

MODELO DE NEGOCIO PARA EQUIPOS DE FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO

LUIS GABRIEL JARAMILLO GIRALDO

CARLOS DAVID RESTREPO LOPEZ

CARLOS ALEJANDRO GIRALDO ESCOBAR

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE NEGOCIOS, ADMINISTRACION Y ECONOMIA

NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE GRADO 2

MEDELLIN

2016

MODELO DE NEGOCIO PARA EQUIPOS DE FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO

LUIS GABRIEL JARAMILLO GIRALDO

CARLOS DAVID RESTREPO LOPEZ

CARLOS ALEJANDRO GIRALDO ESCOBAR

Trabajo de grado para optar al título de NEGOCIADORES INTERNACIONALES

Asesor

ROBERTO JOAQUIN CAMARGO

MAGISTER EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE NEGOCIOS, ADMINISTRACION Y ECONOMIA

NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE GRADO 2

MEDELLIN

2016

15/05/16

LUIS GABRIEL JARAMILLO GIRALDO

CARLOS DAVID RESTREPO LOPEZ

CARLOS ALEJANDRO GIRALDO ESCOBAR

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

FIRMA

FIRMA

FIRMA

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION:

1. TITULO

Modelo de negocio para clubes del fútbol profesional colombiano:

2. APROXIMACION DEL PROBLEMA

“Todos los presidentes de los clubes me dan pena. Todo el mundo espera de un presidente que solo ponga a un entrenador, pero no tienen ni idea de fútbol. No conozco ningún presidente que tenga idea de fútbol” (Cruyff, 2014)

El fútbol es uno de los espectáculos que más despierta pasiones y genera sentimientos en millones de personas, pero igualmente es una potente industria ya que solo en el mundial de Brasil 2014 movió aproximadamente 5000 millones de Dólares. “Sin duda los futbolistas hacen dinero, los agentes hacen dinero, los directivos hacen dinero, los entrenadores hacen dinero, pero por alguna extraña razón, la mayoría de los equipos no hacen dinero, o al menos no mucho” (Tovar, 2014) Para poder capitalizar el gran potencial de este negocio llamado fútbol se necesita de un modelo de negocio rentable.

El fútbol no es solo jugar partidos y ganarlos, debe tener también un enfoque empresarial que le permita administrar sus recursos económicos. Lo que se analizará durante este trabajo son los modelos de negocios que resultaron exitosos en los equipos europeos y latinoamericanos, para esto debemos definir que es un modelo de negocios. Está definido como la forma en que una compañía usa sus recursos para generar utilidades, para esto en el modelo debe incluirse todas las operaciones de la compañía al igual que los ingresos y egresos generados en ellas.

“Un modelo de negocio es el equivalente al método científico: se crea una hipótesis, luego se evalúa en acción y se cambia cuando sea necesario” (Magretta, 2002), pero por más exitoso que sea un modelo de negocio es difícil para otra empresa replicarlo debido a que no existe una receta única para todos, ni siquiera, aunque sean empresas del mismo sector.

Un buen modelo de negocio es el que permita definir las fortalezas y debilidades, tanto de la compañía como de la competencia para así diseñar las políticas que permitan a la empresa ser auto sostenible y estar preparada para los cambios que se presenten en su entorno (Ricart & Casadesus, 2007)

El sector del entretenimiento deportivo y en especial el fútbol han presentado un alto crecimiento de consumidores, sin embargo, aún está lejos de ser explotado en todo su potencial. Para alcanzar dicho potencial Jesús Martínez, presidente del grupo Pachuca S.A, explica que debido al competido mercado del consumo de entretenimiento los clubes de fútbol tendrán que dejar de ser estructuras sin fines de lucro para dar paso a modelos de empresa con una visión ajustada a la economía global

La mayoría de ligas en América no están preparadas para ser competitivas en un mercado global, ni siquiera regional debido a la desigualdad tan marcada que se presenta entre las ligas, sea Europa-América o sea entre las mismas ligas americanas. Los 20 clubes más valiosos del continente están concentrados en tan solo 3 ligas: la brasileña con 11, la norteamericana con 6 y la argentina con 3 (Forbes , 2014)

“En Latinoamérica la falta de explotación de la imagen de los clubes y la creación de ingresos operacionales vuelven a los clubes dependientes del ingreso de la venta de sus atletas” (Santamaría, Mejía, & Vergara, 2012) Este es uno de los principales problemas de los clubes

colombianos, ya que como cualquier empresa cuando no generara ingresos operacionales debe financiarse con la venta sus activos operacionales restándole competitividad a las mismas dentro del sector.

En la década de los noventa y principio de los 2000 en Colombia el fútbol se financio a través del mecenazgo, para combatir la entrada de dineros extraños se implementó la Ley 1445 de 2011 la cual en su artículo 29 anuncia: “Organización de los clubes con deportistas profesionales. Los clubes con deportistas profesionales deberán organizarse o como corporaciones o asociaciones deportivas, de las previstas en el Código Civil, o como sociedades anónimas, de las previstas en el código de comercio, conforme a los requisitos que se establecen en la presente ley”

Para hacer del Futbol Profesional Colombiano (FPC) ¹ una liga más fuerte y sostenible, los equipos deben formalizarse como empresas para luego establecer todas sus cifras de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIF) para permitir un control más eficiente y transparente por parte de las Súper-Sociedades para finales de julio del 2015 de los 36 clubes de fútbol profesional colombiano solo tres equipos cuentan con su información financiera como la rigen las NIF, estos equipos son Atlético Nacional, El Equipo del pueblo S.A (DIM) ², y Azul y Blanco (Millonarios) (Portafolio , 2015)

3. PREGUNTA DE INVESTIGACION:

¿Cómo hacer que los equipos de fútbol profesional colombiano se conviertan en una empresa sostenible y rentable en el tiempo?

¹ Futbol profesional colombiano se simbolizará como FPC

² Los clubes tienen un nombre con el cual compiten en los torneos y otro la razón social a través de la cual están constituidas como persona jurídica; Deportivo Independiente Medellín– nombre de competencia y Equipo del pueblo S.A razón social

4. OBJETIVOS GENERALES:

Proponer un modelo de negocio para los clubes del FPC que posibilite su sostenibilidad financiera

4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Establecer un sistema de funcionamiento y financiación de los equipos de fútbol profesional de Colombia.

Identificar las estructuras empleadas por los equipos de futbol profesionales a nivel local e internacional.

Formular estrategias que permitan a los equipos de futbol profesional su sostenibilidad financiera.

5. JUSTIFICACIÓN:

El desarrollo de esta investigación permite conocer el funcionamiento de los equipos del fútbol como parte de la industria del entretenimiento y conocer las causas a que en las últimas décadas el fútbol en Colombia no ha sido un negocio sostenible ni mucho menos rentable.

El fútbol es el deporte que más seguidores tiene, por lo tanto, si una región logra tener un equipo de fútbol exitoso financieramente estable en el largo plazo le traerá beneficios a la región como el

aumento de las personas que visitan su región por motivos deportivos, esto hará que muchos negocios de la región tengan un aumento en sus ventas y la popularidad de la región aumente.

La importancia de que un equipo de futbol tenga un buen funcionamiento administrativo es vital para el club, ya que al estar organizado de forma correcta e implementar un buen modelo de negocio, le permitirá maximizar sus ganancias y aprovechar e implementar estrategias de mercadeo y publicidad, Además, harán que el equipo mejore su rendimiento profesional tanto el en la cancha como en el área administrativa de la organización, y así poder hacer que el club sea reconocido por un mercado más grande.

El tener un equipo de futbol financieramente estable permitirá que no solo el club sea vea beneficiado por el éxito de tener un modelo de negocio organizado, también se verán beneficiados los patrocinadores con los que se hagan alianzas estratégicas, debido a que si el club es más reconocido a nivel nacional e internacional permitirá que estas marcas asociadas se puedan muestra más en un mercado mucho más grande. Además, los aficionados también se verán beneficiados por un modelo de negocio rentable ya que al ser un equipo financieramente estable permitirá que el club se pueda centrar en el área de fidelización con los aficionados, y esto generar que la pasión hacia el club aumente; esto lo lograra el club a través de estrategias de mercadeo que permitan llegar de la manera más adecuada a su público objetivo.

Los resultados de un modelo de negocio para equipos de futbol profesional colombianos serán una adecuada administración del club, el mejoramiento del equipo a nivel deportivo, nuevas estrategias de mercadeo y publicidad, promoción de nuevos jugadores por sus ligas menores, fuentes de ingresos positivas o estables, entre otros. Que le permitirán al club poder ser una organización que sea reconocida por todo tipo de público.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	14
CAPITULO 1.....	16
1. Antecedentes de la administración de clubes de fútbol.....	16
1.1. Modelos exitosos de clubes de fútbol.....	17
1.1.1. Sao Paulo futebol clube.....	17
1.1.1.1. Organización de finanzas y construcción del patrimonio.....	18
1.1.1.2. Diversificar las fuentes de ingreso.....	19
1.1.1.2.1. Nivel óptimo de costos de operación.....	19
1.1.1.3. Relación con la “torcida”.....	20
1.1.1.3.1. Embaixada tricolor.....	20
1.1.1.3.2. Socio torcedor.....	21
1.1.1.3.3. Batismo tricolor.....	21
1.1.2. Real Madrid club de fútbol.....	21
1.1.3. Barcelona F.C.....	24
1.1.3.1. El círculo virtuoso del Barcelona.....	26
1.1.4. Manchester United football club.....	28
CAPITULO 2.....	31
2. Marketing deportivo.....	31
2.1. Gestión de marca.....	35
2.2. Gestión de marca para organizaciones deportivas.....	42
2.2.1. Nivel estratégico.....	43
2.2.2. Nivel operativo.....	50
2.2.3. Nivel de medición del éxito de la marca.....	62
2.3. Marketing deportivo en Colombia.....	68
2.3.1. Mercadeo de equipos de fútbol.....	69
CAPITULO 3.....	73
3. Fútbol profesional colombiano.....	73
3.1. Estructura del fútbol profesional.....	80
3.2. Selección Colombia.....	89
CAPITULO 4.....	93
4. Modelos de equipos exitosos.....	93
4.1. Manchester United.....	94
4.2. Club Atlético Boca Juniors.....	102
4.3. Atlético Nacional.....	110

4.4. Deportivo Independiente Medellín.....	116
CAPITULO 5.....	123
5. Modelo de negocios para equipos de fútbol profesional colombiano.....	123
5.1. Criterios de la FIFA.....	123
5.1.1. Criterios deportivos.....	124
5.1.2. Criterios de infraestructura.....	125
5.1.3. Criterios de administración y personal.....	126
5.1.4. Criterios legales.....	127
5.1.5. Criterios financieros.....	128
5.2. Modelo propuesto.....	129
5.2.1. Área deportiva.....	132
5.2.1.1. Divisiones menores.....	133
5.2.1.2. Profesional.....	136
5.2.2. Área de mercadeo.....	139
5.2.3. Área de comunicaciones.....	143
5.2.4. Área administrativa.....	146
5.2.5. Área financiera.....	147
5.2.6. Responsabilidad social del club.....	151
5.2.7. Modelo de negocio de canvas.....	155
CONCLUSIONES.....	156
BIBLIOGRAFIA.....	160

LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS

Figura 1. Fuentes de ingresos tradicionales del Real Madrid.

Figura 2. Fuentes de ingresos derivados de la explotación de la marca “Real Madrid”.

Figura 3. El círculo virtuoso.

Figura 4. Estructura del Manchester United.

Figura 5. Fases para el posicionamiento de marca.

Figura 6. Niveles de gestión de marca en organizaciones deportivas.

Figura 7. Objetivos de marcas deportivas.

Figura 8. Estructura de una marca monolítica.

Figura 9. Organización, recursos y colaboraciones.

Figura 10. Éxito deportivo e imagen.

Figura 11. Relación proceso de compra y venta de un patrocinio deportivo.

Tabla 1. Gestión de estadio.

Figura 12. Tipos de asociaciones.

Figura 13. Como la equidad de la marca puede generar valor.

Figura 14. Situación jurídica clubes de fútbol en Colombia.

Figura 15. Organigrama de la DIMAYOR.

Tabla 2. Premios copa libertadores de américa.

Figura 16. Organigrama Manchester United.

Tabla 3. Consolidado financiero Manchester United.

Figura 17. Organigrama Boca Juniors.

Figura 18. Ingreso club Atlético Boca Juniors.

Figura 19. Egresos club Atlético Boca Juniors.

Figura 20. Organigrama Atlético Nacional.

Figura 21. Organigrama Deportivo Independiente Medellín

Figura 22. Estructura del modelo propuesto.

Figura 23. Stakeholders de un club de fútbol

Figura 24. Principales ingresos de un equipo de fútbol profesional.

Figura 25. Principales gastos de un club de fútbol profesional.

RESUMEN

La presente tesis, realiza un análisis de las áreas deportiva, administrativa, comunicativa y de mercadeo de los diferentes equipos. fueron empleadas y comparadas para mostrar la relación y la diferencia entre distintas formas de evaluar el desempeño de las empresas que tienen club deportivo, debido a que éstas áreas son el objetivo clave del modelo de negocio que se va a desarrollar.

Se hace referencia al marketing deportivo, se habla de gestión de marca para organizaciones deportivas y el marketing deportivo en Colombia. Se expone el Fútbol Profesional Colombiano y se describe la estructura y la Selección Colombia. Además, se analiza los modelos de equipos exitosos, donde se exponen los equipos de Manchester United, Boca Juniors, Independiente Medellín y Atlético Nacional. Por último, se enseña la creación del modelo de negocio partiendo de los criterios FIFA y resaltando las áreas deportivas, de mercadeo, de comunicaciones, administrativa y financiera.

PALABRAS CLAVE: Modelo de negocio, marketing deportivo, administración deportiva.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se realiza a continuación hace referencia a como se debe administrar correctamente un equipo deportivo, específicamente como se debe administrar un equipo de fútbol colombiano. En el presente trabajo se especifica un modelo de negocio que ayude a los equipos de fútbol a obtener un flujo de ingresos positivos y poder generar ingresos a través de la explotación de la imagen del equipo y los jugadores a nivel Nacional e internacional.

Se analiza el proceso de fijación de precios, promoción, distribución de idea, posicionamiento de marca, entre otras características que dan lugar al mercadeo deportivo. En el cual se trata de dar cuenta como satisfacer las necesidades y objetivos tanto de los individuos como de las organizaciones, esto con el fin de poder aplicar una buena estrategia de mercadeo al modelo de negocios que se plantea e incentivar cada vez más el crecimiento de los clubes de fútbol profesional colombiano a los que va dirigido el modelo.

Para poder crear un modelo negocio para equipos del Fútbol Profesional Colombiano, se debe conocer primero la historia del FPC, además de sus equipos, sus diferentes torneos y la estructura, donde el ente que dirige y organiza todo es la DIMAYOR. El trabajo contará con un capítulo designado para conocer todo lo anterior mencionado y todo lo que compete al Fútbol Profesional Colombiano, además se mencionará a la Selección Colombia desde su creación hasta la actualidad, para tener una visión clara de lo que mueve el fútbol en Colombia.

En el siguiente capítulo, se van a describir los modelos exitosos de cuatro clubes importantes; dos internacionales, que son el Manchester United de Inglaterra y el Club Atlético Boca Juniors de Argentina, y dos nacionales, que son Deportivo Independiente Medellín y Atlético Nacional. Se

va a enunciar las características más relevantes de cada club, empezando por la historia y terminando por la estructura, que compete las áreas deportivas, administrativas, de mercadeo y de comunicación, para tener una idea más clara de cómo plantear el modelo que se desea crear.

Por último, se va a plantear el modelo de negocio para equipos del fútbol profesional colombiano, tomando como base los diferentes criterios necesarios para la elaboración de un modelo que permita una utilidad importante para el club que lo acoja, un reconocimiento y una expansión comercial, deportiva y social tanto Nacional como internacionalmente. Los criterios a analizar, serán los de la FIFA, que comprende criterios deportivos, administrativos, legales, financieros, de infraestructura y de personal, para al final definir el modelo en el que se va a especificar cada área que debe tener un club de élite.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CLUBES FÚTBOL

A finales del Siglo XX los clubes deportivos fueron cambiando su enfoque de entidades deportivas a empresas sostenibles desde el punto de vista financiero³ con una alta participación dentro del sector del entretenimiento y espectáculo.

El de fútbol europeo como el Real Madrid empezaron a cambiar su enfoque de entidades deportivas a empresa sostenibles que buscaban hacer del deporte una fuente de mayores ingresos.

“Empezaron a cambiar su modo y percepción del deporte, transformándose en empresas de entretenimiento y espectáculo; para el concepto de ellos el equipo debe verse como una marca y el deportista como un producto, haciendo del deporte una base sólida de ingresos “ (Ramirez, 2013).

El enfoque deporte-empresa se crea en el año 2000 con la llegada del magnate de la construcción Florentino Pérez a la presidencia del Real Madrid quien declaró en su primera rueda de prensa, “yo quiero hacer del Real Madrid un una máquina perfecta, no sólo de ganar títulos sino también en el ámbito empresarial”, en los seis años que él fue presidente, su mayor logro fue diseñar un modelo de negocios que permitiera al Real Madrid ser una de las empresas líderes de entretenimiento y espectáculo en el mundo.

Esta nueva administración llevó al club a entender que cada vez que el club marca un gol, gana un partido o gana un campeonato se abren nuevas oportunidades de negocio en el mundo, “la visión estrategia del club está centrada en dos objetivos: el éxito económico y el éxito deportivo” (Callejo & Forcadell, 2006), todo el éxito deportivo del club debe utilizarse como una forma de

³ Compañías con la capacidad de cubrir sus egresos con sus ingresos sin necesidad de aportes de capital social.

diversificar y/o aumentar las fuentes de ingresos, de esta manera se logra con el éxito deportivo alcanzar el éxito económico.

1.1. Modelos exitosos de clubes de fútbol:

Los directivos de los clubes se dieron cuenta de que si querían que sus clubes fueran competitivos en el ámbito deportivo debían de encontrar la forma de ser financieramente sostenibles si no simplemente se sobre-endeudaría al club. “A corto plazo los resultados deportivos no necesitan apoyarse en una situación económica equilibrada, pero en el largo plazo la realidad económica resulta decisiva para la consecución de éxitos deportivos” (Case, Gomez, Urrutia, Opazo, & Marti, 2006). Existen tres requisitos para que un modelo sea considerado exitoso:

- “- El club debe de poseer un modelo de negocio estable, el club debe haber operado con este modelo por al menos cinco años para que sus variables administrativas estén consolidadas.
- El club debe de implementar un modelo donde sus objetivos principales sean rentabilidad y el desempeño en la cancha.
- Que el modelo permite un fácil análisis a la información relacionada con el club.” (Pereira & Terra, 2000)

1.1.1. Sao Paulo Futebol Clube:

Sao Paulo F.C es el equipo más ganador de Brasil fue fundado el 25 de enero de 1930, el club ha ganado tres copas libertadoras lo que lo hace el equipo brasileño que más la ha ganado. Fuera del campo, Sao Paulo fue el primer equipo en Brasil en construir su propio estadio y un centro de entrenamiento para su el equipo profesional y los equipos de inferiores.

La estructura del Sao Pablo se basa en tres pilares fundamentales que buscan a partir de los buenos resultados deportivos y la pasión de los hinchas generar una estabilidad financiera para el club.

1.1.1.1. Organización de las finanzas y construcción del patrimonio:

El Sao Paulo trazo como objetivo fundamental para el área administrativa lograr un equilibrio entre el éxito deportivo y los resultados financieros, en otras palabras, ejercer un control sobre los ingresos y gastos que genera la parte deportiva. Ese objetivo se dividirá en dos tareas la primera la diversificación de las fuentes de ingresos y el control de los costos de operación que en su mayoría son los salarios de los jugadores.

Se debe construir un equipo financieramente sostenible, porque si no el equipo estará condenado a desaparecer. Para alcanzar esta sostenibilidad se debe encontrar la forma de que el equipo tenga fuentes de ingresos estables y sobretodo sepa definir prioridades dentro de su estructura de costos y gastos (jugadores) pero el club no debe olvidar de que el primer objetivo de un equipo de fútbol es ser competitivos dentro de la cancha, ya que estos éxitos deportivos le permitirán al equipo construirse un nombre que generara más fuentes de ingresos.

Para alcanzar la estabilidad financiera toda empresa necesita de la capacitación técnica de las personas encargadas de ocupar cargos directivos y administrativos. “Un club es una especie de sociedad anónima, donde el accionista minoritario es el hincha, el interés es la pasión, lo que convierte la administración en algo mucho más difícil” (Fumagal & Louzada) Sao Pablo fue de los primeros equipos en América en profesionalizar su estructura organizacional ya que si un club exitoso requiere de un cuerpo técnico lo más preparado posible el mismo requisito aplica para las personas encargadas de su administración.

1.1.1.2. Diversificar las fuentes de ingreso

Los principales ingresos de los equipos de fútbol son la taquilla para los partidos y los derechos televisivos, pero gracias a la profesionalización de sus directivos el club empieza a buscar la forma de diversificar sus ingresos para así volver del fútbol un negocio más rentable.

- Planear el club como una estructura de formación y exportación de jugadores, debido al reconocimiento de los jugadores brasileños en el exterior.
- El licenciamiento de la marca Sao Pablo para la comercialización de diversos productos en el mercado.
- Hacer que los días de partido se llene el estadio para así poder convertirlo en un generador de ingresos debido a un aumento en los patrocinadores dentro del estadio y en las ventas de las tiendas oficiales.
- La visión del Sao Pablo como un equipo exitoso que permita el aumento de patrocinadores en la camiseta del club.

1.1.1.2.1. Nivel óptimo de costos de operación

Para todos los equipos de fútbol el principal componente de sus costos de operación es la nómina de la plantilla profesional de jugadores, esto hace que los equipos deban mantener sus costos de operación en un nivel óptimo, pero para Sao Paulo este nivel óptimo debe de cumplir con tres restricciones los costos no pueden ser mínimos, no pueden ser muy elevados y tampoco puede crearse una brecha salarial entre los miembros del plantel.

Como se definió en los pilares básicos del club, el éxito financiero depende del éxito deportivo esto hace que el principal objetivo del equipo no sea tener una estructura mínima de costos ya que debe asegurarse de ser competitivo en la cancha lo cual requiere una inversión.

Aunque el club no puede tener unos costos de operación mínimos tampoco puede permitir que estos se le disparen. Unos costos de operación muy elevados pueden poner en peligro la operación de club debido a que obligaría al club a generar más ingresos para poder alcanzar su punto de equilibrio.

La última restricción busca evitar una brecha salarial entre los jugadores del club, ya que este pudiera ser un detonante para malos rendimientos tanto deportivos como administrativos para el equipo.

1.1.1.3. Relación con la “torcida”⁴

El torcedor o hincha es un consumidor potencial, por esto Sao Paulo creó una base de datos de las personas que compran en sus tiendas oficiales ya sea físicas o virtuales. Esto le permitió desarrollar tres proyectos con la finalidad de crear y mantener la pasión por el equipo en grupos de diferente caracterización. Estos proyectos son Embaixada Tricolor, do Sócio Torcedor e do Batismo Tricolor.

1.1.1.3.1. Embaixada Tricolor

Este fue un proyecto realizado debido a que la directiva del Sao Paulo se dio cuenta que el club tenía hinchas en todas partes de Brasil, este proyecto busca que los hinchas que viven fuera de la ciudad tengan un vínculo más cercano al club. Se busca que en cada ciudad haya un “hincha embajador” quien será el encargado de reunir a la comunidad saopaulina para apoyar al club en los diferentes partidos.

⁴ Torcida es la forma como en Brasil se le conoce a la hincha de un equipo

1.1.1.3.2. Socio Torcedor

Se refiere a un mecanismo que hace que cualquier hincha o “torcedor” se puede volver un asociado al equipo. Esto es una estrategia que tiene como objetivo que el hincha se convierta en un consumidor.

1.1.1.3.3. Batismo Tricolor

Los hinchas de cualquier edad, pasan por un ritual de bautismo cerca del estadio Morumbi de Sao Paulo, después de esto reciben su carne que los certifica como “Saopaulino”. Este carnet le permitirá al hincha obtener descuentos en las tiendas oficiales del club.

1.1.2. Real Madrid Club de Fútbol:

El Real Madrid es el club de fútbol más exitoso en el planeta, tanto deportivo como financieramente; en lo deportivo, es el club más ganador de la UEFA Champions League y la Liga de España, y en lo financiero, tiene el mayor valor en el mercado, de acuerdo a la revista Forbes.

La nueva estrategia administrativa del club, está definida por la reestructuración interna de la organización, la promoción de la marca “Real Madrid”, la recuperación de activos, el desarrollo de nuevas líneas de negocios y transformación de seguidores y partidarios en efectivos clientes.

Hacia el año 2000, Real Madrid construye su estrategia de negocios con la llegada de Florentino Pérez a la presidencia del club, además, empieza a ver la importancia estructurarse como una empresa multinacional y no solo como una entidad deportiva. Para lograr esto, el Real Madrid se planteó un objetivo general y es obtener éxito en el ámbito deportivo y empresarial, lo que le permitiría ubicarse a nivel de las grandes empresas de entretenimiento del planeta.

La reestructuración de la organización interna del club fue una de las prioridades dentro del nuevo modelo, se centra en las tres áreas neurálgicas, que son la deportiva, el mercadeo y las finanzas y busca siempre contar con un personal altamente calificado. El club tiene un director en cada una de estas áreas, haciendo que el presidente no sea el único encargado de la toma de decisiones.

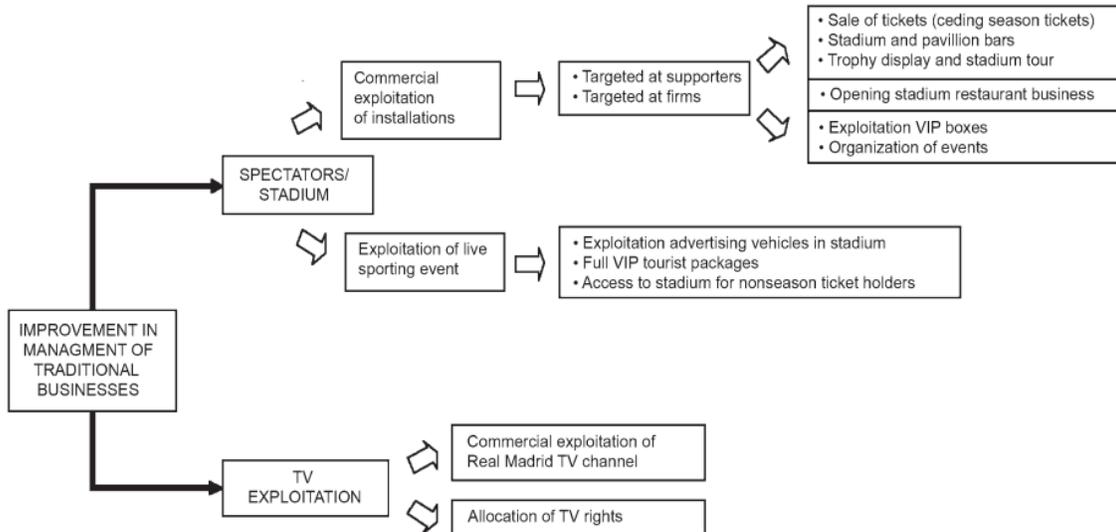
Otro objetivo es la promoción de la marca “Real Madrid” como uno de los principales activos del club y así diversificar sus fuentes de ingresos a través de la creación de otras líneas de negocios. Además, buscar hacer que los seguidores sean clientes y que los hinchas se sientan identificados con el club mediante productos como los uniformes, decoraciones y accesorios. Para esto, el club ha tratado de proveer un renombre a la marca a nivel mundial, posicionándola en mercados estratégicos como el asiático y latinoamericano y lanzado al mercado un gran número de productos con la marca “Real Madrid”. El club considera que su marca es su mejor activo y esto es una gran garantía para el futuro. Para la explotación de su marca, el Real Madrid usa varios canales, empleados y nuevas tecnologías. (Blanco & Forcadell, 2006).

Con el nuevo modelo de negocios, el Real Madrid, basa sus ingresos en tres fuentes Match Day, transmisión y explotación de la marca.

El Real Madrid ha designado diferentes negocios que se han convertido en nuevas fuentes de ingresos. Y también, es un buen ejemplo de una organización exitosa a lo largo de su historia, desarrollando un recurso valioso, que es su marca.

Figura 1. Fuentes de ingreso tradicionales del Real Madrid

Exhibit 3. Real Madrid's Traditional Businesses



Fuente: Fuentes de ingresos tradicionales del Real Madrid. Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain, 2006.

Figura 2. Fuentes de ingreso derivadas de la explotación de la marca “Real Madrid”

Exhibit 4. Brand-Exploitation Businesses



Fuente: Fuentes de ingresos tradicionales del real Madrid. Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain, 2006.

1.1.3. Barcelona F.C

Fue fundado como club de fútbol el 29 de noviembre de 1899, junto al Real Madrid son los clubes más grandes y exitosos de España de acuerdo a la revista Forbes es el segundo club de fútbol con mayor valor de mercado. A diferencia de la mayoría de los grandes clubes de Europa, el Barcelona F.C pertenece a un gran número de socios minoritarios.

“Con 23 Ligas de España, 27 copas del rey y 5 Champions League bajo esta estructura. Barca ha ganado un único lugar en los anales del fútbol. El Barca también es un negocio exitoso: de acuerdo a Forbes el patrimonio neto del equipo fue de 3.16 mil millones de dólares convirtiéndose en la segunda marca deportiva con mayor valor de mercado, sus ingresos llegaron a ser de 657 millones de dólares siendo así el cuarto equipo de fútbol con mayores ingresos (después del Real Madrid, Manchester United y Bayer Munich)”(Hatun, 2015).

El Barcelona se caracteriza por su identidad única que los hace ser “mas que un club”. Esta identidad es diferente de lo que son los valores, la cultura, o las creencias, mientras que estos aspectos indican el cómo se debe comportar una persona o una organización, la identidad a cambio nos habla de lo que somos. Trata de tener un equilibrio entre “lo que somos” y “lo que hacemos”. Esa es la identidad que hace que el Barcelona sea un equipo diferente de los demás.

Esta piedra angular que es la identidad del Barcelona se divide en 4 funciones específicas que son: el Barcelona como guardian de los ideales de la organización, como fuente de carácter distintivo de la organización, la cohesión y representado como una brújula que apunta al futuro de las organizaciones.

Uno de los ideales principales que se basa el Barcelona es que el fútbol es un deporte que debe ser jugado con destreza, habilidad, de una manera artística, en lugar de estar siempre confiados que se va a ganar por nada más que fuerza y tamaño. El club hace crecer a sus jugadores, es responsable de todos los jóvenes que se unen a sus filas todos los años. Y mientras ayudan a crecer estos jugadores, el Barcelona le enseña que hay que ser siempre el equipo más deportivo, y el que cometa menos faltas, para tratar de ganar al adversario de una manera diferente y hacer que este juego sea más creativo.

Los ideales del Barcelona son conocidos por su tipo de juego al que se le llama el “tiki-taka”, que se basa en pases rápidos y cortos, donde tratan de que los jugadores avancen de manera centrada, y el Barcelona requiere de jugadores de una clase especial que sean capaces de prosperar durante el uso de este estilo. Por lo tanto al crecer con los jugadores, el equipo se centra en jugadores que presenten este tipo de habilidades.

Otra identidad importante del Barcelona es la colaboración y su trabajo en equipo. Debido al estilo de juego “tiki-taka”, el Barcelona necesita que todos sus jugadores se colaboren entre sí y estén conectados todos con este modelo de juego, ya que este modelo plantea el trabajo en equipo, el cual es indispensable para que el modelo “tiki-taka” pueda funcionar en el campo.

“No hay espacio para estrellas solitarias; el equipo debe actuar como una constelación cohesiva para ganar.”(Hatsumi, 2015).

Como la mayoría de las organizaciones, el Barcelona actúa como una empresa que funciona en un entorno de un ritmo acelerado con ambiciosos objetivos a corto plazo. No se centran en el largo plazo, su prioridad es ganar el partido de esta semana, y el torneo de esta temporada. No es una organización que se centre en los objetivos a largo plazo, por supuesto, como todas las empresas

el Barcelona también debe de tener unos objetivos a largo plazo ya planeados. Pero el equipo no enfatiza en ellos, solo se centra en brillar en el momento.

