encuentro.

Se engloba dentro de los asistentes casuales al estadio a aquellos que disfrutan más con el espectáculo que con el partido en sí mismo, su fidelidad hacia un club es casi inexistente y ven la opción de acudir al estadio como una alternativa lúdica más. Es a este conjunto al que más positivamente afectan los servicios alternativos del estadio y por ello su capacidad de crecimiento es significativa, sin embargo, es difícil que lleguen a acudir al estadio con asiduidad o que se cree en ellos sentimiento de pertenencia, de forma que los esfuerzos de los departamentos de marketing en pocas ocasiones van orientados a su crecimiento debido a la mencionada inestabilidad.

Por último los aficionados al fútbol son aquellas personas que disfrutan viendo el partido y que sí se sienten vinculados con un club en concreto. Se diferencian de los amantes del fútbol en que su experiencia es menor pero su grado de afiliación al equipo es superior por lo que es un mercado amplio y potencialmente muy explotable para los clubes. (Gil, 2007) añade que para los clubes es mucho más interesante este sector que

el relativo a los hinchas y que incluso contribuye a incrementar el nivel de las ligas debido a que sus fluctuaciones en lo relativo a su demanda en función de los resultados del equipo hace que los clubes se refuercen y que atraigan a estrellas. Encaminar las políticas de marketing a su atracción es muy positivo para el club por la posibilidad de fidelizarles, es por ello que la política más recomendable para lograr el objetivo propuesto es en primer lugar atraerles al estadio e inculcarles un sentimiento de pertenencia desde el principio con el fin de que en un futuro, puesto que la media de edad de los aficionados es relativamente baja, se conviertan en verdaderos hinchas del club.

En definitiva, es muy amplio el abanico de consumidores a los que van dirigidas las campañas de marketing del fútbol, así como son muy numerosos los criterios de segmentación que se pueden aplicar para tal división. La división en función de la fidelidad a la marca y de su grado de pasión por el deporte en general y el equipo en particular permite al club orientarse en función del comportamiento del consumidor y dirigir a través de esto las campañas publicitarias y modos de actuación. De esta forma, tener claras las alternativas al acudir al estadio permite maniobrar a la empresa y dichas alternativas no son otras que ver el fútbol en casa o en el bar, que afectan más a hinchas y amantes del fútbol, o ir al cine, al teatro u otras actividades de ocio que afectan principalmente a los asistentes ocasionales o a los aficionados.

3. Marketing Mix.

Llegados a este punto, se tratará de desarrollar, en profundidad y mediante el siempre útil apoyo en testimonios y ejemplos, las 4 variables del marketing mix, las 4 P del marketing, que en el caso del fútbol, se hayan totalmente relacionadas y que permitan, aplicadas de la forma correcta, atraer al consumidor e influenciar en su decisión de su compra.

Debido a su enorme importancia en el trabajo que nos ocupa, se procederá a su análisis de forma separada pero teniendo en cuenta, como ya se ha dicho, que hay partes coincidentes y que no se trata de cuatro entes inseparables.

3.1 Producto.

Antes de analizar cada uno de los elementos que integran el producto, es importante resaltar que el marketing en el deporte, y por supuesto en el fútbol, presenta unas características en cuanto al producto que lo diferencian frente a otros. Estas características son las siguientes (James, Hardy y Sutton, 2007):

- La base del producto varía sustancialmente entre consumos: Con esto se pretende reflejar que cada partido de fútbol es distinto aunque sus elementos (vestuario, duración, estadio por poner tres ejemplos) no varían. Por ello, no hay certeza de qué ocurrirá durante el tiempo de juego, algo que sí sucede cuando vas dos veces a ver la misma obra de teatro y, este, es uno de los principales atractivos de este deporte.
- El partido en sí mismo es únicamente un elemento de la oferta total: La experiencia de asistir a un partido de fútbol va mucho más allá, integrándose dentro de la oferta aspectos como la música o los espectáculos previos al inicio, durante y a la finalización del encuentro. Es por ello que los diversos clubes deben maximizar el concepto de experiencia, tratarla como un beneficio y poner en el centro de la misma al consumidor, de forma que se sienta totalmente participe de la actividad y se consiga dar vida a las promesas por medio de experiencias organizadas que tienen lugar antes, durante y posteriormente a la compra (Lenderman y Sánchez, 2008). La Superbowl constituye un ejemplo de

cómo envolver al aficionado y hacer que disfrute de la experiencia puesto que un partido de fútbol americano ha conseguido convertirse en un evento social en el cual alrededor del partido en sí mismo se programan actividades como pruebas físicas o la posibilidad de conocer a importantes ex jugadores de los equipos implicados. Además, los conciertos que se suceden desde antes del partido alcanzan su mayor auge en el descanso con la actuación de una estrella de reconocido prestigio de forma que las grandes marcas se aprovechan de la atención por parte del consumidor durante este periodo para incluir importantes anuncios publicitarios (Rozúa, 2013). Por todo esto, la Superbowl es fiel reflejo del marketing de experiencias y debería convertirse en punto de referencia por parte de los gestores del fútbol mundial y, más concretamente, de los gestores de los clubes ya que el beneficio que se puede extraer de una mayor explotación de este concepto es muy alto y las posibilidades de crecimiento son muy grandes.

- Debido a que el director de marketing no puede influir directamente sobre lo que sucede en el campo, debe centrar su actuación en las extensiones del producto, en todo lo que gira en torno al partido de fútbol con el fin de atraer al aficionado y maximizar los beneficios derivados de su actividad. Estas posibilidades son la explotación del partido en sí mismo, del estadio y sus diferentes elementos o del conjunto de productos de merchandising entre otros.

Sin embargo, el fútbol, por las especiales características inherentes al mismo, puede ser concebido como un servicio. (Grande, 1996) señala que los servicios tienen una serie de características que siempre llevan consigo. Tales características son las siguientes:

- Intangibilidad: A diferencia de un producto en el sentido estricto de la palabra, el asistente al estadio no puede probar el fútbol antes de su adquisición, se tiene que dejar llevar por su intuición, experiencia y por la oferta del club.
- Inseparabilidad: La fecha y el lugar en el que se disputan los partidos aparecen fijadas de antemano. Esto hace que deban los responsables de marketing de los clubes adaptarse a estas circunstancias e intentar extraer las máximas ganancias posibles a partir de ellas.

- Inconsistencia: Es una fuente de incremento de valor del producto puesto que esta incerteza de qué va a suceder otorga una emoción extra al espectáculo que es valorada positivamente por el asistente.

Por todo lo expuesto, el marketing en el fútbol no debe ir únicamente enfocado a los 90 minutos que duran un partido, sino que debe convertir al fútbol en una experiencia, aprovecharse de los elementos que lo convierten en un servicio para conseguir satisfacer al consumidor y aprovecharse de características que lo hacen único como la falta de certeza sobre todo aquello que va a suceder o el componente emocional.

3.1.1. El partido de fútbol. Influencia de los resultados y de los futbolistas.

En el presente apartado se analizará cómo influyen los resultados y los futbolistas en la forma de aplicar una política de marketing en concreto, diferenciando en función del grado de vinculación del consumidor con el club, así como la variación entre equipos en función de la fuerza de la marca.

El primero de los elementos del producto es el partido en sí mismo, el enfrentamiento entre los dos rivales en el terreno de juego. Es importante conocer qué es lo que más aprecian los espectadores. De esta forma, hay dos tipos, aquellos que van a un partido de fútbol con el único fin de ver ganar a su equipo y que son a los que, a falta de valorar su nivel de lealtad, a los que más afectan los resultados (son los denominados hinchas en el capítulo 2) y, por otro lado, aquellos que valoran más el espectáculo y el conjunto de actividades alternativas que ofrece el fútbol, no teniendo el mismo grado de vinculación emocional con el equipo en cuestión. A estos últimos es a los que, por tanto, menos afectaría el marcador final del partido (Agudo y Toyos, 2003). (Mason y Maws, 2001), en la misma línea, también analiza esta diferenciación, nombrando a los primeros aficionados y a los segundos espectadores.

Siguiendo esta clasificación, se ha dicho que a los denominados aficionados de un equipo de fútbol les afectan en mayor medida los resultados positivos o negativos del mismo. Sin embargo, es necesario volver a valorar algo de una gran importancia y queda, por así decirlo, mucho juego al departamento de marketing de un club: la lealtad.

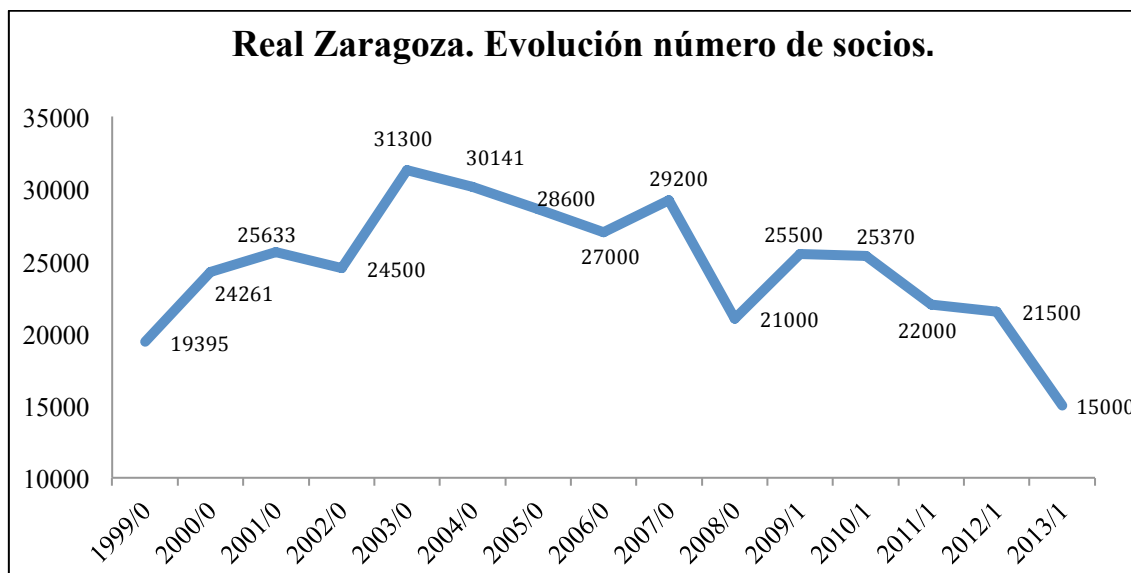
Son los equipos de fútbol más importantes los que tienen un mayor nivel de lealtad, lo cual, sin duda, es debido a la mayor fuerza de su marca y a la mayor demanda de espectadores. Estos equipos notan menos las fluctuaciones de aficionados en el estadio

cuando no se logran los resultados esperados y, por ello, debe ser uno de los objetivos de cualquier director de marketing fortalecer la marca del equipo para el que trabaja y conseguir que el aficionado se identifique verdaderamente con la misma. Uno de los principales instrumentos para conseguirlo son los spots o anuncios en televisión.

Con el fin de resaltar más la fuerza de la marca a la hora de valorar los niveles de lealtad, se ejemplificará sucesivamente y a través de dos ejemplos con dos clubes españoles la importancia de tener una marca fuerte: El Real Zaragoza y el Club Atlético de Madrid.

En la siguiente figura se aprecia la existencia de numerosas fluctuaciones en cuanto al número de socios del club estudiado. Pues bien, dichas variaciones están directamente relacionadas con los resultados del equipo. Las dos mayores subidas en términos absolutos se producen de la temporada 1999/2000 a la 2000/2001 cuando el Real Zaragoza queda cuarto y se gana el derecho a disputar competiciones europeas y en la temporada 2004 en la que, el año anterior, asciende a Primera División. En el lado contrario, los dos mayores descensos de abonados se corresponden con dos campañas en las que el equipo desciende a Segunda División.

Figura 2



Fuente: El Gol Digital, 2013.

El Club Atlético de Madrid, con una imagen de marca mucho más afianzada y un mayor grado de identificación por parte del aficionado con el club, protagonizó en la temporada 2000/2001 un hecho destacable en cuanto a la lealtad de sus aficionados.

(Segovia, Martí y Urrutia de Hoyos, 2007) señalan que, tras descender a Segunda División en la temporada 1999/2000, consiguió hacer crecer el número de socios del club un 69%, de 27.000 a 42.500 y no descender su status de tercer equipo más seguido por televisión, algo que consiguieron gracias a basar sus campañas de marketing en incrementar el sentimiento de pertenencia de los aficionados al equipo.

En cuanto a los futbolistas, parte indispensable del juego, destacar la enorme influencia que tienen las consideradas estrellas de un equipo sobre la afluencia de público en los estadios. Por poner un ejemplo, cuando los equipos realizan las cuestionadas giras veraniegas por Asia o América, es habitual la inclusión en el contrato de cláusulas que obligan a que, para cobrar la cantidad acordada, jueguen las estrellas de los conjuntos. (Arceo, 2003) añade que “las grandes estrellas del fútbol mundial son algo más que deportistas para este tipo de entidades, son líderes en el mercado actual”. Su influencia no acaba aquí, señala Esteve Calzada (Director de Marketing del FC Barcelona entre 2002 y 2007), que influye de forma decisiva en la venta de productos del club puesto que, además de las camisetas con sus nombres los clientes es habitual que compren otro producto de la marca y también influye en la repercusión a nivel global del conjunto ya que al anunciarse sus mejores jugadas indirectamente se revaloriza la imagen de la marca.

Llegados a este punto, es importante destacar la presencia en todos los clubes de la Primera División del fútbol español de un área o departamento encargado del marketing exceptuando el caso del Rayo Vallecano de Madrid, que cuenta únicamente con una persona responsable del marketing. Esto refleja la importancia que le dan por parte de los distintos equipos a esta disciplina que es indispensable para la supervivencia del club y su crecimiento. Sin embargo, pocas veces el departamento de marketing interviene a la hora de fichar a un futbolista. Dicha labor pertenece al director deportivo y al entrenador del conjunto en la mayoría de los casos. Aun así, sí puede marcar ciertas directrices a seguir para que se tengan en cuenta a la hora de elegir un futbolista. Muchas veces se olvida que el aficionado tiende a identificarse con los futbolistas de su equipo, por ello, futbolistas que transmitan pasión o intensidad jugando provocarán el mismo efecto en los aficionados, que tenderán más a ir al estadio y así se maximizarán los beneficios del club. Es por esto que es fundamental que los futbolistas, además de para el rendimiento del club también para el marketing del mismo, permanezcan

motivados y que, en caso de que pierdan esta motivación, deberá ser el líder del equipo el que deba hacer todo lo posible para que la renueven (Soriano, 2013).

3.1.2. Otros elementos del producto extendido. Venta de entradas y merchandising.

Como ya se ha expresado, el partido de fútbol en sí mismo es únicamente el corazón del producto y a éste le rodean un conjunto de elementos que forman parte también del producto y que, una vez acostumbrado el consumidor, también van a ser exigidos por el mismo (Kotler y Armstrong, 2011). Forman parte del producto esperado, además de los que se analizarán en el apartado 3.1.3. relativo al estadio y sus instalaciones, la entrada, los productos de merchandising, la música o las actividades previas al partido como la posibilidad de realización de actividades deportivas.

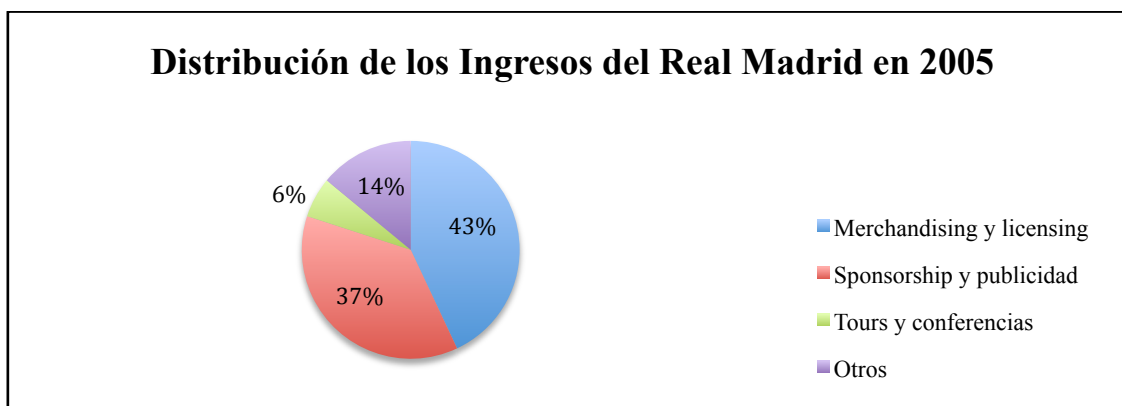
Debido a su importancia, se tratarán en profundidad las dos primeras de ellas, así como la forma de distribuir las mismas de forma que atraiga al potencial cliente y sea lo más beneficioso posible para el club. Añadir que si bien podrían ser tratados en el capítulo relativo a la distribución, por tratarse de productos se ha optado por incluirlos en el desarrollo de la primera variable del marketing mix.

Además de la importancia en cuanto al valor publicitario por la posibilidad de venta para poner publicidad por parte de una empresa, la existencia de facilidades para la adquisición de las entradas es otro modo de potenciar la asistencia de aficionados al estadio. Actualmente, gracias al desarrollo de internet, no es requisito indispensable el desplazamiento al estadio para conseguir la entrada, además, utilizando este medio de venta, dispones de facilidades adicionales como conocer tu lugar exacto en el estadio y, mediante una simulación, tu visión desde ese punto en un gran número de ocasiones. También sin desplazarte, muchos clubes ofertan el servicio de compra de entradas a través del teléfono debiendo ser recogidas, igual que en el caso anterior, en cajeros designados al efecto o en el mismo estadio. Es todavía una tarea sin resolver por parte de los principales equipos de fútbol de España potenciar al máximo estos sistemas de venta de entradas sin necesidad de acudir a un lugar físico como el estadio, esperando las pertinentes colas, y es tarea del departamento de marketing desarrollar este servicio con el fin de aprovecharse de la compra por impulso del consumidor.

Se entiende como merchandising en un club de fútbol la puesta a la venta de productos con su marca y el conjunto de la estrategia que incorpora para maximizar sus ventas. No

cabe duda que el merchandising es una de las principales fuentes de ingresos de los clubes por lo que debe el departamento de marketing desarrollarlo siendo la principal actividad relacionada con esto elegir a través de qué canales de venta se van a comercializar los productos.

Figura 3



Fuente: (Blanco y Forcadell, 2006)

Cada uno de los canales tiene una serie de ventajas e inconvenientes, los cuales se expondrán a continuación.

En primer lugar, la venta en la tienda oficial del club, presenta ventajas como la posibilidad de controlar la forma de venta de los productos y conocer en mayor medida que demandan los clientes, sin embargo, también presenta inconvenientes como que solo acudirán a ella las personas interesadas en ese club en concreto o el desconocimiento de la gestión de un negocio totalmente distinto (Agudo y Toyos, 2003). Debido a que la tienda pertenece al propio club, será éste quien decida sus características y cómo presentar los diversos productos. Para hacerlo de forma óptima deberá tener la tienda buenos accesos que inviten al consumidor a entrar, escaparates atractivos, un diseño acorde con la imagen que pretende transmitir el club así como una música y señales audiovisuales acordes con lo que se pretende: Vender el máximo número de productos posibles (Rivera y Molero, 2012).

Otra opción es permitir la apertura de franquicias, que puede ser beneficiosa para el club en tanto en cuanto ofrece la posibilidad de ofrecer todos los productos de forma homogénea, así como hay un cierto control, algo que desaparece casi en su totalidad con la aplicación de un modelo de concesión de licencias. Además supone un menor gasto para el club que abrir su propia tienda. Sin embargo, también puede resultar muy

perjudicial para la empresa en caso de una negativa gestión por el consiguiente daño a la imagen y, por otro lado, el equipo reduce la cantidad de ingresos obtenidos en comparación con el modelo anterior. Uno de los equipos pioneros en España y que más han desarrollado este canal de distribución es el Real Madrid, que inició su red de franquicias en el año 2003 y cuyas franquicias daban los mismos derechos al socio en cuanto a descuentos y promociones que las tiendas oficiales del club, siendo, por ello, imposible de percibir para el consumidor. Por todo lo que se ha expuesto, crecer mediante la creación de franquicias es una muy buena y aconsejable oportunidad para expandirse puesto que por el ahorro en costes y por delegar la gestión en personas que realmente saben de ello aseguras un crecimiento rápido y, realizada una labor de control importante por parte del club, seguro.

Además, también es habitual la presencia de tienda online desde la página web del club. (Ginesta, 2010) destaca que la página web no solo es una herramienta imprescindible para la comunicación comercial, sino que permite la expansión internacional de la marca. A dichas ventajas resulta necesario añadir los, comparativamente, muy menores gastos que supone en relación con la tienda física, la posibilidad de añadir promociones conjuntamente con la venta de entradas o el resto de servicios presentes de forma frecuente en las páginas de los clubes y el poder dejar comentarios acerca de los productos de forma más sencilla así como la creación de foros para facilitar las interacciones de los clientes y poder evaluar más fácilmente sus preferencias (Moragas, 2003). En cuanto a desventajas, la desconfianza cada vez menor de adquirir productos en línea o la no ayuda por parte de los dependientes existentes en las otras dos alternativas analizadas.

En conclusión, potenciar los tres canales de venta desarrollados presenta importantes beneficios para el club, puesto que, su aplicación en su justa medida permite fortalecer la imagen de marca, expandirse rápidamente, llegar al conjunto de los compradores potenciales de los productos y satisfacer sus necesidades sin que implique un gasto desmesurado en lo relativo a las infraestructuras. Por ello, en función del presupuesto disponible por parte del departamento de marketing para aplicar en merchandising y el plazo dispuesto para rentabilizar el gasto se adaptará la forma de llevar a cabo la distribución de los productos.

3.1.3. El estadio. Aspectos a explotar dentro de él.

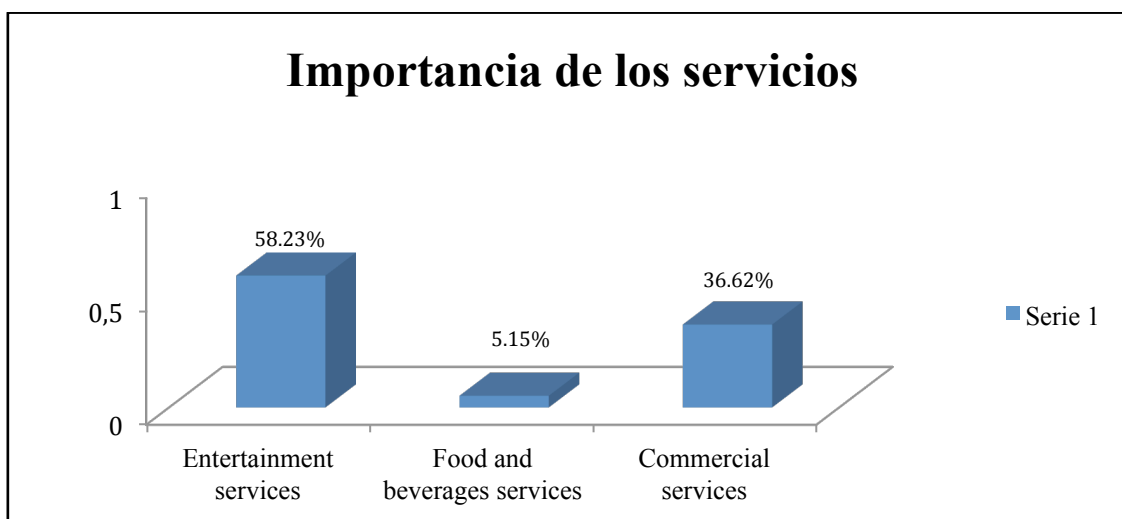
Dentro de las extensiones del producto, uno de los principales elementos de atracción del consumidor del fútbol es el estadio. En los últimos años es posible apreciar una enorme tendencia por parte de los principales clubes de fútbol del mundo a aprovecharse más de este recurso del marketing y que puede llegar a convertirse, en cuanto a los servicios adicionales que puede ofrecer obviando lo obtenido derivado únicamente por entradas, en una de las principales fuentes de ingresos. Desde tiendas en los mismos, restaurantes e incluso la creación de centros comerciales a el patrocinio del mismo que, hasta el momento, en el fútbol español solo ha desarrollado el RCD Mallorca. El objetivo común por parte de los responsables de los departamentos de marketing es claro: Que el aficionado pase el mayor tiempo posible en el estadio.

En primer lugar, destacar la cada vez mayor presencia de sitios VIP dentro del estadio. Con ello la empresa logra unos mayores ingresos en esas zonas por entrada, así como, y lo que es más importante, consigue que el estadio no sea solo utilizado durante el partido, sino que pueda incluso convertirse en un importante centro de negocios dentro de la ciudad, consiguiendo así que la imagen de marca se fortalezca, aumentar los ingresos y que sea enormemente atractivo para las empresas alquilarlas en términos de imagen y rentabilidad (Rivera y Molero, 2012). Destaca Giuseppe Rizzello, actualmente Secretario General del FC Internazionale, y en la misma línea que lo anteriormente expuesto, que además es verdaderamente atractivo para los sponsors puesto que supone un incentivo para ellos y permite al club crear eventos especialmente concebidos para este segmento.

El diseño, limpieza y calidad de las instalaciones, aunque no suponga un ingreso directo para la empresa, sí lo es en términos indirectos, pues está directamente relacionado con la asistencia de público al estadio. Giuseppe Rizzello señala como la mejora de los asientos de los espectadores y el rediseño de muchas áreas del estadio ha hecho incrementar la asistencia del estadio del club para el que trabaja, estando muy por encima de la media del resto de estadios italianos. Este factor se está teniendo cada vez más en cuenta , pues que permite exteriorizar una imagen de mayor poder y que la calidad percibida por el consumidor aumente, lo que a buen seguro hará que el espectador se sienta más atraído a la hora de acudir al estadio y, por supuesto a pasar mayor tiempo en él.

La presencia de servicios adicionales como museo, cines, lugares para poder dejar a los niños durante el tiempo que dura el partido e, incluso, un gimnasio, son fuentes de ingresos muy fuertemente valoradas por los consumidores. (Desbordes, 2007), lleva a cabo una investigación donde, basándose en las opiniones de 150 asistentes a un estadio italiano y preguntándoles qué cuáles de los servicios adicionales de un estadio son los que más valoran, el 58.23% destaca estos como los más importantes. En segundo lugar, la opinión popular destaca las tiendas en general, incluyendo dentro de las mismas la habitual en los estadios tienda del club y, en último lugar, los servicios de comida y bebida.