1.1.3.1.El círculo virtuoso de Barcelona

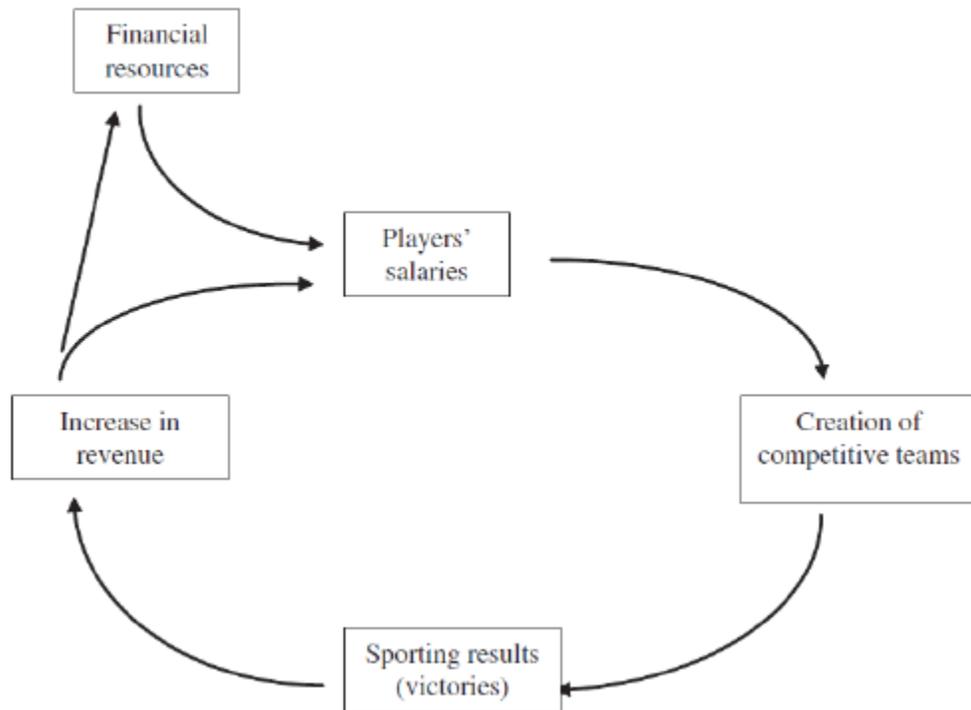
El Barcelona aplica un modelo de negocio llamado el círculo virtuoso, este modelo permite aplicar un gran número de iniciativas simultáneas a diferentes niveles de una organización para poder hacer un efecto profundo y de largo plazo.

Esta estrategia sigue los principios de cambio planificados, donde la organización identifica un área en donde se cree que es necesario realizar cambios, y emprende un proceso de evaluación por si el cambio será ejecutado. El fin de este modelo es poder mejorar la calidad de posibilidades de investigación y comercialización, y por ende esto atrae importantes investigadores e inversores.

Para poder implementar este círculo virtuoso es necesario grandes recursos financieros, poder generar ganancias a través de los comerciales deportivos, la explotación del estadio y las ganancias a través de TV y mercadeo.

En resumen, la idea del Barcelona es arreglar la situación deportiva con la incorporación de jugadores que ayuden a recuperar la fe y la esperanza del equipo y mejorar la economía del club. El cual más tarde debe seguir invirtiendo en equipo hasta alcanzar los primeros éxitos de un nuevo ciclo, este nuevo ciclo se caracteriza por que cada logro es el principio del siguiente, y en el caso del Barcelona el paso más importante es la adquisición de buenos activos a la organización, es decir, concentrarse en adquirir muy buenos jugadores.

Figura 3. El círculo virtuoso



Fuente: Analysis of How F.C.Barcelona Implemented a Virtuous Circle Between 2003 and 2006 to Become the Best Football Team of the World in 2009 . U. Lago, A. Baroncelli, and S. Szymanski. Il business del calcio. Egea, 2004.

El éxito del Barcelona nace con la construcción de un equipo profesional competitivo, para lograr esto el Barcelona creó La Masía, este es un centro de entrenamientos para los equipos juveniles del Barcelona donde han surgido varios de los mejores jugadores en la historia del club, como lo son Xavi Hernández, Andrés Iniesta o Lionel Messi. En este campo de entrenamiento la prioridad del equipo es permitir que los jugadores desarrollen su capacidad técnica al máximo. Al tener un equipo deportivo competitivo el club puede ganar títulos tanto a nivel nacional como internacional, lo que se traduce en un mayor flujo de ingresos por derechos de televisión, premios

y comercialización de la marca. Debido al mayor flujo de ingresos el Barcelona debe mejorar las condiciones salariales de sus jugadores para que estos estén interesados en seguir en el equipo, ya que gracias a los títulos obtenidos por el club sus jugadores ya no son considerados jóvenes promesas sino grandes jugadores a nivel mundial.

1.1.4. Manchester United Football Club

El Manchester United Football Club, es un club de fútbol de la ciudad de Mánchester, Inglaterra, fue fundado en 1878, es considerado como uno de los equipos más populares del mundo. En la lista de Forbes aparece como el tercer club con mayor valor de mercado y esto es gracias a sus actuales dueños que rediseñaron al club para que fuera líder en el ámbito deportivo como empresarial.

El Manchester United fue adquirido por la familia Glazer en el 2005, esta nueva directiva cambió la estrategia del club debido a que encontraron una relación entre la cantidad invertida en jugadores, el desempeño del equipo y los ingresos generados con el mismo.

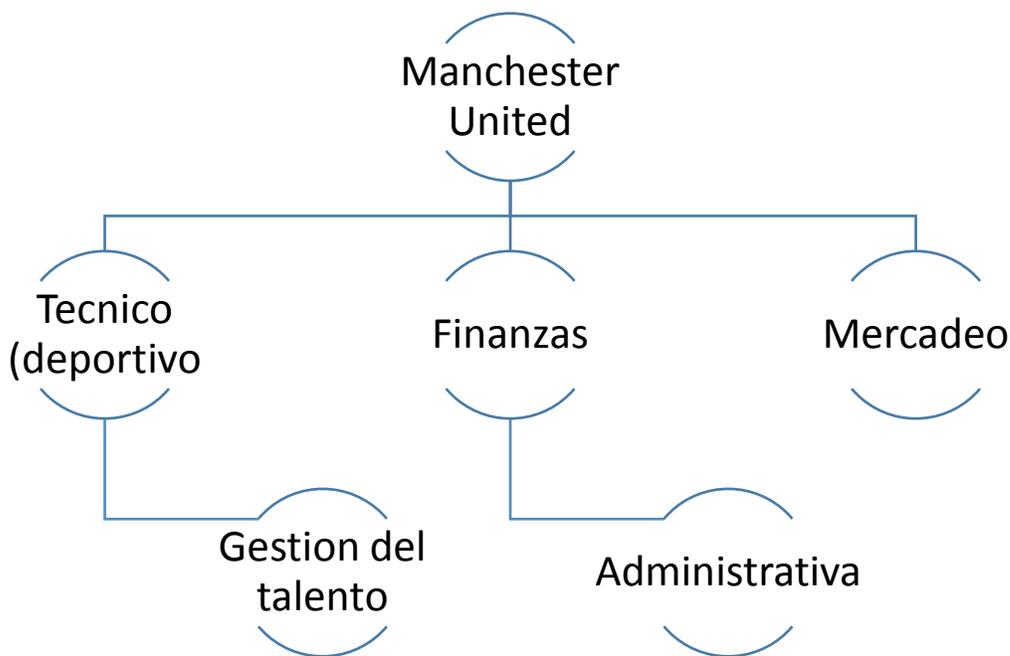
Relación directamente proporcional entre gastos de salarios y éxito en el campeonato, pero también una relación entre el éxito en el campeonato y la generación de ingresos

“La directiva encontró la existencia de dos relaciones significativas y fundamentales que sirven para ilustrar el funcionamiento del negocio, la proporción entre los gastos en salarios de jugadores y el rendimiento del equipo en el campeonato. La segunda relación, es el rendimiento del equipo y la generación de ingresos por parte del club, esto quiere decir que entre mayor sea el gasto del equipo mayor será la probabilidad de que el club pueda alcanzar el campeonato lo que le hará que el club sea más atractivo para los hinchas y patrocinadores logrando así mayores ingresos.”
(Pereira & Terra, 2000)

Esto hizo que el primer objetivo del club fuera construir y sostener un equipo competitivo debido a que esto es la base que permitirá al club generar ingresos a largo plazo. Para mantener un equipo competitivo el club ha destinado una parte de su presupuesto a invertir en jugadores.

El alcance en la gestión estratégica de un club de fútbol como la gestión eficaz de los recursos del club, maximizando sus ingresos y controlando sus costos teniendo como objetivo la obtención de títulos. Aunque el club debe sostener un equipo competitivo, pero no puede permitir que los costos salariales se desfasen, por esto el club creó una política de control salarial que no permita que los costos salariales afecten los márgenes de utilidad proyectados.

Figura 4. Estructura del Manchester United



Fuente: Elaboración propia, 2016. Estructura del Manchester United.

La estructura del Manchester United está dividida en tres pilares los cuales son técnico deportivo, finanzas y marketing. La parte deportiva tiene como objetivo gestionar el talento de los jugadores tanto del equipo profesional como de los equipos base. En el equipo profesional el principal

objetivo en el área técnico deportiva es crear un equipo que logre ser exitoso dentro del campo de juego debido a que esto permite al club tener un gran número de aficionados en todas partes del mundo.

En el área financiera el objetivo fundamental es lograr generar ingresos a través de la explotación del éxito deportivo que ha obtenido el equipo, esto se hace a través de tener el estadio lleno durante cada partido sin importar la competición, venta de productos oficiales del club a través de las tiendas del equipo como la de los patrocinadores oficiales (antes Nike y ahora Adidas). En el área de mercadeo el Manchester United debe tener en cuenta que entre mayor sea el éxito del club en el ámbito de deportivo mayor será el interés por diferentes empresas en vincular su imagen a la del equipo a través de contratos de patrocinio.

Una grande proporción de acciones de los clubes de fútbol inglés estaban en manos de grupos de hinchas que en su mayoría buscaban descuentos en las boletas que ganancias en el precio de sus acciones.

El lanzamiento de las acciones en la bolsa de valores marca un hito en la historia del Manchester United, ya que esto significa que la nueva administración del equipo buscaba generar utilidades en el largo plazo y no solo éxitos deportivos.

CAPITULO 2

MARKETING DEPORTIVO

Mercadeo es para la AMA (American Management Association), el proceso de planear y realizar la fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambio y satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones, es el proceso necesario para que un producto llegue al consumidor final. Además, es el mercado que involucra un grupo de personas con necesidades generales que quieran hacer intercambios de bienes y servicios. (Association, 2016).

“El marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes” (Vargas, 2012).

El deporte ofrece una ventaja sobre las formas tradicionales de marketing debido a la relación emocional que este crea con los aficionados, las personas que les gusta un deporte desarrollan una pasión por el mismo que permite que ellos recuerden con mayor facilidad lo relacionado al deporte como lo son nombres, lugares y marcas. “el deporte hace referencia a una cultura popular, lo que proporciona al empresario una alternativa multicultural para poder acceder a diversos targets que puedan visualizar y recordar su marca” (Campos, 1997) La relación que existe entre mercadeo y deporte se basa en los vínculos.

“El deporte como servicio, se caracteriza por un fuerte vínculo emocional con los consumidores. Pocas industrias pueden contar con tal identificación del consumidor con sus productos. Los aficionados al deporte desarrollan con frecuencia vínculos emocionales fuertes, y forman una relación estrecha con su equipo. Para un buen número de espectadores y practicantes deportes, éste constituye un componente esencial de su estilo de vida. El marketing se beneficia de este

fuerte vínculo emocional, puesto que se traduce en una lealtad al producto y a la marca casi sin fallo. Sin embargo, un vínculo emocional de este tipo puede tener resultados adversos cuando la organización deportiva decepciona a sus clientes”. (Romero, 2013)

El marketing deportivo es el resultado de la Alianza entre empresas que necesitan mostrar sus productos a unos espectadores (patrocinador) y otras que buscan obtener unos ingresos a partir de su capacidad de captar espectadores (patrocinado). Todo equipo deportivo busca generar exposición mediática positiva que le permita ganar una cantidad de aficionados. Según la cantidad de aficionados el equipo será o no atractivo para un patrocinio comercial o para la comercialización de productos licenciados lo cual hará que el equipo genere más ingresos.

A través del marketing deportivo las empresas buscan llegar a grupos de personas con necesidades similares a través de la publicidad y patrocinios en diferentes eventos deportivos. La difusión a través de comunicaciones masivas hace que los eventos deportivos sean atractivos para las empresas promocionar sus productos o servicios.

“El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios” (Mullin & Hardy, 1985).

El marketing deportivo busca tanto satisfacer las necesidades de los participantes como la de los espectadores de los diferentes deportes. De acuerdo a la Real Academia de la Lengua de España, participante, son aquellos que están involucrados en el desarrollo del juego, mientras que espectadores, son los que ven el espectáculo.

“Los participantes como los espectadores se dividen en tres niveles según su vinculación con el evento deportivo, participantes primarios son aquellos que juegan a ese deporte” (Mullin & Hardy, 1985). Participantes secundarios son el staff de apoyo que permiten el desarrollo del evento deportivo como por ejemplo los directivos de las organizaciones y los participantes terciarios son todos lo que permiten la difusión del mismo como periodistas o patrocinadores. Espectadores primarios son aquellos que están presentes en el evento deportivo, los espectadores secundarios son aquellos que lo presencian a través de algún medio de comunicación como televisión, radio o internet, espectadores terciarios son los cuales se enteran del producto deportivo de forma indirecta. (Mullin & Hardy, 1985).

Las instituciones deportivas han entendido que para poder sostenerse en el tiempo deben de desarrollar fuentes de ingresos que sean sostenibles en el tiempo, para esto se crea el marketing deportivo que busca generar ingresos para torneos, Ligas, organizaciones, clubes e incluso los mismos deportistas. Cada vez más los ingresos tanto de las federaciones como los clubes empiezan a depender del mercadeo deportivo.

“Una vez determinado cual deporte se asocia más con la marca y el público objetivo, se integran la imagen de los dos para formar una sola figura, implica un análisis del deporte y sus porqués de la influencia que tiene, el conocimiento del público objetivo y como la competencia a atacado y está atacando dicho mercado. Con base en el estudio debemos establecer que medios difunden más nuestro deporte y además de que forma lo hacen, es decir es de vital importancia hacer un análisis de los medios pues son los canales por donde llegamos a quienes nos interesan” (Gutierrez, 2008).

Para que el mercadeo deportivo sea atractivo para las empresas las entidades deportivas necesitan tener un alto poder de convocatoria y proyectar una imagen de éxito, la primera permitirá a la

empresa dar a conocer sus productos a través de los eventos deportivos que realice el equipo y hará que la empresa quiera asociar sus productos al éxito del equipo.

En los últimos años se ha presentado un aumento en la cantidad de espectadores interesados en eventos deportivos como la Copa Mundial de Fútbol de Brasil 2014 según el artículo publicado Diario La Nación de Argentina en 2014 tuvo una audiencia global de aproximadamente 1.110 millones de personas, esto se debe a la mayor cantidad de medios que transmiten este tipo de eventos.

“La aparición de nuevas tecnologías ha ayudado a que el marketing deportivo sea más masivo, ya que, por medio de internet, redes sociales, televisión entre otros se transmiten masivamente eventos deportivos con recepción en diferentes países y con esto la oportunidad de promoción de las marcas que buscan llegar a este público.” (Rojas, 2013)

El patrocinio o promoción durante este tipo de eventos se empieza a convertir en una de las formas más atractivas para las empresas poder publicitar sus diferentes productos. Esto hace que el marketing deportivo tenga como su objetivo fundamental usar la asistencia y la atención prestada a los eventos deportivos para promover la venta de otros productos.

“Los aficionados del deporte son el mercado objetivo de infinidad de marcas de consumo masivo que buscan que ellos adopten nuevos hábitos de consumo utilizando a sus estrellas favoritas o clubes con renombre y éxito en las principales Ligas mundiales” (Rojas, 2013).

Pero las empresas no solo quieren asociarse con entidades deportivas con una alta difusión, sino que también buscan entidades deportivas que generen una imagen de éxito, ya que el segundo gran elemento del marketing deportivo es la imagen exitosa que proyecte la institución deportiva.

El éxito de las entidades deportivas hace que los clubes puedan construirse una base de aficionados y una marca. Las características anteriores permiten que se forme una Alianza entre los equipos deportivos y las empresas.

“El marketing deportivo es un trabajo llevado a cabo con el fin de conseguir una afición leal, un nombre de marca reconocido y una imagen asociada al club, también se busca más cobertura en los medios de comunicación, aumento de las ventas de merchandising que tenga el club deportivo y que este mismo presencie la marca patrocinadora.” (Rojas, 2013)

En los últimos años las entidades deportivas han cambiado su forma de generar de ingresos, ya que pasaron de depender de un solo ingreso que era la venta de entradas a sus eventos deportivos a poder diversificar los mismos a través de la explotación de la marca, “las percepciones acerca de la marca podrían proporcionar a la empresa ventajas comerciales relativas a la rentabilidad actual, a la estabilidad y al crecimiento potencial de dicha rentabilidad. Las cuales le pueden reportar beneficios económico-financieros” (Vázquez, Iglesias, & Del Rio, 2002).

El marketing deportivo busca generar valor para la entidad deportiva y los aliados estratégicos de la misma, para lograr esto debe crearse y gestionarse la marca del equipo deportivo. Debido a lo anterior la marca se convierte en un nuevo generador de ingresos, saberla gestionar se convierte en uno de los principales desafíos que deben afrontar las entidades deportivas.

2.1 Gestión de marca

La marca es todo aquello que permite distinguir un producto o una empresa de sus competidores dentro del mercado, una marca puede ser un símbolo, un nombre, un eslogan o cualquier combinación de ítems que permita al producto ser reconocido dentro de su entorno, mientras que gestión de marca se define como: “el desarrollo de actuaciones de marketing dirigidas a vincular

la marca con asociaciones fuertes, favorables, únicas y consistentes que resultan esenciales de cara a crear una imagen de marca positiva.” (Vázquez, Iglesias, & Del Rio, 2002)

“La fortaleza de la marca se apoya en el grado de conocimiento y en la imagen que el consumidor tiene de la marca” (Vázquez, Iglesias, & Del Rio, 2002). Cuando un producto o servicio tiene una marca aceptada y reconocida dentro del mercado le permite estar en un escalafón arriba de sus competidores frente a la percepción de los clientes. Lo anterior se debe a que el consumidor siempre va a relacionar los beneficios del producto con la imagen que proyecta la marca.

Obtener una marca permite que el cliente perciba el producto con una menor incertidumbre debido a que el consumidor ya conoce que beneficios le traerá el producto; “la marca funciona como un halo protector del producto, que le indica al consumidor las probables características de éste, reduciendo considerablemente la percepción de riesgo al adquirirlo.” (Erdem, 1998)

El primer paso para establecer una marca es determinar cómo quiere ser percibida, esto se le conoce como identidad de marca, después de definir esto se debe de encontrar la manera de hacer la marca memorable para los clientes. Cuando la marca está asociada al producto o servicio se puede obtener un mayor rédito debido a que el cliente estará dispuesto a pagar el valor del producto más el valor de la marca.

“Se sabe que un comprador está dispuesto a pagar un sobreprecio por un producto que ostenta una marca de alto valor percibido, pero el valor de esta misma marca está en gran medida influido por la calidad misma del producto o productos que ampara. Entonces resulta difícil discriminar la calidad percibida de la marca de la calidad intrínseca del producto.” (Martínez, 2008)

Por ejemplo, Nike desarrolla un slogan de acuerdo a las características de los aficionados para cada uno de los equipos deportivos con los que tiene convenio, esto hace que los aficionados se sientan aún más identificados con los equipos.

Nike desarrollo para Barcelona F.C un slogan en catalán “Més que un club” que en español sería “Más que un club” Nike busca relacionar el regionalismo de los catalanes con el equipo más grande de esta zona de España, haciendo que los aficionados relacionen inmediatamente la comunidad de Cataluña con el Barcelona F.C.

“La empresa ocupa una posición en el mercado a partir de una serie de atributos que los individuos asocian a la empresa en relación con las demás empresas con quienes concurre. Dicha asociación se produce en los individuos a partir de impresiones, creencias y percepciones sobre la empresa; es lo que se denomina imagen. Y cuando tal imagen percibida es comparada con las de las empresas competidoras y se establecen las distancias entre todas ellas, se obtiene el posicionamiento relativo de las diferentes empresas que concurren en un sector concreto” (Sanz, 2014)

Después de definir como la marca quiere ser percibida el paso siguiente es que la marca logre tener un lugar de privilegio en la mente de los clientes, para hacer esto se crea el posicionamiento de marca.

“El posicionamiento de la marca es el corazón de la estrategia de marketing. Es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes” (Lane, 2008).

El posicionamiento de marca es un indicador que describe cual es la imagen que tienen los consumidores del producto. El posicionamiento de marca busca diferenciar el producto mediante la asociación unas determinadas características, para realizar esto la empresa debe saber que piensan los clientes de la marca y que están buscando ellos dentro del mercado.

“El posicionamiento es la situación relativa que una empresa tiene en relación con otras organizaciones competidoras y con determinados factores que, a modo de ejes, configuran el

contexto de referencia de dicho conjunto de empresas y organizaciones en términos de imagen percibida por el público y/o de imagen deseada por la empresa” (Sanz, 2014).

Para que una marca logre diferenciarse de las demás primero debe establecer cuál es la competencia dentro su mercado debido a que esto le permitirá establecer en que factores se parece y en cuales se diferencia de su competencia.

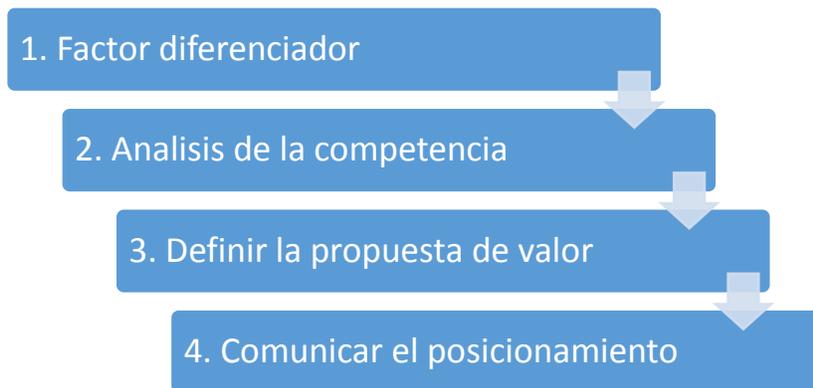
“El posicionamiento supone la identificación y el establecimiento de los puntos de semejanza o paridad y los puntos de diferencia con el fin de determinar la identidad e imagen correctas para la marca” (Lane, 2008)

Los puntos de semejanza son condiciones necesarias, pero no exclusivas de una marca, son los que permiten que la empresa o producto logre establecerse en un determinado sector. Establecer unos puntos de semejanza sólidos permite a la compañía disminuir la ventaja competitiva de los competidores debido a que los obliga a buscar ventajas en puntos de diferencia.

“Los puntos de semejanza son las características mínimas que se presentan en un tipo de producto, estas son las que permiten que una empresa o producto sea clasificado dentro de un sector, por ejemplo, los consumidores no consideren un banco como banco si este no ofrece una serie de planes de ahorros, cuentas bancarias, cajas de seguridad y cajeros automáticos. Los puntos de semejanza se pueden usar como una forma de denegar la ventaja competitiva de los competidores debido a que la marca sería muy sólida en las áreas comunes del mercado” (Lane, 2008)

Para desarrollar un posicionamiento de marca debe de desarrollarse en cuatro fases; “identificar cual es el factor diferenciador de la marca, conocer la posición de los competidores en el factor diferenciador, definir una propuesta de valor de acuerdo a la ventaja competitiva y comunicar el posicionamiento al mercado”. (Trout, 1996).

Figura 5. Fases para el posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia, 2016. Adaptación del nuevo posicionamiento, 1996.

La primera fase es identificar el factor que hace diferente a la marca de la competencia este factor puede ser calidad, especialización o menor costo de venta, después de identificar ese factor la compañía podrá definir cuál es su mercado objetivo⁵ de esa forma realizar una valoración individual de cómo es percibida la marca.

“La valoración, positiva o negativa, de cada uno de los públicos sobre la organización en todos los aspectos que conforman la imagen, pudiéndose establecer niveles aceptables de valoración para cada uno de los diferentes atributos de imagen en función de la identidad de la empresa” (Capriotti & Paul, 1999).

La segunda fase es analizar que competidores tienen fortaleza en el mismo factor diferenciador esto les permitirá establecer cuáles son sus competidores directos para de esta forma poder definir como es percibida la marca en relación con sus competidores.

“La comparación de los aspectos positivos y negativos de la empresa en relación con la competencia, lo que permite determinar los niveles aceptables de valoración de los atributos en

⁵ Mercado objetivo: es un grupo de personas a las que una empresa desea ofrecerles un producto debido a que cumplen con unas características demográficas y socioeconómicas.

relación con las valoraciones hechas por los públicos sobre los competidores” (Capriotti & Paul, 1999).

La tercera fase es definir una propuesta de valor de acuerdo a la ventaja competitiva⁶ que permita crear fidelización y satisfacción en los clientes, “la compañía intenta construir una ventaja competitiva sostenible a partir de los atributos de producto –tangibles e intangibles- en la mente de los consumidores” (Capriotti & Paul, 1999).

La ventaja competitiva se define como las características de un producto o marca que le dan una determinada superioridad sobre sus competidores, esta se convertirá en la propuesta de valor que la compañía dará a sus clientes. “La propuesta de valor es lo que atrae a los clientes. Esta se define como todo aquello por lo que los clientes están dispuestos a pagar” (Marquez, 2010).

Para crear una ventaja competitiva para un producto o marca se deben primero estudiar el mercado para determinar cuál es situación actual del mismo para de esta formar poder decidir qué tipo de ventaja competitiva le traerá mejores resultados a la marca.

“El primer paso para definir la ventaja competitiva del producto o marca es analizar el mercado para de esta forma poder determinar cuál es la situación competitiva del mercado a partir de este análisis se puede identificar qué tipo de ventaja competitiva puede prevalecer y evaluar en qué medida esta ventaja es defendible de acuerdo a las posiciones ocupadas por los competidores” (Lambin, 2003)

El objetivo de hacer un análisis de la competitividad en el mercado es permitir que la empresa pueda decir que tipo de enfoque quiere darla a su ventaja competitiva, este se puede agrupar en dos categorías de acuerdo a su factor diferenciador, estas dos categorías son ventaja competitiva interna que se crea debido a una mayor productividad en el proceso de producción o ventaja competitiva externa que se genera gracias al poder mercado que tenga la marca.

⁶ Ventaja competitiva: es una ventaja que tiene una compañía con respecto a las otras debido algún factor diferenciador

“Una ventaja competitiva se denomina externa, cuando se apoya en una cualidad distante a los productos existentes en el mercado que se constituyen en un valor agregado para el comprador. Mientras la ventaja competitiva interna se basa en una superioridad en costes de fabricación haciendo que el precio del producto o servicio sea menor al de los principales competidores en el mercado” (Lambin, 2003).

En 1982 Michael Porter define tres estrategias que permiten crear una propuesta de valor para los clientes a través de la ventaja competitiva que tiene la marca, estas son conocidas como las tres estrategias genéricas de Porter.

“Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El primer tipo de propuesta de valor es el liderazgo en costos que busca que el producto o servicio de la marca sea percibido como el de menor precio dentro del mercado, esto permite que la marca fidelice al cliente a partir del ahorro que realiza en sus compras, el segundo tipo de propuesta es la diferenciación esta se basa en que el producto o servicio que la compañía ofrece sea percibido como único dentro del mercado, el objetivo de esta propuesta es fidelizar al cliente a partir de la sensación de exclusividad y por ultimo esta la propuesta de enfoque la cual busca centrarse en un grupo específico de compradores, esta estrategia logra fidelizar a los clientes a partir de especialización de la marca.” (Porter, 1982).

La cuarta fase es la comunicación del posicionamiento, una vez definida la ventaja competitiva y la propuesta de valor la compañía debe darlas a conocer al mercado para que de esta forma la marca logre ser percibida de una forma diferente de sus competidores.

“Posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto” (Trout, 1996).

La compañía debe de definir una estrategia de promoción que permita al mercado conocer los beneficios de la propuesta de valor que la compañía ha definido, “la promoción se da a través de la publicidad o de las actividades realizadas por la fuerza de ventas, estas buscan dar a conocer las cualidades distintivas del producto” (Lambin, 2003). La publicidad no solo debe de informar al cliente sobre la propuesta de valor si no crear una expectativa sobre el beneficio que le traerá el producto. Dentro de la fuerza de ventas resalta en muchos casos los distribuidores debido a que ellos son los que tiene el contacto directo con el cliente.

Los distribuidores son un actor fundamental en la fase de la comunicación del posicionamiento debido a que ellos juegan dos roles en esta fase, el primero es que ellos son una fuente de información sobre que quieren los clientes de la marca y cuales han sido sus niveles de satisfacción con la misma, el segundo es que ellos pueden difundir la propuesta de valor una vez que la compañía la haya diseñado.

“Cuando el mercado ya conoce la nueva propuesta de valor de la compañía el siguiente paso para la fase de comunicación es realimentarse para de esta forma definir cuál fue el nivel satisfacción de sus clientes con esta nueva propuesta” (CEEI, 2016).

2.2 Gestión de marca para organizaciones deportivas

La gestión de la marca se basa en dos pilares, el primero es lograr influir en la relación que tanto la compañía como el producto tienen con el cliente y el segundo es crear una relación entre las expectativas que la marca ha generado sobre el producto y lo que realmente recibe el cliente al comprarlo “La gestión de marca debe ser una herramienta que permita a la compañía orientarse de forma eficaz hacia las necesidades y expectativas de sus clientes, ajustándose entre lo que ellos reciben y esperan de la misma” (Rubio, 2012). La gestión de marca busca generar que el producto tenga una imagen externa favorable que le permita influir en la decisión de compra del cliente.

Figura 6. Niveles de la gestión de marca en organizaciones deportivas



Fuente: Elaboración propia, 2016. Tomado y adaptado de Brand Management, 2016.

La gestión de marca de entidades deportivas se puede dividir en tres niveles que son el nivel estratégico que es el encargado de planear, operativo se encarga de ejecutar y el nivel de la medición del éxito de la marca se encarga de evaluar los resultados.

“El nivel estratégico es el encargado de definir cuáles serán los objetivos y estrategia de la marca, el operativo es el encargado de crear o mantener la imagen de la organización de acuerdo a lo decidido en el nivel estratégico y el nivel de medición del éxito de la marca es el encargado de evaluar los resultados del nivel operativo” (Schilhaneck, 2008).

2.2.1. Nivel estratégico

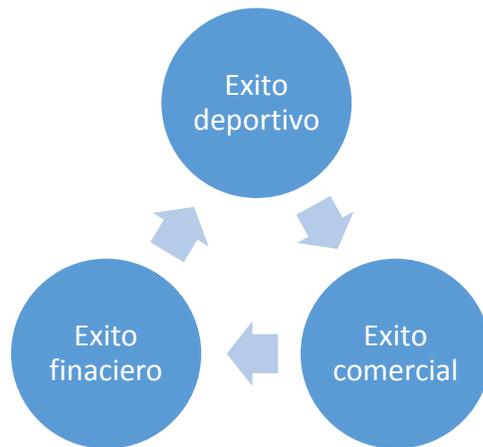
El primer nivel es el estratégico, este es el encargado de definir los pilares en los que se fundamentará la marca y definirá el camino a seguir. En este nivel se crean y se coordina los objetivos de la marca, la estrategia de la misma y las Alianzas estratégicas con otras marcas. “El plan estratégico tiene como objetivo primordial expresar de forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo” (Lambin, 2003).

Todas las organizaciones sin importar si son privadas o públicas, con ánimo o sin ánimo de lucro deben definir sus objetivos. Lo mismo aplica para las marcas, teniendo en cuenta que su primer objetivo es definir qué tipo de imagen quieren proyectar a los clientes teniendo en cuenta que esta es una de las razones que más influye a la hora de fidelizar⁷ un cliente.

Para que una entidad deportiva logre ser famosa su primer paso debe ser definir unos objetivos que le permita obtener el éxito deportivo, comercial y financiero ya que estos son los pilares en los que se fundamenta una entidad deportiva sostenible. Un ejemplo de esto son los Juegos Olímpicos que, aunque se realizan cada cuatro años es uno de los eventos deportivos con más éxito en el mundo. En ellos solo participan los mejores deportistas de cada disciplina lo que hace que estos sean lo más competitivos posibles lo que le da a los Juegos Olímpicos una audiencia de 900 millones de personas a nivel mundial según Forbes. A partir de ese alto nivel de convocatorias marcas conocidas a nivel mundial como lo son Coca-Cola o Adidas se convierten en patrocinadores oficiales de la competición logrando de esta forma obtener éxito comercial y financiero a partir del éxito deportivo.