Figura 4

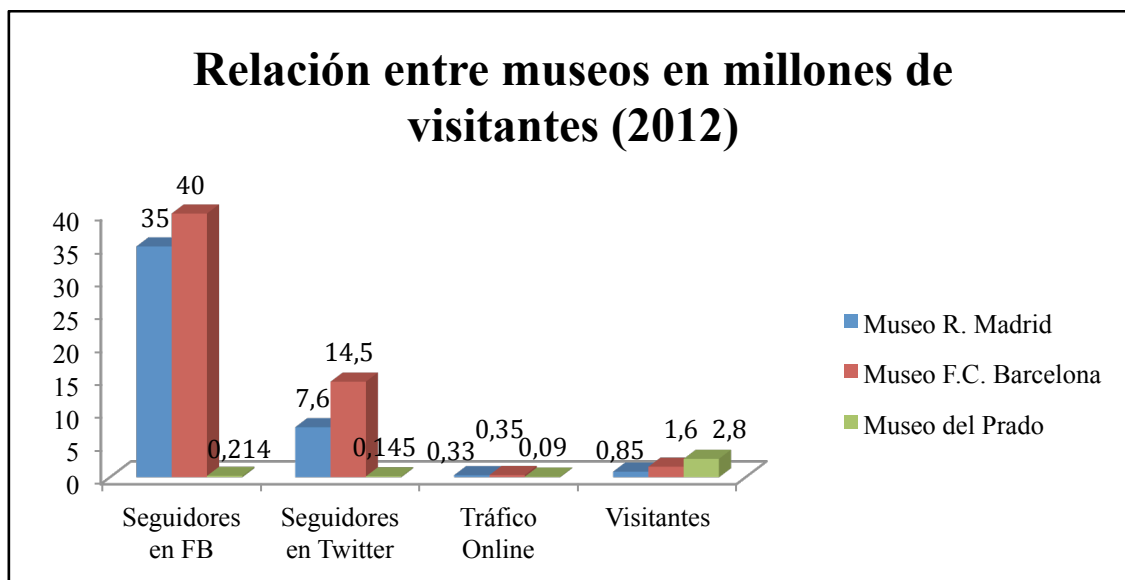


Fuente: Michael Desbordes 2007, *Marketing & Football. An international Perspective*, Oxford: pág. 146.

El museo es cada vez una instalación más presente en los estadios deportivos, su importancia va más allá que la simple obtención de ingresos derivados de la compra de entradas, puesto que permite potenciar la compra de productos en la tienda oficial (en la mayoría de las ocasiones es la última parada en los tours del estadio), reafirmar la unión entre club y aficionado, transmitir la imagen del club al exterior e incluso el museo de los principales clubes europeos suele ser una de las atracciones turísticas más visitadas de la ciudad, lo que hace que, debido a la inseparable obtención de ingresos por parte de hosteleros y comerciantes, la imagen percibida por la persona ajena al equipo e incluso al fútbol en general, sea de cierta simpatía. (Herskovits, 2013) destaca la enorme afluencia de visitantes que tienen estos museos y su seguimiento online, ejemplo de ello es la tabla que se reproduce a continuación y que ha sido extraída en parte del artículo al que se está haciendo referencia. En ella se muestra como la diferencia entre seguidores

online favorece a los clubs de fútbol y, por otro lado, como ambos museos están próximos en número de visitantes al Museo del Prado, de reconocimiento internacional y uno de los museos más importantes del mundo. Es por ello que la creación de un museo presenta enormes beneficios para los clubs con fuerte imagen de marca.

Figura 5



Elaboración propia a partir de datos de Nielsen data, 2012

Los habituales puestos de comida y bebida dentro de los estadios suponen también una importante fuente de ingresos para el club. (Agudo y Toyos, 2003) recalcan la importancia, añadiendo el dato de que cuando se producen más ventas provenientes de la hostelería es cuando hay menos gente en los estadios, puesto que al haber menos colas, el aficionado se muestra más propenso a la adquisición de estos productos. Debido a esto, una forma de maximizar estos ingresos podría ser la presencia de máquinas expendedoras en los estadios puesto que se conseguiría, por un lado, descongestionar los bares internos así como la venta de productos a través de estas máquinas. Otra posibilidad, nada desarrollada en el fútbol español pero habitual en los estadios de Estados Unidos y en otros países europeos de enorme tradición futbolística como Italia, es la presencia de vendedores durante el partido. A través de esta última posibilidad se conseguiría el mismo efecto que mediante las máquinas expendedoras.

Por último, destacar iniciativas más innovadoras y que cumplen con uno de los objetivos mencionados que deben ser perseguido por los directores de marketing, y que es dar un uso al estadio durante los días que no hay partido. Por un lado, la celebración

de bodas en el estadio y que ha sido llevada a la práctica por el FC Barcelona. Según fuentes internas al club, supone unos ingresos de alrededor 2000 euros por celebración y permite afianzar lazos entre club y afición, cumplir el sueño de muchos aficionados y, desde el punto de vista del marketing, dar un uso extraordinario al estadio y una enorme fuente de ingresos (Rivera y Molero, 2012). Por otro lado y, cumpliendo la misma función que el caso anterior, el Club Atlético de Madrid, permite a sus seguidores guardar sus cenizas tras su fallecimiento en una sala de columbarios presente dentro del estadio. Con ello se consigue, además de lo anterior, una fuente permanente en el tiempo de ingresos por la necesidad de pagar una cuota cada cierto tiempo (50 años) con el fin de que se sigan manteniendo en el estadio del equipo.

Por todo esto, un estadio bien explotado puede llegar a ser una de las principales fuentes de ingresos del club únicamente en cuanto a los productos que ofrece, patrocinios aparte, así como actualmente todavía no está siendo del todo explotado por los diferentes equipos por lo que sus posibilidades de crecimiento son muy altas y las miras de los directores de marketing deben estar puestas en este “diamante en bruto”.

Además es verdaderamente importante destacar que el estadio, en cuanto a factores como la cercanía o posibilidades de acceso entre otros facilita o dificulta la presencia de aficionados en el estadio.

Es en el campo de fútbol donde se desarrolla la actividad por lo que el club deberá buscar un alto grado de comodidad en cuanto a todos los factores que le rodean. Esto, como se expresó con anterioridad, contribuirá a que el consumidor esté más tiempo en el estadio y que los ingresos por ello se maximicen, por lo que alcanzar un alto nivel de satisfacción se antoja fundamental para lograr los objetivos mencionados. (Feller, 2006) señala cuatro aspectos claves que deben tener las instalaciones: Fácil acceso y entrada, seguridad y limpieza, servicios de valor agregado como restaurantes o tiendas entre otros y flexibilidad en el uso. Por ello, destacar los dos primeros por cumplir las funciones a las que se ha hecho referencia en el presente párrafo.

El primero de los factores, los accesos y salidas al estadio, es muy relevante a la hora de decidir el acudir o no al estadio. Su importancia aumenta cuando el estadio no se encuentra en el núcleo urbano de la ciudad y la forma de acudir por la gran mayoría de los espectadores es en coche o transporte público. La disponibilidad y proximidad de parkings a los alrededores del estadio puede estimular o inhibir al consumidor a ir o no, así

como influye de forma notable a la hora de presenciar el espectáculo. (Maister, 1985) afirma que es difícil cambiar el sentimiento de una persona que entra desmotivada al estadio, es por ello que el consumo del resto de productos adicionales ofertados así como sus posibilidades de regreso se reducen en gran medida si la persona tarda más de lo esperado en poder acceder a las instalaciones. Además, esto podrá llevar a que decida abandonar las instalaciones antes de tiempo para evitar las grandes aglomeraciones propias de los finales de los partidos. En caso de imposibilidad de subsanar este defecto, una buena alternativa sería la mayor promoción del concepto “pasar el día en el estadio”, siendo necesario, además de las instalaciones adicionales propias, una excelente campaña de marketing que consiga cambiar los hábitos del consumidor del fútbol, muy habituado a ir exclusivamente a disfrutar del encuentro. Por último, el parking, en caso de que la gestión fuera realizada por el propio club, puede ser una buena herramienta de marketing pues, además de introducir sponsors en las diferentes plantas del mismo, puede ofrecer descuentos a aquellos que consuman productos en las tiendas del estadio y restaurantes, impulsando estas instalaciones y ayudando al cambio de concepción ya mencionado.

La seguridad, en el fútbol, alcanza altos niveles de preocupación cuando existe la presencia de grupos ultras en los estadios. Dicho factor, sin duda, mina la presencia de espectadores y es tarea del club limitar su presencia en los estadios. Además, el club sufre un doble perjuicio económico, pues limita la asistencia de espectadores y, en muchos casos, tiene responsabilidad subsidiaria por los actos realizados por ellos (Magro, 2006). En lo relativo a la limpieza, ya mencionada en el inicio del presente apartado, destacar que se trata de un servicio básico que se encuentra influenciado por la edad y condiciones de mantenimiento en las que se encuentre el estadio. Es por ello que un estadio en excelentes condiciones no sufre tanto el perjuicio producido por un, muchas veces difícil de controlar, deficiente servicio en este sentido (Wakefield y Sloan, 1995). Sin embargo, debido al valor otorgado por los espectadores a esta variable que se acentúe en cuanto a la presencia de mujeres y niños, debe ser un aspecto en el que el club debe tener un especial cuidado.

3.1.4. La Marca.

Dentro de un club de fútbol, la marca, activo intangible del mismo, tiene un papel fundamental a la hora de transmitir los valores de un club y, principalmente, en cuanto a

la identificación del aficionado con el equipo. Consta de dos elementos: El escudo del equipo y los colores del mismo. (Desbordes, Ohl y Tribou, 2001) señalan cuatro características que debe cumplir un logo para ser un adecuado vector de imagen:

- Debe poder diferenciarse entre el abundante conjunto de logos existentes.
- Debe quedarse en la memoria del aficionado.
- Debe ser entendible.
- Debe ser representativa del producto.

Debido a la importante función que cumple tanto la elección del logo de la marca como su consiguiente difusión van a jugar un papel de enorme importancia las estrategias de Marketing encaminadas a que el posicionamiento real coincida con el posicionamiento objetivo, de forma que si se consigue esta unión la identificación entre aficionado y club será máxima. Destacar también que la creación de la marca debe estar acompañada por una estrategia que englobe su correcta utilización y desarrollo, con el objetivo de que se consiga la mencionada identificación y se constituya como una forma de diferenciación entre clubs permitiendo mantener una ventaja competitiva sostenible frente al resto y en el tiempo.

(Aaker, 2002) afirma que para construir una marca que sea poderosa hay que desarrollar o implementar una identidad de marca. Un ejemplo de buen desarrollo es la UEFA Champions League. Tanto el logo como los colores o la música identificativa de esta competición transmiten prestigio al aficionado. Además esto va acompañado de un engalanamiento de los estadios en que se disputan los partidos así como una centralización de la publicidad puesto que durante dichos encuentros la única publicidad posible es la negociada individualmente por ellos y no la negociada por los clubes. En la siguiente imagen del estadio del Club Atlético de Madrid durante un partido de esta competición, se aprecia como la publicidad habitual del club ha sido ocultada con una lona azul introduciéndose, debajo de la misma, la negociada por ellos y que es común, como ya se ha dicho, en todos los partidos que se disputan de la Champions League.



Fuente: Página web del Club Atlético de Madrid.

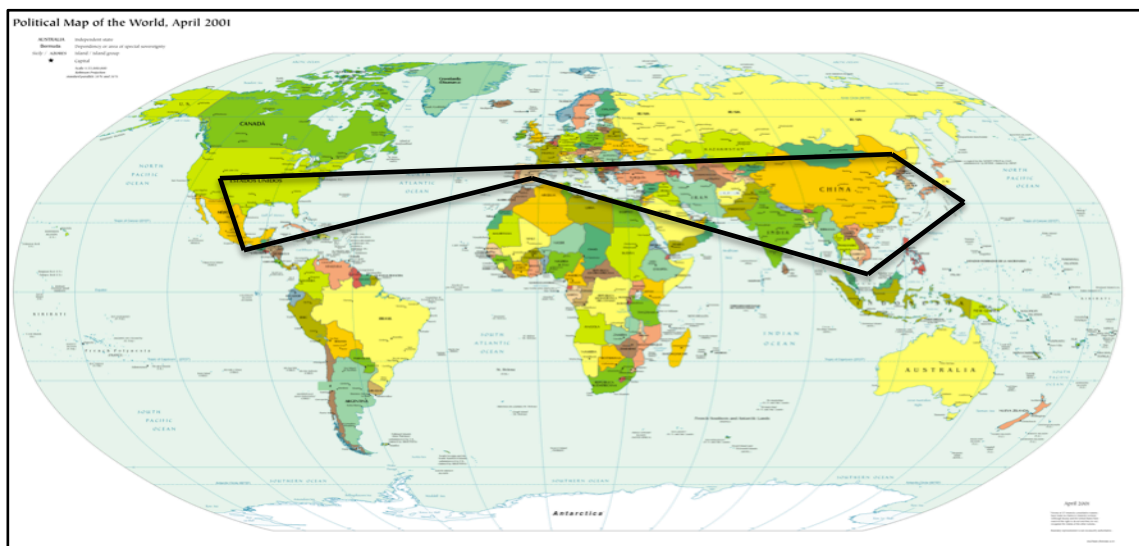
Además es necesario mantener la misma política de comportamiento a lo largo del tiempo. Hay diversas formas de conseguirlo y con el fin de ejemplificarlo menciono dos ejemplos. Por un lado, el Athletic Club de Bilbao es conocido mundialmente por fichar solo a jugadores nacidos en País Vasco y Navarra o con padres de estos lugares. Si bien es cierto que esto les limita su ámbito de actuación, esto se neutraliza mediante una mayor fortaleza de marca y uno de los casos más representativos de identificación de aficionado y club, de forma que sus ingresos en estas dos zonas de España se maximizan y, por parte de aficionados extranjeros es visto como un modelo único y, por ello, atractivo. El otro ejemplo es el Manchester United, club líder en ingresos entre los años 1997 y 2004 y, en 2012, según un estudio elaborado por Kantar, el equipo con más aficionados en todo el mundo, alcanzando la cifra de 659 millones. La forma de crear esa poderosa imagen de marca ha sido mediante la formación de alianzas con otras empresas de reconocido prestigio mundial, el mantenimiento en el tiempo de una misma política de fichajes basada en los mejores jugadores ingleses y, pocos pero importantes, jugadores extranjeros y siendo pioneros en el acceso al mercado oriental abriendo escuelas de fútbol, restaurantes, tiendas o museos a principios del S. XXI (Hill y Vincent, 2006).