⁷ Fidelización del cliente: concepto de marketing que designa la lealtad del cliente, es lograr que el cliente recurra a la marca de forma permanente.

Figura 7. Objetivos de marcas deportivas



Fuente: Elaboración propia, 2016. Tomado y adaptado de *Cómo manejar un equipo de fútbol como una empresa deportiva*, 2016.

El éxito de una marca deportiva se basa en tres objetivos los cuales son obtener éxito deportivo, comercial y financiero. El éxito deportivo es en que la entidad deportiva pueda tener un buen rendimiento en las competencias en las que participe debido a que esto permite atraer una mayor cantidad de aficionados. El segundo objetivo es lograr comercializar el éxito deportivo, esto se hace a través de productos o eventos donde se use la marca del club para generar ingresos. El tercer objetivo es utilizar los ingresos generados por la parte comercial para lograr construir una institución deportiva cada vez más competitiva en su disciplina.

Para una entidad deportiva debe de ser fundamental tener éxito en estos tres ámbitos debido a que son partes interdependientes. Según Florentino Pérez actual presidente del Real Madrid la gestión de marca, lo que busca es obtener el mayor rendimiento comercial y financiero de los éxitos deportivos que obtenga la organización a través de diferentes estrategias como lo es la conexión con aficionados y la relación con los patrocinadores.

Tanto la conexión emocional con los aficionados como los acuerdos con los patrocinadores dependen del tipo de imagen que la organización proyecte, en el mundo deportivo cada organización quiere mostrar su producto de una forma diferente, por ejemplo, el Real Madrid se muestra como el equipo ganador y exitoso esto hace que las marcas que quieran relacionarse con este equipo sean empresas cuyos clientes potenciales sean personas con gusto por lo exclusivo. Después de decidir qué tipo de imagen la organización quiere tener debe de encontrar una manera de darle credibilidad a la misma. Como se muestra en la figura 6 la mejor forma de darle credibilidad a la marca de una entidad deportiva es asociar la imagen con el éxito deportivo.

Cuando la marca ya ha definido sus objetivos tiene que empezar a planear que tipo de estrategia de gestión le permitirá lograr con mayor éxito los objetivos planteados. La estrategia busca trazar el camino para que la marca logre ser percibida de la forma como planeo, “El objetivo de la estrategia de una marca es utilizar sus oportunidades internas y externas para crear una identidad o una forma única que la diferencie de los demás” (Heding & Knudtzen, 2009). La estrategia se crea para introducir y fortalecer la marca igualmente esta debe estar diseñada para obtener resultados a partir de los desafíos u oportunidades que las marcas tienen en su entorno.

El nivel estratégico es el encargado de definir qué tipo de conexión emocional quiere tener la organización con sus seguidores ya que estos son uno de los principales clientes que una institución deportiva tiene además son un factor determinante a la hora de obtener patrocinadores. Para lograr crear cualquier tipo de conexión se debe decidir cuál será la forma de diferenciar la imagen de la marca de los demás competidores. “Lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el beneficio o servicio que el producto puede ofrecerle” (Lambin, 2003).

En las instituciones deportivas la estrategia se crea para hacer la marca lo más atractiva posible tanto para aficionados como para empresas interesadas en asociarse a la marca deportiva debido a esto posicionar su marca debe de ser una de sus prioridades.

El posicionamiento de una marca deportiva busca crear un vínculo entre el equipo y el aficionado. Formar el vínculo entre ambas partes permite que el aficionado se convierta en un cliente de la organización deportiva y la organización deportiva se convierta en un foco de atracción del aficionado.

“El deporte cuenta con una cadena de valor que empieza desde la afición del aficionado, el mismo que adquiere una boleta, que compra una camiseta, un producto de merchandising relativo al equipo, el aficionado que sigue los eventos a los que su equipo asiste, el mismo que se convierte en un consumidor potencial al estar en contacto” (Rojas, 2013).

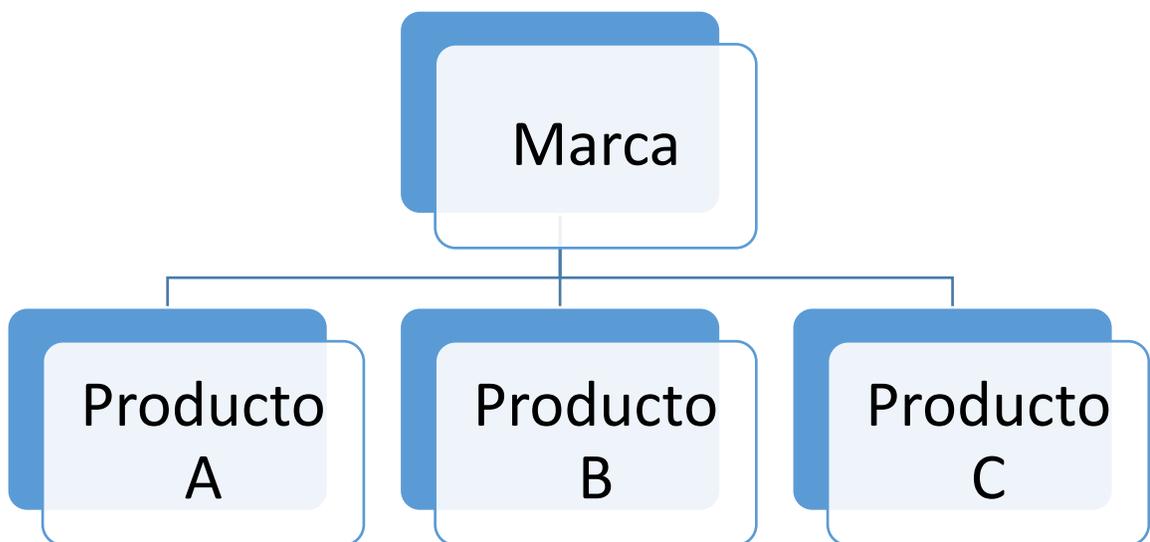
Cuando la institución logra crear un vínculo con el aficionado no solo logra que el aficionado compre la boleta o los articulo del merchandising del equipo también se asegura que el aficionado este en contacto con los eventos relacionados al equipo. Esto es uno de los principales objetivos del posicionamiento debido a que esto permitirá atraer empresas interesadas en asociarse con la organización a través patrocínios al equipo.

Una de las estrategias más usadas para posicionar una marca deportiva es la estrategia monolítica de marcas que busca usar el éxito que ya ha obtenido una marca funcione como plataforma para lanzar nuevas líneas de negocios, “arquitectura de marca monolítica es un sistema de firmas que fortalece la marca corporativa, la que a su vez crea sinergia y respalda a todos programas y servicios que ofrece la compañía.” (Universidad Douc, 2013). Un ejemplo de este tipo de

estrategia de marca es la UEFA Champions League⁸ que utiliza su misma marca para su línea de ropa deportiva, viajes, excursiones, derechos de transmisión venta de patrocinio y publicidad.

Esta es una de las estrategias más comunes para la gestión de marca de las entidades deportivas debido a que como marca principal tienen el nombre del club. A partir de la marca del equipo se desprende las diferentes líneas de productos como lo es ropa deportiva, ropa casual, patrocinios y otros servicios que ofrezca el club.

Figura 8. Estructura de una marca monolítica



Fuente: Elaboración propia, 2016. arquitectura de marca.

Para que la estrategia monolítica logre posicionar la marca, la entidad deportiva debe de contar con un éxito deportivo que haga atractivo las líneas de productos y con empresas aliadas que permitan explotar la marca deportiva en mercados externos al deporte.

Según el tipo de imagen que una marca deportiva haya logrado construir puede ver la alianza entre marcas o co-branding como una de las mejores opciones para seguir posicionándose, “Si

⁸ UEFA Champions League: Es el torneo de clubes de fútbol más prestigioso del mundo, incluye los mejores equipos de Europa.

anteriormente las marcas establecían distancia con la competencia y delimitaban su nicho, ahora buscan alianzas y aproximaciones en un clima de solidaridad causado por la identificación de intereses compartidos con escasos precedentes” (Viñes, 2012). Este tipo de estrategias han hecho que ya no se miren las otras marcas como competidores si no como posibles aliados estratégicos. La Copa Mundial de Fútbol es una de las mayores muestras de alianzas entre marcas debido a que grandes marcas como Adidas, Sony o Coca-Cola quieren unirse al fútbol para de esta forma lograr tener una mayor difusión de sus marcas.

“Un gran número de industrias han explotado la posibilidad de lograr mayor eficiencia en la gestión de marca por la cooperación con otras marcas, Co-branding, es un término que se refiere a las operaciones conjuntas entre dos o más ítems que conectan a varias marcas dentro de un mercado” (Bengtsson, 1997).

El co-branding permite que las entidades deportivas lleguen a un mayor número de mercados debido a los canales de distribución de las empresas aliadas. Un ejemplo de la ventaja del Co-branding es la asociación que empezó en 1980 entre Real Madrid y Adidas, esta ha permitido que los artículos del club español sean distribuidos las tiendas de Adidas a nivel mundial y Adidas ha logrado asociar su marca con una de las instituciones deportivas más exitosas de la historia.

Un ejemplo de cómo funciona el nivel estratégico dentro de una entidad deportiva es el Manchester United, este es uno de los equipos más exitosos de Inglaterra. Según el sitio web de relaciones con los inversionistas del Manchester United, ellos definen objetivos de cinco años en el ámbito deportivo, comercial y financiero.

En el ámbito deportivo buscan ganar al menos uno de los tres trofeos disputados cada año en Inglaterra y lograr tener una buena participación en la Champions league. A partir del logro de estos objetivos deportivos el equipo puede sostener su imagen de equipo ganador lo que lo hace atractivo tanto para aficionados como para empresas que desean vincular su marca, algunos de

los patrocinadores oficiales del Manchester United son Adidas, Chevrolet y DHL. Este poder para atraer tanto aficionados como empresas hace que la Marca Manchester United actualmente ronde por los 3 mil millones de dólares de acuerdo a la revista Forbes.

El objetivo financiero se basa en que todos los éxitos deportivos que obtiene el club puede convertirse en ganancias, esto se hace a través de la creación de diferentes fuentes de ingresos como lo son la venta de sus derechos de transmisión, los contratos de patrocinio, la venta de todo tipo de mercancía con el logo del club y la explotación de su estadio.

2.2.2. Nivel operativo

El nivel operativo es el segundo nivel dentro de la gestión de marca, en este nivel ya se pasa de la estrategia a la acción debido a que este es el encargado de crear o mantener la imagen de la organización de acuerdo a lo ya planteado en el nivel estratégico, “el nivel operacional se sitúa en el corto y mediano plazo, es la clásica gestión comercial que se apoya en medios tácticos para cumplir los objetivos planteados en el nivel estratégico” (Lambin, 2003). En el segundo nivel se busca ejecutar la estrategia planteada anteriormente para lograr los tres objetivos de una organización deportiva (deportivo, comercial y financiero).

De los tres objetivos esenciales el primero que debe lograr una entidad deportiva es el éxito deportivo debido a que este es su Core-Business y de este depende los resultados tanto comerciales como financieros:

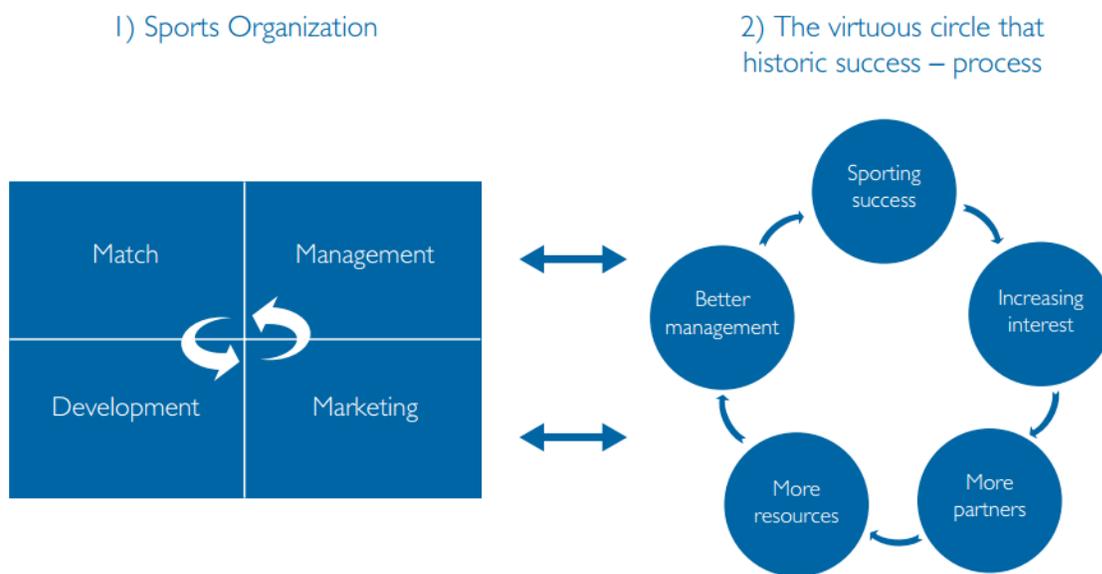
“Dos componentes son esenciales para el nivel operativo son la esencia de la marca como también la aplicación de instrumentos para construirla y mantenerla.

La esencia de la marca de una entidad deportiva incluye variables como el éxito deportivo, la historia de la entidad, el estadio y las personalidades asociadas a la entidad. Adicionalmente la comunidad de aficionados y los programas de desarrollo de jóvenes talentos.” (Schilhaneck, 2008)

El deporte por naturaleza tiene un valor único debido a que este genera logros y posee un sentido de éxito, el cual es crucial para que una marca o un club se considere atractivo. Generalmente las Ligas o los clubes deportivos basan su estrategia en ser atractivos a través del éxito deportivo, luego se posicionan estratégicamente de tal forma que hacen que su marca sea más reconocida y que el deporte también genere el mismo atractivo en el público.

Las organizaciones deportivas se retan a sí mismas para poder desarrollar más su marca o hacerse más atractivas al público, de acuerdo la figura 9 este reto siempre es caracterizado por cuatro secciones específicas dentro de la organización que son el éxito en el terreno de juego (match), la captación de talento (development), la capacidad de desarrollo frente a las marcas competidoras (Management) y la estrategia de marketing (Marketing), estas hacen posible que el deporte pueda generar más recursos y este éxito permita que la marca pueda posicionarse.

Figura 9. Organización, recursos y colaboraciones.



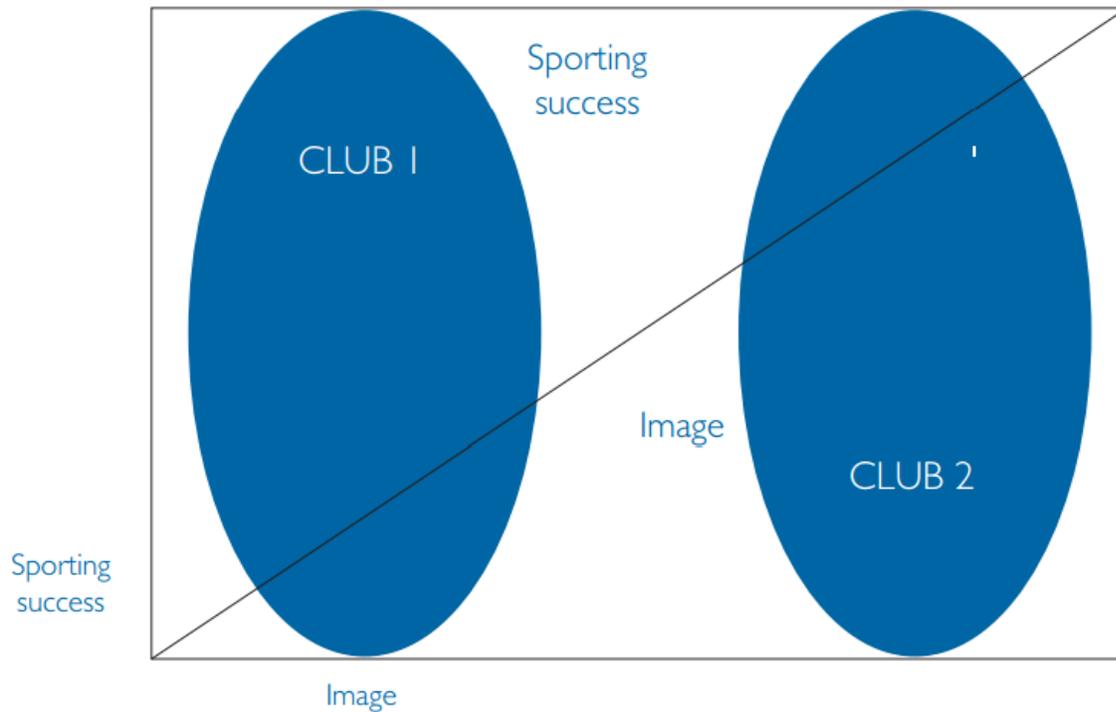
Fuente: Organización, recursos y colaboraciones. Tomado y Adaptado de Brand in Sports, 2009.

Al explicar cómo se organizan las entidades deportivas con estas cuatro secciones, se pasa a mirar como es el proceso del éxito deportivo, de acuerdo con el gráfico anterior se ve que el

proceso de éxito deportivo se compone de cinco factores representativos. El círculo virtuoso empieza con el éxito dentro del campo de juego ya que este permite a la institución tener poder de convocatoria y atraer una mayor cantidad de organizaciones o personas interesadas en asociarse a la institución, la tercer y cuarta fase de este ciclo son la captación de nuevos socios como patrocinadores o abonados lo que le permitirá a la entidad deportiva contar con una mayor cantidad de recursos llegando así a la última fase que es lograr una mejor dirección de la organización pero el nuevo objetivo de esta dirección al terminar el ciclo es volver a obtener el éxito dentro del campo de juego ya que esta es la base en la que se fundamenta el ciclo del éxito deportivo.

Por ejemplo, si aumenta el interés de los medios, el número de practicantes de este deporte va a aumentar, el número de visitantes al estadio va a crecer, y que el deporte puede tener un mayor número de actores externos, todo esto generado por un buen manejo de la marca. Mediante la obtención de recursos, los socios del club se incrementan, lo que a su vez permite una mejor organización y esta a su vez puede contribuir a éxitos deportivos.

Figura 10. Éxito deportivo e imagen



Fuente: Brand in Sports, 2009.

En general, un deporte atractivo, o una marca interesante, basa de su desarrollo en el éxito de dicho deporte y en la figura 10, como se muestra en el modelo anterior. En este caso, club 1 principalmente basa su atractivo en éxito deportivo. Esto significa que el club está trabajando duro cada año para generar resultados y buenas presentaciones. Esto creara un interés en el club y los diferentes actores verán oportunidades de colaboración con el club. El club 2 utiliza un enfoque diferente al trabajar activamente con su imagen. Se puede ver que depende de varios factores, pero normalmente se basan en el hecho de que el deporte no ha sido capaz de alcanzar el éxito deportivo regular. En cambio, el club 2 comunica sus valores. Estos valores, también llamados imagen en el sentido que son percibidos por otros, son también llamados valores suaves. Por ejemplo, el club promueve el desarrollo de la juventud; que el deporte es sano, da

placer y exige rendición de cuentas y así sucesivamente. Si el club tiene una imagen que consta de uno o más de estos valores, es atractivo para los patrocinadores que quieran asociarse con estos valores. El club puede construir sobre el éxito de su imagen y no solo por el éxito deportivo.

El segundo gran objetivo de una marca deportiva es lograr un éxito comercial ya que este es el que le permite a la institución vender su marca tanto a las personas que son fanáticas del deporte como a las empresas que desean vincular su marca con el deporte. La principal forma que las marcas deportivas pueden vender su producto es a través del patrocinio.

“El patrocinio es considerado como una inversión que Liga directamente patrocinado con patrocinador, con el fin de obtener un beneficio mutuo” (Camargo, 1996). Esta relación de mutuo beneficio se debe a que el patrocinado recibe un ingreso para solventar su actividad, mientras el patrocinador obtiene un impacto favorable sobre la imagen de su producto o marca debido a la gran atracción que genera la publicidad sobre objeto de preferencia del cliente.

En este momento los equipos y Ligas deportivas han empezado a ver el patrocinio como uno de sus principales ingresos. El patrocinio deportivo busca usar el deporte como mecanismo de comercialización de diferentes productos y servicios debido a que el deporte es percibido como una de las actividades que más despierta pasiones lo que hace que los espectadores sean más receptivos a la publicidad en estos eventos.

El patrocinio se puede dividir en tres categorías de acuerdo al tipo de asociación que se genere con el espectador, estas categorías son patrocinio de notoriedad, patrocinio de imagen y patrocinio de credibilidad.

“Patrocinio de notoriedad: el alcance es vital pues se pretende llegar al mayor número de personas posible del grupo objetivo que recuerde y tenga presente el nombre del producto.” (Gutierrez, 2008)

El patrocinio de notoriedad es aquel que busca que la marca sea recordada por apoyar una respectiva actividad o disciplina, el ejemplo de esto sería Red Bull que por su estrategia de multipatrocinio de deportes extremos como él es Mountain Bike, Formula 1 y Paracaidismo logra vincular sus bebidas energizantes con todas las competiciones extremas de esta forma logra acercarse a su mercado objetivo. A esto se le debe sumar su slogan “Red Bull revitaliza mente y cuerpo” y “Red Bull te da alas” hacen que Red Bull sea una de las compañías con mayor asociación de marca dentro de las bebidas energizantes.

“Patrocinio de imagen: asociar el evento patrocinado con el patrocinador es la unión entre la coherencia y la estrategia que se desarrolle en el largo plazo. “ (Gutierrez, 2008)

Un ejemplo de este tipo de patrocinios son las marcas deportivas como Adidas o Nike ya que son los patrocinadores oficiales de torneos y equipos. El objetivo de esto es que siempre que se mencione el torneo o el equipo la gente lo relacione con la marca. Si alguien menciona Real Madrid una de las primeras cosas en las que pensarán será Adidas debido a que es el proveedor oficial de este club. Para lograr que este tipo de patrocinio funcione se debe tener una relación de largo plazo entre ambas partes para que así los espectadores logren hacer la relación entre patrocinado y patrocinador.

“Patrocinio de credibilidad: la asociación es directa patrocina el evento con el suministro del equipo necesario y además aporta financieramente para el desarrollo del mismo el objetivo es enseñar los productos para conseguir la credibilidad necesaria para el producto.” (Gutierrez, 2008).

Este tipo de patrocinio asocia un acontecimiento con un producto o una empresa. Las empresas que usen este tipo de patrocinio, sólo participarán en sectores que estén Ligados a su actividad comercial. Es un patrocinio que permite a la empresa mostrar sus productos en acción, y utilizar la imagen de los deportistas y artistas de élite con una clara asociación con su marca. Un ejemplo

son las marcas Ligadas al mundo automovilístico de competición, como lo son, Ferrari, Shell o Pirelli. También se pueden encontrar fabricantes de instrumentos musicales que actúan de la misma manera en acontecimientos musicales de grandes multitudes.

El patrocinio como cualquier servicio debe tener un vendedor (patrocinado) y un comprador (patrocinador) para poder que esta transacción se cumpla debe de haber un proceso donde se vinculen ambas partes. Según muestra la figura 11 la relación entre los procesos de compra y venta de un patrocinio empieza con que ambas partes definan sus objetivos. El primer paso para el patrocinador es analizar su plan de marketing para luego definir sus objetivos, mientras que la otra parte debe empezar por definir qué tipo de patrocinio quiere ofrecer. El segundo paso es realizar el contacto entre el cliente y el proveedor del patrocinio. El tercer paso es que ambas partes definan qué dimensiones de la empresa están asociadas a los valores que simbolizan la actividad patrocinada, ejemplo de estos pueden ser disciplina, éxito, unión, identidad.

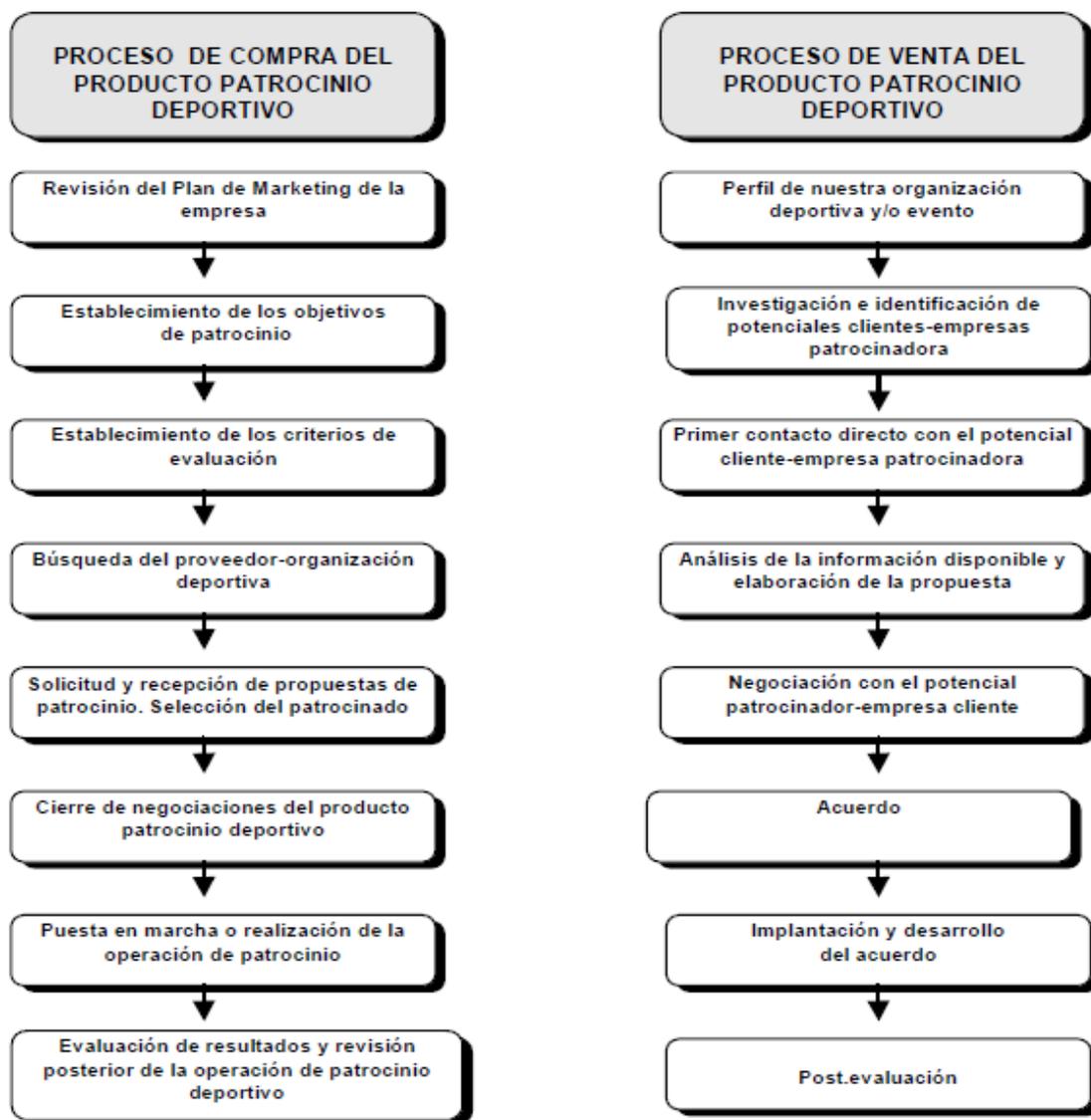
Retomando el ejemplo de Manchester United, una vez definidos los objetivos para un periodo de cinco años en el nivel estratégico, el nivel operativo debe de crear los planes para cumplir los objetivos.

Dentro del Manchester United una vez se definen los objetivos deportivos para los cinco años, se debe de empezar a construir un equipo que pueda ser lo suficientemente competitivo para lograr estar en los primeros puestos de los campeonatos que disputan, pero también deben de asegurarse que ese equipo sea sostenible desde el punto de vista deportivo y salarial, ya que si no logra sostener su éxito deportivo, la parte comercial y financiera no logran cumplir los objetivos.

En el ámbito comercial el Manchester United busca que en cada actividad que realice el club se puedan ver las marcas de los patrocinadores. Por ejemplo, todos los vehículos en los que se

transporte el equipo son Chevrolet, los jugadores, cuerpo técnico y directivos en las ruedas de prensa solo pueden usar los relojes Bulova o en las celebraciones del club solo se puede servir cerveza Singha. la planeación por parte de la estructura deportiva y la consecución de fuentes de ingreso por la estructura comercial permite a los equipos tener una estructura financiera sólida que permita el funcionamiento del club.

Figura 11. Relación proceso de compra y venta de un patrocinio deportivo



Fuente: Carlos Campos, marketing y patrocinio deportivo, 1997.

El tercer objetivo de una marca deportiva es el financiero, este busca capitalizar los resultados deportivos como comerciales que ha obtenido la marca. El logro de este objetivo es fundamental para recomenzar el ciclo descrito en la figura 6, debido a que este es el que permite que la institución sea competitiva dentro del campo de juego.

En el 2013 entraría en vigencia uno de los patrocinios mejor pago en la historia del deporte, este fue el patrocinio por parte de Fly Emirates que es una aerolínea de Dubai y el club español Real Madrid. Este acuerdo permite a la aerolínea tener su nombre en los uniformes de entrenamiento, presentación y competencia desde junio del 2013 hasta junio del 2018.

Para Fly Emirates tener su imagen como único patrocinador en los uniformes del Real Madrid es una gran oportunidad para difundir su marca, debido a que el Real Madrid es uno de los clubes con mayor poder de convocatoria en el mundo gracias a que es uno de los equipos más ganadores de la historia y sus partidos son transmitidos a todos los países del mundo a través de diferentes medios.

De acuerdo a la revista Forbes, el contrato de patrocinio tendrá una duración de cinco años y el Real Madrid recibirá una suma de 39 millones de dólares anuales.

La principal tarea dentro del éxito financiero es la gestión del escenario deportivo debido a que se ha convertido en uno de los factores principales para la gestión de la marca, este puede convertirse además en un gran generador de ingresos para las entidades, si estas logran gestionarlo de la manera correcta. Las entidades deportivas más desarrolladas del mundo, como lo son las franquicias de las Ligas americanas o los clubes de fútbol europeos, que han entendido que, para obtener los mejores resultados financieros del estadio, deben de llenarlo cada partido. Los principales beneficios de tener un escenario deportivo lleno, son el aumento en la cantidad de

empresas que desean vincularse como patrocinadores o al menos publicitar sus productos dentro del estadio y un aumento considerable en la venta de productos de los clubes. En la tabla 11 se puede ver varios casos en los cuales una buena gestión del estadio permite generar ingresos más allá de la recaudación de la taquilla.

Tabla 1. Gestión del estadio

En millones de Euros					
País	Estadio	Club	# de asientos	Taquilla	Ingresos total
España	Santiago Bernabeu	Real Madrid	80354	129	439
Inglaterra	Old Trafford	Manchester United	76098	122	350
Inglaterra	Emirates Stadium	Arsenal	60335	115	274
España	Camp Nou	Barcelona	99354	98	398
Inglaterra	Stamford Bridge	Chelsea	41841	82	256
Alemania	Allianz Arena	Bayer Munich	69901	67	323
Inglaterra	Anfield	Liverpool	45522	52	223
Alemania	Imtech Arena	Hamburger SV	57000	50	146

Fuente: Elaboración propia, 2016. Adaptada de Futebol paixão & negocios. KPMG International, estudio European Stadium Insight, 2011.

En la tabla anterior se puede ver como varios de los equipos más grandes del mundo han utilizado su estadio para generar ingresos aparte de lo recaudado por taquilla. En todos los casos expuestos en la tabla 11, el recaudo de taquilla es menos del 50% de los ingresos totales lo que demuestra

que una buena gestión del escenario deportivo permite a las entidades deportivas diversificar sus fuentes de ingreso.

Uno de los deportes con mayor éxito en la gestión del escenario deportivo es la NASCAR que significa Asociación Nacional de Autos estándares de carreras, fue fundada en 1948 y desde entonces anualmente promueve carreras en todo Norte América. NASCAR cuenta con el mayor número de carreras de tipo ovalo en USA, cuenta con 124 pistas y anualmente se realizan más de 2000 carreras.

“En USA a los asistentes se les denomina los milénicos, y son un público difícil pues cada vez quieren más diversión y acontecimientos sociales. NASCAR tiene una cifra de seguidores de más de 70 millones de personas y cuenta con muchos patrocinadores corporativos estables” (Anderson, 2015).

Los eventos o carreras más importantes se llevan a cabo en Daytona, Indiana, Las Vegas, Atlanta, California, Arizona, Phoenix, New York, Carolina del Sur y Carolina del Norte. NASCAR busca usar su escenario deportivo en este caso sus pistas como un multiplicador de ingresos ya que permite que miles de aficionados puedan ver las marcas que patrocinan a los diferentes corredores haciendo que múltiples marcas quieran vincularse a este evento haciendo que las pistas generen ingresos por taquilla, por patrocinio y publicidad.

“Un estudio realizado por la Universidad de James Madison en 2005, reveló que los aficionados aprecian la publicidad vinculada con NASCAR. Aproximadamente un 93% cree que los patrocinios corporativos son muy importantes para la agrupación y 51% respondió que cuando compran un producto de ésta sienten como si estuvieran apoyando el deporte. Esto explicaría los 2000 millones de dólares que los aficionados gastan en productos con licencia de NASCAR” (Ferrel & Hartline, 2012)

Para mantener los escenarios deportivos llenos muchas entidades deportivas en el mundo han decidido usar el mecanismo de abonos. Este mecanismo se basa en vender las boletas para todo el campeonato a un menor precio para lograr asegurar unos niveles de asistencias mínimos a los partidos del campeonato.

La venta de abonos es una de las estrategias más exitosas dentro de la gestión de marca debido a que permite mantener el estadio lleno durante todo el campeonato, lo que fideliza al aficionado permitiendo que el equipo explote otros ingresos, como los son el escenario deportivo, la publicidad, patrocinio y venta de productos oficiales.

La gestión del escenario deportivo tiene cuatro principales fuentes de ingresos, estas son lo recaudado en la taquilla, los ingresos por patrocinios al equipo, las publicidades colocadas en el estadio y las ventas de productos dentro del estadio. Todas estas fuentes de ingreso están directamente relacionadas con la cantidad de gente que asista al estadio.

Un ejemplo de esto es la estrategia implementada por el Deportivo Independiente Medellín desde el 2014 “Todos en Uno”, que se basaba en comprar la entrada a todos los partidos al mismo precio de una boleta normal.

“Sin importar que el equipo este bien o mal en Colombia ningún equipo llena el estadio, el promedio de asistencia a los estadios en Colombia es de 17.000 a 18.000 personas. Al ver esto en el DIM nos dimos cuenta que en 9 partidos con 18.000 en promedio de asistencia recaudábamos dos mil millones, decidimos sacar el programa Todos en uno, que se basaba en que con lo que el aficionado compraba una boleta podía comprar el todo el semestre. Con esto recaudamos los mismos dos mil millones y logramos llenar el estadio durante todo el campeonato”. (Silva, 2015).

Los abonos buscan llenar el estadio y convertir la taquilla de un ingreso variable a un ingreso fijo. El primer objetivo de los abonos permitirá al club obtener más fuentes de ingresos debido a que un estadio lleno se convierte en uno de los principales canales de publicidad lo que hará al club más atractivo a la hora de obtener patrocinios y publicidades.

“Todos en uno permitió al DIM que las ventas de la tienda pasaran de un millón por partido a veintidós millones por partido, que los ingresos por patrocinio y publicidad dentro del estadio se cuadruplicaran, haciendo de esta la estrategia que permito estabilizar al Deportivo Independiente Medellín” (Silva, 2015).

Para que cualquier institución deportiva logre que sus abonos sean atractivos por los aficionados no basta con que su precio sea menor si se compara con el precio normal de las boletas también el equipo debe de mostrar resultados sobre el campo de juego ya que el principal incentivo para los aficionados ir al estadio es que su equipo sea competitivo en la cancha.

2.2.3. Nivel de medición del éxito de la marca

“El nivel de medición del éxito de la marca describe los resultados del proceso de transformación anterior. El resultado de la interacción de la estrategia preliminar de trabajo, la esencia de la marca y el aumento de valor, e instrumentos comunicativos que se reflejan finalmente en la fortaleza de la marca del club (patrimonio de la marca del club)” (Schilhaneck, 2008).

Los procesos que se ha venido observando acerca de la gestión de marca requieren de una comparación regular de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos trazados. Dependiendo de los resultados de estos niveles se podría decidir si el ciclo de gestión de marca tiene o debe de repetirse totalmente o solamente en un nivel en específico.

La mejor manera de saber cómo una marca tiene éxito en el mercado es mirar el proceso que ha tenido a lo largo de la historia, es decir, el valor que ha adquirido una marca a través del tiempo es lo que decidirá si es exitosa o no. Un factor preponderante a la hora de medir el éxito de una marca es el valor que le da el consumidor a la marca, ya que el cliente es el que se encarga de definir el valor intrínseco de una marca. Esto está Ligado a la manera de cómo se desarrolle la estrategia de marketing y la manera de cómo se ofrezca el producto al consumidor, porque el éxito de la marca se verá reflejado a partir de las experiencias positivas o negativas que tenga el cliente con la marca.

Una gestión adecuada de la marca requiere de una organización adecuada, los suficientes empleados y recursos financieros. La eficiencia de un club depende de la buena información recogida en el mercado y los consumidores a los que va dirigido el producto, además de tener muy claro el segmento de mercado al que va dirigido el producto o marca. Se debe tener en cuenta a la hora de hacer gestión de marca la parte geográfica, debido a que el clima es un factor importante para gestionar como será dirigida la marca al público objetivo.

La conciencia de marca “se refiere a la fortaleza de la presencia de una marca en la mente del consumidor. Si la mente de un consumidor estuviera llena de anuncios mentales, cada uno en representación de una sola marca, entonces la conciencia de marca se reflejaría en el tamaño del anuncio” (Aaker, 2016). Esta conciencia de marca se mide con las diferentes maneras de como un consumidor es capaz de recordar una marca, está basada principalmente en el reconocimiento, el recuerdo y de lo primero que al consumidor se le venga a la mente.

El reconocimiento de una marca hace alusión a la familiaridad que se tiene con esta, debido a encuentros anteriores. Este no se basa simplemente en donde se vio o se tuvo contacto con esta

marca antes, ni porque es diferente de otras marcas, incluso ni siquiera cual es el producto que corresponde a dicha marca. Sino que se trata solamente de que el consumidor recuerde que hubo un contacto con esa marca.

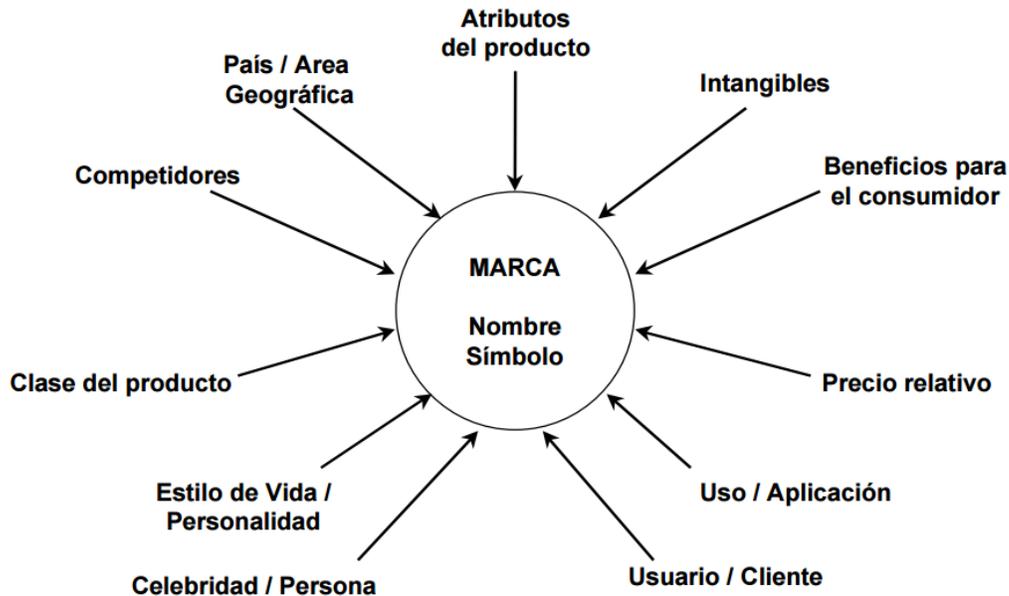
“La investigación en el área de la psicología ha mostrado que el reconocimiento por sí solo puede dar como resultado más sentimientos positivos hacia casi cualquier cosa, sea música, personas, palabras o marcas. Los estudios han demostrado que, incluso con palabras sin sentido (como postrina contra potastina, por ejemplo), los consumidores prefieren por instinto un artículo que han visto antes a uno que es nuevo para ellos. De este modo, cuando se hace una elección de marca (incluso cuando la decisión atañe a productos como computadoras o agencias publicitarias) la marca familiar tiene la ventaja” (Aaker, 2016).

Otro factor importante al que el nivel de “medición del éxito de la marca” hace alusión es a las asociaciones a la marca.

“Conjunto de asociaciones que se vinculan al imaginario de la marca y que motivan una intención de compra. Procesos psico-afectivos que, originados por motivos diversos, conllevan a una acción ya sea de compra o rechazo frente a lo ofertado por una marca” (Hernández, 2013).

Las asociaciones a la marca son las que ayudan a construir la identidad de la marca, es todo lo que el consumidor relaciona en su memoria con la marca. Estas ayudan al reconocimiento de esta, a que tenga un factor diferenciador para poder posicionarse en un mercado y aumentar su creatividad, puede ser la razón de muchos consumidores a la hora de comprar, ayuda a la creación de sentimientos y actitudes positivas frente al producto que se está ofreciendo. Existen diferentes tipos de asociaciones como lo muestra la figura 12.

Figura 12. Tipos de asociaciones



Fuente: Universidad Torcuato di Tella, 2016.

A la hora de analizar el nivel operativo de la gestión de marca también se debe de tener en cuenta la lealtad o fidelidad de los consumidores a esta.

“La fidelidad a la marca supone para la empresa un activo estratégico muy valioso. Sin embargo, en numerosos casos, no se le confiere el valor que tiene, fijándose en las ventas a corto plazo, sin tener en cuenta que el éxito radica en conseguir consumidores leales que garanticen unos ingresos constantes. Para ello, es necesario tomar una serie de medidas orientadas a mantener la fidelidad mediante relaciones sólidas con los clientes”. (García, 2000).

En ciertos casos los consumidores compran algún producto sin tener en cuenta el nombre de dicha marca, su precio, o característica del mismo producto como lo son el tamaño o la cantidad. Pero esto no significa que estos consumidores sean fieles a alguna marca, los consumidores son fieles a una marca cuando siguen comprando un mismo producto a pesar de que hay substitutos

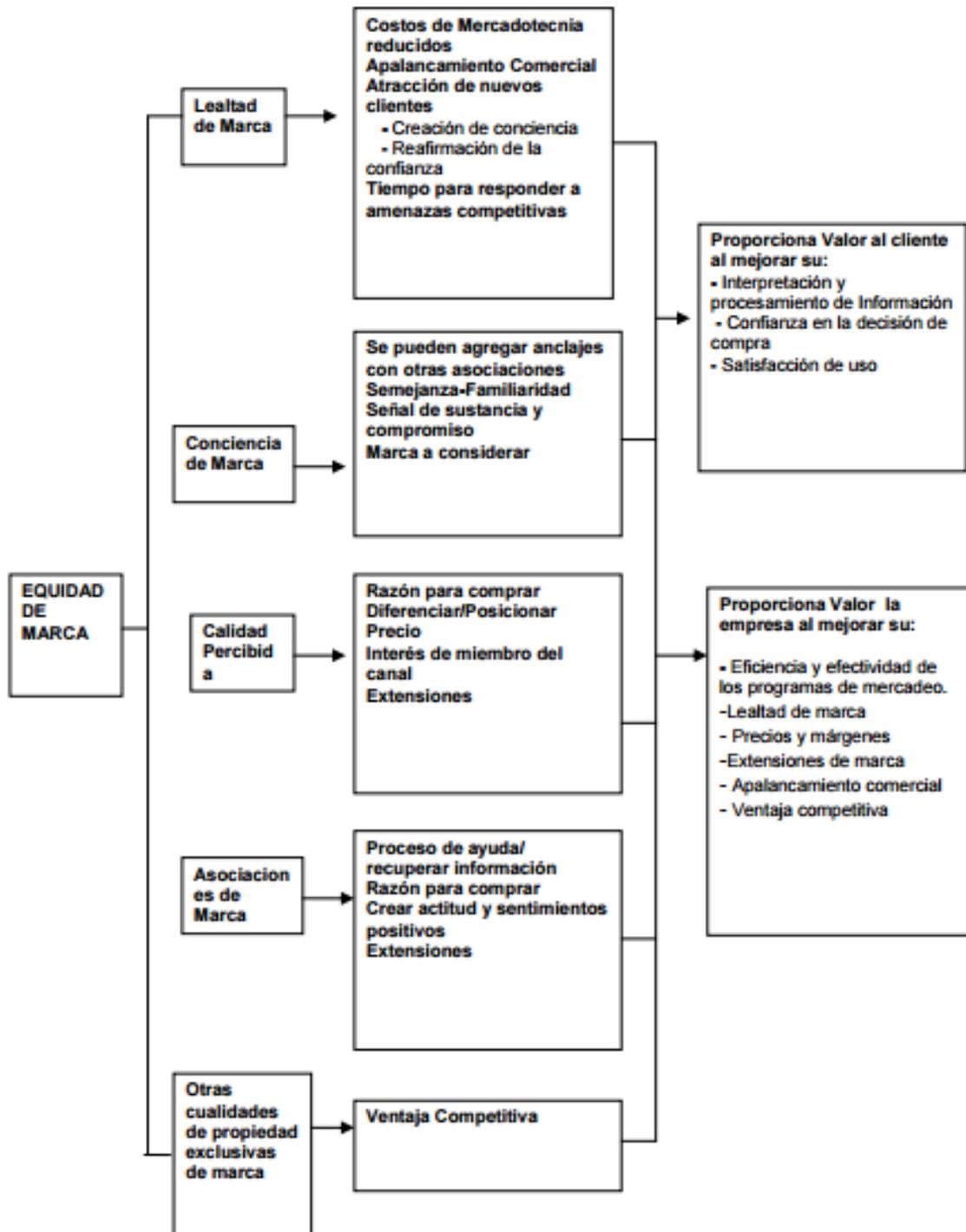
que tiene precios más bajos o con características superiores. Un cliente le es fiel a un producto o marca cuando este le genera una satisfacción tan grande que no se puede equiparar con otros productos con las mismas especificaciones o superiores en un mercado, así mismo se puede decir que la lealtad o fidelidad a la marca es cuando se frecuenta o se compra una misma marca en un mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad que solamente puede ser saciada con ese producto en específico.

“La fidelidad es el resultado de numerosos factores como la experiencia de uso, el reconocimiento, las asociaciones de marca y la calidad percibida, siendo el más importante la experiencia de uso, ya que no puede existir fidelidad hasta que el producto no ha sido comprado y probado, por el contrario, si puede existir sin que necesariamente derive de los otros factores. La gran proximidad existente entre la experiencia de uso y la fidelidad, hace que esta última sea diferente a las otras dimensiones de la marca en modo cualitativo” (Garcia, 2000).

El patrimonio de la marca es un conjunto de cualidades, que permiten establecer un poco más a fondo como se fideliza un cliente con una marca. Y este manejo de la equidad implica que se pueda mejorar y crecer con respecto a las cualidades de la marca. Las principales cualidades de esta son la conciencia marca, lealtad de marca, calidad percibida, y las asociaciones de marca. Así como lo muestra la figura 12.

“El patrimonio de marca es un conjunto de cualidades (y responsabilidades) vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que se agrega (o resta) al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y (o) al cliente de esa empresa” (Akker, 1996).

Figura 13. Como la equidad de la marca puede generar valor



Fuente: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

La figura anterior trata de mostrar cómo se divide la equidad de la marca en diferentes ramas específicas, las cuales son lealtad de la marca, conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones de marca, y otras cualidades de propiedad exclusivas de marca. Cada una está especificada en dicha figura, tratando de explicar brevemente que función cumple cada una de estas ramas. Y, por último, se reúnen todas estas ramas y concluyen en que contribuye el patrimonio de la marca al valor del cliente y que proporciona para el valor de la empresa.

Cuando todo el proceso de gestión de marca ha sido exitoso, las empresas pueden catalogar la marca como uno de sus activos más importantes este ha sido el caso de varias de las empresas más grandes del mundo.

De acuerdo a la revista Forbes las tres empresas que para 2015 tiene mayor valor de mercado son Apple, Microsoft y Google las cuales tiene un valor de 145 mil millones de dólares, 69 mil millones de dólares y 66 mil millones de dólares respectivamente

Pero para lograr tener una marca reconocida las compañías necesitan deben acompañar sus productos con fuerte inversiones en publicidad que permita que el mercado conozca los productos. De las marcas anteriormente mencionadas la que más invirtió fue, su inversión en publicidad alcanzo un valor de 3 mil millones de dólares.

2.3 Marketing deportivo en Colombia

El deporte involucra la interacción con el consumidor, la participación de la gente, emociones y sentimientos; por tanto, se convierte en una forma agradable o amigable de hacer mercadeo, debido a que la gente es apasionada por éste y le genera alegría y buena actitud. Pierre Shultz, manager de talentos de Skills Entertainment, comenta que “Colombia es un mercado muy joven en lo que corresponde a marketing deportivo”. (Dinero, 2008).

El mercadeo deportivo en Colombia, aún está en exploración debido a que sus marcas están en un proceso de descubrimiento de los beneficios amplios que puede ofrecer el marketing deportivo. Un mercadeo deportivo bien manejado fortalece la imagen y la lealtad de la marca.

El deporte con más influencia del marketing en Colombia es el fútbol. El factor esencial para que un deporte sea un canal atractivo para que las empresas vinculen sus marcas o productos es una buena base de aficionados, pero para crear esta base de aficionados el deporte debe de contar con un campeón o con un éxito deportivo, el fútbol ha contado con varias fases de éxito como las tres participaciones consecutivas de la selección Colombia en la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA en los años 1990,1994,1998 y la participación más reciente en el mundial de 2014 y la consecución del título de Copa Libertadores por los equipos Atlético Nacional en 1989 y el Once Caldas en 2004.

2.3.1. Mercadeo de equipos de fútbol

En 1948 se crearía el campeonato de Fútbol Profesional Colombiano, el cual Independiente Santa Fe fue el primer campeón, la creación de un torneo profesional permitió que equipos de todas partes del país se afiliaran al fútbol profesional lo que hizo que el fútbol ganara aficionados en todo el país. En ese mismo hecho los jugadores argentinos entraron a huelga por los bajos salarios que recibían, varios equipos colombianos aprovecharon esta coyuntura para contratar futbolistas argentinos. Esta época fue llamada la época del Dorado del fútbol colombiano atrajo una gran cantidad de seguidores que permitieron que la pasión del fútbol creciera por todo el país.

Hasta la década de los 80 los equipos del fútbol profesional colombiano subsistían principalmente por el mecenazgo que es financiar una causa de cultura, deporte o arte sin recibir una contraprestación. Los clubes aparte del mecenazgo contaban con dos pequeños ingresos que eran lo que recaudaban por taquilla y los derechos de transmisión de radio y televisión.

Este modelo de mecenazgo era un modelo de mucho riesgo para los equipos debido a que dependían de un benefactor. Este modelo hizo que muchos equipos entraran en problemas económicos gracias a que no eran entidades sostenibles. Debido a estos problemas a finales de la década de los 80 varios equipos empezaron a usar el patrocinio en los uniformes y en el estadio como fuente de ingreso.

“Este patrocinio directo participa con sumas importantes de dinero con contratos a cinco años y se repartió el manejo de camisetas entre los grupos económicos de renombre como son santo domingo y ardilla Lule, en los avisos publicitarios y vallas se buscó con la firma estadios s.a. un convenio para llenar el estadio de publicidad” (Gutierrez, 2008).

Como paso con el ciclismo el éxito comercial del fútbol depende del éxito deportivo, a finales de la década de los 80 y principios de los 90 los clubes, el torneo y la selección Colombia obtuvieron grandes éxitos como lo fue la clasificación consecutiva a tres Copas Mundiales, el Tercer puesto en la Copa América de 1987 y ganar la copa Libertadores del 1989, estos éxitos hicieron al fútbol colombiano comercialmente atractivo.

El éxito de los clubes hizo que tanto empresas nacionales e internacionales como la aerolínea SAM, Bavaria, Postobón, Adidas los patrocinaran. La llegada de estas grandes empresas les permitió a los clubes invertir más en sus planteles y en su infraestructura permitiéndoles ser más competitivos a nivel Nacional y continental. Debido a la mayor competitividad que presentaba los clubes el torneo aumento su poder de convocatoria lo que hizo que un mayor número de marcas estuvieran interesadas en vincular su imagen con el fútbol profesional colombiano.

“Se convino que el balón oficial fuera marca Golty con un aporte que para el 95 era de 1.000 millones y se crearon algunos premios para el goleador, el mejor jugador y el arquero con el

menor número de anotaciones conseguidas por sus adversarios, cada premio con su respectivo patrocinio en estos casos Davivienda, Colseguros, y Costeña entre otros fueron los participantes que se incluyeron en la premiación” (Gutierrez, 2008).

La clasificación de la selección Colombia al mundial de Italia 90 logro que se empezara a comercializar la imagen de la selección Colombia, este éxito deportivo permitió que empresas de diferentes sectores quisieran vincular su imagen con el éxito de la selección.

“Bavaria patrocino a la selección a cambio de la exclusividad de ser la imagen de la selección que sigue en la actualidad teniendo participación en la publicidad de los uniformes, al uso de la imagen de cada uno de los integrantes del equipo, a los derechos de radio y televisión. De manera simultánea cine Colombia se vinculó al patrocinio con la transmisión de los juegos en pantalla gigante con el derecho de adquirir dos cervezas, también se fabricaron muñecos articulados de la selección Colombia concediendo la licencia a promociones y manejo, la marca deportiva Umbro se le concedió el derecho de comercializar los uniformes de la selección y de fabricarlos con la exclusividad de que llevaran el distintivo de Bavaria.” (Gutierrez E. , 2008)

El éxito deportivo es un factor fundamental para el que las empresas quieran vincular su marca con un evento o institución deportiva, pero como pasó en la época del Dorado, los malos resultados de la selección Colombia y las malas participaciones a nivel internacional por parte de los equipos colombianos hicieron que el atractivo comercial del fútbol disminuyera considerablemente.

Debido al reciente éxito que ha obtenido la selección Colombia ha obtenido en las eliminatorias y en el mundial Brasil de 2014 el fútbol colombiano está recuperando su atractivo para las marcas tanto a nivel de selección como a nivel de clubes. Marcas como Adidas, Nike, Puma, Bavaria, Postobón o Pepsi se han vinculado su imagen al fútbol colombiano.

“La marca Selección Colombia, luego del Mundial de Brasil 2014, se convirtió en una bomba publicitaria para todos sus consumidores. Los grandes clubes del mundo miran a Colombia como un buen objetivo y luchan por sus jugadores con ofertas millonarias. La Federación Colombiana de Fútbol hace un excelente trabajo en la parte de mercadeo y viene explotando comercialmente al máximo la imagen internacional que tiene la selección nacional” (LaRepública, 2014)

La selección Colombia ha logrado atraer grandes empresas nacionales como internacionales que han querido convertirse en socios comerciales de la selección, esto ha permitido que la federación colombiana de fútbol pueda contar con un mayor presupuesto logrando de esta manera capitalizar los resultados deportivos de la selección.

“La primera categoría de socios comerciales de la Selección Colombia hacen parte Águila y Coca-Cola; de la segunda, Movistar, Home Center, Chevrolet y Bancolombia; y de la tercera, Caracol Televisión, Adidas, Golty, Avianca, Allianz y Servientrega. Esto ha hecho que el presupuesto de la Federación Colombiana de Fútbol para el cuatrienio que acaba de comenzar asciende a 200.000 millones de pesos, es decir, 50.000 millones por año”. (Bedoya, 2015)

CAPÍTULO 3

FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO

El fútbol en Colombia empezó a ganar poder de convocatoria, esto hizo que en 1948 se creara la División Mayor del Fútbol presidida por Humberto Salcedo, esta fue la encargada de crear el primer campeonato de fútbol profesional que se jugó en el mismo año. La creación de un campeonato profesional permitió que el fútbol en Colombia pasara de amateur a profesional.

En 1949 se dio la realización del segundo torneo de fútbol profesional en Colombia y simultáneamente se dio una huelga de jugadores en Argentina debido a la inconformidad entre la desproporción de los ingresos que obtenían los clubes argentinos con relación a los salarios que recibían los jugadores. Esta huelga hizo que los equipos colombianos pudieran contratar a las grandes estrellas del torneo argentino. Esto sería el inicio de una de las grandes eras del fútbol colombiano, este se llamó El Dorado debido a la gran cantidad de estrellas argentinas como Alfredo Di Stefano, Néstor Rossi y Adolfo Pedernera que jugaron durante esta época en el fútbol colombiano.

Con la llegada de grandes estrellas del fútbol al país permitió no solo hacer más competitivos a los equipos si no que aumentaran sus ingresos por taquilla ya que todos los aficionados al fútbol querían ver a estos grandes jugadores, “en un partido oficial entre Millonarios y el Atlético Municipal, significó una taquilla cercana a los \$17.000 pesos algo inédito para fútbol colombiano de ese entonces” (Arias, 2014)

A pesar de los grandes resultados que obtuvieron los equipos colombianos la época del Dorado tendría su fin debido a las sanciones que le implantaría la FIFA a la DIMAYOR expulsando a la

Selección Colombia y todos los equipos colombianos de torneos internacionales debido a que sus contrataciones fueron catalogadas como una práctica deshonesta contra la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) ya que esta había decretado la huelga de jugadores como ilegal. Esta fuerte sanción los equipos colombianos debieron devolver todos los jugadores a sus respectivos equipos.

El final del Dorado hizo que los equipos colombianos perdieran competitividad y por lo tanto el fútbol en las décadas posteriores no tuviera el mismo poder de convocatoria que tuvo durante esta década. Esto hizo que el negocio del fútbol en Colombia fuera menos atractivo lo que hizo que en la década de los 70 los equipos de fútbol colombiano pasaran de ser sociedades anónimas a corporaciones sin ánimo de lucro.

“En 1972, hubo una reforma tributaria en Colombia que prohibió que las organizaciones sin ánimo de lucro aparecieran como sociedades anónimas, esto hizo que los equipos fútbol pasaran de ser negocios a fundaciones. Esto hizo que los equipos pasaran sobrevivir de donativos y aportes de empresas o inversionistas” (Rodriguez H. , 2011).

A partir de esta reforma los equipos se estructuraron bajo la figura de corporaciones deportivas sin ánimo de lucro, con esta nueva figura los equipos de fútbol podían recibir donativos de cualquier tipo de persona o compañía que recibía como contraprestación beneficios tributarios y reconocimiento sociales.

“Colombia intentando alinearse con tratados internacionales firmados (como la Carta Internacional de Educación Física y Deporte, adoptada por la UNESCO en 1978) para fomentar la práctica deportiva en la sociedad y, a la vez, darle una normatividad y una estabilidad legal (hasta entonces inexistente) a los clubes deportivos, sanciona el Decreto 2845 que declarararía, en sus artículos 10 y 22, que todos los clubes de deportistas profesionales (incluyendo los clubes de

fútbol) debían tener personería jurídica como corporaciones o asociaciones deportivas, lo que implicaba que los aportantes a la misma no tenían derecho de propiedad sobre el club ni a percibir ingresos por ello” (Ruiz C. , 2012)

Durante la década de los 70 y los primeros años de la década de los 80 las fuentes de ingresos de los equipos fueron el mecenazgo y lo que recaudaran por taquillas, por la baja competitividad del torneo Nacional y la falta de éxitos internacionales por parte de los equipos hizo que el poder de convocatoria de los equipos se redujera, haciendo del mecenazgo su fuente de ingreso más importante esto facilitó la entrada de dineros calientes en forma de donaciones para apoyar algunos equipos colombianos.

Pero a partir de la segunda mitad de los años 80 empezaría la segunda gran época del fútbol colombiano debido al nivel de juego que lograron varios equipos y a los éxitos deportivos a nivel internacional que obtuvieron el equipo América de Cali y Atlético Nacional. El América lograría ser subcampeón de la Copa Libertadores en los años 1985, 1986 y 1987 y Atlético Nacional lograría ganarla en el año 1989.

Este buen nivel presentado por los equipos no solo logro que el torneo volviera a hacer competitivo, sino que también hizo que los equipos recuperaran su poder de convocatoria de aficionados, este atractivo se basó en que el aficionado veía en los equipos colombianos, equipos de igual nivel competitivo que los grandes equipos de América haciendo que los estadios se llenaran haciendo y logrando que varias marcas se interesaran en patrocinar equipos del fútbol colombiano. Por ejemplo, en 1989 cuando Nacional participo en la Copa Libertadores tuvo prácticamente el estadio lleno durante cada partido incluyendo la final de la Copa Libertadores que debió jugarla en Bogotá porque el estadio de Medellín no cumplía con la reglamentación de la Conmebol.

“Una vez se reducen las donaciones a los equipos de fútbol por parte de sus benefactores a principios de los años 90, y con ellas el flujo financiero de los equipos, se inició un endeudamiento excesivo de los clubes para conseguir jugadores competitivos, generando malas prácticas administrativas y laborales (como la doble contratación) e incumplimiento de pagos a los jugadores, todo con la venia de la laxitud estatal. Mientras tanto, el gobierno actualizaba el decreto de 1984 con la Ley 181 de 1995 que, aunque ampliaba las opciones de constitución de clubes deportivos hacia las sociedades anónimas comerciales, no establecía mecanismos para trasladar las corporaciones o asociaciones sin ánimo de lucro ya existentes a dichas sociedades” (Ruiz C. , 2012).

Esta nueva crisis de los equipos fútbol colombiano por problemas financieros hizo que los equipos y en sus especial sus entes reguladores como DIMAYOR y la Superintendencia de Sociedades pensarán en cambiar la forma como estaban constituidos los equipos de fútbol en Colombia. A partir de esta crisis nace la Ley del Deporte (Ley 1445 de 2011). El objetivo de esta ley es que las organizaciones deportivas principalmente los equipos de fútbol pasaran de ser corporaciones deportivas sin ánimo de lucro a sociedades anónimas o en otras palabras que los equipos pasaran financiarse a partir de donaciones o aportes a convertirse en empresas de entretenimiento deportivo.

“La Ley busca hacer del fútbol un negocio y regular quienes son los dueños. Solamente hasta el 2011, con la expedición de la Ley del Deporte (Ley 1445de 2011), se crearon verdaderas herramientas para reorganizar a los clubes de fútbol colombianos e intentar sanear sus finanzas y administración. Y es que, como lo sostuvo la Corte Constitucional, el fútbol profesional, además de ser un espectáculo, un oficio y una forma de realización personal para el deportista, es una actividad empresarial que mueve grandes sumas de dinero” (Trujillo, 2014).

La Ley del deporte estipula que los clubes que estén organizados como corporaciones o asociaciones deben de empezar con su proceso para convertirse en sociedades anónimas para de esta manera lograr su recuperación financiera y administrativa si están en al menos una de las siguientes situaciones:

- Se encuentren en un estado de cesación de pagos, situación que se configurará cuando se acredite el incumplimiento en el pago por más de 90 días de dos o más obligaciones contraídas en desarrollo de su actividad, o la existencia de por lo menos dos demandas ejecutivas para el pago de obligaciones mercantiles y/o laborales que equivalgan, en ambos casos, a no menos del 10% del pasivo total.
- Que del resultado del último ejercicio contable se establezcan pérdidas que disminuyan el patrimonio neto por debajo del 70% de su capital total
- Haber rehusado a la exigencia de someter a supervisión sus archivos, libros de contabilidad y demás documentos a la inspección de las entidades.
- Que la información presentada a las entidades de supervisión no se ajuste materialmente a la realidad económica, financiera y contable.
- Incumpla reiteradamente la ley, los estatutos, las órdenes o instrucciones de las entidades de supervisión.