Dicha estrategia de globalización de marcas está siendo muy difundida por los grandes clubes del continente, que siguiendo la estela del Manchester United, han optado por el modelo de giras veraniegas y la apertura de establecimientos en todo el mundo. Uno de los últimos grandes movimientos en este sentido, especialmente relevante por la magnitud del proyecto, es la reciente idea del Real Madrid CF de construir un parque

temático en Emiratos Árabes Unidos. Resaltar además, con el fin de ejemplarizar la masividad de las giras veraniegas realizadas por los clubes, la Gira veraniega del Real Madrid en el año 2005, a la que se le denominó con el nombre “World Tour” y en la que se visitó Méjico, Estados Unidos, China y Bangkok en menos de 15 días y por la cual se embolsó, según datos de la página web del diario “El País”, 21 millones de Euros.

Gira Veraniega Real Madrid 2005

Figura 6



Fuente: Elaboración propia

Otra de las habituales acciones de los diferentes equipos de fútbol en relación con la marca es el co-branding, la alianza entre marcas. Esto permite que ambas compañías se aprovechen de sus respectivos valores de marca para maximizar esto mediante una unión. Es importante recalcar que la marca con la que se lleve a cabo la alianza debe transmitir unos valores similares a los del club, tal y como sucede también en el patrocinio. Ejemplo de esto es la alianza entre Viceroy, marca que pretende diferenciarse de sus competidores mediante la deportividad sumada al lujo y el Real Madrid, para la venta de relojes con el logo del club, alianza muy satisfactoria para ambas partes.

Por todo lo que se ha expuesto, el departamento de marketing de un club de fútbol debe buscar crear una marca que identifique al aficionado, que transmita los valores de un club y, para ello, debe ser coherente en sus decisiones e indagar en los aficionados para conocer qué esperan ellos del club y por qué defienden a ese club. Una vez conseguido

esto, sería un error pensar que la imagen de la marca se va a mantener ella sola a través del tiempo. Tras el esfuerzo de los directores y empleados del club para lograr su asentamiento, deben seguir trabajando en ella día a día, como se ha expuesto, con coherencia y respetando la identidad de los fans, que son el alma del club. Conseguido esto, llega el momento de ampliar la imagen de marca, expandirla, siendo los dos mercados más atractivos para la obtención de ingresos por el crecimiento de la importancia del fútbol en esas regiones y el gran número de habitantes.

3.2. Precio

La segunda variable del marketing mix presenta una gran influencia en el comportamiento del consumidor, por lo que el club deberá conseguir fijar el precio justo de forma que se maximicen los ingresos obtenidos. Sin embargo, a la hora de valorar el precio, se engloban además de el de las entradas o abonos, el del resto de productos ofrecidos por el club, por lo que se deberá tener en cuenta todo esto a la hora de fijar la estrategia más adecuada.

3.2.1. Fijar el precio más adecuado. Variables a tener en cuenta.

Volviendo a las características de los servicios indicadas con anterioridad (Grande, 1996), éstas tienen una gran influencia a la hora de fijar el precio y reflejan la dificultad de fijar un “precio justo” para un partido de fútbol.

En cuanto a la intangibilidad, debido a la misma el precio a pagar hace que difícilmente coincida con el valor percibido por el consumidor y por lo que él espera del mismo. Ejemplo de esto es el aficionado que paga 60 euros por una entrada cuando puede suceder que su equipo pierda 5-0. Debido a esto, el equipo de fútbol fija el precio de la entrada según las expectativas que piensa tiene el aficionado para un partido en concreto, es la denominada estacionalidad de la demanda en el fútbol (Agudo y Toyos, 2003).

En lo relativo a la inseparabilidad, afecta directamente a la hora de establecer un precio para un partido determinado ya que el club en general y el departamento de marketing en particular, deben atender a las circunstancias del entorno. Sin embargo, esto es uno de los principales problemas existentes en el fútbol español, y, por ello, a mejorar con urgencia: El alto precio de las entradas en comparativa con el fútbol en otros países.

Esto hace que el porcentaje de asistencia media de los estadios españoles en relación a la capacidad del estadio, en la presente temporada, únicamente sobrepase el 75% en cuatro clubes. Con el fin de mostrar el problema mencionado se expone en la figura 7 el precio de la entrada más cara y más barata de los principales partidos de fútbol disputados este año en Europa. En ella se aprecia como acudir a un encuentro disputado en España es sensiblemente más caro que hacerlo en otro de los países reflejados (Inglaterra y Alemania).

Figura 7

| PARTIDO DISPUTADO | PRECIO DE ENTRADAS |
|--|---------------------------|
| Man. United – Man. City | 37 – 63 € |
| Chelsea – Arsenal | 56 – 104 € |
| Arsenal – Manchester City | 76 – 151 € |
| Bayern Munich – Borussia Dortmund | 15 – 75 € |
| Borussia Dortmund – Bayern Munich | 36 – 62 € |
| Schalke 04 – Real Madrid | 25 – 77 € |
| Real Madrid – Schalke 04 | 50 – 160 € |
| Real Madrid – F.C. Barcelona | 70 – 340 € |
| F.C. Barcelona – Real Madrid | 99 – 359 € |
| F.C. Barcelona – Manchester City | 93 – 272 € |
| Real Madrid – Atlético de Madrid | 70 – 235 € |
| Atlético de Madrid – Real Madrid | 60 – 150 € |
| Atlético de Madrid – F.C. Barcelona | 60-170 € |

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas webs de los clubes.

Por último, la inconsistencia también hace que se pueda incrementar el precio del producto puesto que por el aspecto emocional y la incerteza del devenir del encuentro se genera un aumento de valor que puede ser repercutido en el precio al que se ponen a la venta las entradas.

Por ello, las variables que hay que tener en cuenta para establecer el precio son la competencia existente en el mercado, la imagen que pretende dar la entidad, la relación con el resto de las variables del marketing y, por último, el entorno (Agudo y Toyos, 2003). En todas ellas se profundizará a continuación con el fin de que, al final del presente capítulo relativo al precio, queden claras las estrategias que se pueden llevar a cabo y cómo utilizarlas para maximizar el beneficio del club.

En primer lugar, es importante analizar la competencia existente en el mercado. Ésta es quizás mayor cuando dos o más equipos de fútbol comparten protagonismo en la misma ciudad o área geográfica puesto que, además de las alternativas comunes a todos como puede ser ver el partido en un bar o ir a otros espectáculos como el cine o el teatro, cuenta con competencia a la hora de disfrutar del espectador, aquel que no siente una particular simpatía por ninguno de los equipos que disputan el encuentro. En el fútbol europeo y más concretamente en el español, la principal competencia son los bares en los que disfrutar del fútbol por lo arraigado que está en la sociedad. Esta es la competencia que afecta al aficionado y que es también el que asiste más al estadio. El departamento de marketing de un club de fútbol debe tener en cuenta aspectos para atraer a este aficionado como los horarios en los que se disputan los partidos (Podría ser una buena estrategia bajar los precios de los partidos que se disputen a las 22:00 horas, horario en el que es más probable que esta alternativa gane protagonismo), o las alternativas culturales existentes (Presencia de feria de toros en la ciudad o importante obra de teatro) entre otros. En países como Estados Unidos, la competencia es mucho mayor. Eddie Rockwell (Desbordes, 2007), señala que la principal competencia para el club de fútbol en el que trabajaba eran otras formas de entretenimiento, por lo que optaron por poner precios más bajos que los ofertados en el hockey o beisbol de forma que, exclusivamente basándose en el precio, el único modo de entretenimiento que tenía un precio similar era ir al cine.

En segundo lugar, la imagen que busca transmitir la entidad debe ser coherente con el precio de sus productos, es por ello que un club como el Real Madrid, que exterioriza unos valores como la excelencia, debe mantener un cierto nivel de precios, llevar a cabo un efecto snob que implica aplicar precios más elevados para atraer a la clientela que cree que un valor mayor es sinónimo de calidad (Areyuna, 2007). En el lado radicalmente contrario aparece el Rayo Vallecano, cuya imagen se asocia a club de barrio y humilde por lo que los precios aplicados a sus productos deben ser bajos en

comparación con los de la competencia. Otro tipo de imagen que puede mostrar es la de lealtad con el aficionado, ejemplo de lo cual está la política llevada a cabo por el Atlético de Madrid en el año de su último descenso a segunda división y a la que se hizo referencia (punto 3.1.1.), puesto que se comprometió a que quienes mantuvieran o adquirieran el abono en segunda división se les mantendría el mismo precio la temporada siguiente incluyendo si el equipo ascendía a la máxima división del fútbol nacional.

Además de coherente con la imagen que busca transmitir la entidad, debe ser coherente con el resto de variables del marketing. De esta forma el fichaje de un futbolista o el aumento/disminución de la calidad del equipo debe afectar también a la política de precios del club, así como, tratando el concepto de producto amplio al que se ha hecho referencia al principio del presente capítulo, el ahorro de tiempo y esfuerzo al consumidor con servicios como tienda online o servicios de adquisición de entradas también online pueden incluir un cierto aumento del precio por las facilidades extras percibidas por el potencial cliente. Otra iniciativa destacable en la misma dirección de lo anterior es la posibilidad por parte del abonado de liberar el asiento en caso de que no acuda al estadio, este servicio complementario forma parte del “expanded product” y permite al beneficiario del abono, en caso de que no vaya a acudir al estadio, transmitírselo al club para que lo ponga a la venta, otorgándosele a cambio, si finalmente el producto se vende, el 50% del valor de la entrada que se le descontará del abono del año siguiente. Esta iniciativa, además de justificar un aumento del valor del abono, deja contentas a ambas partes puesto que permite al club, además de obtener la mitad del dinero de la entrada, asegurarse que una persona ocupará esa localidad y, por tanto acudirá al estadio con todo lo que conlleva en cuanto a posibilidades de regreso y gasto en productos secundarios, así como el club pone un incentivo para que el cedente renueve el abono el año próximo. En el otro lado, al aficionado le permite obtener un ingreso extra.

Por último, la relación con el entorno es de suma importancia para determinar el precio. Aspectos como la historia del equipo o lo novedosa de la situación en la que se encuentra influirán en la elasticidad de la demanda. Esto hace que la estrategia de un club que se encuentre en esta situación puede ser de dos tipos: Mantener el precio de las cuotas buscando que se logre un mayor número de abonados o subir las cuotas al aumentar la calidad del espectáculo no lográndose así tal incremento de ventas en los

abonos de temporada. La segunda de las mismas es más beneficiosa, debido a que se consigue que el aficionado lo ve como un guiño por parte del club, con lo que su compromiso también aumentará. Además se consigue por ingreso en abonos una cantidad similar, se gana más gente en el estadio aumentando así el consumo dentro del mismo y, acompañado de una buena gestión por parte del resto de estamentos del club, así como, del imprescindible papel del departamento de marketing, pones los cimientos para que, cuando varíe la situación del club o se perpetúe la misma, caso en el que la demanda es mucho más elástica en relación con los precios, dicha elasticidad se reduzca. Un ejemplo de este tipo de actuación es el realizado el presente año por la Real Sociedad de Fútbol, equipo que llevaba sin disputar la UEFA Champions League desde el año 2003 y que decidió mantener las cuotas de los abonos, logrando así aumentar su número de abonados acercándose al record histórico de la entidad. También influye en la elasticidad de la demanda la facilidad de accesos al estadio o, como se expresó con anterioridad, los horarios de los encuentros.

3.2.2 Alteraciones en los precios. Discriminación y descuentos.

Una vez establecido el precio base a aplicar, el club, en función del tipo de demanda y del resto de circunstancias inherentes al mismo, puede optar por llevar a cabo modificaciones en los precios a los usuarios que cumplan una serie de características o actúen de una forma determinada. Para analizar esto concretamente se establece la división entre segmentación y descuentos.