El objetivo de la Ley del Deporte es que la DIMAYOR y la Superintendencia de Sociedades puedan conocer quienes son los dueños, cuales son los ingresos y gastos que tienen los equipos de fútbol profesional colombiano de ambas categorías (A y B). el mecanismo para lograr este objetivo fue hacer que los equipos se constituyeran a través de la figura de Sociedad Anonima en vez de corporaciones.

Debido a que muchos de los equipos tanto de la A como de la B estaban en las situaciones descritas anteriormente se vieron obligados a convertirse en sociedades anónimas. En la próxima figura se puede observar cuales de los 36 equipos del fútbol colombiano son Sociedad Anónimas y cuáles no.

Figura 14. Situación Jurídica Clubes de Fútbol en Colombia

No.	RAZÓN SOCIAL	NT	CATEGORÍA	S.A.	CORPORACIÓN	ASOCIACIÓN
1	ASOCIACION DEPORTIVO CALI	890.301.160	A			X
2	ASOCIACION DEPORTIVO PASTO	814.000.557-3	A			X
3	ATLETICO NACIONAL S.A.	900.464.187-4	A	S.A.		
4	BARRANQUILLA FUTBOL CLUB S.A.	802.019.847-4	B	S.A.		
5	CLUB ATLETICO BUCARAMANGA CORPORACION DEPORTIVA	890.203.822-9	B		X	
6	CLUB DEPORTES TOLIMA S.A.	890.700.863-2	A	S.A.		
7	CLUB DEPORTIVO ATLETICO HUILA S.A.	800.118.562-8	A	S.A.		
8	CLUB DEPORTIVO DEPOR FUTBOL CLUB S.A.	823.004.222-2	B	S.A.		
9	CLUB DEPORTIVO LA EQUIDAD SEGUROS S.A.	800.108.152-9	A	S.A.		
10	CLUB DEPORTIVO POPULAR JUNIOR F.C. S.A.	900.456.729-2	A	S.A.		
11	CLUB DEPORTIVO REAL SANTANDER S.A.	900.124.662-3	B	S.A.		
12	CORPEREIRA	891.412.319-5	B		X	
13	CORPORACION DEPORTES QUINDIO	890.003.300-8	A		X	
14	CORPORACION DEPORTIVA ACADEMIA FUTBOL CLUB	900.011.765	B		X	
15	CORPORACION DEPORTIVA ALIANZA PETROLERA	800.115.610-1	B		X	
16	CORPORACION DEPORTIVA BOGOTA FUTBOL CLUB	800.119.855	B		X	
17	CORPORACION DEPORTIVA DE FUTBOL MUNICIPIO DE IBONEGRO	800.015.819	B		X	
18	CORPORACION DEPORTIVA TULLUA-CORTULUA	800.037.185	B		X	
19	CUCUTA DEPORTIVO FUTBOL CLUB S.A.	890.500.817-5	A	S.A.		
20	DEPORTIVO BOYACA CHICO FUTBOL CLUB S.A.	830.100.504	A	S.A.		
21	DEPORTIVO INDEPENDIENTE MEDELLIN S.A.	890.908.307-4	A	S.A.		
22	ENMGADO FUTBOL CLUB S.A.	900.470.848-9	A	S.A.		
23	EXPRESO ROJO FUTBOL CLUB S.A.	806.004.636-6	B	S.A.		
24	FORTALEZA FUTBOL CLUB S.A.	900.410.156-4	B	S.A.		
25	INDEPENDIENTE SANTA FE S.A.	860.009.807-8	A	S.A.		
26	ONCE CALDAS S.A.	890.801.447-5	A	S.A.		
27	PATRIOTAS BOYACA S.A.	820.004.480-5	A	S.A.		
28	REAL CARTAGENA FUTBOL CLUB S.A.	800.157.706-8	A	S.A.		
29	SOCIEDAD ANONIMA DEPORTIVA AMERICA S.A.	890.305.773-4	B	S.A.		
30	SOCIEDAD AZUL Y BLANCO S.A.	900.430.878-9	A	S.A.		
31	SUCRE FUTBOL CLUB S.A.	808.000.102-4	B	S.A.		
32	TALENTO DORADO S.A.	900.456.885-3	A	S.A.		
33	UNION MAGDALENA S.A.	891.700.962-8	B	S.A.		
34	UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE FUTBOL CLUB S.A.	900.472.654-6	B	S.A.		
35	UNIVERSITARIO POPAYAN CORPORACION DEPORTIVA	822.005.972-9	B		X	
36	VALLEDUPAR FUTBOL CLUB S.A.	824.006.447-5	B	S.A.		

Fuente. Tomado y adaptado de Supersociedades, 2012.

De acuerdo a la figura anterior se puede observar el éxito que tuvo la Ley del Deporte en el fútbol debido que para 2012 veinticuatro de los treinta seis equipos del fútbol colombiano decidieron empezar el proceso de conversión a sociedades anónimas.

“Para la Superintendencia de Sociedades, el hecho que el 58% de los clubes se haya convertido a sociedades anónimas a un año de que se haya creado la ley es una evidencia el propósito de sus administradores y asociados de estructurar su negocio bajo unos nuevos parámetros de organización y gestión orientada a los resultados en beneficio de los grupos de interés (jugadores, sociedad y estado)” (Superintendencia de Sociedades, 2012).

Uno de los mejores ejemplos de los beneficios que trajo para los equipos la conversión de corporaciones deportivas a sociedades anónimas es el caso del Club Deportivo Los Millonarios que de acuerdo al informe de Supersociedades para principios del 2011 el equipo tenía un pasivo de 17 millones de dólares e incluso estuvo al borde de ser liquidada.

Como el equipo paso a ser una sociedad anónima logro conseguir nuevos inversionistas que aportaron aproximadamente 13 millones de dólares de acuerdo al informe de Supersociedades, esta inversión permitió que el equipo pudiera conservar la marca, la ficha y los derechos de los jugadores. Este cambio Millonarios no solo logro salvarse de ser liquidado, sino que también logro volver a ser un equipo competitivo dentro del torneo.

“En 2011 el equipo logró el título de la Copa Postobón, segundo torneo del país, Para el segundo semestre de 2012, el club logró la estabilidad financiera, disputó la semifinal de la Copa Sudamericana y conquistó el anhelado campeonato número 14” (Trujillo, 2014).

El éxito deportivo que obtuvo Millonarios ganado la Copa Postobon en el año 2011 y ganando la Liga en 2012 muestra la importancia que tiene una estructura administrativa y financiera sólida para los equipos de fútbol.

La Ley del Deporte permitió que los equipos de fútbol en Colombia puedan ser una empresa debido a que los equipos que se conviertan en Sociedad Anónima ya no pueden subsistir del mecenazgo sino permite que puedan explotar su producto que es el fútbol a través de la creación de estrategias de negocio, pero la conversión a Sociedad Anónima también hace que los equipos adquieran ciertas obligaciones como lo son la presentación de su información financiera a Súper-Sociedades, la contratación de jugadores por medio de contratos a término fijo y no de prestación de servicios profesionales lo que hace que los equipos estén obligados aparte de los salarios a cumplir con toda la carga prestacional que exige la ley.

Que los equipos de fútbol colombiano pasen a ser empresas obliga a los clubes a ver el fútbol como negocio obligándolos a explotarlo de todas las formas posibles, debido a esto los equipos han creado varias estrategias para generar ingresos como la explotación de derechos de transmisión como lo son radio, televisión e internet, convenios con equipos nacionales o internacionales para la venta de jugadores, explotación del estadio a través de abonos, publicidad y experiencia estadio.

Esta nueva visión de equipos de fútbol como empresa hace que estos tengan que pensar más allá de su rendimiento dentro de la cancha debido a que el éxito deportivo debe estar acompañado de buenos resultados comerciales y financieros que permitan la sostenibilidad del equipo en el largo plazo.

3.1. Estructura del fútbol profesional

La División Mayor de Fútbol Colombiano (DIMAYOR) es una organización encargada de administrar y organizar los diferentes torneos que se desarrollan en el fútbol colombiano. Esta reúne principalmente varias Copas deportivas, pero las principales son las Ligas de la primera A

y la primera B, Copas como lo son la Súper Liga y la Liga Colombia principalmente, sobresalen más la primera A y primera B, de las cuales el campeón de estas obtiene no solo el título sino también un ascenso para jugar otra Copa diferente.

“La División Mayor del Fútbol Colombiano (DIMAYOR) fue fundada el 26 de junio de 1948 y, de conformidad con su objeto estatutario, es la entidad que se encarga de organizar, administrar y reglamentar los campeonatos del Fútbol Profesional Colombiano” (Dimayor, 2013)

La DIMAYOR se centra en 4 campeonatos específicos que son la Liga Águila, el torneo Águila, la Copa Águila y la súper Liga Águila. La Liga Águila se caracteriza principalmente por que compiten 20 equipos de la Liga A en cada año hay premiación de 2 campeones, uno por cada semestre, cada uno obtiene su título y además entra a participar en la Copa Libertadores de América para el año siguiente. El torneo Águila es otro torneo totalmente diferente donde se enfrentan 16 equipos de la categoría B, e igualmente que la Liga Águila se coronan 2 campeones y a final del año estos dos equipos son ascendidos a la Liga Águila y a la categoría A.

En la Copa Águila se reúnen 36 clubes de las categorías A y B, mientras que el campeón de esta Copa obtiene un cupo en la siguiente Copa Sudamericana y por último la Súper Liga Águila es un enfrentamiento entre los 2 equipos que hayan quedado campeones en el año de la Liga Águila, en caso de que sea un mismo equipo el que gane los 2 torneos en ambos semestres la Liga hará una disputa entre ese club y el mejor de la tabla de reclasificación, y el ganador a parte del título obtiene un cupo en la Copa Sudamericana.

La DIMAYOR se conforma principalmente por su presidente, tipos de comisiones, un comité disciplinario y el personal administrativo en general tal como lo muestra la figura 15.

Figura 15. Organigrama de la DIMAYOR



Fuente. Elaboración propia. Organigrama de la división mayor de fútbol colombiano, DIMAYOR 2016.

La Liga Águila es el torneo más importante que tiene la DIMAYOR y los 20 equipos que juegan este torneo pertenecen a la división o categoría A del fútbol profesional colombiano. Este torneo está caracterizado por tener 2 etapas durante todo el año, la primera etapa consta de un periodo de tiempo desde su debida apertura que es en febrero hasta su clausura con el juego final en junio del respectivo año, mientras que la segunda etapa consiste un periodo de tiempo que va desde julio a diciembre del mismo año. Este torneo se caracteriza además de tener diferentes fases durante el mismo, la primera parte del torneo es planeada para que se ejecute un juego de todos contra todos, donde se programan dichos partidos para que los equipos sumen cierta cantidad de puntos en cierta cantidad de partidos, para poder ascender a unas eliminatorias.

El primer equipo en esta tabla de reclasificación recibe un cupo para jugar la Copa Libertadores, mientras que el segundo y el tercero de esta tabla reciben cupo para la Copa Suramericana. Y por

último la tabla promedio que es la que determina los equipos que descienden directamente al torneo de la categoría B, esta está compuesta por el total de los puntajes de los últimos 2 años más el del nuevo torneo que se juega, estos puntos se dividen por el total de partidos jugados y se escoge que equipo descenderá a la categoría B.

Esta Liga es la más importante de todas como se decía anteriormente y por ende arrastra gran cantidad de aficionados que quieren ir a alentar a sus equipos, una de las maneras como se ven reflejadas las ganancias en estas Ligas es por la parte de la taquilla la cual tiene mucho más flujo de efectivo cuando se habla de finales, pero generalmente los ingresos por taquilla de un equipo equivalen aproximadamente al 30% del total de sus ganancias (Garcia, 2015).

“Los clubes viven, literalmente, de su fanaticada. Y, particularmente, de los que van a gozar o a sufrir a los estadios, toda vez que, del 100 por ciento de los ingresos, la taquilla genera el 23,6 por ciento. La compra, valorización y posterior venta de jugadores (derechos deportivos), es la segunda fuente de dinero, con un peso del 16,7 por ciento” (Morales, 2015).

En el primer periodo del 2015 se calculó que aproximadamente se originarían 70.000 millones de pesos en las rondas antes de la final.

“Empiezan los cuartos de final de la Liga Águila I-2015 y con ellos una fiesta futbolera de miles de millones. Entre taquilla y patrocinios se estima que alcancen los \$70.000 millones en las tres rondas que faltan para conocer al campeón del torneo” (Ruiz L. , 2015)

En el 2015 se calculó que los 2 equipos colombianos con más ingresos en el año 2014 fueron el Atlético Nacional y el Independiente Santa Fe, para ese año fueron los 2 equipos que mantuvieron sus finanzas más altas y entraron en el ranking que elabora el banco de inversión Itaú BBA.

“El equipo antioqueño tuvo ingresos estimados de 24 millones de dólares, mientras en el capitalino esos recursos sumaron 14,3 millones, lo que representó el 0,0062 y el 0,0035 por ciento, respectivamente, del PIB colombiano del 2014.” (Garcia, 2015).

En promedio en Colombia el número de aficionados que asisten por partido es alrededor de 9.000 asistentes (Garcia, 2015) y no solo por taquilla, también hay ingresos por patrocinios o de los abonos que algunos equipos implementan para que sus aficionados puedan asistir al estadio más a menudo. En las finales de este campeonato son las que más causan dinero ya que todos los aficionados desean acompañar a sus equipos en las finales.

“Patrocinios, marcas como Pastas La Muñeca, Pepsi, Postobón, Pilsen, Praco Didacol, Colpatria, AV Villas, Gatorade, entre otros, han aportado durante todo el año para que los equipos puedan contar con las condiciones económicas necesarias para enfrentar el campeonato y llegar hasta a la final. Entre los equipos que se encuentran en disputa por el campeonato se mueven cerca de \$25.000 millones al año. – un beneficiado de este evento es el comercio que aumentan sus ingresos entre 20% y 50%, según Fenalco. Mientras que la venta de implementos deportivos como camisetas y gorras, y artículos de fiesta como cornetas, se aumentarán en 50%.” (Ruiz L. , 2015).

Antes de ser la Liga Águila este torneo recibía el nombre de la Liga Postobón debido a que este era el patrocinador del evento, esto hasta que en el 2015 recibo el nombre de la Liga Águila. Postobón duro como patrocinador 4 años, desde el 2010 hasta el 2014, a partir del 2015 Bavaria se confirmó como el nuevo patrocinador de la Liga águila hasta el 2020. Este negocio se realizó a cambio de 40 millones de dólares por estos cinco años en los que Bavaria seria el patrocinador de la Liga.

“Fueron cuatro años en los que Postobón invirtió más de 130 mil millones de pesos en el apoyo a la Liga, la Copa, la SuperLiga de fútbol y el campeonato de microfútbol, el torneo sub-18 y la

hidratación de los jugadores de las dos divisiones profesionales. Postobón llegó desde 2010 para sustituir a Mustang, compañía de cigarrillos que ya no puede por ley patrocinar actividades deportivas, y se va del fútbol colombiano rumbo a una nueva estrategia de patrocinio.” (ElTiempo, 2014).

Mas, sin embargo, en el 2014 Postobón continuó siendo patrocinador de diferentes equipos como el Atlético Nacional, Santa fe y Cali, millonarios, junior e Independiente Medellín, apareciendo principalmente como patrocinador de la marca de Postobón y con algunos equipos apareció como la franquicia de Pepsi.

“Contrario a lo que muchos pensarían, premio económico no hay. La mayor recompensa para el equipo que resulte campeón del fútbol profesional colombiano es, finalmente, además del reconocimiento del público, el cupo para disputar un certamen internacional” (Ramirez, 2011)

Si bien, ya que no existen tales incentivos otorgados por la DIMAYOR, los equipos tras ganar la Copa pueden reflejar un aumento en sus finanzas debido a que se vuelven más taquilleros por ser campeones y sus aficionados se verán incentivados a comprar más productos, que también conllevan a un aumento de dinero para el equipo. Además, los jugadores o los técnicos del quipo pueden recibir reconocimientos por parte de la DIMAYOR, así como mejor D.T, mejor jugador, mejor gol, o mejor atajada y esto puede hacer que el equipo obtenga más reconocimiento a nivel Nacional o internacional por sus jugadores o técnicos.

La Conmebol que es la entidad encargada de regular el fútbol profesional en Sur América cada año organiza dos copas internacionales en las cuales los equipos colombianos pueden participar, estas copas son la Copa Libertadores de América y la Copa Sudamericana.

Para los equipos colombianos clasificar algún torneo internacional significa una gran oportunidad debido a los beneficios deportivos, financieros y comerciales que reciben por participar en estas competencias, pero tanto el beneficio financiero como comercial están atados al beneficio deportivo debido a que entre más alto lleguen en estas copas mayores serán los ingresos que los equipos recibirán.

Clasificar a una copa una internacional desde el ámbito deportivo puede significar para un equipo la oportunidad de competir con los mejores equipos del continente y de esta forma darse a conocer a nivel internacional lo que permitirá crear una base leal de aficionados, aumentar su poder de convocatoria, valorizar su marca y a sus jugadores. En el ámbito comercial participar en un torneo internacional permitirá a los equipos tener un mayor poder de convocatoria en los estadios y una mayor difusión a través de los medios. En el ámbito financiero jugar un torneo internacional permitirá a los equipos capitalizar lo conseguido en el ámbito deportivo y comercial es decir entre más lejos lleguen en el torneo mayores serán los premios y el fortalecimiento de la marca debido a la difusión de los diferentes medios que transmiten los torneos.

Los equipos colombianos participan inicialmente en dos copas internacionales las cuales son la Copa Libertadores de América y La Copa Sudamericana, en el caso que algún equipo logre ganar alguna de estas copas podrá participar en otros dos torneos internacionales.

En el caso de ganar la Copa Libertadores de América el equipo campeón podrá participar en la ReCopa Sudamericana que es un enfrentamiento de ida y vuelta con el campeón de la Copa Sudamericana y el Mundial de Clubes de la FIFA que es un torneo de eliminación directa con los campeones de cada confederación (Europa, Sudamérica, Norte-Centro America, Asia y Africa).

En el caso de ser campeón de la Copa Sudamericana participará en la ReCopa Sudamericana y en la Copa Suruga Bank que es un partido único contra el ganador de la Copa Japan League.

Jugar una como internacional como la Copa Libertadores o la Copa Sudamericana trae a los equipos tres fuentes de ingresos la cuales son los premios pagados por el organizador del torneo de acuerdo a que tan lejos llegue el club en el torneo, el mayor recaudo de taquilla debido a que estos partidos son más atractivos para los fanáticos los equipos pueden subir los precios de las boletas e igualmente el estadio se llenara y la valorización de jugadores ya que la venta de jugadores es en los últimos años una gran fuente ingreso para los clubes un ejemplo de esto son Deportivo Cali o Atlético Nacional.

La Conmebol crea unos reglamentos para regular la explotación económica y comercial que pueden hacer los equipos participantes a en sus torneos, a estos reglamentos se les conoce como régimen económico y régimen comercial.

En el régimen económico están estipulados las normas sobre como los equipos explotan el estadio los días que son los partidos del torneo. Dentro de estas reglas la que más destaca es que los clubes deben de pagarle a la Conmebol un 10% de la recaudación por taquilla de cada partido en el que sean locales.

En el régimen comercial están las normas relacionadas a la difusión de los partidos, en este régimen resalta que el manejo de los derechos de transmisión que la Conmebol es la única entidad autorizada para negociar los derechos de transmisión de los torneos, pero como contra prestación los equipos reciben unos premios progresivos por avanzar en el torneo, es decir entre más fases alcance los equipos mayores serán los premios que este reciba. A continuación, se muestran los premios por fase que se pagan en la Copa Libertadores y Copa Suramericana.

Tabla 2. Premios Copa Libertadores de América.

Premios Copa Libertadores	
Primera fase	400,000
Fase de grupos	1,450,000
Octavos de final	750,000
Cuartos de final	950,000
Semifinal	1,250,000
Final (Subcampeon)	1,500,000
Final (Campeon)	3,000,000

Premios Copa Sudamericana	
Primera ronda	150,000
Segunda ronda	150,000
Octavos de final	225,000
Cuartos de final	300,000
Semifinales	360,000
Final (Subcampeon)	550,000
Final (Campeon)	1,200,000

Fuente. Elaboración propia, 2016.

Un equipo que logre ser campeón de la Copa Libertadores se llevaría 7.400.000 dólares en total mientras el de la Sudamericana se llevaría 2.325.000 dólares. a los premios anteriormente mencionados debe de agregársele que cuando un equipo participa en alguno de estos torneos no solo recibe como incentivo económico los premios mostrados en las figuras anteriores, a esto

también debe de sumársele el hecho de jugar esta Copa permite a los equipos aumentar su recaudo por taquilla debido a lo atractivo que son estos partidos para los aficionados y la posible valorización de sus jugadores para una posible venta al exterior. Estos tres aspectos hacen que avanzar en estos torneos sea uno de los principales objetivos de los equipos.

En el caso de Independiente Santa Fe, el equipo logró jugar la semifinal de la Copa Libertadores en 2013 y quedar Campeón de la Copa Sudamericana en 2015. Estos resultados en el ámbito internacional permitieron al equipo lograr la venta de Wilson Morelo para el equipo Monterrey en 1.8 millones de Euros y la de Francisco Meza para Pumas UNAM en 1 millón de Euros.

Atlético Nacional ha participado en las últimas tres ediciones de la Copa Libertadores y en las ediciones de 2013 y 2014 de la Copa Sudamericana. Gracias a los resultados obtenidos a nivel internacional Atlético Nacional ha logrado vender varios jugadores al mercado internacional durante los últimos años; Dorlan Pabon fue vendido por 2.8 millones de Euros al Parma en 2012, Edwin Cardona fue vendido por 4.1 millones de Euros al Monterrey a finales del 2014, Sherman Cárdenas fue vendido por 800 mil Euros al Atlético Mineiro en 2015 y Oscar Murillo que fue vendido por 1 millón de Euros al Pachuca de México.

3.2. Selección Colombia

En 1962, la Selección participó por primera vez en un mundial, que se realizó en Chile y no superó la primera ronda. Para éste mundial, la Selección no contó con ningún patrocinio en su uniforme.

En 1990 la selección Colombia clasifica a su segundo mundial, celebrado en Italia, con una actuación un poco más destacada que el del 62 y logró llegar a octavos de final. En el año 1994 la selección vuelve a clasificar a un mundial, pero. su actuación no fue la mejor, no superó la

primera ronda. En el Mundial de Francia 1998, la selección Colombia, por tercera vez consecutiva asiste a un mundial pero no superó la primera ronda. (Antena2, 2014)

Según Kosta Azul, los patrocinadores de la Selección de los uniformes para los 3 mundiales mencionados fueron Adidas, Umbro y Reebok respectivamente.

Comercialmente varias marcas nacionales e internacionales hicieron comerciales publicitarios con los jugadores más destacados de Colombia de estos mundiales, como Sprite, Pepsi, Frutiño, Ganadiario, Speed Stick, colombiana, Fresco Royal, Sal de Frutas, Chocolate Luker y los jugadores son Carlos Valderrama, Rene Higuita, Leonel Álvarez, Adolfo Valencia, Andrés Escobar, Freddy Rincón, Iván Valenciano, Francisco Maturana.

Además, la buena actuación de algunos colombianos en los mundiales, permitió que equipos internacionales quisieran contar con ellos en sus plantillas. De acuerdo a un artículo de El Tiempo el Real Valladolid de España contrató a Carlos “El Pibe” Valderrama por dos temporadas por un valor de 400 mil dólares, también contrato a Rene Higuita por una cantidad similar.

En el 2001, se disputó la Copa América en Colombia, como país anfitrión, tenía el objetivo de conseguir el título. En este torneo la selección Colombia logró obtener su primer título internacional y el más importante en su historia.

La Federación de Fútbol Colombiano renovó el interior de la institución y re-direcciono la relación con los patrocinadores. Anterior a Bedoya, la Selección solo contaba con Bavaria y Caracol como patrocinadores y el valor de cada patrocinio era de 4 millones de dólares. Se han logrado vincular a 12 patrocinadores más, los cuales representan un 90% del total del presupuesto de la Federación Colombiana de Fútbol, esto es alrededor de 220.000 millones.

El esquema de mercadeo y comercialización es de tres niveles, en el primero que son los patrocinadores oficiales están Águila, Coca-Cola; en el segundo que son los socios oficiales están Movistar, Home-Center, Chevrolet y Bancolombia; y en el tercero que son los colaboradores o proveedores están Caracol TV, Adidas, Golty, Avianca, Allianz, Procter & Gamble, Pacific Rubiales y Servientrega. Cabe resaltar que la Federación no recibe recursos del Estado, por consiguiente, tiene que buscarlos. El presupuesto que tiene la FCF de 2015 a 2018 es de 200.000 millones de pesos. (Semana, 2015)

La Federación Colombiana de Fútbol gasta entre el 2011 y el 2014 tuvo una inversión de \$140.000 millones, para respaldar todos los procesos de las Selecciones Nacionales. El 72% fue dirigido a la Selección de Mayores, un 12% a las Selecciones Sub-20, Sub-17 y Sub-15, el 15% a las Selecciones Femeninas, un 9% para torneos federados y un 2% para Selecciones de Fútbol Sala y Playa (Colprensa, 2016).

Adidas posee un convenio con la Federación hasta el 2022, por lo que la selección tendrá uniformes de la marca por 9 años más en las distintas competiciones que se tengan. Mientras más gane el equipo, más crecerán las marcas que participen de la Selección. Puma, por ejemplo, patrocina a Falcao García, esto produce que muchas personas que se sientan identificadas con el “Tigre” deseen usar los mismos guayos o vestimenta y así se reproduce la marca y crece. La Selección tiene unos productos oficiales que ha desarrollado la Federación C.F para todos los aficionados; y esto significa una entrada más. Los productos más sobresalientes fuera de las camisetas o uniformes, son los cuadernos de la Selección Colombia, que fueron un acuerdo entre la Federación y Norma; morrales, cartucheras, termos, tulas, mugs (alianza con Homecenter), Café Devotion (Café mi selección), la marca de relojes Tissot también se unió a esto, con su

colección en honor a Colombia. Todos estos productos son licenciados, pero no cuentan como patrocinadores o aliados. (Hurtado, 2013)

“Bavaria, con la cerveza Águila, que inició su patrocinio con 15 mil millones de pesos y durante cada partido del conjunto Nacional en el Mundial llegó a vender al menos 8 mil millones de su producto” asegura Blu Radio.

En cuanto a ingresos, los partidos que se juegan en la casa sede de la Selección, corresponden al 19% del PIB de Barranquilla, es decir, unos 68.000 millones. (El Universal, 2015)

Una investigación de la Cámara de Comercio de Barranquilla del partido Colombia – Perú por las eliminatorias de Rusia 2018, muestra que el impacto económico fue de \$13.140 millones, de esto, un 48% fue boletería, un 31% fueron gastos relacionados con transporte interno, alimentos y bebidas y un 21% a gastos de hospedaje de visitantes, comentó María José Vengoechea, presidenta ejecutiva de la CCB. (República, 2015).

En la actualidad, 255 jugadores colombianos fueron vendidos al exterior, esto generó ingresos de \$48.000 millones, afirma la Federación.

Entre los fichajes más caros de Colombia, se encuentran Faustino Asprilla; gracias a su destacada actuación en los preolímpicos de 1992 en Paraguay, el Newcastle de Inglaterra pagó 7,6 millones de Euros por él; James Rodríguez, y su contrato con el Real Madrid por unos 80 millones de Euros gracias a su poder goleador y buen juego en el Mundial de Brasil 2014; Jackson Martínez, por quien el Atlético de Madrid pagó 35 millones de Euros, y otros como Juan Cuadrado, Carlos Bacca, Iván Ramiro Córdoba, Fredy Guarín y Jeison Murillo que pertenecen al top 10 de los fichajes más costosos del fútbol colombiano y que han hecho o hacen parte de la Selección Colombia. (Wilches, 2015).

CAPÍTULO 4

MODELOS DE EQUIPOS EXITOSOS

A finales de la década de los 80 los equipos de fútbol europeos empezaron a ver de poder de convocatoria de este deporte podía ser utilizado como una forma de generar ingresos más allá de lo recaudado por taquillas para que los equipos logren mantener este poder de convocatoria deben de obtener éxitos deportivos que permitan que el aficionado se sienta atraído.

“Más allá que el fútbol siempre tuvo mercado desde el inicio de su era profesional, el nuevo marco económico de los años ochenta y noventa sentó las bases que permitieron un proceso acelerado de modernización en el deporte. En dichas décadas tuvo lugar una dinámica que legitimó la aplicación de recursos vigentes, actuales e innovadores que permitieron la comercialización del fútbol” (Davidson, 2006).

Para lograr la comercialización del fútbol fue fundamental que los clubes empezaran a crear líneas de negocio a través de la explotación del nombre del equipo como una marca. Para que el nombre de un equipo de fútbol tenga credibilidad como marca, este debe de tener un éxito deportivo que permita que aumente el número de aficionados interesados en el club. La comercialización del fútbol se basa en que los aficionados se conviertan en clientes de los clubes, para lograr esto, los equipos deben de crear diferentes líneas de productos y servicios asociados a su imagen.

Para que los equipos de fútbol puedan gestionar de una manera eficaz estas nuevas líneas de negocio, fue necesario que las personas encargadas de tomar las decisiones gerenciales dentro de los clubes fueran profesionales en administración, marketing y negocios.

“El ingreso de los *especialistas* en *marketing* al fútbol, permitió que sus ideas y teorías empresariales como la instalación del club como una *marca*, el crecimiento de las empresas

patrocinadoras, la venta de productos licenciados y la remodelación de los estadios para transformarlos en centros de conferencias y paseos turísticos hizo que los equipos contaran con unos mayores ingresos pero para poner en práctica aquellas decisiones fue necesario la incorporación de un personal especializado y profesionales de los negocios trabajando dentro de los clubes" (Davidson, 2006).

La globalización fue uno de los factores que más logró tener influencia en el fútbol, esto se debe a la gran cantidad de medios de comunicación que difunden el fútbol por el mundo. Este fenómeno hizo que los equipos lograran captar aficionados y hacer alianzas con clubes de todas partes del mundo, lo que cambio la forma como los equipos estructuraban sus modelos de negocio.

“Esta comercialización y globalización ha tenido grandes efectos sobre la manera en como los equipos de fútbol profesionales organizan y estructuran así mismos. El fútbol como todos los sectores empresariales se vio afectado por estos fenómenos. Estos fenómenos hicieron que el fútbol mundial se dividiera en dos grandes regiones, Europa como la superpotencia de fútbol y Suramérica como su proveedor de jugadores” (Davidson, 2006).

El fenómeno de la globalización y los avances en las telecomunicaciones facilitaron que los equipos suramericanos se convirtieran en proveedores de jugadores de los equipos europeos quienes buscan jóvenes suramericanos con grandes talentos futbolísticos para convertirlos en estrellas del fútbol mundial con el fin de utilizar su imagen en la venta de boletas, abonos y camisetas. Se analizan el modelo de negocios del Manchester United de Inglaterra y el de Club Atlético Boca Juniors de Argentina.

4.1. Manchester United

Manchester United fue fundado en el año 1878 con el nombre Newton Heath LYR, este equipo fue creado por un grupo de trabajadores del ferrocarril. En 1902, este equipo cambio su nombre a

Manchester United. El Manchester United durante su historia ha ganado 20 veces la Liga inglesa y 5 veces la Champions League, lo que lo hace uno de los equipos más exitosos de Inglaterra y Europa. Entraría en una crisis deportiva debido a que en el 1974 el equipo descendió a la segunda división inglesa, el descenso del Manchester United hizo que Umbro decidiera no seguir como patrocinador del club.

En el año 1975 el Manchester United lograría volver a primera división, a pesar de que el club no lograra títulos importantes desde su regreso a primera división en el año 1980, Adidas se convertiría en el nuevo patrocinador del club debido a que gracias a los años 50 y 60 el Manchester United era uno de los clubes con mayor cantidad de aficionados en Inglaterra. La gran cantidad de fanáticos que tenía el club permitió que en el año 1982 la empresa japonesa Sharp Electronics decidiera convertirse en patrocinador del club, el contrato sería por un valor de 500.000 Libras Esterlinas por año (Manchester United, 2016).

En 1986 fue contratado como nuevo técnico Alex Ferguson, “él estaría en el club por 27 años, durante su etapa el Manchester United ganó 13 Premier League, 2 Champions league, 2 copa intercontinentales y 5 F.A Cup” (Manchester United, 2016).

En el año 2000 el Manchester United era el actual campeón de la Champions League y Bicampeón de la Premier League, por esta razón el club ya era considerado uno de los mejores equipos del mundo. El éxito deportivo que había conseguido el equipo, hizo que el Manchester United fuera uno de los equipos con mayor cantidad de aficionados en el mundo haciendo que muchas marcas como Vodafone, AIG, Aon y Chevrolet se interesaran en vincular su imagen con la del equipo.

“En el año 2000 el club firmo un acuerdo de patrocinio de cuatro años con la empresa de telefonía de celular Vodafone por 30 millones de Libras Esterlinas por año, debido al atractivo comercial

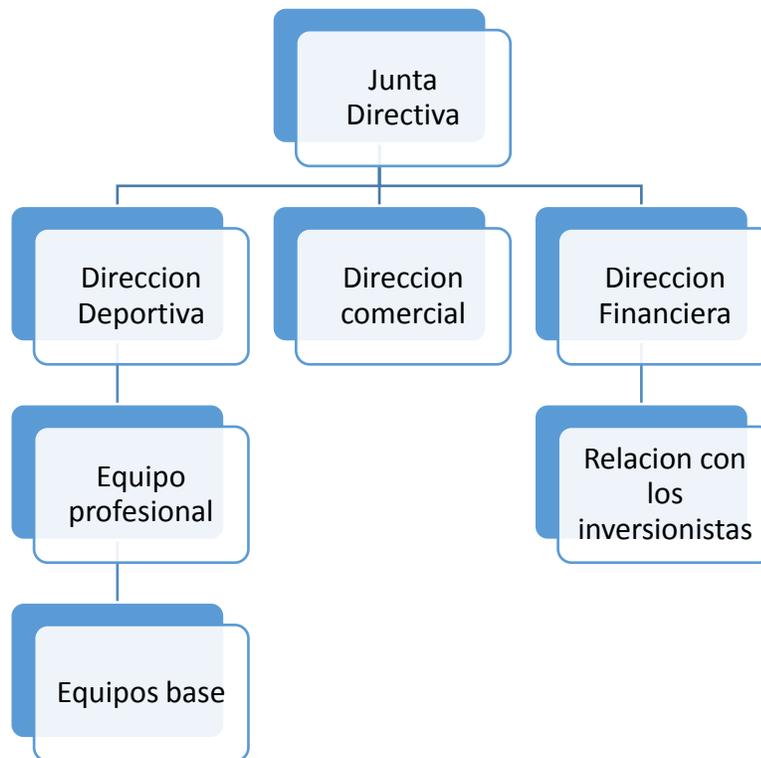
que tenía la imagen del Manchester United, Vodafone decide extender el acuerdo otros cuatro años por 36 millones de Libras Esterlinas” (Ducker, 2009).

“Al comienzo de la temporada 2006-2007, la aseguradora estadounidense AIG accedió a firmar un contrato de patrocinio con el Manchester United, el contrato tuvo duración de cuatro años y fue por un valor de 56,5 millones Libras Esterlinas por año” (BBC, 2006). Para la temporada 2010-2011, la aseguradora estadounidense Aon se convirtió en patrocinador del club en un contrato de cuatro años, por 80 millones de libras esterlinas por año (Smith, 2009)

En el año 2014 la empresa automotriz estadounidense General Motors firmó un acuerdo de siete años con el club, para tener el logo de su marca Chevrolet en la camiseta del Manchester United por un valor de 57.5 millones de libras esterlinas al año. En 2015, Adidas sería el proveedor oficial del Manchester United, este contrato tuvo un valor de 74 millones de libras esterlinas al año (Manchester United , 2012).

La actual estructura organizacional del Manchester United se divide en tres áreas principales las cuales son, la dirección deportiva que es la encargada de hacer que el equipo profesional sea exitoso dentro de la cancha y que los jugadores de los equipos bases pueden en algún momento ser el relevo generacional de los jugadores del plantel profesional. La segunda área es de la dirección comercial, esta es la encargada de gerenciar todo lo relacionado la marca como lo son patrocinios y merchandising. La tercera área es la dirección financiera la cual tiene dos tareas fundamentales; la primera es lograr que el equipo sea sostenible desde el punto de vista económico es decir que el club logre generar los suficientes ingresos para mantener sus operaciones, la segunda tarea de la dirección financiera es lograr que el club pueda generar valor para sus accionistas debido a que el Manchester United cotiza en el New York Stock Exchange.

Figura 16. Organigrama Manchester United



Fuente: Elaboración propia 2016. Tomado y adaptado de Manchester United Annual Report.

Dentro de la estructura del club la dirección deportiva es la más relacionada con el corebusiness del Manchester United debido a que de esta depende que el club sea competitivo dentro de la cancha. La dirección deportiva se divide en dos áreas las cuales son el equipo profesional y el equipo base. La tarea fundamental de estas áreas es asegurar que el equipo profesional tenga un éxito sostenido en el tiempo.

Uno de los principales pilares de la dirección deportiva es su estrategia de scouts o reclutadores en español tanto para los equipos base como para el profesional. Para los equipos base, los reclutadores buscan jóvenes talentos en todas partes del mundo, cuando un joven lograr llegar a la academia del club antes debió a ver pasado por un riguroso seguimiento realizado por un reclutador.

El equipo cuenta, además, con unas divisiones inferiores que hacen parte de la academia; entre ellas están la sub-18 y sub-21. Estas son las reservas principales que maneja el equipo, los jugadores de la sub-21 y sub-18 han quedado campeones en varias ocasiones, y de estas dos reservas han salido jugadores muy talentosos para el equipo; así como los denominados “Busby Babes”, los ‘novatos de Fergie’ y algunos miembros del primer equipo actual ascendieron a gran velocidad a través de las distintas categorías hasta llegar al primer equipo.” (Manchester, 2011). Algunos de los jugadores más importantes que han salidos de estas reservas son Ryan Giggs, Bill Foulkes, Gary Neville, entre otros.

El Manchester United cuando en sus divisiones inferiores no tiene un jugador que tome el puesto de otro en el equipo profesional, recurre a comprar jugadores de otros equipos. En su política de compra de jugadores, el Manchester no centra tanto la atención en su parte deportiva, sino que se centra más en la parte comercial del jugador. Compra jugadores de países donde hay mucha afición, ya que este trata de fortalecer su popularidad a través de estos jugadores en países como lo son Sudáfrica o Irlanda o conseguir aficionados donde quieren mejorar su imagen. “Un ejemplo de esto, es la vez que compro a los jugadores Roy Keane, y John O’Shea.” (Davidson, 2006). Aunque esto sea una estrategia del equipo para conseguir jugadores, también necesitan centrarse en la parte deportiva del jugador.

Como se mencionaba anteriormente, el equipo cuando no tiene jugadores en sus líneas o divisiones inferiores recurre a comprar jugadores extranjeros. De las transferencias más significativas que ha realizado el Manchester United, este ha tenido más que todo jugadores de Inglaterra como lo son Luke Shaw, Wayne Rooney y Rio Ferdinand. Seguido de jugadores argentinos como Ángel Di Maria y Juan Sebastián Verón. Además, de jugadores españoles como Ander Herrera y Juan Mata.

Los reclutadores del equipo profesional, tienen como objetivo jugadores entre los 18 y 24 años, para que un jugador pueda ser tenido en cuenta para el equipo profesional deben de cumplir con unas series de requisitos en los cuales se incluyen partidos a nivel profesional, partidos con sus respectiva selección mayor e indicadores de rendimiento como son goles, asistencias o arcos en cero de acuerdo a la posición del jugador.

El trabajo del área deportiva es fundamental para la tarea de las otras dos áreas debido a que tener un equipo exitoso permite que el equipo pueda generar ingresos.

La dirección comercial es la encargada de todo lo relacionado con la marca Manchester United. La estructura comercial del Manchester United comienza con lograr que grandes marcas internacionales vinculen su imagen con la del equipo, para la temporada 2015-2016 Manchester United cuenta con 22 patrocinios de empresas internacionales Chevrolet, Adidas o Bulova. Para conformar su estructura de patrocinadores el club tiene dos políticas principales, la primera es no tener en su estructura dos empresas dedicadas a la misma actividad como patrocinador debido a que esto podría generar conflictos de intereses en los eventos del club. La segunda política es que la relación de la marca patrocinadora con el club sea de al menos tres años para de esta forma poder lograr que los aficionados relacionen el éxito del club con la imagen de la marca.

El club tiene una estructura de patrocinadores de acuerdo al grado de difusión que reciba la marca. Esta empieza con la empresa que desee tener su imagen en el centro de la camiseta que se llama patrocinador principal, actualmente esta empresa es General Motors, con su marca Chevrolet, en el segundo escalafón esta la empresa encargada de proveer al club de los uniformes de entrenamiento y competencia que desde el año 2015 es Adidas. Estos son los dos patrocinios más costosos debido a que el patrocinador oficial exhibe su marca durante cada partido que tiene el club mientras el proveedor la exhibe durante cada entrenamiento y partido del equipo. El resto

de marcas patrocinadores del club tienen el nombre de socios oficiales del Manchester United, estas marcas tendrán los logos en todas las comunicaciones que el club realice, además podrán promocionar sus productos en los partidos realizados en Old Trafford (el estadio del Manchester).

La dirección financiera del club es la encargada de presupuestar todos los ingresos y egresos del club, pero su labor va más allá de eso debido a que esta área es la encargada de asegurarse que tanto el equipo profesional como los equipos bases sean viables desde el punto de vista económico para esto el área debe asegurarse que todos los jugadores se ajusten a los topes salariales impuestos por la dirección del club. “Debido a que, si el costo del plantel sobrepasa el presupuesto del club, este puede entrar en problemas financieros mientras que si no utiliza todo el dinero del presupuesto el equipo puede no ser lo suficientemente competitivo” (Pereira & Terra, 2000).

La segunda tarea del área financiera es definir qué tan viable es la contratación de un jugador desde el punto de vista económico, cuando el área deportiva planea contratar un jugador primero el área financiera debe proyectar que beneficios económicos traerá ese jugador, puede ser una posible valorización para una futura venta “como fue el caso de Cristiano Ronaldo quien fue comprado por 17 millones de Euros en 2003 y vendido por 94 millones de Euros en 2009” (Transfermarkt, 2012).

Como el Manchester United cotiza en el New York Stock Market la dirección financiera del club debe de asegurar que el club tenga una situación financiera sólida que permita al club obtener utilidades en cada temporada y generar valor para el accionista.

Tabla 3. Consolidado Financiero Manchester United

Año	Ingresos	Utilidad operativa	Valor de mercado
2012	532	178	2,235
2013	502	144	3,165
2014	551	165	2,810
2015	703	211	3,104

Fuente: Elaboración propia 2016. Tomado y adaptado de Forbes

El Manchester United tiene objetivos claves para diferentes áreas, el objetivo de la dirección deportiva es el control salarial, para la dirección comercial es la explotación los eventos deportivos y para la dirección financiera es la maximización de la utilidad.

El primer objetivo es el control salarial, este busca mantener los niveles salariales en un determinado límite debido a que en un equipo de fútbol siempre la principal salida de dinero es la nómina de los jugadores. Cuando un club logra mantener este ítem en unos determinados niveles puede asegurar tener un equipo competitivo, pero también presupuestar de una forma más eficaz sus egresos.

El segundo objetivo busca valorizar la marca del club para a través de la explotación de la misma obtener la mayor cantidad de ingresos posibles. El tercer objetivo que es la maximización de la utilidad, al Manchester United busca maximizar el valor para el accionista como cualquier otra empresa listada en Bolsa.

4.2. Club Atlético Boca Juniors

El Club Atlético Boca Juniors (CABJ) fue fundado en 1905 en el barrio La Boca de la ciudad de Buenos Aires por la comunidad italiana que vivía en este lugar. La Boca es uno de los barrios más humildes de Argentina, esta tradición popular hizo que el Club Boca Juniors fuera uno de los clubes que más aficionados ganó en Argentina y en Sudamérica a lo largo de la historia.

En los años 1977 y 1978, el Club Atlético Boca Juniors lograría ser bicampeón de Copa Libertadores, en el año 1977 la final fue disputada contra el Cruzeiro de Brasil y en 1978 la final fue contra el Deportivo Cali de Colombia. Para el club lograr ser bicampeón de una Copa Libertadores permitió al equipo posicionarse como uno de los equipos grandes de América, estos dos títulos internacionales serían el primer paso para construir la reputación actual de Boca Juniors como uno de los equipos más grandes de América.

En 1981, Boca Juniors contrató a Diego Armando Maradona, este se convirtió en uno de los grandes ídolos de la historia club. En 1982 Diego Maradona fue vendido al Barcelona de España por la suma de 1.200.000 Pesetas según Transfermarkt sitio especializado en transferencias deportivas. El éxito que tuvo Maradona en el fútbol europeo fue el primer paso para que Boca Juniors se volviera uno de los principales exportadores de jugadores del fútbol argentino.

Después de la venta de Diego Maradona para el fútbol español, Boca Juniors entro en una crisis deportiva y económica debido a los bajos rendimientos deportivos. Pero con la llegada de Mauricio Macri a la presidencia del Club Boca Juniors, logró cambiar su organización interna de una entidad deportiva dependiente de las donaciones de sus socios a una entidad auto-sostenible a través de la explotación del fútbol.

“El proceso modernizador del Club Atlético Boca Juniors se caracterizó por la aplicación de técnicas que permitieron maximizar la utilidad del fútbol. Bajo el eslogan *Para recuperar la gloria perdida*, rodeado de dirigentes de peso y respaldado por antiguas glorias del club, el

empresario e ingeniero Mauricio Macri asumió como presidente del CABJ en diciembre de 1995.

Las medidas impulsadas en su *gestión* llevaron al club a crecer económicamente y a ser una de las marcas corporativas de mayor facturación” (Hijos, 2014).

El modelo de Macri se basa en que el éxito deportivo debe permitir la explotación del fútbol, para esto el club organizó una reestructuración de su imagen tanto a dentro como fuera de la cancha que permitiera al club diferenciarse de los demás equipos argentinos. Para lograr este posicionamiento de marca, el club debía volver a ser competitivo en el ámbito Nacional e internacional, para esto se designó como director técnico a Carlos Bianchi en el año 1998, quien se convertiría en el técnico más ganador en la historia de Boca Juniors.

“Vencer en los torneos seguía siendo un objetivo que los dirigentes de un club de élite debían perseguir. En este caso particular fue posible advertir la relación estrecha entre la forma de gestionar un club de fútbol desde el punto de vista empresarial, tomando los modelos de las empresas con fines de lucro, y los resultados deportivos favorables. En este proceso fue central la constitución de un equipo competitivo” (Hijos, 2014).

Durante los años en los cuales Carlos Bianchi fue técnico de Boca Juniors, el club logró ser campeón de Argentina como del continente en varias ocasiones, “el equipo profesional de fútbol concretó el objetivo de la obtención de títulos nacionales como el Apertura 98, Clausura 99, Apertura 2000 y títulos internacionales como la Copa Libertadores 2000, 2001, 2003 y la Copa Intercontinental 2000 y 2003” (Hijos, 2014). La consecución de estos títulos convirtió a Boca Juniors en uno de los clubes con más aficionados en Suramérica.

El gran éxito deportivo que obtuvo Boca Juniors a finales de la década de los 90 y principios de los años 2000, permitió al club convertir la imagen del club en una nueva fuente de ingresos a través del merchandising, la explotación de su escenario deportivo (La Bombonera) y la exportación de jugadores.

En el año 2004 el Boca Juniors contaba con dos patrocinadores internacionales los cuales eran Pepsi y Goodyear, “ambas marcas tenían su logo en la camiseta de Boca Juniors, pagaba 1.9 millones de dólares anuales mientras Goodyear pagaba 400 mil dólares anuales” (Davidson, 2006).

Debido a que Boca Juniors había logrado ganar la copa intercontinental en el año 2000 contra el Real Madrid y en 2003 contra el Milán, el equipo era percibido como uno de los mejores equipos del mundo esto hizo que el club buscará que una mayor cantidad de marcas internacionales vincularan su imagen con el club. Para esto Boca Juniors buscó crear una alianza con una empresa experta en comunicaciones.

“Boca Juniors contrató a mediados de 2004 la consultora en comunicaciones corporativas Burson-Marsteller, con base en Miami. El objetivo de esa alianza es sondear a empresas multinacionales interesadas en convertirse en patrocinador de Boca Juniors y por eso fueron convocadas 25 compañías multinacionales para participar en una licitación internacional, entre ellas la gigante de telecomunicaciones Nextel y la cadena de comida rápida Buger King. La base de la licitación fue fijada en US\$ 2 millones y Boca Juniors espera finalmente percibir US\$ 4 millones al año, un salto importante frente al US\$ 1,14 millón que pagaba la filial argentina de Pepsi, el principal patrocinador del club hasta fines de 2004” (Davidson, 2006).

La segunda mayor fuente de ingresos que presenta Boca Juniors es la explotación de su infraestructura en la cual resaltan su estadio La Bombonera y el museo de la historia del club. Debido al éxito internacional que ha tenido el equipo en los últimos años, el club ha creado servicios para dos tipos de aficionados los abonados y los hinchas de Boca por el mundo.

“La maximización del rendimiento de su activo fijo más importante (La Bombonera) ayuda a diversificar ingresos, la puesta en marcha del Museo de la Pasión Boquense (Museo Boquense, 2012) es un claro ejemplo de esto el cual recibe un promedio diario de 1.500 personas y en

temporada 3.000 visitantes a 30 pesos argentinos la entrada (USD 6.6)” (Santamaría, Mejía, & Vergara, 2012).

La tercera parte de los ingresos de Boca Juniors provienen de la exportación de jugadores según la revista deportiva Esportebizz, los equipos argentinos exportan 700 millones de dólares en los últimos diez años, Boca Juniors siempre ha destacado por ser una gran fábrica de jugadores para los equipos europeos. De acuerdo transfermarkt las cinco ventas más caras que ha tenido Boca Juniors son:

“Juan Román Riquelme - 2002, de Boca a Barcelona (ESP): 10.000.000 €, Carlos Tevez - 2005, de Boca a Corinthians (BRA): 15.000.000 €, Walter Samuel - 2000, de Boca a Roma (ITA): 17.500.000 €, Ever Banega - 2008, de Boca a Valencia (ESP): 18.000.000 €. Fernando Gago - 2008, de Boca a Real Madrid (ESP): 20.000.000 €” (Transfermarkt, 2012)

A partir de las reformas propuestas bajo la administración de Macri, la nueva estructura de Boca Juniors se divide en cuatro gerencias las cuales son la gerencia deportiva encargada de gestionar tanto el equipo profesional como los equipos juveniles, la gerencia de marketing y prensa que es la encargada de todos los asuntos relacionados con la marca del club, gerencia de operaciones cuya tarea es optimizar el beneficio que el club obtiene por sus instalaciones como el estadio La Bombonera y por ultimo esta la gerencia de administración y finanzas que es la encargada de controlar todos los ingresos y egresos que genere el club.

El éxito deportivo del club, está relacionado con las políticas y estrategias administrativas, además de la alta profesionalización de sus áreas; por lo cual, se han posicionado internacionalmente como uno de los mejores equipos, han obtenido importantes ingresos comerciales por auspicios y mercadeo y cuentan con asesores externos que contribuyen al crecimiento.

La gestión que realizó Mauricio Macri, basada en la organización y un método para generar triunfos, permitió que el club se transformara en una institución de características internacionales. Cuando él fue presidente de Boca, recibió al club con un patrimonio de 12 millones de pesos argentinos y en el 2007 cuando finalizó su contrato, dejó al club con un patrimonio de 31 millones de pesos argentinos, un crecimiento notable (Nemesia, 2012).

Figura 16. Organigrama Boca Juniors



Fuente: Elaboración propia 2016. Tomado y adaptado de Boca Juniors sitio oficial.

La gerencia deportiva del club es la encargada de todo lo relacionado con el equipo profesional como de las categorías menores, Boca Juniors cuenta con cinco equipos bases. El principal objetivo del equipo profesional es llegar lo más lejos posible dentro de los torneos internacionales debido a que estas copas se convierten en la mejor manera de valorizar a sus jugadores para una posterior venta al fútbol europeo.

“El espectáculo hace la fama, pero la ganancia se hace vendiendo las promesas exhibidas, el éxito financiero del club está en la venta de jugadores al exterior. Las inversiones adicionales del club

no pueden ser cubiertas por el presupuesto del club, esto hace que la exportación de jugadores sea uno de los principales objetivos del club” (Candido, 2010).

La inversión que realiza Boca cada año, es significativa; en 2015 gastó 800.000.000 de pesos argentinos y en 2016 pronosticó un gasto de 840.000.000 de pesos. Dentro de la exportación de jugadores, el fútbol argentino es especializado en esto; Boca logra cuantiosos ingresos por la venta de éstos al fútbol de los otros continentes, son de destacar, jugadores como Lucas Viatri, en 3 millones de dólares a China, Leandro Paredes, 4.500.000 de dólares a Roma, Juan Sánchez Niño, 4.500.000 de Euros a Torino, la venta de Nicolás Gaitán, que es de los muy pocos jugadores formados en las menores, ha sido una de las más importantes pues fue por 12 millones de Euros; asegura el diario La Nación en 2016.

El Club Atlético Boca Juniors de Argentina, es uno de los clubes más exitosos de su país y de Latinoamérica, debido al palmarés que tiene, cuenta con 63 títulos oficiales e internacionalmente cuenta con 18 títulos de la FIFA y Conmebol, record importante para la institución. (Boca Juniors, 2016). Hay jugadores que desprenden de por sí, publicidad natural; esto garantiza que el marketing pueda venderlo y genera un gran negocio para el club. Boca ocupa el 73% del marketing deportivo de Argentina en el mundo; lo hace a través de su marca propia y de sus jugadores. (Prado, 2014)

La gerencia de marketing y prensa es la encargada de todo lo que está relacionado con la imagen del club, para esto la gerencia ha buscado usar los torneos tanto nacionales como internacionales que ha ganado el equipo para posicionar la imagen de Boca Juniors como el equipo más ganador de América y a partir de esta imagen atraer aficionados de todas partes del mundo. Las principales estrategias que creó la gerencia de marketing y prensa para explotar la imagen del club son organizar visitas guiadas a las instalaciones del club y la venta de licencias para explotar la imagen del club a nivel Nacional e internacional.

Uno de los grandes objetivos de la gerencia de marketing y comunicación es poder atraer aficionados extranjeros, para esto Boca Juniors crea una serie de productos turísticos que permiten a estos aficionados vivir lo que es un partido del club. A parte de lo que el club logra recaudar por estos servicios al lograr que un aficionado extranjero se convierta en un cliente del club.

“La estrategia de paquetes no solo se limita en el mercado Nacional si no que ofrece una opción preferente a los extranjeros (196 ubicaciones) donde maneja 3 tarifas según el evento al que decida asistir, los eventos se clasifican en superclásico que es el partido contra el Club Atletico River Plate, partido clásico contra Racing, Independiente, Velez Sarfield y Newell's Old Boys, el resto de partidos son clasificados como no clásico. Superclásico: 500 dólares por persona. Partido clásico de local: 200 dólares el ticket. Partido, no clásico, de local: 150 dólares por persona” (Santamaría, Mejía, & Vergara, 2012).

Las principales instalaciones del club son el estadio La Bombonera, el Museo de la Historia Boquense y el centro de entrenamientos del club llamado Casa Amarilla. El club crea membresías para los aficionados locales y diferentes turísticos para aficionados extranjeros. La idea de estas visitas es que el club explote tanto la marca como sus instalaciones. Las estrategias de licencia que ofrece Boca Juniors se divide en dos categorías, nivel internacional y nivel nacional. Dentro del nivel internacional La más destacada es la de Nike, ya que este tiene la licencia a nivel mundial para comercializar los uniformes tanto de competencia como de entrenamiento del club. La cantidad de licencias que el club vende esta relacionada con el desempeño deportivo de la institución, por ejemplo, Boca Juniors cambio el convenio con Nike Argentina a Nike International después de ganar la Copa Intercontinental de 2003 contra el Milán.

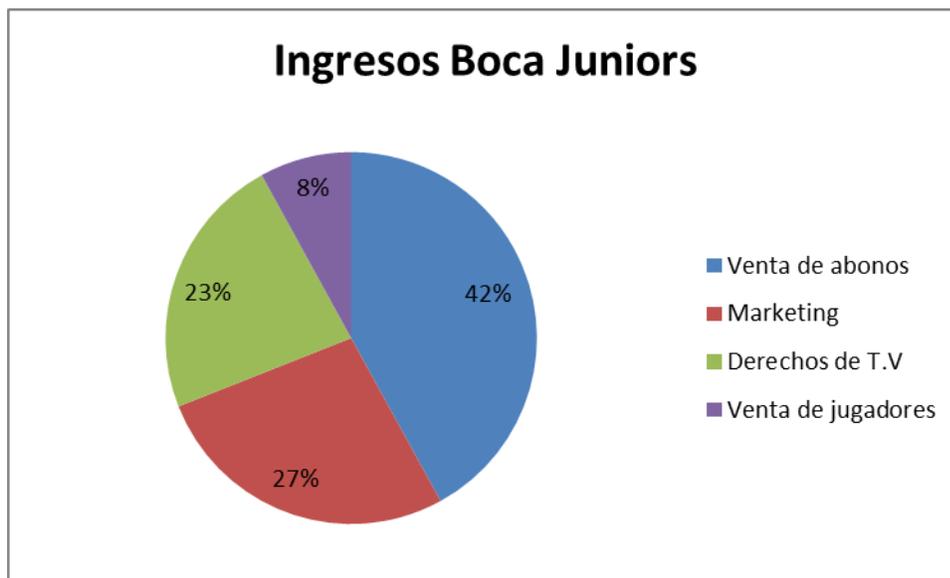
La gerencia de operaciones del Club Atlético Boca Juniors debe asegurarse de que todas las instalaciones con las que cuenta el club estén en un buen estado tanto para el uso de los equipos

como las visitas que organiza la gerencia de marketing y prensa. Este es la segunda área que mayores costos demanda al equipo debido a que es la encargada de velar por el mantenimiento de la Bombonera, Casa Amarilla y Museo de la Historia Boquense. Para que la gerencia de operaciones del club cuente con los recursos para el mantenimiento de las instalaciones es necesario que tanto la gerencia deportiva y la de marketing logren cumplir con sus objetivos.

La gerencia administrativa y de finanzas del club es la encargada de manejar todos los recursos financieros del club, por lo tanto, su tarea es administrar los ingresos y egresos del club.

Los ingresos de Boca Juniors provienen principalmente de explotar su imagen debido a que en la venta de abonos y el marketing está el 69% de sus ingresos, mientras el 31% restante está en venta de jugadores y derechos de televisión.

Figura 17. Ingresos Club Atlético Boca Juniors

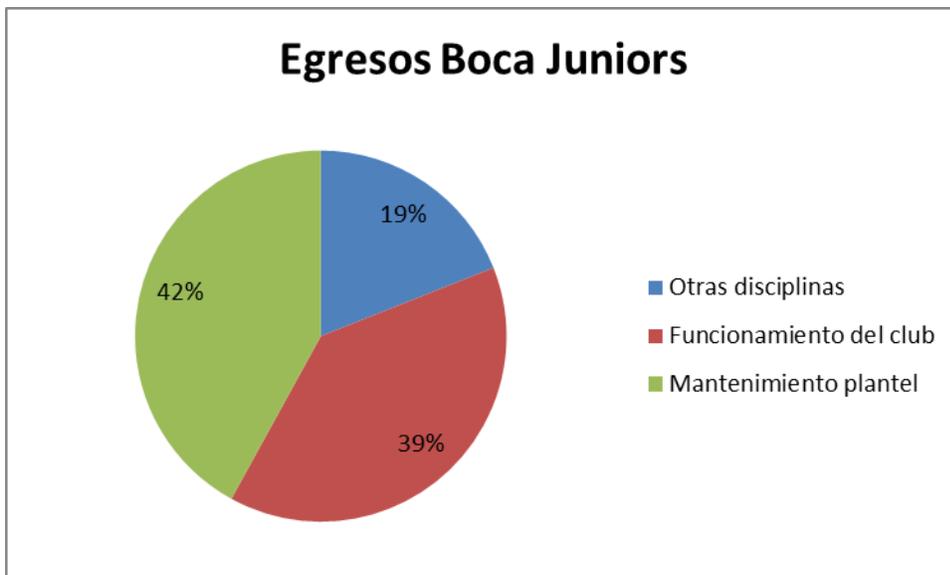


Fuente: Elaboración propia 2016. Tomado y adaptado de Boca Juniors sitio oficial.

Una de las principales tareas es definir en que se utilizarán los ingresos que ha obtenido el club. Los recursos de Boca Juniors se usan en un 42% para el mantenimiento del plantel, que es

básicamente los costos que genera el equipo profesional del club en salarios de los jugadores y cuerpo técnico. El 39% de los egresos, corresponde al funcionamiento del club, que es lo relacionado con el mantenimiento de las instalaciones del club, como son La Bombonera, Casa Amarilla y el Museo de la Historia Boquense. El 19% de los egresos viene del mantenimiento de las otras disciplinas deportivas que Boca Juniors tiene como lo son su equipo de Baloncesto o Fútbol.

Figura 18. Egresos Club Atlético Boca Juniors.



Fuente: Elaboración propia 2016. Tomado y adaptado de Boca Juniors sitio oficial.

4.3. Atlético Nacional

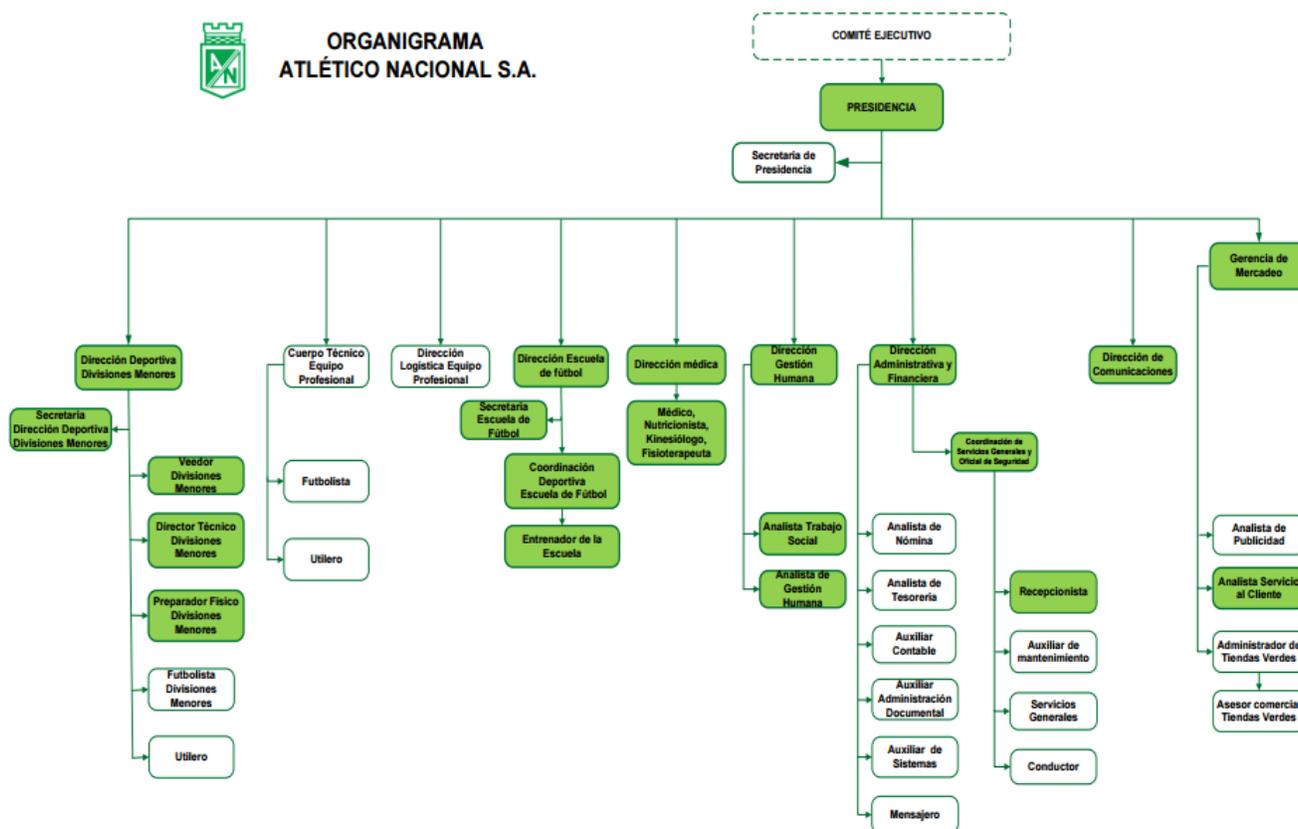
Club Atlético Municipal de Medellín, se creó un 7 de marzo de 1947, el club fue una fusión de dos equipos de la Liga A de Fútbol, Unión e Indulana que participan de torneos de ésta. El nombre de la nueva institución no duró mucho, en 1950 se cambió por Atlético Nacional y desde ahí se estableció para siempre.