3.2.2.1 Discriminaciones en los precios.

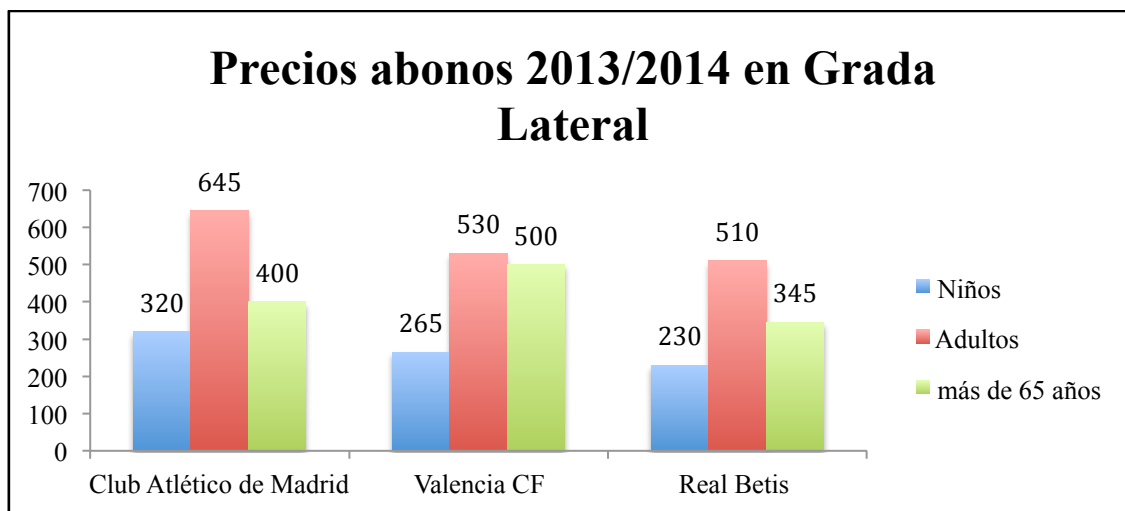
Son muchas las formas en las que se puede discriminar al conjunto de consumidores potenciales del producto, así como son 3 los motivos que tiene un club a la hora de realizar esta discriminación: Discriminación para seguir un patrón de conducta, discriminación para maximizar los ingresos y discriminación para aumentar los asistentes al estadio (Clowes y Clements, 2003). Debido a esto, el análisis se centrará en la discriminación según la persona por considerar ser la más relevante debido a su relación directa con los ingresos a percibir, la amplitud del mercado al que se accede y las posibilidades de actuación que ofrece.

3.2.2.1.1 Discriminación según la persona.

Dicha discriminación hace referencia a variar los precios según aspectos personales, como la edad o el sexo.

En cuanto a la edad, la gran mayoría de los clubes establecen descuentos a niños y a adultos, así como a aquellos que llevan más de un número de años en el club. Dichos descuentos facilitan que los padres lleven a sus hijos, lo cual es muy beneficioso para el club en un medio plazo cuando estos sean adultos y tengan ya inculcado el sentimiento del club así como estén habituados a ir al campo. Además, de forma probable, imiten los actos de su padre llevando también a sus futuros hijos al estadio y, por otro lado, en cuanto al merchandising, los niños son uno de los colectivos que más productos consumen lo que hace que sea habitual que las tiendas de los estadios tengan una línea específica para estos consumidores. Por otro lado, las personas mayores de 65 años, disfrutan en la gran mayoría de descuentos debido, principalmente, a su mayor predisposición a no acudir al estadio debido a su edad, por lo que estos descuentos van enfocados a invitarles a acudir al estadio así como son percibidos por parte de ellos como que el club no olvida a este colectivo. Con el fin de ejemplificar estos descuentos, en muchos casos del 50%, en la posterior tabla se hace referencia a la diferencia de precios del abono de temporada en grada lateral (es preciso tener en cuenta que, debido a que cada estadio es diferente, la zona reflejada no se corresponda exactamente en los tres equipos) según la edad de la persona.

Figura 8



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las páginas webs de los clubes.

Otra estrategia, poco recurrida por los clubes, es la de segmentar según el sexo. El de las mujeres es un enorme mercado potencial en la gran mayoría de las ocasiones ignorado por el departamento de marketing de los clubes, por el contrario su afición al fútbol es cada vez mayor. José Antonio Cuétara Priede, director de marketing del Getafe C.F., en entrevista para Laneta Futbolera, afirma que el fútbol sigue siendo consumido de forma prioritaria por el público masculino y que, por tanto, es importante centrarse en un tipo de público. Además, parafrasea a Woody Allen añadiendo que “Yo no sé cuál es la fórmula del éxito pero sé que la fórmula del fracaso es intentar agradar a todos”. En la misma línea, otro que descarta de forma categórica dirigirse a este segmento es Eddie Rockwell que, a pesar de que el club para el que trabajaba en el momento en el que le hicieron la entrevista disputaba la liga de fútbol femenina de Estados Unidos, señala que ellos no se dirigen a las mujeres ni pretenden hacerlo y que las mujeres no son su audiencia principal, finalizando su intervención señalando que no realizan ninguna acción de marketing relacionada con ellas ni entra dentro de sus planes. Por otro lado, clubes como el Real Murcia sí que buscan promover la presencia de mujeres en los estadios, creando entradas con importantes descuentos para ellas. Dicha actuación puede redundar en una importante fuente de ingresos para el club debido a la amplitud del mercado, además, llevando a cabo acciones en este sentido, conjuntamente con los habituales productos como camisetas del club de fútbol destinadas para ellas, se eliminaría uno de los pensamientos más arraigados como es que el fútbol es únicamente para hombres.



Fuente: Página web oficial del Real Murcia C.F.

Además de a niños, adultos de más de 65 años y mujeres, es adecuada una estrategia de marketing dirigida a las familias. Esto unido a la presencia de bares y restaurantes en el estadio puede conseguir que se vea ir al fútbol como una excelente alternativa para los

fin de semanas. En España, el club que ha llevado esto más lejos es el Club Atlético de Madrid, creando una zona en el estadio, libre de humos durante el partido, además de ofrecer con el abono servicios adicionales para antes del encuentro como parque infantil y monitores. Dicha estrategia tuvo una gran acogida por parte de los seguidores del equipo, agotándose totalmente el cupo disponible por el club antes de la finalización del periodo de suscripción de nuevos abonados.

Por último, discriminar según la lealtad permite favorecer y discriminar positivamente a aquellas personas que llevan más años como afiliados al club. Es habitual encontrar que, a partir de un número de años como abonado, se te reduzca la cuota a pagar o incluso se elimine, además de la presencia de actos al cumplir los 25, 50 o 60 años permaneciendo de forma ininterrumpida en el equipo. Premiar esta actitud incita a que el aficionado, llevando un determinado número de años, continúe permaneciendo con el fin de mantener su número de abonado y llegar a ser parte de los actos expresados así como permite al aficionado recibir un homenaje por su lealtad hacia el equipo.

En definitiva, discriminar en función de la persona, a pesar de la creación de las lógicas desigualdades, es una tarea de imprescindible realización por parte de los departamentos de marketing. Partiendo de que el público más relevante es el público adulto, favorecer la presencia de otros colectivos asegura crecimiento, ingreso en el corto, medio y largo plazo y favorece el objetivo de conseguir que los aficionados y espectadores pasen el mayor tiempo posible en el estadio.

3.2.2.1.2. Otras discriminaciones.

Además de la discriminación personal, son muchas otras las que pueden ser llevadas a cabo con el fin de conseguir los beneficios descritos.

La discriminación por la zona en la que se encuentra la entrada, aparentemente lógica, permite que, en función de la cantidad de dinero que busque gastarse el consumidor y las comodidades que demande, poder acceder al mayor número posible de aficionados. En la misma línea aparece la discriminación en función del servicio, más destinada a diferenciar a aquellos que buscan un servicio extra como puede ser catering durante el encuentro o butacas más cómodas de aquellos que consideran suficiente lo básico. Además, ésta última, permite a los clubes atraer a las empresas, parte importante del

número de abonados del estadio y que, por poner un ejemplo, en el Club Atlético de Madrid representa un 5%.

Discriminar en función del grado de asistencia puede resultar una excelente alternativa para que aquellas personas que buscan ir un número de partidos al año pero consideran que un abono es demasiado. En Europa, la principal alternativa que se les ofrece, además de los abonos de media temporada o, como mucho, los packs que se ofrecen con motivo de la Navidad son las entradas sueltas, sin embargo, en Estados Unidos es habitual la presencia de pequeños abonos que permiten al consumidor elegir de entre toda la oferta un número determinado de partidos, algo tremendamente beneficioso para atraer a este sector que se está tratando (Howard y Crompton, 2007)

La discriminación por el momento en el que se disputa el partido o por el lugar de residencia de la persona (normalmente más caro para los no residentes en la misma ciudad) pueden llegar a descentivar al público y lograr un efecto adverso, por ello, la relevancia de diferenciar consumidores en base a estos aspectos puede incluso ser perjudicial para el club.

3.2.2.2 Descuentos en los precios

Realizar descuentos en los precios con el fin de atraer a los consumidores potenciales puede tener un efecto positivo para el club, sin embargo, también puede desencadenar en el aficionado que lleva muchos años en el club un sentimiento de pasividad hacia él, de forma que se vuelva más sensible a los precios y se desencadene su pérdida por el mencionado efecto de ingratitud (Buhler y Nufer, 2009). Es por ello que, se les debe tener siempre en cuenta a la hora de realizar las políticas de precio como ya se expresó a la hora de efectuar la discriminación por lealtad.

Dichos descuentos se aplican en la mayor parte de los casos como medida de segmentación en el mercado, siendo el más importante por su extensión en cuanto a aplicación el realizado a aquellos que optan por adquirir el abono anual en lugar de adquirir entradas sueltas. Otros descuentos que pueden ser de aplicación son el llevado a cabo en caso de que se adquiriera un determinado cupo de entradas para un mismo partido o los realizados a aquellos que no retrasan el pago haciéndolo íntegro y al contado (Agudo y Toyos, 2003).

3.3. Distribución.

En primer lugar, parece necesario resaltar que la influencia de la distribución del producto será mayor sobre los espectadores que sobre los aficionados, sobre aquellas personas menos leales al producto las cuales necesitarán de ciertos estímulos para sentirse invitadas a acudir al estadio. Es por ello que los hinchas del club, en circunstancias normales, acudirán al estadio aunque las facilidades no sean las más adecuadas, sin embargo, y siguiendo con la clasificación mencionada en el capítulo 2, los asistentes ocasionales precisarán de incentivos para realizar el acto. Por ello, la estrategia del departamento de marketing del club debe ir enfocada a lograr que los consumidores acudan al estadio debiendo buscar otorgarles todas las facilidades para que esto se produzca. Igualmente sucede con la venta de entradas y el merchandising, todos ellos elementos tratados con anterioridad (ver 3.1.2 y 3.1.3) por tratarse de productos inherentes al partido de fútbol desarrollándose también en los apartados señalados cómo llevar a cabo una buena distribución para lograr el mencionado objetivo de potenciar la asistencia.

3.4. Comunicación.

En el análisis de esta última variable del marketing mix se pretende mostrar la importancia de relacionarse con los consumidores de forma adecuada con el fin de que conozcan el club, lo que ofrece y la forma de diferenciarse del mismo respecto a sus competidores. En ocasiones se tiende a pensar que es suficiente con tener un buen equipo formado por un cúmulo de estrellas para atraer a los potenciales consumidores, pues bien, si bien es cierto que es una enorme fuente de atracción, sin una política comunicativa adecuada por parte del club se estará más lejos de lograrlo. La comunicación alcanza si cabe más relevancia en el conjunto de equipos que no son considerados punteros, que no poseen esas estrellas con las que conseguir diferenciarse, sin embargo, una cuidadosa estrategia por parte del departamento de marketing sí puede lograr que se expanda el producto y aumentar en consecuencia el número de asistentes al estadio y el número de consumidores de sus productos.

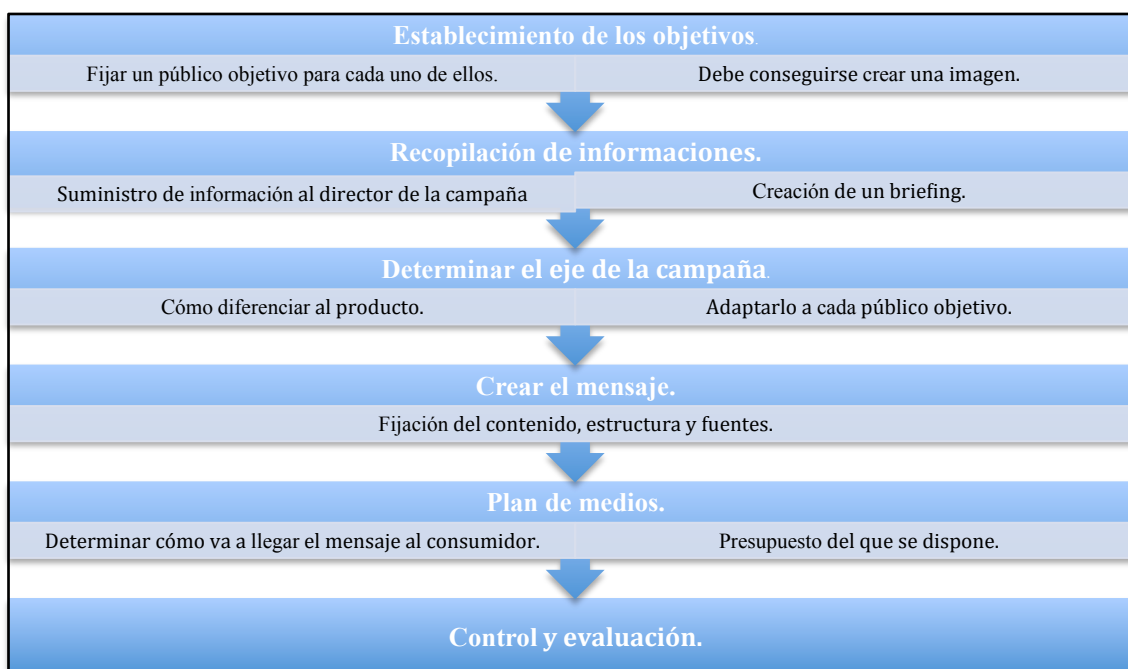
Además, se analizará el patrocinio, modalidad de comunicación y que supone una gran fuente de ingresos para los clubes de fútbol con la cual las marcas pretenden relacionarse a sí mismas con un evento o equipo en concreto con el fin de aumentar su

valor de marca y darse a conocer, normalmente a un segmento de nuevos clientes (Rivera y Molero, 2012).