Nacional ganó 15 estrellas en el torneo de la Dimayor, la popularidad del equipo aumentó mucho por su mayor conquista, La Copa Libertadores de América en 1989, primer equipo colombiano en lograr un título internacional y el más importante e histórico de América

Con respecto a la parte administrativa, el organigrama de Atlético Nacional está enfocado en el sistema de gestión de calidad del equipo, comienza con el Comité Ejecutivo donde se encuentran los socios y dueños del equipo y donde se toman las decisiones en una junta directiva. Luego está el presidente, elegido por la Junta Directiva y luego siguen la mayoría de cargos de la institución que se ocupan del área deportiva, administrativa y mercadeo.

El siguiente gráfico, ilustra el organigrama del equipo está dividido en cuatro partes: deportiva; administrativa y financiera, comercial y gestión humana. La gerencia deportiva, se ocupa del cuerpo técnico profesional, futbolistas, utileros, también de las divisiones menores y sus respectivos preparadores, de las escuelas de fútbol, la dirección médica y la dirección logística del equipo profesional. La gerencia administrativa y financiera se ocupa de la nómina, tesorería, la gestión contable, auxiliares y mensajeros. La gerencia de mercadeo se ocupa de las comunicaciones, tiendas, prensa y publicidad. Por último, se encuentra una gestión muy importante que deben tener todas las organizaciones para su mejor funcionamiento y eficiencia, y es la humana. (Atlético Nacional S.A, 2011).

Figura 19. Organigrama Atlético Nacional



Fuente: Atlético Nacional S.A, 2016.

Nacional trabaja a partir de cinco pilares fundamentales; que cualquier equipo de élite debe tener, según anuncia la FIFA. Cada pilar se divide en tres criterios; criterio A, que es obligatorio para poder tener la licencia; criterio B, que el no cumplimiento acarrea una sanción; y criterio C, que son conocidos como mejores prácticas, éstos solo son aplicados por equipos de élite. Nacionales de los pocos equipos en Colombia que cumple con los tres criterios.

El primer pilar es un fútbol formativo; en el que el equipo busca el tipo de jugador que realmente necesita y que pueda marcar diferencia en el mercado internacional, que sea apetecido, además de darle continuidad a los canteranos que tengan futuro para así valorizarlos y convertirlos en ingreso de exportación cuando se vendan al exterior.

El segundo pilar es tener una buena infraestructura; tener sede deportiva con condiciones óptimas y adecuadas, no todos los clubes en Colombia tienen una, y ésta sirve para el plantel profesional y las categorías menores. También el estadio tiene su importancia, que cumpla los requisitos internacionales para que el club tenga más amplitud y respeto. El mundial sub 20 hecho en Colombia, hizo que se modificaran y perfeccionaran la mayoría de estadios del país, esto beneficio tanto a Nacional como a Medellín.

El tercer pilar es el de tener un personal administrativo muy capacitado en el área que le corresponda y que sea conocedor del fútbol y además un personal deportivo de gran nivel.

El cuarto pilar es el financiero; una mala planeación financiera conlleva a errores y fracasos, por eso los dirigentes deben buscar generar la mayor cantidad de ingresos posibles a través de la explotación de la marca y el éxito deportivo del club, que involucra la exportación de jugadores tanto del plantel profesional como de las inferiores, la planeación se debe hacer con certeza en lo que se puede triunfar como fases de grupos de copas internacionales o el todos contra todos de la Liga nacional. Si un club consigue éxito en lo deportivo, permite la generación de tres tipos de ingresos que producen la reinversión en jugadores, para seguir con su ciclo exitoso, estos ingresos son la taquilla del estadio, la exportación de jugadores y beneficios por participaciones en copas internacionales, como bonos, premios, patrocinios, derechos televisivos. Y que el costo de la nómina no exceda el 50% de los ingresos, pues un club tiene muchos gastos en que incurrir. Los equipos de élite pueden pagar sus nóminas con excedentes de ejercicios anteriores, pero equipos más pequeños se endeudan para pagar las nóminas y tratar en lo posible de realizar buenas campañas para pagar esas deudas.

El último pilar es el que se ocupa de la parte legal; el regulador más directo de los clubes en Colombia es la Dimayor, que son los encargados de adaptar el reglamento de la FIFA a la

normativa colombiana, el club debe mantener buenas relaciones con el regulador siempre. (Marulanda, Estructura organizacional Atletico Nacional, 2016)

En el área deportiva, el club Atlético Nacional, a parte de su Liga profesional tiene unas divisiones menores, las cuales se dividen en varias categorías. La principal es la primera A, que consta de jugadores de 20 años, luego la primera C, la juvenil, la sub 17, sub 16, sub 15, sub 13, pony y por último el pre pony. Actualmente la persona encargada de coordinar todos los procesos de las divisiones menores es el director general deportivo Nelson Reyes. Además, el equipo tuvo convenios firmados con los clubes Real Santander y Alianza Petrolera con el objetivo de acostumbrar a los jugadores al fútbol profesional, para poder así llegar al equipo principal con más experiencia o poder ser vendidos en el exterior a otros equipos.

El club se ha destacado por buscar una gerencia deportiva que todo el tiempo pueda ser más estratégica, y que con esto pueden desarrollar negocios a partir del fútbol. Tiene como característico de esta estrategia de negocio la venta de sus jugadores al exterior. Tratan de plantear un modelo definido que le permita tener a la compañía un producto de exportación, que en el caso del equipo son los jugadores. Además, cabe agregar que aparte de tener a los jugadores como parte de su negocio, tratan de que el equipo sea querido y aceptado por los hinchas lo suficiente para poder tener un poder de convocatoria bastante fuerte. El cambio de enfoque de pasar a ser una gerencia deportiva se debe a la evolución que ha tenido el fútbol haciendo que los equipos tengan otro ingreso diferente que no sea el ingreso por taquillas, estos tratan de explotar la marca al máximo vendiendo cierto número de jugadores para posicionar al jugador colombiano como uno de talla internacional.

“nosotros hoy queremos tener el mejor equipo del país, con los mejores jugadores del país, con las mejores prácticas en selección, formación y competitividad de nuestros futbolistas, ahí está basado nuestro modelo de negocios” (Marulanda, 2016).

Pero estas prácticas de exportación no solo conllevan a generar exportación de jugadores, buscan tener un equipo lo suficientemente grande que le permita generar ingresos al club a través del público. En lo que son las áreas de taquilla, marketing, y gestión del estadio.

Nacional se caracteriza por vender sus jugadores principalmente a México. Estos jugadores se venden por grandes cuantías, y se busca con estas ventas poder generar una marca apetecida a nivel internacional para poder ser los proveedores de muchos clubes de fútbol.

En el área comercial o de mercadeo se caracterizan las tiendas verdes, que es donde se venden todos los productos que son referentes al equipo. Estas están ubicadas principalmente en Medellín o también se pueden realizar las adquisiciones de la mercancía del equipo de manera virtual, por el momento la camiseta del equipo que es el artículo representativo del club tiene un valor alrededor de 130.000 pesos. Además, al igual que todos los equipos, el Atlético Nacional tiene una serie de patrocinadores, los principales son Postobón, Primavera, Auteco, entre otros. Se calculó que en el 2015 cuando el club entró a jugar la Copa Libertadores, los patrocinadores representaban un 30% de los presupuestos del club.

“30% vendrá de patrocinios y publicidad. Los patrocinadores del Atlético Nacional para esta temporada son Postobón, Pilsen, Ares Corredores de Seguros y Nike. Se estima que los ingresos por esta vía representen un poco más de \$7.000 millones.” (Dinero, Dinero.com, 2015).

El equipo emplea un sistema de ingresos donde convierten sus ingresos variables en ingresos fijos, y es por el sistema de abonos que hacen en los torneos. Los hinchas pueden comprar todos

los partidos del campeonato a un precio que es asequible a todo público. Además, el club con su sistema de abonos propone descuentos por el número de personas que compren dicho abono, generalmente el precio de los abonos del equipo en el 2015 fue de 260.000 pesos, pero el club se las arregló para promocionar más los partidos haciendo que rebajara el precio según el número de personas que se abonaran.

“Los precios de los abonos están entre los 260.000 pesos, para las tribunas Sur y Norte, y 1 millón 170 mil pesos, para Platea. - La novedad del nuevo plan es que por cada 5.000 aficionados que adquieran el bono se reducirá el costo del mismo. Es decir, si 5.000 hinchas compran el abono para Sur, el precio bajará de 260 mil a 190 mil pesos; si son 10 mil pagarán por el abono 171 mil; y si el número de personas sobrepasa los 30 mil, el precio del abono será de 133 mil pesos; menos del 50 % del precio inicial. La medida aplica para todas las localidades” (ElColombiano, 2014).

4.4. Deportivo Independiente Medellín

El deportivo Independiente Medellín es un equipo en el que su historia empieza en 1913, en 1952 por problemas económicos el DIM hizo el primer cese de actividades, que duro dos años. En su historia se registran varias situaciones en que el equipo no participó en los campeonatos, siempre por falta de presupuesto. (ElTiempo, 2010).

“En 1997 los años posteriores, son recordados probablemente como la época más oscura administrativamente hablando, llevando al equipo a la quiebra y casi al descenso, pero la afición reaccionó y obligó a toda la dirigencia a marcharse para siempre.” (DIM, 2016).

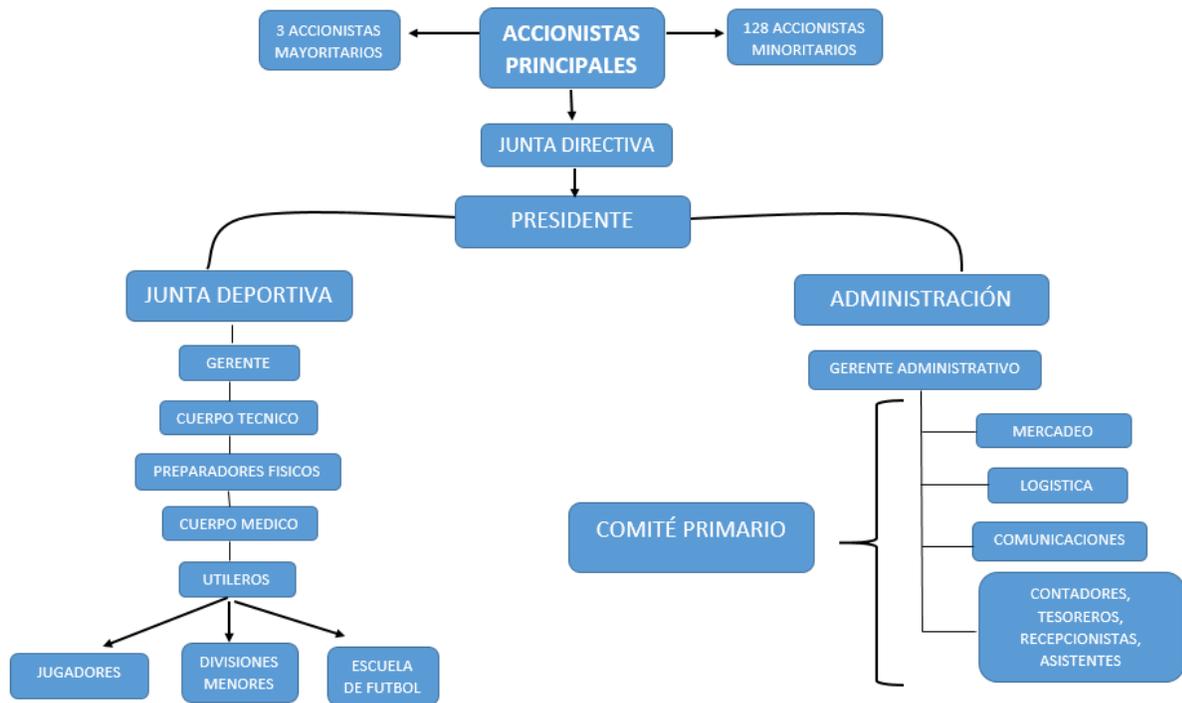
“Todos en Uno” fue un cambio de visión administrativa, se pasó de 3 a 12 patrocinadores, el estadio lleno genera en el ambiente, una percepción diferente de la empresa; además se incorporó tecnología a la empresa, se crearon unos comités especializados en cada área, para tomar las

mejores decisiones posibles. Actualmente, sus principales patrocinadores son Puma, Office Depot, Coordinadora, Pepsi, SurtiMAX, Chaoyang, Alkomprar, entre otros.

El “Todos en Uno” le dio la vuelta al país, revolucionó el FPC⁹; es un sistema de abonados, que, por el precio de una boleta, tienen derecho a ingresar a todos los partidos; siempre y cuando todos los asistentes al estadio la compren inicialmente, sino le devuelve la plata. Tuvo éxito, en menos de un mes en el primer semestre de 2014, 40 mil hinchas se abonaron. Dice Eduardo Silva, presidente del Medellín “La clave es que la gente sienta que es regalada porque así van más fácil al estadio” por eso adicional al abono les darían a las personas un descuento del 25% en las tiendas del DIM, y una camiseta alusiva al equipo. El impacto social que tuvo este sistema de abonos fue diversión a bajo costo, unión familiar, aumento de la economía en los alrededores del estadio y mayor seguridad para la ciudad. Los beneficios del “Todos en Uno”, son un estadio lleno, mejoramiento del espectáculo, fidelización de los hinchas, ingreso económico asegurado para la institución y economía para los hinchas. El Medellín con el estadio lleno, permitió que muchas empresas participaran del equipo o con el equipo; por tanto, aumentaron los patrocinadores para el club y los ingresos también; y Medellín pasó de ser un simple equipo de fútbol a ser una empresa que tiene equipo de fútbol. Además, uno de los objetivos del club es tener su propia sede deportiva para entrenamientos, tanto para el plantel profesional como para las inferiores, y ya han buscado formas de financiación para que esté listo antes de 5 años. (Silva, 2015)

⁹ FPC: Fútbol Profesional Colombiano.

Figura 20. Organigrama del deportivo Independiente Medellín



Fuente. Elaboración propia, 2016.

Dentro de la estructura interna del club, en primer lugar, se encuentran los accionistas, que son los dueños del equipo; los accionistas mayoritarios son 3, dueños del 90%; los accionistas minoritarios son 128, dueños del 10%. Luego está la Junta Directiva, la asigna la asamblea de accionistas y cuenta con personas y empresarios reconocidos de Antioquia, adicional esta la participación del presidente que es el siguiente en el organigrama; Después del presidente, se ubica la gerencia deportiva, es una división importante pues se encarga del técnico, asistente técnico, preparador físico, quinesiólogo, médicos, utileros, jugadores profesionales, jugadores de las divisiones menores, entrenadores, preparadores, profesores de la academia, entre otros. La gerencia administrativa maneja la parte corporativa y administrativa de la empresa. Medellín tiene unos topes salariales para el equipo profesional para evitar los desfases que ocurrían en la gestión anterior. Más adelante se encuentra el comité primario, allí están las cabezas de las áreas,

como mercadeo, comunicaciones, logística, divisiones menores y deportiva; todas estas áreas son las que planean, ejecutan, piensan y demás de todo lo que se hace, con una aprobación de la junta directiva. Por último, están los diferentes cargos adicionales como contadores, tesoreros, recepcionistas; cada cargo tiene sus asistentes y personas aliadas.

En lo relacionado con el equipo profesional y divisiones menores, el principal objetivo es el de crear un plantel profesional competitivo, el equipo tiene un comité técnico encargado de decidir que jugadores contratará el club; el comité lo integran el director técnico del equipo, el jefe de turno de las divisiones menores, asistente financiero y un representante de la junta de socios; ellos deciden si traen o no a un jugador, en caso de empate el presidente desempata y se pasa la propuesta a planeación financiera y ahí toman la decisión final si se contrata o no al jugador en mención. En el caso de las divisiones menores el equipo tiene 3 zonas regionales donde concentra sus reclutadores para las divisiones menores, estas zonas son Urabá, Choco, y Valle de aburra; con los mejores jugadores conforman los equipos de divisiones menores para que compitan en los torneos departamentales. Durante los últimos años el Deportivo Independiente Medellín ha creado una serie de convenios con equipos de la categoría B como lo son Unión Magdalena o Depor F.C para que los jugadores recién salidos de la cantera del Medellín puedan tener experiencia como jugadores profesionales en estos equipos. Además, tienen otros equipos en divisiones menores, academia de fútbol, de fútbol femenino y porrismo. El esquema que se planteó el Medellín funcionó por la estrategia de tener los jugadores contentos, debido al cumplimiento en pagos, premios y demás, y el factor motivación de jugar con estadio lleno y por eso Medellín ocupa ahora buena posición en los torneos que juega y además el principal objetivo es pelear todo, antes Medellín no peleaba nada, no pasaba a nada, ahora Medellín tiene la

filosofía de llegar a la final, de clasificar a torneos internacionales, y que queden campeones. Comenta David Ossa, Director de comunicaciones de “El Equipo del Pueblo S.A”, 2016.

Dentro del área de mercadeo, Medellín tiene un mix de marketing deportivo, una excelente promoción que está acompañada de un buen producto, un buen precio y un escenario deportivo agradable.

“En una jugada maestra de mercadeo el Medellín, llenará el estadio Atanasio Girardot mínimo durante 15 fechas, reeditando épocas de mediados de los años 90, cuando tenía un promedio de 36.000 asistentes; mediante la venta de abonos a precios significativamente bajos. Aplaudimos estas novedosas acciones de mercadeo y deseamos que no solo el DIM, sino los demás equipos profesionales del país adelanten planes de mercadeo que les permitan ser empresas rentables y apoyadas de manera permanente por sus seguidores” (Duque, Pineda, & Grisales, 2014)

El Medellín buscó y logró posicionamiento y crecimiento, a través de la nueva gestión con el “Todos en Uno” y “DIM Social” que el objetivo era volver a los hinchas, clientes. El equipo pasó de no tener tiendas a tener 7, las ventas incrementaron abundantemente, de 2 mil camisas al año en el 2013 a 13 mil camisas en el 2014 y en el 2015, en un solo mes vendió 12 mil camisas. Trabajan en el posicionamiento de la marca a través de convenios con diferentes empresas, como la camisa que regalan cada semestre, en ésta las empresas se patrocinan con su marca estampada en la camisa; y la experiencia DIM, en la que varias personas pueden gozar de la posibilidad de conocer el camerino del equipo antes de un partido, compartir con los jugadores y tomarse fotos con ellos.

Esta estrategia de marketing, se debe complementar con una buena gestión de marca, para buscar superar las crisis deportivas y administrativas pasadas y reestructurar al equipo a corto, mediano

y largo plazo. Con esto se espera que el Medellín vuelva a tener el puesto que merece por tradición y sea otra vez un equipo grande de Colombia; y que además los hinchas acompañen cada vez más y sientan al equipo.

En comunicaciones, el equipo empezó desde cero y ahora cuenta con 4 medios de comunicación, como lo son el programa de TV, programa de radio, revista, redes sociales y además lanzó sim card, convirtiéndose así en el único equipo en Colombia que tiene un operador móvil.

Medellín en su beneficio de hacer afición, ha recurrido en proyectos como DIM social, que son campañas en ciudades lejanas, también academia de baloncesto, donación de órganos con San Vicente Fundación, apoya la campaña de lucha por el cáncer de seno y con la Alcaldía impulsan “Más luz, menos pólvora”.

En el siguiente organigrama del Deportivo Independiente Medellín se especifica toda la estructura interna con los cargos principales, junta directiva y administración, además de los socios o accionistas mayoritarios y minoritarios.

Con respecto a la parte administrativa, el club está registrado principalmente como “El equipo del pueblo S.A.” y al paso del tiempo este ha tenido varios presidentes que lo han dirigido administrativamente, estos presidentes han sido Julio Roberto Gómez, Sergio Betancur, Carlos Mario Mejía y Eduardo Silva, el cual es el presidente actual del equipo. Desde que se creó la compañía el club empezó con varias situaciones difíciles, que se han venido mejorando por la gerencia que ha hecho la compañía. Generalmente la estrategia que maneja el actual presidente del equipo es dar libertad a las diferentes áreas de la empresa para proponer ideas que ayuden al mejoramiento del club. Después de la llegada del presidente Eduardo, el equipo tuvo una mejoría

tanto administrativa como financiera y el mejor ejemplo de esta mejoría se ve a través del sistema que aplica la empresa “Todos en Uno” que se explica anteriormente.

Como empresa, el club trabaja en el desarrollo de la marca y en posicionamiento del equipo. La empresa tiene a parte de su equipo profesional, 5 equipos en las divisiones menores, las academias de fútbol, porrismo y 7 tiendas; el manejo de todas estas áreas demuestra que el equipo ha tenido un gran cambio administrativo desde su creación.

“Se siguen pagando deudas del pasado, con los proveedores se tiene una buena relación. Hay cosas del pasado que se agravan y por ende no es fácil. La empresa financieramente no puede cantar victoria en este momento, no hay una tranquilidad, pero se va por el camino que es; se va avanzando lentamente. Es un proceso lento que hay que seguir y luchar contra esas dificultades” comenta David Ossa, Director de comunicaciones de “El Equipo del Pueblo S.A”. (Ossa, 2016)

CAPÍTULO 5

MODELO DE NEGOCIO PARA EQUIPOS DEL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO

5.1. Criterios de la FIFA

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) es la máxima institución reguladora que tiene el fútbol, el trabajo de la FIFA es regular a las federaciones de fútbol de todo el mundo, esta institución se creó el 21 de mayo de 1904 y tiene su sede principal en Suiza. Para que un club de fútbol logre ser reconocido como un equipo profesional debe de obtener una licencia de la FIFA en la cual se certifica que el club cumple con unos requisitos mínimos establecidos.

La FIFA como máximo regulador del fútbol debe de crear una serie de normas que permitan regular los clubes de fútbol del mundo a través de la supervisión de las federación de cada país, pero las normas de esta entidad deben estar de acuerdo con las leyes de cada país por lo tanto los equipos de fútbol están vigilados por diferentes entidades a parte de la federación, por ejemplo en el caso de Colombia los equipos de fútbol son regulados por la Dimayor que es la entidad encargada de los equipos de fútbol, Coldeportes que es el regulador de todas las entidades deportivas del país y “desde el 2011 debido a la ley 1445 mejor conocida como la Ley del Deporte, los equipos debieron adoptar la figura de sociedad anónima lo que hizo que estos tuvieran otro regulador más, este es Superintendencia de Sociedades” (Coldeportes, 2015). Debido a la diferencia de normatividad entre países la FIFA no puede crear un reglamento detallado para todos los clubes del mundo, por esto ha creado unos criterios mínimos que un club de fútbol profesional debe de cumplir. Estos criterios se agrupan dentro de cinco pilares fundamentales los cuales son; deportivos, infraestructura, estructura administrativa y de personal,

jurídico y financiero. Dentro de cada uno de estos pilares existen tres tipos de criterios clasificados como “A, B o C” de acuerdo a su importancia.

Los criterios marcados como “A” son obligatorios por lo tanto no cumplir con estos criterios puede hacer que un club no obtenga su licencia como equipo profesional o en caso de tenerla le sea revocada, los criterios marcados como “B” son también de carácter obligatorio pero en el caso de no cumplirlos el club será sancionado pero todavía podrá obtener la licencia y los criterios marcados como “C” son catalogados como “mejor práctica” por lo tanto el no cumplimiento de ellos no llevará a una sanción.

“En Colombia tanto los equipos de la categoría A como los de la B cumplen con los criterios A, solo los llamados equipos grandes como lo son Nacional, Millonarios, Medellín, Santa fe, Junior y Cali, cumplen con los criterios B, pero solo Atlético Nacional cumple con los criterios C” (Marulanda, 2016).

5.1.1. Criterios deportivos

Este pilar busca que los equipos de fútbol profesional creen equipos de divisiones menores, la idea de esto es que los equipos puedan tener una cantera de jugadores jóvenes que puedan ser el relevo generacional de los jugadores profesionales.

“El objetivo principal de los criterios deportivos es “producir” todos los años talentos futbolísticos para el primer equipo del club. Normalmente se adaptan más fácil y rápidamente al primer equipo porque ya han entrenado a veces con él, conocen sus tácticas y hablan el mismo lenguaje. Sólo les falta experiencia” (FIFA, 2014).

Este pilar tiene dos criterios los cuales están clasificados como A por lo tanto son obligatorios para poder contar con la licencia, estos son tener un plan de desarrollo para equipos juveniles y

que estos equipos cuenten con un lugar para entrenar y un personal capacitado para dirigirlos, en estos criterios los clubes profesionales deben de tener como mínimo un equipo de jóvenes entre 15 y 21 años y otra de niños entre 10 y 14 años. En Colombia la exportación de jugadores por parte de varios equipos colombianos hace que las canteras de jugadores o los equipos juveniles se conviertan una de las prioridades para muchos equipos, “Colombia es el cuarto país de la Latinoamérica y el octavo en el mundo que mayor cantidad de jugadores exporta, equipos como el Manchester City y el Porto F.C tienen reclutadores en Colombia en busca de jóvenes talentos” (BBC, 2015).

5.1.2. Criterios de Infraestructura

En los últimos años el fútbol se ha estado posicionando como una de las industrias más fuertes dentro del sector del espectáculo por estas razones los equipos de fútbol profesional deben de tener un escenario deportivo que sea atractivo y cómodo para los aficionados, pero también deben de contar con unas instalaciones donde tanto su equipo profesional como sus equipos juveniles puedan entrenar.

“Es sabido que hoy en día la gente sólo sigue los eventos que son atractivos, entretenidos y por los que merece la pena gastarse una cierta cantidad de dinero. Un encuentro entre dos equipos de fútbol ya no es suficiente para atraer público a un estadio de fútbol para presenciar un partido en directo. Por tanto, todo club, junto con el propietario del estadio y la comunidad local, debería intentar ofrecer un estadio cuya visita sea atractiva, que sea seguro, fácilmente accesible que tenga asientos confortables con una buena vista del terreno de juego, debido a que la comodidad de un estadio es un elemento importante para tener a una multitud que apoye a su equipo en el terreno de juego” (FIFA, 2014).

Dentro de este pilar se presentan criterios “A, B y C”, los criterios clase A, son las condiciones que debe de tener el estadio del club en materia de seguridad para los jugadores y aficionados, una capacidad mínima fijada de acuerdo al país y unas condiciones estándar para las medidas de la cancha. En Colombia, solo el Deportivo Cali cuenta con un estadio propio. El costo inicial del estadio fue estimado en 75 millones de dólares y su construcción empezó en el año 2001. Debido a la alta inversión requerida, el estadio todavía no ha sido terminado al 100% pero desde 2010 es usado para los partidos de local del Deportivo Cali (Deportivo Cali, 2010).

Los criterios B, están relacionadas con los lugares de entrenamiento para los jugadores profesionales y juveniles, en Colombia Atlético Nacional, Independiente Santa fe y Deportivo Cali, cuentan con una sede deportiva propia para que tanto su equipo profesional como sus divisiones menores puedan hacer sus entrenamientos, actualmente Millonarios y el Deportivo Independiente Medellín están en proceso de construcción de su sede deportiva. Los criterios clase C están relacionados con formas de hacer el espectáculo lo más atractivo posible para el espectador como, lo son zonas VIP o tribunas cubiertas.

5.1.3. Criterios Administrativos y de Personal

Debido al aumento de las telecomunicaciones en el mundo los equipos de fútbol han pasado de ser entidades regionales a ser nacionales y en muchos casos internacionales, esto hace que los clubes deban tener diferentes cargos dentro de sus estructuras. La idea con este pilar es hacer que los equipos profesionales puedan definir los conocimientos que necesita una persona para desempeñar un determinado cargo dentro del club para que de esta manera el club pueda contratar a la mejor persona para el cargo.

“La profesionalidad mejorará si los clubes definen perfiles claros para las funciones que van a ejercer sus empleados, que incluyan las principales actividades y responsabilidades (capacidad técnica, financiera y poder de decisión, en su caso) y los requisitos del trabajo (formación, experiencia laboral, conocimientos técnicos, conocimientos de nuevas tecnologías, aptitudes humanas, competencia en idiomas y otras, incluido los conocimientos futbolísticos)” (FIFA, 2014).

Este pilar tiene criterios clase A y B, los criterios clase A, definen que un club profesional debe de contar con una junta directiva, un presidente o director, un responsable del área financiera del club, un responsable de la gestión deportiva tanto del equipo profesional como de los equipos juveniles y un encargado del área logística del club. En Colombia de acuerdo a la Ley 1445 de 2011 los equipos de fútbol profesional deben de adoptar la figura de sociedades anónimas, pero la estructura impuesta por esta norma se complementa con la impuesta por la FIFA, debido ambas normas se exige una junta directiva, un responsable del área financiera/administrativa y un jefe del área deportiva del club. En los criterios B se estipula la obligación de notificar a la FIFA de cualquier cambio importante en la estructura del club.

5.1.4. Criterios Legales

Los equipos de fútbol profesional deben de tener una normativa que los regule, por esto la FIFA ha decidido crear el siguiente pilar.

“Es de capital importancia que se proteja la integridad deportiva de las competiciones de clubes. A estos efectos, la FIFA y las confederaciones se reservan el derecho de intervenir y adoptar las medidas oportunas en cualquier situación en la que resulte que la misma persona física o jurídica está en posición de influir sobre la gestión, la administración y/o la actuación deportiva de más de un club que participe en la misma competición” (FIFA, 2014).

Este pilar solo cuenta criterios A, estos criterios buscan que cada club informe de forma oportuna quienes son sus dueños. Con esta información la FIFA quiere asegurar que ninguna persona u organización tenga el control de dos o más clubes dentro de un mismo torneo debido a que esto podría generar conflicto de intereses dentro del torneo.

5.1.5. Criterios Financieros

Los equipos de fútbol en el mundo como cualquier otra entidad deben de generar fuentes de ingresos que les permitan financiar sus operaciones. El equipo profesional debe de mostrar su información financiera de acuerdo a las normas establecidas en cada país. Con este pilar se busca que los equipos puedan hacer una mejor planeación.

“La FIFA reconoce que la implantación de los criterios financieros dentro del reglamento Nacional constituye un desafío para muchas asociaciones, miembros y clubes. La puesta en práctica de los criterios financieros ayudará a que a corto y a largo plazo aumente la transparencia y la credibilidad de las operaciones financieras de los clubes” (FIFA, 2014).

Este pilar tiene un criterio de categoría A, el cual es que todos los equipos de fútbol profesional sin importar bajo que figura estén constituidos deben de presentar su balance general y su estado de pérdidas y ganancias. Estos informes deben de estar revisados y aprobados por auditores Independientes. Como los equipos colombianos están organizados bajo la figura de sociedad anónima, estos están obligados a adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), de los 36 equipos solo 4 han adoptado las NIIF.

“Estamos encaminando un plan de formalización de los organizamos deportivos. El primer paso es establecer cifras de buen gobierno corporativo y, sobre todo, de normas internacionales de información financiera. El resultado de la primera muestra es que hasta ahora el fútbol se está

preparando para la convergencia, uno de los objetivos de esta implementación es motivar y regular que los hechos económicos de estas organizaciones deportivas sean reales y le permitan al supervisor, que es el Departamento Administrativo, evaluar que todos los recursos que ingresan por concepto de esta actividad se reinviertan en la misma de una manera organizada. En la toma de información se registró que tres clubes del fútbol Nacional ya van encaminados en el proceso. Atlético Nacional, Independiente Medellín y Azul y Blanco (Millonarios), ya cuentan con su información financiera tal como lo rigen los estándares internacionales NIIF” (Coldeportes, 2015).

5.2. Modelo propuesto

Las organizaciones en su conformación, deben tener una amplia y ordenada estructura, que les permita el crecimiento y una rentabilidad asegurada. El diseño y la planeación de una buena estructura, le permitiría a la gerencia; siempre y cuando las responsabilidades y funciones estén bien definidas, la identificación de los talentos que requiere la organización y la cantidad suficiente de recursos humanos para el cumplimiento de las metas propuestas que se trazan al inicio de cada año, la estructura, debe comprender un organigrama, en el cual se describa cada área, con sus responsables, con sus respectivas funciones y posición dentro de la compañía; además, se debe asegurar que los departamentos (áreas) y las personas, coordinen sus esfuerzos y presenten líneas de comunicación integradas a la misión.