3.4.1. Pasos a seguir para diseñar una comunicación adecuada.

Con el fin último de que el cliente reciba la información de la forma que pretende el emisor del mensaje, es necesario llevar a cabo una secuencia de actos con la finalidad de reducir el margen de error de la empresa. (Báez, 2000) destaca los siguientes:

Figura 9



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Báez, 2000)

En primer lugar, hay que establecer los objetivos que pretende conseguir el club a través de la campaña de comunicación. Dichos objetivos si bien en último lugar se pretende aumentar la asistencia de personas al estadio o la adquisición de productos derivados del merchandising pueden tener otras finalidades como, en caso de que un club sea desconocido para el público en general, conseguir que se forme una imagen del mismo. Además puede buscarse ganar popularidad o la atracción de un segmento del mercado que no es el habitual por parte del club, así como fidelizar uno que está mas apegado a la marca. En cuanto a ejemplos de políticas de comunicación, el Getafe C.F. a través del anuncio de captación de abonados de la temporada 2011/12, buscó llamar la atención del público masculino, siendo un claro ejemplo de búsqueda de ganar popularidad. En dicho anuncio, realmente agresivo, se mostraba a unos zombies que invitaban al

aficionado del Getafe a concebir más hijos con el fin de que en un futuro se llenaran las gradas del estadio. El resultado fue muy satisfactorio puesto que se lograron múltiples premios como el del Festival de Publicidad “El Sol” de Bilbao, se incrementaron los abonados y en palabras de su director de marketing, José Antonio Cuétara Priede, en la misma entrevista recogida con anterioridad, se consiguieron importantes espacios publicitarios de forma gratuita como en telediarios y programas deportivos que consiguieron dar notoriedad a la marca.

Estos objetivos deben ser fijados de forma diferente para cada uno de los segmentos en que se decida dividir al público adaptando las campañas de comunicación a cada uno y diferenciándoles en el momento de fijarlas aunque esto implique un aumento de precios. Es por ello que la mayor parte de los clubes de fútbol orienten sus campañas al público objetivo.

Cumplido el primero de los pasos, es preciso entregar a la persona encargada del marketing en el club toda la información necesaria acerca de la historia, productos y objetivos entre otros permitiendo así a estos adaptar diseñar la mejor campaña posible. En clubes donde se han producido escasas variaciones en este departamento en los últimos años, dicha acción sería prescindible.

El tercer paso es determinar el eje de la campaña, pensar cómo puedes diferenciar tu producto del resto. En el caso del Club Atlético de Madrid la forma de hacerlo es potencializando el sentimiento de pertenencia y la fidelidad de sus seguidores. Es por ello que las campañas van dirigidas al público masculino, que ya conoce el club y se siente parte del mismo buscándose con ello que aumente, si cabe, esta sensación. Uno de los spots más característicos es el de la temporada 2003/04 que, a través del slogan “Esa extraña conexión” se muestra como dos combatientes en bandos contrarios durante la Guerra Civil Española acaban poniendo en segundo lugar las armas únicamente por el hecho de ser ambos hinchas del club. De esta forma se muestra al equipo como algo distinto y cómo el hecho de defender a este club está por encima del resto de cosas.

Crear el mensaje a partir de las directrices previstas y mencionadas con anterioridad debe adaptarse en función del próximo paso, el medio de difusión. Es por ello que en caso de que se pretenda utilizar la radio primará la búsqueda de un slogan que permanezca en la mente del consumidor, sin embargo, en caso de optar por la televisión, se deberá dar más relevancia al impacto visual y a la presencia de signos identificativos

del club. Además, es en esta fase cuando se decide si optar por una publicidad de corte emocional o más racional. (López, 2007) añade que el ser humano es emocional antes que racional y que es algo que trasladan a sus decisiones de compra. Es habitual en el mundo del fútbol optar por una estrategia de este tipo ya que, además de esto que señala, este mundo es muy emocional y como se lleva mencionando a lo largo del presente trabajo, basan en gran medida sus decisiones de compra en este aspecto.

El plan de medios hay que diferenciarlo según se trate de una comunicación personal o impersonal. (Kotler y Armstrong, 2008) indican que la primera de ellas hace referencia a la comunicación entre dos o más personas directamente entre sí. Entre estos canales se encuentran el denominado boca a boca entre aficionados acerca del producto, algo que incluso puede ser forzado por el club a través del buzz marketing. También otros como los trabajadores de la empresa, que deben dar información a los abonados y resto de consumidores de las promociones y ofertas que ofrece el club o el resto de trabajadores encargados de las relaciones públicas del equipo. Por otro lado, los canales de comunicación impersonal transmiten mensajes sin establecer un contacto o una retroalimentación especial y, por su importancia, mayor difusión y por ser la práctica empleada con más habitualidad, serán tratados de forma separada en el próximo capítulo. También, el presupuesto del que se dispone invitará a utilizar uno u otro, siendo los que menos coste suponen para la empresa los de tipo personal.

Por último, es tarea del club controlar el devenir de la campaña y los resultados que está produciendo para practicar así los ajustes que se consideren necesarios. (Kotler, 2000) incluye el factor de alteración del entorno, puesto que parte continúa estable mientras que otra se muestra, en muchos casos, muy cambiante. En el fútbol, los resultados del equipo, a pesar de los aspectos como la plantilla y próximos rivales, son impredecibles, por lo que esta tarea gana incluso más en importancia en este deporte. Por ejemplo, el Club Atlético de Madrid, en su spot del año 2001/2002, campaña en la que jugó su segundo año consecutivo en Segunda División y a pesar de que se contaba con el ascenso a la máxima categoría, supo adaptarse a las circunstancias internas presentando un anuncio en el que se mostraba, únicamente, a un niño preguntando a su padre “Papa, por qué somos del atletí?”. El club se vio en una situación que no conseguía explicarse por tener el mayor presupuesto en la Segunda División y viendo la previsible caída de abonados que se produciría optó por apelar al sentimiento interno de los aficionados con el objetivo de comprender todos conjuntamente la irracional situación del equipo. Otro

ejemplo se dio durante el Mundial de fútbol de Sudáfrica en 2010 cuando los spots publicitarios del evento variaban sustancialmente según evolucionaba el mismo (Torres, 2010).

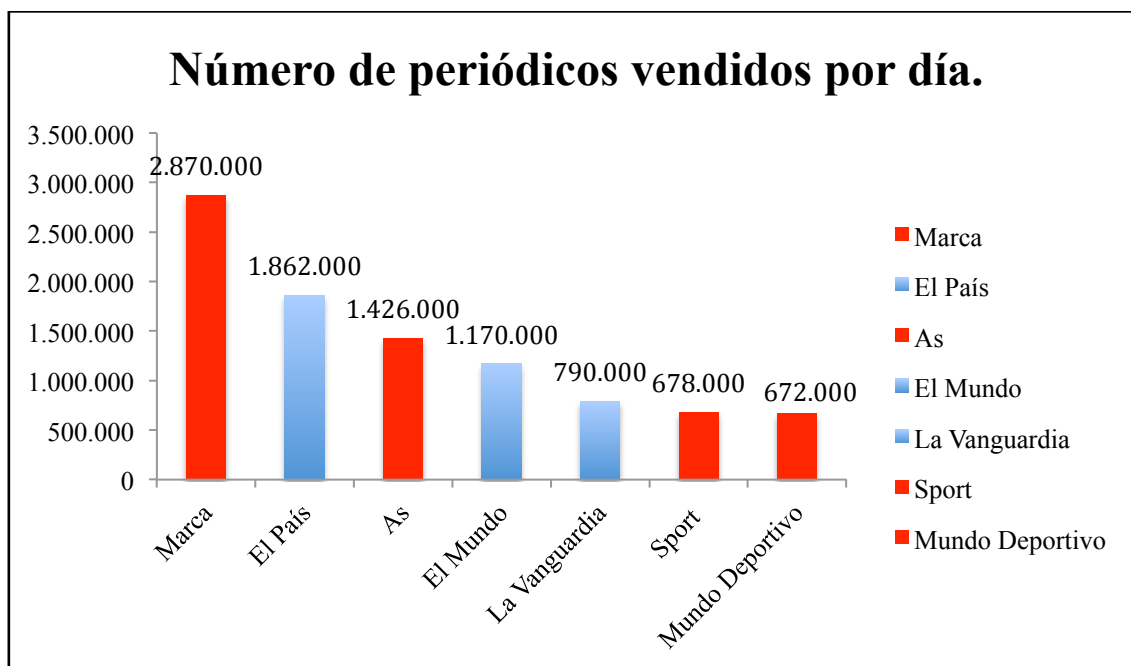
3.4.2. Medios de comunicación impersonales.

Son los medios de comunicación impersonales los más utilizados por los clubes para darse a conocer y ejercer el fenómeno comunicativo. (Moreno, 2002) indica que los aficionados al fútbol son personas especialmente permeables a la publicidad, ventaja de la que deben aprovecharse los diferentes conjuntos. (Agudo y Toyos, 2003) enumeran como medios de comunicación más destacados los periódicos, la radio, la televisión, la publicidad exterior y nuevos medios como Internet.

Los periódicos y, más concretamente los periódicos deportivos, constituyen una excelente forma de ganar en importancia para los lectores de los mismos por su gran difusión en España y porque accedes directamente al público que más te interesa. Este medio gana fuerza cuando los equipos involucrados son noticia por sí mismos, cuando por motivos ideológicos, políticos, sociales o económicos los mensajes por ellos emitidos son recogidos rápidamente por los distintos diarios de la región o el país, dándose en el caso de la liga española en el F.C Barcelona, Real Madrid o Valencia C.F. (Olabe, 2009). Además, como se muestra en la figura 10, 4 diarios deportivos (marcados en rojo) ocupan las 7 primeras plazas de diarios más leídos en España no gratuitos, reflejo de la afición por el fútbol que hay en el país.

Sin embargo, no es una práctica habitual comprar un espacio publicitario en un diario, por lo que es tarea de los clubes y de sus departamentos de comunicación dilucidar cómo conseguir destacar para ocupar las páginas más destacadas de estos diarios. También, es habitual en la liga española el reparto de periódicos editados y escritos por el departamento de comunicación del propio club. En ellos ocupan un lugar destacado las promociones y descuentos que ofrecen así como suelen aparecer latentes artículos de partidos históricos del club para reforzar el sentimiento de pertenencia.

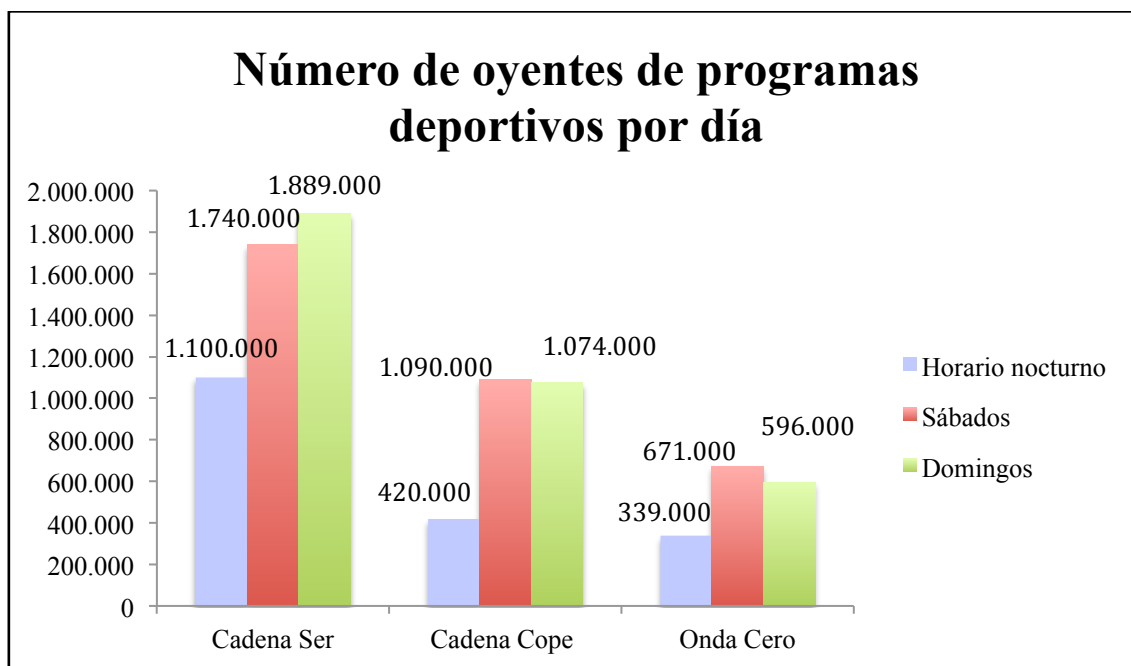
Figura 10



Fuente: EGM abril de 2013.

En las radios, también sucede lo mismo que con los periódicos, la forma de promocionarse es a través de llamar la atención por algo en concreto realizando promociones que no sean habituales dentro del mundo. Los programas deportivos son también muy consumidos por el público y, a diferencia de lo que sucede en periódicos o televisión, al ser la percepción únicamente auditiva, obviar el mensaje es más complicado que en los anteriores. Existen emisoras dedicadas de forma exclusiva al deporte, como Radio Marca, sin embargo, las que más audiencia tienen son aquellas de información general que dedican una serie de programas al deporte, más concretamente, lo hacen los días de partido y con un programa nocturno por la noche. Ejemplo de lo dicho, en la figura 11 se muestra las audiencias de los programas deportivos de radio, agrupados en las tres emisoras con más audiencia en función de si se emiten a diario, sábados o domingos. Como se puede apreciar, cuando concentran a un mayor número de espectadores son los fines de semana, de forma que, como además agrupan a una mayor variedad de consumidores por coincidir con los partidos, es donde debe buscar el club transmitir una mejor imagen.

Figura 11



Fuente: EGM julio de 2013

La televisión permite aunar los dos medios anteriormente descritos añadiendo el movimiento y permite llegar a un gran conjunto de la población. Es el medio más caro pero también el más penetrante y a través del que se obtienen mejores resultados por lo que, aun con eso, es el más utilizado por los clubes españoles. De entre las diferentes formas de difundir el mensaje a través de la televisión destacan los spots publicitarios puesto que permite reflejar el sentimiento del club sin más gasto que el empleado en crearlo ya que la dinámica utilizada suele ser la publicación en la página web del club para, posteriormente, lo divulguen los programas deportivos o los medios de información nacional sin que deba abonar nada el equipo por ello. En el caso del Club Atlético de Madrid, a cuyos spots se ha venido haciendo referencia a lo largo del trabajo, subcontratan a la empresa Sra. Rushmore para su creación, empresa especializada en la creación de estos spots y que ha hecho que, únicamente por la presencia del anuncio en los premios de publicidad más prestigiosos a lo largo de los años, se expanda y fortalezca la imagen de marca. Además, muchos clubes optan por la creación de sus propios canales, sin embargo, la imposibilidad de acercarse a potenciales consumidores y únicamente a aquellos que ya están fidelizados, desaconseja la utilización de esta práctica.

La publicidad exterior, además de facilitar la posibilidad de segmentar pues permite al equipo seleccionar en qué sitios públicos colocar la imagen publicitaria, destaca por su

capacidad de impacto y repetición (Agudo y Toyos, 2003). Dicha publicidad, cuando es llevada al extremo se denomina “Street marketing” y consiste en la creación de campañas originales que consigan llevar al consumidor hacia ellas en lugar del acto contrario (Rivera y Molero, 2012). En la siguiente imagen se ilustra un ejemplo de este modelo de publicidad exterior llevado a cabo por la empresa “Nike”.



Fuente: Página web de Nike.

Por último, la aparición de internet amplía los medios de comunicación impersonales y, por su alto grado de uso entre la población y la también más sencilla segmentación, son un recurso de extendido uso por parte de los clubes. Actualmente todos los equipos de la liga española cuentan con una página web propia en la que promocionarse y promocionar sus productos, así como surtir de la información que requieran a todas las personas que muestren interés por ellas. Sin embargo, se encuentran en la misma situación que los canales de televisión propios de los clubes, no consiguen llegar más allá de los hinchas y personas interesadas en el club, escapándoseles otros segmentos como el de los amantes del fútbol o aquellas personas que se encuentran ajenos a éste. Debido a esto, es habitual la compra de espacios publicitarios en los diarios online de mayor difusión en España siendo el coste por este servicio muy alto. Por ejemplo, instalar un vídeo que se reproduzca de forma permanente en la portada de la página web de marca.com entre 8 y 20h cuesta alrededor de 90.000 euros.

En conclusión, son muy variadas las formas que tiene la empresa de comunicarse con los clientes y potenciales clientes, desde aquellas provenientes desde el propio club

como la página web o el personal que trabaja en el mismo hasta aquellas externas como la televisión (se entienden exceptuados los canales propios de los equipos) o la radio. Entender por parte del club cuál utilizar en función de cuál es tu mensaje y a quién te diriges es un tarea fundamental para optimizar los recursos económicos de los que dispone, pudiendo combinar todas ellas si así lo exige el objetivo prefijado.

El Club Atlético de Madrid dirige sus campañas hacia los abonados del club y a aquellas personas que ya se sienten parte integrante del equipo, buscando que su fidelidad se cree o aumente incluso hasta el punto de, como ya se expresó en el capítulo 2 relativo al público al que se dirige el marketing del deporte, se cree en ellos una necesidad. El medio más utilizado por el club, además de los personales, son los spots publicitarios pues su penetración en los aficionados es alta y, normalmente, la difusión es gratuita. Sin embargo, en las últimas fechas por los buenos resultados conseguidos ha hecho que el espacio que ocupe en periódicos y radio haya ido en aumento, ambos aspectos muy relacionados con la marcha del club. Para profundizar en el crecimiento, buscar vías como la aparición en prensa o radio en lugares donde el fútbol se encuentra en expansión y se pueden obtener abundantes ingresos económicos como China u Oriente Medio, permitiría al club obtener nuevas vías de financiación y continuar con el crecimiento.

3.4.3. El patrocinio deportivo.

Por considerársele también una forma de comunicación y no únicamente un modo de obtención de ingresos se ha optado por la inclusión del mismo dentro del presente capítulo y su posterior desarrollo en este trabajo. Es considerado una forma de comunicación por la importancia de la empresa que patrocina al equipo (lo más habitual es que los clubes sean los patrocinados) produciéndose una transmisión de valores entre ambas (Campos, 1997).

En primer lugar, aunque en el presente trabajo no se indagará en ello, el patrocinio es una de las principales fuentes de ingresos para los clubes. La cesión de la camiseta, instalaciones del estadio e incluso el nombre del mismo así como partes del producto como puede ser el insertar publicidad en la entrada, son unas de las prácticas más habituales de explotación de este recurso que permite a los clubes la obtención de unos ingresos considerados básicos para continuar con su actividad y poder reducir el precio

de las entradas y abonos para hacerlo más accesible al aficionado. Los clubes que más dinero ingresaron en 2013 en concepto de patrocinio y mercadotecnia, destacando los mencionados en primer lugar, son los siguientes:

Figura 12



Fuente: Estudio football money realizado por Deloitte, 2013.

Estos clubes, coincide que son los que tienen más seguimiento en cada uno de sus respectivos países, elemento especialmente valorado por las marcas por la posibilidad de poder acceder al máximo número de seguidores posibles. Es por ello que ser el club más importante de una región o país otorga una gran ventaja a la hora de obtener importantes ingresos por este concepto (Mnzava, 2011).

Volviendo al plano de la importancia en cuanto al valor de marca de la empresa, el club de fútbol, sin llegar a dejar en un segundo plano la cantidad de dinero ofrecida para la cesión, debe buscar una empresa que comparta valores, tipo de público y cuya asociación genere sinergias que sean beneficiosas para ambos. Es por ello que es capital la elección del sponsor y que una mala decisión en este sentido puede perjudicar al club. En este sentido, en el año 2011, el Club Atlético de Madrid recibió una oferta de la empresa líder en infidelidades “Ashley Madison” para anunciarse en la camiseta del club cuando el equipo no tenía ese espacio explotado. Sin embargo, una vez el club valoró las repercusiones negativas que podría tener que el consumidor asociara el objeto de la empresa patrocinadora con el Atlético de Madrid, decidió descartar la oferta.

Destaca Esteve Calzada que en primer lugar hay que identificar los sectores de actividad tradicionalmente asociados con el fútbol y buscar dentro del mismo una empresa que cumpla los requisitos anteriormente señalados. Tiene especial relevancia encontrar un sector en crecimiento pues las posibilidades de vinculación con la empresa en un largo plazo aumentan en gran medida. En la misma entrevista y con el fin de resaltar las consecuencias que para la empresa patrocinadora supone anunciarse en un club líder señala que, cuando una empresa decide asociarse con el Real Madrid C.F. las ventas de dicho producto en Barcelona caen de forma dramática, sucediendo el efecto contrario cuando deciden vincularse con el F.C. Barcelona.

Una de las estrategias a considerar para el patrocinio es la búsqueda de un patrocinador para conseguir penetrar en un nuevo mercado. En este sentido, el Club Atlético de Madrid tiene como principal sponsor el país asiático Azerbaiyán, situado en un enclave privilegiado por encontrarse entre Europa y Asia y con el que conjuntamente con el contrato de patrocinio se ha incluido la creación de escuelas deportivas en el país y la obligatoriedad de disputar un partido allí con carácter anual. Esto permite al club no solo obtener ingresos sino ampliar el conjunto de potenciales consumidores e internarse dentro del mercado asiático, donde el fútbol está presentando un crecimiento continuo. Otra opción es optar por una empresa sin ánimo de lucro asumiendo así el club su responsabilidad con el resto de la sociedad. Este comportamiento puede tener resultados positivos para el equipo por la existencia de un pensamiento creciente de valorar a la empresa en base a su comportamiento con el entorno y sus valores (Capriotti, 2007).

En definitiva, la elección del patrocinador es una tarea ardua y complicada pues la influencia sobre el valor de marca de la empresa y la concepción que van a tener de la misma los potenciales consumidores del producto es muy grande, lo que hace que basar únicamente la elección en los ingresos ofrecidos pueda tener una repercusión negativa en el futuro a corto y medio plazo del club. Sin embargo, elegir una empresa que comparta valores, presente indicios de crecimiento y actúe en un sector en el que club o no tenga ya patrocinadores o le permita ayudar a la expansión de la marca permitirá a la empresa patrocinada y a la patrocinadora invertir conjuntamente para añadir valor al patrocinio (Barreda, 2009).

4. El caso del Club Atlético de Madrid.

A lo largo del presente trabajo se ha ido haciendo referencia al modelo de marketing llevado a cabo por el Club Atlético de Madrid, mencionando sus diversas actuaciones en el campo de los cuatro elementos que conforman el marketing mix. Es por ello que en este capítulo se comentará de forma breve posibilidades de mejora a aplicar en las actuaciones del departamento de marketing, uno de los que mejor resultados están obteniendo los últimos años y que ha conseguido extender la marca “Atlético de Madrid” por Europa, Asia y América del Sur.

En primer lugar, destacar que uno de los principales activos del club es que se trata del tercer club más seguido de España y el tercero también que más productos vende de merchandising, a pesar de únicamente contar con una tienda en Madrid capital como se mencionará a continuación.

Figura 13



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de AIMC, 2012

Por otro lado, la presencia en la misma ciudad del Real Madrid C.F., que cuenta con una mayor presencia tanto nacional como internacional, repercute negativamente sobre las posibilidades del club. Sin embargo, a través del Departamento de Marketing se ha buscado cómo conseguir hacer de este equipo un club único, algo que se ha logrado, como se ha mencionado, a través de spots que buscan realzar la fidelidad del aficionado

y el sentimiento de identificación. No solo con los spots sino con otros elementos del producto como la música se ha buscado la consecución del mismo efecto. El himno del centenario del club, celebrado en 2003, fue compuesto e interpretado por Joaquín Sabina, artista de reconocido prestigio internacional y que ha manifestado en múltiples ocasiones ser hincha del club. Una de las frases de dicho himno “Mira si soy colchonero que paso por Concha Espina como pasa un forastero” cumple con lo mencionado de conseguir diferenciarse del otro gran equipo de la ciudad, apelando a un sentimiento de diferenciación y de lealtad y asumiendo que el Real Madrid C.F. puede ser más lujoso pero el Atlético de Madrid tiene algo distinto como se exterioriza con la siguiente frase también extraída del himno y que dice “Ni cambio por mi Neptuno tu pasarela Cibeles” (hace referencia a las fuentes donde ambos clubes celebran la consecución de los títulos).

Además, mediante la creación del Nuevo Estadio Vicente Calderón, programado para el año 2016, se va a dotar al estadio de todas las facilidades previstas en el apartado de producto, puesto que se tratará de una zona más amplia, con mejores accesos y con mayores posibilidades de explotación. Entre estas últimas medidas, se pretende que el nombre del estadio provenga de un patrocinador. Será vital para el club conseguir llenar esas localidades y que el nuevo emplazamiento no afecte a los hinchas y restantes aficionados actuales, debiendo ser ésta una de las principales labores del Departamento de Marketing. Sí se considera mejorable la distribución de los productos del club, no contando con ninguna tienda física en Madrid capital a excepción de la presente en el estadio. Considerar la creación de una red de franquicias permitiría tener más presente al potencial consumidor el producto, la obtención de unos ingresos extra y facilitar el acercamiento de los mismos contribuyendo a que el aficionado gane en comodidad.

La segmentación por sexos, permitiría al club abrir un importante mercado como se ha explicado con anterioridad y fomentar la concepción de que ir al fútbol supone un entretenimiento para toda la familia. Además, la implantación de descuentos a personas sin empleo adaptándose a las circunstancias del entorno permitiría transmitir una imagen de comprensión hacia el aficionado compensándose, bajo mi opinión, el gasto ocasionado como consecuencia de dichas rebajas en el precio. Es por ello que la utilización que se produce en la actualidad como único criterio de segmentación de la edad puede resultar insuficiente y una mirada más amplia en este sentido añadiría mayor valor a la marca y provocaría un incremento de los ingresos.

Por último, la comunicación utilizada ha permitido la expansión internacional del producto, generando en un corto plazo un incremento de los ingresos producidos por la realización de giras así como la presencia de mayores aficionados alrededor del mundo. El contrato de patrocinio con Azerbaiyán, sumado a otros como Coca-Cola, La Caixa o Volkswagen, todas ellas empresas líderes y de reconocido prestigio, fortalece la imagen de marca de la empresa y la asociación por parte del aficionado y potenciales consumidores con valores tales como la calidad o el carácter histórico.

5. Conclusiones.

El club de fútbol debe destinar una parte importante del presupuesto disponible al departamento de marketing por su, como se ha concluido, importancia directa en la obtención de ingresos que repercutirán en la mejora del producto así como por las posibilidades de crecimiento derivados de ello. En el estudio realizado, se ha puesto de manifiesto que el partido en sí mismo es una pequeña parte del producto total, siendo numerosas las extensiones del mismo que son en las que deberá centrar su actuación el equipo en concreto. Desde la venta de productos de merchandising a través de tiendas propias, franquicias o licencias, a la adecuada gestión de la música en los intermedios del evento, todo es importante, influye y por ello debe ser adecuadamente gestionado en base a los objetivos marcados por la entidad. De esta forma, no hay duda de que no hay una única política válida para todas las compañías e, incluso, que una de éstas a buen seguro no le va a servir ni a otro club e incluso ni a un club de la misma ciudad o que dispute la misma competición. Por ello, es fundamental realizar un estudio previo del equipo, de su entorno, de lo que transmite y del tipo de consumidores potenciales que tiene para elegir qué hacer en cada caso.

El consumidor del fútbol es una persona emocional, que siente y vive los partidos y es por ello que el club debe adaptar la política a esta especial circunstancia propia del deporte. Los consumidores, en función de la lealtad se pueden dividir en cuatro segmentos, siendo el más importante para el club el de los hinchas pero el que más posibilidades tiene de crecimiento el de los aficionados al fútbol. Además, mediante acciones relativas al precio, el mercado de aficionados puede crecer fomentando la asistencia de niños, ancianos y mujeres, que como se ha desarrollado es un mercado muy amplio y al que cada club debe intentar acceder para aumentar el número de consumidores y maximizar los ingresos.

Como se ha demostrado, es capital para los equipo un buen desarrollo del concepto de estadio pues este es una de las principales fuentes de ingresos y es una instalación que en el fútbol español está muy infrautilizada. Por ello, a través de tiendas y restaurantes, servicios adicionales como museos, la presencia de salas de eventos y numerosos sitios VIP y siempre manteniendo unas estándares de limpieza, seguridad y accesibilidad, se puede alcanzar el objetivo de mantener un uso durante los 7 días al año y maximizar el tiempo de estancia en las instalaciones más allá de los 90 minutos que dura un partido.

Conseguir una sólida imagen de marca y lograr que el consumidor asocie el club con los ideales que se pretenden transmitir dará solidez al equipo en su conjunto y le permitirá llevar a cabo todas las acciones de comunicación teniendo una fuerte base sobre la que sustentarse. La presencia de jugadores estrellas o la consecución de buenos resultados se ha llegado a la conclusión que ayudará a que el aficionado tenga un primer conocimiento del equipo debiendo ser los trabajadores encargados del marketing los que deban fidelizar a los mismos y fomentar su asistencia al estadio, a lo que ayudará desarrollar una política de precios que ayude a que aquellos segmentos que se menos propensos a asistir al estadio lo hagan. Un mercado muy amplio y escasamente desarrollado es el de la mujer, que como se ha puesto de manifiesto, cada vez se muestra más predispuesta a acudir a ver un partido de fútbol. Por supuesto, en ningún caso debe dejarse fuera a aquellos más habituales por la posibilidad de acarrear en ellos frustración.

La alianza con empresas que cumplan el perfil del club permitirá , además de obtener ingresos, que se asocien ambas marcas generándose sinergias entre ellas, por lo que la importancia a la hora de elegir la marca colaboradora es fundamental y debe primar en la elección los valores por encima del precio a percibir. Además, puede ser parte fundamental de una estrategia de expansión del producto pues puede facilitar al equipo la inserción en nuevos mercados, como se ha reflejado con la alianza entre el Atlético de Madrid y el país Azerbaiyán, así como puede ser fiel reflejo de la responsabilidad social corporativa de la empresa mediante, por ejemplo, la cesión de espacios a entidades sin ánimo de lucro. El patrocinio, asociado con otras labores de comunicación como el desarrollo de spots o la búsqueda de más presencia en radio y televisión, permitirá dar reconocimiento al equipo y crear una imagen en el subconsciente del consumidor.

En definitiva, los clubes sí dan la importancia que se merece a este departamento, algo que se exterioriza con la presencia de un área especializada encargada de estas actividades en 19 de los 20 equipos de la liga española. Sin embargo, todavía queda mucho camino por recorrer, muchos recursos que explotar y muchas posibilidades de crecimiento. Por ello, no cabe duda que la tendencia creciente en cuanto a importancia que está alcanzando el marketing en este deporte va a continuar en el futuro, pues sin una adecuada política de marketing, por muy bien que funcionen el resto de áreas o se

cuenta con los mejores futbolistas posibles, el club no será sostenible en un medio plazo.

Existen limitaciones del presente trabajo, desde el no tratar de forma directa las distintas fuentes de ingresos de los clubes hasta el centrarse, principalmente, en clubes de la liga española. Además, la comparación más en profundidad con grandes acontecimientos en otros deportes como la Superbowl o la ceremonia inaugural de los Juegos Olímpicos, por poner dos ejemplos, permitiría ampliar el radio de actuación a los responsables del marketing y conocer nuevas iniciativas que, a buen seguro, muchas resultarían de aplicación.

Por último, partiendo de la base de este trabajo, concluir la investigación analizando en profundidad el modelo por separado de clubes de la liga española, la comparación entre los métodos utilizados en la liga española y el resto de ligas europeas y sudamericanas o una relación entre la utilización de cada una de las técnicas señaladas a lo largo del presente trabajo con sus resultados económicos permitiría continuar con la línea de investigación emprendida obteniendo unos resultados concretos.

6. Bibliografía.

- Aaker, D. (2002): *Construir marcas poderosas*, Gestión 2000, Barcelona
- Arceo, A. (2003). “Beckam, un fenómeno de mercado”. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, Septiembre 2003, pág. 4-11.
- Agudo San Emeterio, A y Toyos Rugarcía, F. (2003): *Marketing del fútbol*, Pirámide, Madrid.
- Alonso, J. y Grande, I. (2004): *Comportamiento del consumidor*, ESIC editorial, Madrid, 5ª edición.
- Areyuna, F. (2007): “Introducción al producto deportivo: La mezcla de marketing en el deporte”, Portal Deportivo. <http://tinyurl.com/pog5spy> (último acceso marzo, 2014)
- Báez, C. (2000): *La comunicación efectiva*, INTEC, Santo Domingo.
- Barreda, R. (2009): Eficacia de la transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo: Una aplicación experimental, tesis doctoral, Universidad de Valencia, 2009.
- Blanco, M. y Forcadell, F. (2006): “El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España”. *Universia Business Review*, nº11, pág. 36-61. <http://tinyurl.com/qfel574> (último acceso marzo, 2014)
- Buhler, A. Y Nufer, J. (2009): *Relationship Marketing in Sports*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Campos, C. (1997): *Marketing y patrocinio deportivo*, Colección Gestión Deportiva, Cáceres.
- Capriotti, P. (2007): “El Patrocinio como Expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización”. *Revista Razón y Palabra*, nº 56. <http://tinyurl.com/qeskr9w> (último acceso marzo, 2014)
- Clowes, J. y Clements, N. (2003): “An exploration of discriminatory ticket pricing practice in the English football Premier League”. *Managing Leisure*, p. 105-120. <http://tinyurl.com/psffrdy> (ultimo acceso marzo, 2014)

- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003): *Marketing de las artes y la cultura*, Ariel, Barcelona.
- De Moragas, M. (2003): *El impacto de internet en los medios de comunicación y la industria del deporte*, Centro de Estudios Olímpicos, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Desbordes, M. (2007): *Marketing & Football. An international perspective*, Oxford, Oxford.
- Desbordes, M.; Ohl F. y Tribou, G. (2001): *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo*, Paidotribo, Barcelona.
- Feller, R. (2006): *Planificación estratégica de marketing: Asociación Nacional de Fútbol profesional 2007-2010*. Tesis para optar al grado de magister en gestión y dirección de empresas, Universidad de Chile, 2006. <http://tinyurl.com/ot54vfg> (último acceso marzo, 2014)
- Gil, G. (2007): *Hinchas en tránsito: Violencia, memoria e identidad en una hinchada de un club del interior*, editorial EUEM, Argentina.
- Ginesta, X. (2010): “Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT”. *Estudios sobre el Mensaje periodístico* nº 16, pág. 145-166.
- Grande Esteban, I. (1996): *Marketing de los servicios*, ESIC, Madrid.
- Herskovits, R. (2013). “Impacto de los cambios tecnológicos en los modelos de negocio en las industrias de cultura y ocio en España. El caso de los museos y los clubes de fútbol”. *Economía Industrial* nº389, págs. 87-94. <http://tinyurl.com/n9wdovo> (último acceso marzo, 2014)
- Hill, J. Y Vincent, J. (2006): “Globalisation and sports branding: The case of Manchester United”. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Mayo 2006, p. 213-230.
- Howard, D. y Crompton, J. (2007): “Tactics used by sports organizations in the United States to increase ticket sales”. *Managing Leisure*, pág. 87-95. <http://tinyurl.com/o5py3p9> (último acceso marzo, 2014)
- James, B; Hardy, S y Sutton, W. (2007): *Sport Marketing*, Hardback, EEUU. 3ª edición.

- Kotler, P. (2000): *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, Madrid.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2011): *Principles of Marketing*, Pearson, UK, 13ª edición.
- Lenderman, M. y Sánchez, R. (2008): *Marketing experiencial: La revolución de las marcas*, ESIC editorial, Madrid.
- López, B. (2007): *Publicidad Emocional: Estrategias creativas*, ESIC editorial, Madrid.
- Maister, D. (1985): *The psychology of waiting lines*, Lexington books, Lexington.
- Magro, V. (2006): “La violencia en la práctica del deporte, ¿Delito o infracción disciplinaria?”, Diario La Ley, 12 de diciembre 2006. <http://tinyurl.com/pq3es8k> (último acceso marzo, 2014)
- Mason, D. y Maws, M. (2001): *¿Aficionado o espectador? El nuevo negocio del deporte de equipos profesionales de Norteamérica*, Actas 9º congreso EASM-Vitoria septiembre 2001.
- Milne, G. y McDonald, M. (1999): *Sport Marketing. Managing the Exchange process*, Jones and Bartlett, EEUU.
- Mnzava, B. (2011): “Financial plight in English premiership football: An impact of recent global recession”, *Revista Pecunia*, pág. 179-189. <http://tinyurl.com/qgoax5b> (último acceso marzo, 2014)
- Moreno, D. (2002): Los aficionados al fútbol demuestran gran permeabilidad a la publicidad. ¡Me gusta el fútbol!, *Revista El Economista* nº60, marzo 2002, pág. 18-19.
- Olabe, F. (2009): “La comunicación no convencional en los clubes de fútbol”, *Pensar la Publicidad*, vol. III, nº1, pág. 121-138. <http://tinyurl.com/osp3zwq> (último acceso marzo, 2014)
- Rivera, J. y Molero V. (2012): *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*, ESIC, Madrid.
- Robles, J. E. (2012): *El fútbol como medio publicitario*, trabajo monográfico, Universidad San Francisco de Quito. <http://tinyurl.com/ouhfbyq> (último acceso marzo, 2014)

- Rozúa, B. (2013): “Eficacia de los eventos deportivos y el marketing de experiencias como forma de comunicación”, *Revista científica de comunicación, protocolo y eventos*. Núm. 2, pág. 129-144. Madrid: Ediciones Protocolo.
- Segovia, A; Martí, C y Urrutia de Hoyos, I. (2007): Atlético de Madrid: cómo superar una mala racha. *IESE Insight*. <http://tinyurl.com/ofzhmcg> (último acceso marzo, 2014)
- Siskind, B. (2007): *Marketing de eventos. Estrategias clave para ferias comerciales, presentaciones, conferencias y otros eventos*, Deusto, Barcelona.
- Soriano, F. (2013): *La pelota no entra por azar. Ideas de management desde el mundo del fútbol*, Granica, Buenos Aires.
- Torres, E. (2010): *Patrocinio 3.0. El Mundial de Fútbol como punto de inflexión: nuevas estrategias*, Universidad de Vigo. <http://tinyurl.com/ps23grn> (último acceso marzo, 2014)
- Wakefield, K. y Sloan, H. (1995): “The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance”, *Journal Sport Management*, pág. 153-172. <http://tinyurl.com/nufg3s9> (último acceso marzo, 2014)

Páginas web consultadas

- Página web del Borussia Dortmund. <http://tinyurl.com/2fhh5e> (último acceso marzo, 2014)
- Página web del Club Atlético de Madrid. <http://tinyurl.com/2f5cxec> (último acceso marzo, 2014)
- Página web del Chelsea F.C. <http://tinyurl.com/5zza3> (último acceso marzo, 2014)
- Página web del diario El País. <http://tinyurl.com/kos6bu5> (último acceso marzo, 2014)
- Página web del F.C. Arsenal. <http://tinyurl.com/7mm8> (último acceso marzo, 2014)
- Página web del F.C. Barcelona. <http://tinyurl.com/d4dye2b> (último acceso marzo, 2014)
- Página web del F.C. Bayern de Munich. <http://tinyurl.com/pf46uft> (último acceso marzo, 2014)
- Página web del F.C. Schalke 04. <http://tinyurl.com/3g6qe> (último acceso marzo, 2014)

Página web del Manchester United F.C. <http://tinyurl.com/7v4g> (último acceso marzo, 2014)

Página web del diario Marca. <http://tinyurl.com/mfw3by8> (último acceso marzo, 2014)

Página web de Nike <http://tinyurl.com/nlyw3hr> (último acceso marzo 2014)

Página web del Real Betis Balompié. <http://tinyurl.com/75jytq3> (último acceso marzo, 2014)

Página web del Real Madrid C.F. <http://tinyurl.com/n7nd76d> (último acceso marzo, 2014)

Página web del Real Murcia C.F. <http://tinyurl.com/3e7wyyb> (último acceso marzo, 2014)

Página web del Valencia C.F. <http://tinyurl.com/2coywo3> (último acceso marzo, 2014)