Es importante, para el éxito de la organización, el manejo adecuado de la información, los informes de las relaciones deben ser claros y concisos, para que todos los miembros comprendan cuáles son sus tareas y responsabilidades y también comprendan quienes son sus superiores y a los cuales deben rendir cuentas.

Para la toma de decisiones, se integra la teoría de sistemas, la cual establece tres elementos claves, una es la búsqueda de la optimización de resultados el estudio de la conducta en su totalidad y por último la disciplina, para así llegar a la decisión más acertada.

La teoría de sistemas presenta unas características importantes, que se relacionan a la estructura organizacional.

“Propósito u objetivo. - Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo. Globalismo. - Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. Entropía. - Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples. Homeostasis. - Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente. Equifinalidad. - Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.” (Arnold M & Osorio F, 1998).

El modelo propuesto parte de cuatro áreas principales, las cuales son el área deportiva, que será la encargada de todo lo relacionado con el equipo profesional y los equipos de divisiones menores donde se dará a conocer cuál es la debida formación que estos deben de tener. El área de mercadeo se encargará de explotar la marca del club, analizando las fuentes de ingreso como los son los abonos, los patrocinadores que tendrá el club, la promoción y venta de las tiendas del equipo y la experiencia estadio que será la experiencia que sientan los seguidores del club. El área de comunicaciones será la encargada de coordinar las relaciones del club con los aficionados, medios de comunicación y los socios del equipo y por ultimo está el área

administrativa/financiera que se encargará de planear y controlar todos los planes del club y la debida gestión y logística administrativa que ayuden al club a cumplir sus objetivos propuestos. Y por último el área de responsabilidad social, la cual se encargará de toda del cuidado del medio ambiente y las personas por parte del club.

Figura 21. Estructura del modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El modelo propuesto se planteará a través del pensamiento sistémico, donde se analizarán las áreas que se muestran en la figura anterior, se observará como están interrelacionadas y como un área conlleva a la otra. En el modelo no solo se establecerán las características que debe tener cada área, sino que se tratara de ir más allá planteando nuevas propuestas para el equipo de fútbol.

“El pensamiento sistémico es un modo de pensamiento que considera el todo y sus partes, así como la conexión entre estas. En pocas palabras estudia el todo para comprender las partes.” (Unal, 2016).

5.2.1. Área deportiva

El área deportiva de un equipo de fútbol es la base fundamental para que dicho equipo pueda funcionar correctamente. Se debe tener en cuenta que, en un club de fútbol, el área deportiva debe fortalecerse al máximo para que tanto el club como los jugadores puedan ser reconocidos tanto Nacional como internamente.

“Es la esencia de todo club de fútbol, ya que está Ligada a la promoción y desarrollo del deporte, donde el objetivo principal es la formación de un equipo que sea capaz de tener una alta representación en competiciones nacionales e internacionales. Esta área está encargada en la selección, formación y preparación del equipo, tanto físico como técnico y táctico.” (Santamaria, 2012).

El club en esta área debe procurar tener el personal adecuado para que se puedan cumplir las funciones correctamente. Además, esta área se dividirá en cómo debe ser el desarrollo de las divisiones inferiores y como debe ser el desarrollo del equipo profesional, tanto en la parte deportiva como en la parte técnica y psicológica que debe tener cada jugador para poder aprovechar al máximo su rendimiento.

Como se mencionaba anteriormente esta área deportiva del club se divide en profesional y divisiones menores.

5.2.1.1. Divisiones menores

Las divisiones menores son equipos juveniles que tienen los clubes de fútbol profesional, cuyo principal objetivo es poder formar jóvenes talentos que puedan pasar al fútbol profesional. Las divisiones menores son una parte fundamental de un equipo de fútbol debido a que estas deben de ser el primer proveedor del plantel profesional.

Los equipos de las divisiones menores contarán con director técnico, asistente técnico, preparador físico y preparador de arqueros encargados del desarrollo del área técnica un responsable del área médica y nutricional, un responsable del área psicológica y trabajadora social.

Para el área deportiva la formación tanto técnica y académica de los jugadores de las divisiones menores será uno de los principales objetivos, ya que esto permitirá formarlos como jugadores y como personas, lo que hace que estos tengan más posibilidades de debutar en el primer equipo, para que posteriormente logren ser traspasados a Ligas como la Argentina, México y Europa.

“Aunque como se ha recalcado anteriormente sobre formar jugadores jóvenes, el club debe tener en el primer equipo una mezcla de los jugadores jóvenes que se están formando, con otros jugadores con mayor trayectoria y experiencia, quienes respalden los objetivos deportivos del club y permitan aumentar ingresos por venta de artículos del club y negociar con patrocinadores” (Santamaría, Mejía, & Vergara, 2012).

Para la formación de estos jóvenes talentos se creará un área de divisiones menores, esta área se encargará de reclutar jóvenes en determinadas zonas del país, desarrollar el talento de los jóvenes integrantes de los equipos de divisiones menores y lograr que estos jóvenes debuten en el equipo profesional.

El primer paso para el área de divisiones menores es un programa de reclutadores en zonas como Urabá, Chocó, Buenaventura, Tumaco debido a que están son las áreas donde se presenta los jugadores con las mejores condiciones físicas y atléticas. Estas zonas no cuentan con un equipo profesional por esta razón el equipo debe realizar convenios con los equipos aficionados locales o realizar inversiones que permitan crear escuelas de fútbol en estas zonas.

Estos equipos regionales deben enviar un reporte mensual sobre los avances que presentan los jóvenes, el club tendrá una persona encargada de ir dos veces por año a mirar los jugadores que tiene cada equipo regional, el reclutador tomara la decisión de llevarse algún jugador de los equipos regionales de acuerdo a tres criterios de decisión, los cuales serán técnicos, físicos y personales. Los criterios técnicos se basarán en la habilidad con la que cuente un joven para su posición y la habilidad de adaptarse a otras posiciones por ejemplo que si el joven es defensor central que tan fácil puede jugar como lateral o como volante de marca. Los criterios físicos se basarán en condiciones atléticas como lo son fuerza, velocidad o resistencia del jugador debido a que estas son necesarias para que un jugador logre alcanzar un nivel de élite. Los criterios personales son relacionados con la personalidad del jugador ya que para que un joven logre alcanzar ser jugador profesional debe de ser una persona disciplinada, responsable y segura de su talento.

Cuando un jugador es seleccionado pasa a las divisiones menores del club, en esta segunda etapa el club debe velar por el desarrollo del jugador desde el punto de vista deportivo, académico y personal. El primer paso para lograr esta formación integral es que club cuente con un lugar donde pueda alojar a estos jóvenes y darles un subsidio mensual para el transporte y la alimentación, el club también debe de encargarse de proveerle a cada joven un kit de entrenamiento, este kit de entrenamiento puede ser donado por el proveedor oficial del club en el

caso Atlético Nacional la marca Nike, Deportivo Independiente Medellín la marca PUMA o Millonarios con la marca Adidas. Cuando el joven llegue a las divisiones menores el jugador contara con apoyo académico, los jugadores inscritos a divisiones menores deberán estar estudiando al menos hasta ser bachilleres y posteriormente se podría organizar un convenio con instituciones de formación técnica y tecnológica. El apoyo psicológico que prestara al club estará basado en poder ayudar a los jóvenes a desarrollar hábitos que les permita ser disciplinados y responsables.

El tercer paso es lograr que los jugadores de divisiones menores pasen al equipo profesional, pero como en muchos casos los equipos grandes no tienen espacio en sus plantillas profesionales para inscribir jugadores de divisiones menores, se propone seguir con convenios entre equipos; como lo fue el convenio entre Alianza Petrolera y Atlético Nacional en 2012.

“Para fomentar el desarrollo de los jugadores se pueden realizar alianzas deportivas como la de Atlético Nacional y Alianza Petrolera, donde Nacional presta jugadores de divisiones menores para que actúen en el primer equipo de Alianza Petrolera y así puedan sumar minutos y experiencia de manera profesional” (Santamaría, Mejía, & Vergara, 2012).

No todos los jóvenes que participan en el proceso de divisiones menores logran pasar al plantel profesional, debido a esto la trabajadora social del club será la encargada de velar por que los jóvenes que no pasaron al plantel profesional puedan contar con el apoyo del equipo para realizar estudios técnicos o tecnológicos.

Además, se debe tener un especialista que le dé a conocer a los jóvenes todo lo que tienen que saber sobre las reglas del fútbol, es decir, un profesional encargado de explicarles cómo funciona todo el arbitraje y las reglas que se necesitan para poder jugar fútbol, no solo explicarles las

reglas nacionales o de la Liga en que vayan a debutar, sino que también las reglas que se usan en el exterior para que el joven jugador tenga más expectativas y mejore su rendimiento.

5.2.1.2. Profesional

Un club profesional de élite, debe tener un plantel profesional bien capacitado para las distintas áreas que maneja la parte deportiva, jugadores comprometidos con la institución, un comité técnico especializado de acuerdo a las necesidades del club, unos psicólogos encargados de la parte emocional de los jugadores y cuerpo técnico y por último un centro de entrenamiento adecuado para el buen funcionamiento del club.

Un plantel profesional se compone de entrenador o técnico, asistente técnico, auxiliar técnico, preparador físico, kinesiólogo, médico, preparador de arqueros, utilero, psicólogo(a) y por supuesto, los jugadores. En Colombia, cada semestre se debe inscribir ante la Dimayor 25 jugadores por club, y si participa de algún torneo internacional, tiene derecho a inscribir 30 jugadores.

Para un club de élite, la profesionalización del cuerpo técnico es una de las condiciones fundamentales que permitirían al club ser más competitivo y exitoso desde el punto de vista administrativo.

Para el cargo de técnico, un entrenador debe formarse en dos campos, que son teoría y metodología del entrenamiento deportivo y pedagogía, para orientar de la mejor manera a las personas a su cargo o disposición y usar así, las tácticas y técnicas necesarias, afirma Baltazar Medina, presidente del Comité Olímpico Colombiano.

En Colombia, existe ASCENFÚTBOL, Asociación Colombiana de Entrenadores de Fútbol, a la cual, se deben afiliar los que deseen ser técnicos de fútbol profesional, así no tenga experiencia alguna; después de la afiliación, ASCENFÚTBOL inscribe a los aspirantes al cargo a un curso que dicta la ATFA (Asociación de Técnicos de Fútbol de Argentina) y se hace virtualmente y está reconocido por la AFA y la FIFA, éste dura aproximadamente dos años.

Los preparadores físicos y de arqueros deben tener un grado en ciencias de la actividad física y el deporte.

El kinesiólogo y médico cumplen un papel muy importante en cualquier club, debido a que son los encargados de que el jugador este en una excelente condición física, el kinesiólogo como el médico deben tener la respectiva formación de pregrado y especialización, el kinesiólogo debe de tener su pregrado en fisioterapia y su especialización en kinesiología deportiva mientras el médico debe contar con un posgrado en deportología que es la ciencia del deporte.

La persona encargada de la parte psicológica del plantel profesional, debe tener su formación académica y además una especialización en psicología deportiva, las tareas que este personal psicológico deberá tratar se divide en 5 aspectos específicos; lo primero que deben tener en cuenta este personal psicológico es que tiene que enseñarle a manejar el estrés al jugador de fútbol, es decir, cada jugador de fútbol se encuentra con problemas en su diario vivir que le generan estrés, ya sea por las ruedas de prensa, el entrenamiento, o los próximos partidos. El personal encargado debe enseñarle al jugador cómo lidiar con este estrés para que este no baje su rendimiento deportivo. Lo segundo, es que el personal debe concientizar al jugador de que el deporte no es una profesión de largo plazo, se tiene que hacer ver al jugador que después del fútbol se debe crear una fuente de ingresos adicional o tener una profesión que le ayude a

mantenerse estable cuando ya el fútbol no sea una opción para él. Otro aspecto, es que se debe generar conciencia en el jugador de que el fútbol es un deporte que requiere de la máxima responsabilidad por su parte, es decir, se debe capacitar al jugador de que la responsabilidad con el equipo y con el mismo es fundamental para su desarrollo deportivo y profesional. Es importante que el psicólogo tenga una buena relación con el jugador, para así manejar muy bien el tema de la fama, concientizarlo de que no se le puede “subir” la fama a la cabeza porque es jugador profesional o porque gana mucho dinero, porque le atraerá situaciones negativas a él como al club, además de enseñarle maneras de administrar ese dinero y por último el tema del comportamiento en la calle, con las personas, con los aficionados, pues siendo una figura pública, el jugador, no puede darse el lujo de comportarse como un “patán” en la sociedad.

El comité técnico lo ocuparán, el técnico, gerente administrativo, presidente, el representante de la junta directiva y un integrante del área de mercadeo, para analizar si la contratación es viable para la compañía. Primero, el técnico define la posición que se necesita reforzar, y la pasa a la parte administrativa, éste junto con el gerente deportivo, buscan jugadores con las condiciones que exige el técnico, en el mercado tanto Nacional como internacional, y que se acople a los topes salariales que el club tiene financieramente; cuando ya tienen en lista varios jugadores, se reúne todo el comité y deciden que jugador contratar. Se debe tener un staff técnico que se encargue de los contratos, traspasos de jugadores, y negociar todo lo que tenga que ver con los jugadores, además tener relaciones con otros clubes y los diferentes agentes de los jugadores.

El club debe tener una plantilla de jugadores con trayectoria y experiencia, mezclada con los jugadores de las inferiores que se están formando. Además, debe tener en esta área un personal encargado de lo técnico, físico y táctico de los jugadores, para poder cumplir con los objetivos fijados para el campeonato en el que estén participando. Este personal debe ser el responsable de

un equilibrio adecuado para que todas las habilidades de todos los jugadores puedan desarrollarse y aprovecharse al máximo y que el club tenga el mejor desempeño posible. La disciplina y un buen ambiente de trabajo son claves para cumplir con los objetivos planteados en esta área.

Los escenarios deportivos que un club debe tener son un estadio que cuente con las especificaciones necesarias (áreas de la cancha, camerinos, tribunas, fácil acceso) y un lugar para entrenamiento tanto del plantel profesional, como de las divisiones menores. Todo club debe trabajar para tener una sede deportiva fija, que garantice la comodidad y el buen funcionamiento de todos y cuente con camerinos, centro de entrenamiento físico y Atlético, pliometría¹⁰, zona de recuperación y rehabilitación para lesionados y trabajos de cancha.

5.2.2. Área de mercadeo

El objetivo de esta área es lograr comercializar la imagen del club, para lograr esto, el club debe “explotar” el espectáculo deportivo a partir de la creación de diferentes productos y servicios, como lo son la venta de abonos, la experiencia estadio, los patrocinios y las tiendas oficiales del club. Debe diseñar, promocionar y saber cómo distribuir todos los productos que sean desarrollados, como promoción para el club, además, de saber cuál será el público objetivo al que serán dirigidos los diferentes productos.

“Es la encargada de ampliar la actividad comercial no solo a la del espectáculo deportivo, donde se pueden utilizar las instalaciones con fines no deportivos, las visitas guiadas al campo de juego, la venta de los derechos de imagen, los derechos de televisión, para ello se debe tener claro que el club de fútbol tiene dos tipos de clientes: los socios aficionados y consumidores; y los clientes institucionales.” (Santamaria, 2012).

¹⁰ La pliometría es un tipo de entrenamiento diseñado para producir movimientos rápidos y potentes. Generalmente son usados por los atletas para mejorar la técnica en los deportes, especialmente aquellos que implican velocidad.

Al momento de analizar un equipo de fútbol hay que tener en cuenta que un factor preponderante son los aficionados, ya que estos son relevantes a la hora de mirar el flujo de ingresos que maneja el equipo. El sistema de abonos que manejan clubes como lo son, el Medellín y el Nacional, es una estrategia bastante eficaz a la hora de atraer a la afición, ya que ofrece a precios relativamente económicos las entradas a la mayoría de partidos del club. En el modelo de negocio propuesto se utilizará la estrategia de los abonos para poder hacer que el club sea más popular, es decir, con el sistema de abonados se tratará de que a precios más baratos pueda asistir al estadio todos los aficionados que se puedan; con la asistencia de los aficionados se podrá llegar a un punto de equilibrio entre los gastos que genere el utilizar el estadio y los ingresos que generen dichos abonos. El tener más aficionados apoyando al equipo en el estadio se crearán nuevas líneas de negocios que puedan expandir al club, como lo es el aumento de los patrocinadores, y la experiencia estadio que hace que los aficionados se sientan más cerca de los jugadores y puedan sentir que son parte del club.

Para plantear el sistema de abonos que debe tener el equipo, se debe de tener en cuenta primero que todo que el club debe saber dónde está ubicada su afición, es decir, en qué sectores se reparten o viven sus aficionados para saber dónde será la distribución de sus abonos, se debe de tener muy claro la investigación de mercados que se haga para saber en qué sucursales o en qué sectores será la distribución de los abonos. Además, se debe de tener en cuenta que la mayoría de las sucursales donde se venderán los abonos, serán donde se tengan alianzas estratégicas y se deben poner en diferentes sectores de la ciudad; luego de saber dónde se ubicarán las plantas de venta de abonos, se debe establecer un precio que tenga un valor menor a la boleta normal para que sea más atractivo para el cliente, pero ese precio debe estar planteado de tal forma que el equipo no incurra en pérdidas de dinero, sino que se trate de llegar a un punto de equilibrio.

El sistema de abonados debe darse a conocer a través diferentes medios para que sus aficionados puedan darse cuenta de éste. Puede hacerse promoción de este sistema a través de las redes sociales, la página web del club, por medios de voz a voz, carteles y pancartas, entre otros.

“Vincular negocio y deporte ayuda a las pymes a dar a conocer su marca y a diferenciarse de la competencia. Para que estas campañas sean efectivas, hay que analizar el público objetivo y organizar acciones paralelas que multipliquen la repercusión.” (Saiz, 2015).

El área de mercadeo debe de tener claro cuáles y cuantos son los patrocinadores que tiene un club de fútbol, para ganar visibilidad el equipo debe tener muy claro que necesita varias marcas patrocinadoras que hagan que el equipo pueda ser visto por el mayor público posible. Hay que tener en cuenta que la relación entre el club y el “goodwill” de la marca están directamente relacionadas, ya que entre más grande sea la marca patrocinadora, más se dará a conocer al equipo que patrocina.

Para el modelo propuesto los patrocinadores también son un factor preponderante, ya que el tener unos buenos patrocinadores llevará a tener un club con más fuentes de ingresos. Los patrocinadores pueden conseguirse a través del sistema de los abonos del que se hablaba anteriormente, ya que entre más aficionados tenga el club, y más fama tenga, más marcas o empresas querrán ser parte de éste y así se podrán conseguir patrocinadores que aporten lo suficiente club para incentivar su crecimiento. Después de tener los patrocinadores adecuados para el equipo, este no puede quedarse al margen de los patrocinadores, sino que debe tratar de explotarlos al máximo, es decir, debe sacar el mayor provecho de estos convenios que realiza con las diferentes marcas; el club puede aprovechar las marcas de tal manera que pueda mostrar a los

jugadores a través de ellas y así también se puedan fortalecer las dichas marcas, es decir, fidelizar las marcas como clientes.

El club debe de contar con unas tiendas o puntos de venta donde se puedan adquirir todos los productos relacionados con el equipo, así como camisetas, manillas, chaquetas, balones, entre otros. Además, de los productos originales y de marca, las tiendas del equipo también harán parte de la venta del sistema de abonos que maneja el club, estas tiendas deben estar muy bien situadas en áreas estratégicas que sean cerca de los barrios o zonas en donde haya más aficionados del equipo. Se debe de hacer un estudio de mercado que pueda reconocer en qué áreas de la ciudad o del país hay más aficionados al club para poder saber en dónde se pondrán las tiendas del equipo y a que precios se venderán los productos, ya que los productos deben tener un precio asequible dependiendo del público objetivo.

El equipo de fútbol que utilice este modelo de negocio debe de tener en cuenta también que, no solo se satisface a los aficionados con precios y asistencias al estadio, sino que también se deben hacer espectáculos y días de fiesta que estén relacionados con el club, es decir, el club puede tomar como base el espectáculo que utilizan otros equipos para reunir a sus aficionados, así como “el día del hincha”, se puede tomar este día y aplicarlo al club o realizar un evento parecido a este, que pueda reunir a todos los aficionados y puedan compartir entre ellos. En estos días especiales se realizaría una programación y logística adecuada para que todos los aficionados al club puedan gozar de diferentes espectáculos que les ofrece el equipo, así como torneos de fútbol, recorridos al estadio, homenajes al equipo, que puedan conocer a los jugadores y que estos les puedan firmar los productos que tengan del equipo, y entre otras actividades que estén relacionadas con el club y con los aficionados. Con estos días especiales hay un flujo de dinero

positivo para el club, debido a que se venderán productos del equipo y las diferentes actividades también podrían generar algún tipo de ingreso adicional. Así, se podrá ayudar a los ingresos del club y se aumentará la fidelidad con el aficionado.

El equipo también se puede dar a conocer a través de eventos que se realicen con diferentes fundaciones que promuevan el deporte y la actividad física sana y ayuden a afianzar la relación con las personas; y esto pueda dejar una buena imagen para el club.

5.2.3. Área de comunicación

La comunicación de los clubes de fútbol, permite el aumento de los ingresos por mercadeo.

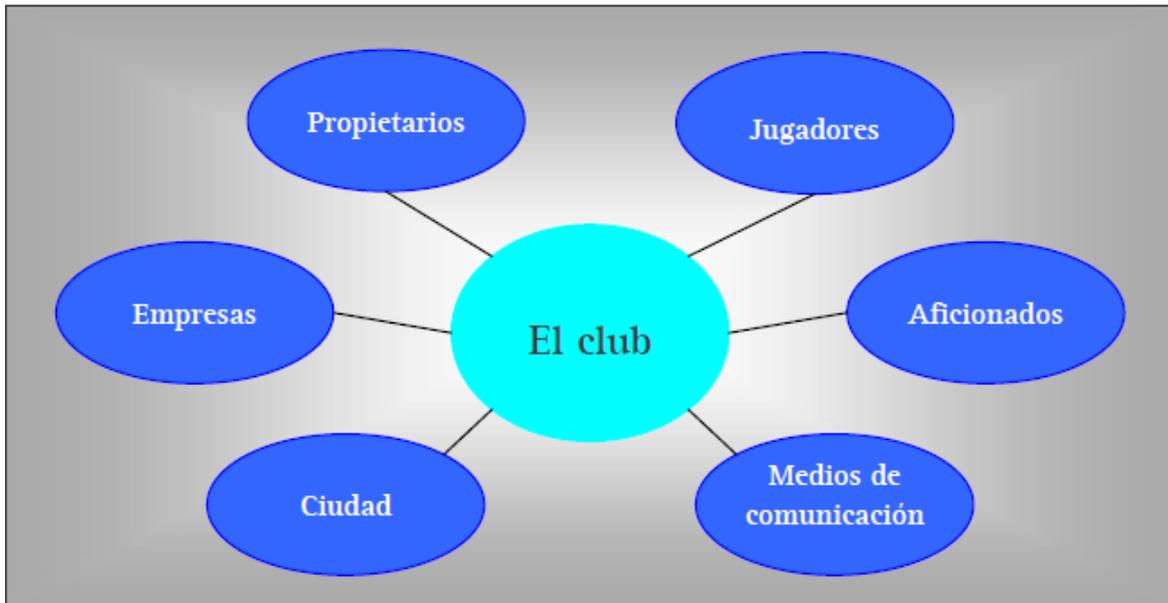
La mayoría de clubes, tienen gabinetes de comunicación¹¹; que son organismos encargados por una empresa, en este caso, un club, para que gestione todas las solicitudes de información de los medios de comunicación y difunda los diferentes mensajes. Tanto los jefes de prensa como los gabinetes, se deben relacionar con los gerentes deportivos para así gestionar la comunicación y la imagen que tiene el club con la prensa en general. Además, la comunicación permite tener buenas relaciones con los otros clubes del país y el exterior para posibles compras y ventas de jugadores.

La labor de un jefe de prensa o de un jefe de gabinete de comunicación; según Óscar Martínez, jefe de prensa del Narón Balompé en 2012, es establecer unas sinergias y relaciones con los departamentos de prensa de los otros clubes, que luego pueden ser aprovechadas, para la proyección pública de un club de fútbol.

¹¹ Es un organismo encargado por una empresa para gestionar todas las solicitudes de información de los medios de comunicación, así como de realizar relaciones proactivas con éstos con el objetivo de difundir determinados mensajes.

Los medios de comunicación, son los que se encargan de manejar y publicar información diaria de los clubes de fútbol y, además, son generadores de opinión, por lo cual, es necesario que todos los clubes mantengan buenas relaciones con éstos, así no sea fácil, para que la exposición de la imagen que se transmita del club, genere la captación de nuevos aficionados o aficionados y de más socios que deseen invertir. Para esto, se debe crear en la estructura organizacional un área de comunicaciones, que defina estrategias y objetivos y busque el posicionamiento de la institución con asociaciones deportivas y el estado.

Figura 22. Stakeholder de un club de fútbol



Fuente: características estructurales de un club profesional de élite, 2007.

El área de comunicaciones de un club debe buscar tener sus propios medios, como un programa en la radio local, redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, revista, periódico y televisión regional. También, tendrá como objetivo, que el club pueda mantenerse en contacto con sus stakeholders (Partes interesadas), las cuales son, aficionados, medios de comunicación, la

ciudad donde está el club, empresas patrocinadoras, jugadores y propietarios. Debido al aumento de las TIC, las comunicaciones a través de medios masivos como las redes sociales se convierte en una de las principales estrategias de comunicación para los clubes de fútbol. Es necesario que el club se acerque e integre a cada una de las partes interesadas, para gestionar las buenas relaciones y así provocar el éxito comunicacional. El presidente del club tenga mucho acercamiento con los aficionados, esto permite la sana convivencia y buenos resultados con el área de mercadeo.

La responsabilidad social corporativa con la ciudad o el estado, es muy importante, pues permite que el club se integre a obras sociales que se lleven en la ciudad, como campañas para incentivar el deporte, para ahorrar energía, para apoyar a la lucha contra el cáncer de seno, donación de órganos, paz entre hinchadas rivales, dentro y fuera del estadio, entre otras campañas que se vayan proponiendo y desarrollando en la ciudad, esto provocaría una imagen positiva del club y la captación de muchos aficionados y personas por fuera del fútbol.

La realización de eventos, hace parte de las comunicaciones. Varias empresas quieren mostrar su marca a través de eventos o publicidad y buscan la participación de un club, de un jugador, o de la misma afición para sus fines, llevar sus productos a servicios.

La comunicación entre jugadores y propietarios, debe ser muy buena, porque se debe buscar siempre generar un ambiente sano de convivencia y respeto dentro de la institución para el buen funcionamiento de todas las partes.

En el área de comunicaciones debe haber un personal calificado que pueda coordinar todas las funciones antes mencionadas y también que este estrechamente relacionada con las otras áreas del club. Además de manejar las ruedas de prensa y entrevistas que tengan los jugadores y los

directivos del club, que se encargue de las buenas comunicaciones entre todos los empleados y todas las áreas para que haya un ordenado proceso dentro de la organización, y que los objetivos planteados puedan ser cumplidos de la mejor manera posible. Además, esta área debe procurar brindar la información adecuada del club a los aficionados o aficionados, poder tener un contacto directo con estos y poder realizar encuestas, sugerencias, y esté constantemente informado de cómo sus clientes perciben al club, y con esta información procurar el que club pueda progresar.

5.2.4 Área administrativa

El área administrativa será la encargada de manejar todos los recursos de los clubes debido a que, aunque su objetivo principal es ser exitosos dentro de la cancha, la buena gestión de sus recursos será uno de los principales factores para que el club pueda lograr el éxito deportivo.

El área administrativa buscará conectar las áreas restantes debido a que cada una hace parte de un ciclo interdependiente que hará que un club logre ser sostenible. El ciclo comienza con la preparación del área deportiva, ya que cuando un club logra ser competitivo en el campo, el área de mercadeo puede estructurar más líneas de negocios para explotar la imagen del equipo y entre más atractiva sea la marca del equipo, tanto para aficionados como, para empresas. el área de comunicaciones tendrá una mayor cantidad de stakeholders. La labor del área administrativa es lograr que las otras áreas cuenten con los recursos necesarios para poder cumplir con su tarea.

La parte administrativa del club debe ocuparse de manejar toda la parte operativa y logística de los diferentes eventos deportivos o comerciales que realice el equipo, como lo son sus partidos de competencia, entrenamientos, eventos con patrocinadores y eventos con aficionados. Esta área se encargará de dos aspectos fundamentales los cuales son, organización y ejecución de los eventos del club, mantenimiento de las instalaciones del equipo y en el caso que club no cuente con

estadio para sus partidos de local y/o sede de entrenamiento propia esta área es la encargada de buscar lugares donde el equipo puede entrenar y jugar sus partidos de local. El área administrativa también debe encargarse de asuntos legales como lo son los contratos tanto de jugadores, cuerpo técnico como personal administrativo.

Uno de los grandes desafíos para el área administrativa/financiera del club es asegurarse que todas las áreas del club cuenten con personal profesional debido a que la profesionalización de los integrantes del club permitirá que cada área pueda obtener mejores resultados.

5.2.5 Área financiera

Como toda empresa los clubes de fútbol profesional deben de contar con una planificación financiera, para esto los equipos deben de presupuestar tanto sus ingresos como sus egresos para cada temporada, de esta forma los clubes puedan tener un flujo de caja presupuestado. Para un equipo de fútbol contar con un flujo de caja presupuestados es algo que permitirá tener un mejor control sobre los diferentes costos del club en especial en lo relacionado a la nómina del equipo profesional debido a que en la mayoría de casos, este es el mayor egreso que presentan los equipos de fútbol.

Figura 23. Principales ingresos de un equipo de fútbol profesional

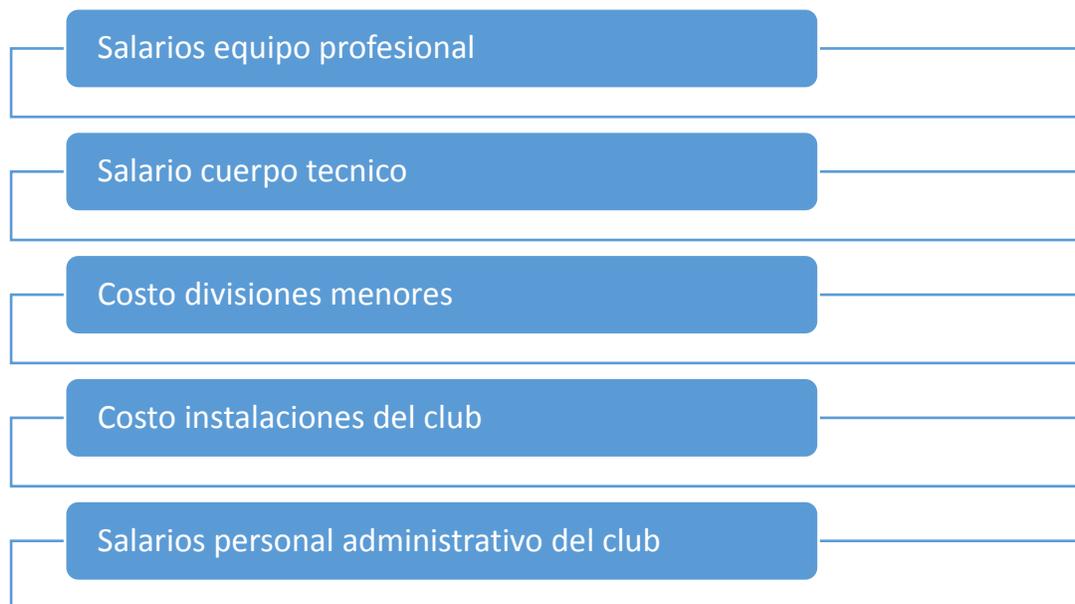


Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los equipos de fútbol en Colombia tienen seis fuentes de ingresos principales las cuales son taquillas, patrocinios, derechos de transmisión, explotación de la marca y venta de jugadores.

El ingreso por taquillas que es lo que recauda cada club por venta de boletas en sus partidos de local. Patrocinios comerciales que es lo que cobra el equipo por tener logos o nombres de empresas en su uniforme, estos se cobran de acuerdo a que tan visible sea el logo del patrocinador en el uniforme del equipo. Derechos de transmisión es el dinero que reciben los equipos por permitir que sus partidos sean transmitidos por televisión, radio e internet. La explotación de la marca son los ingresos relacionados con la venta de mercancías con la imagen del club, las tiendas de los clubes son el principal canal que tiene el club para explotar su imagen. la venta de jugadores es lo que gana el club por lograr que sus jugadores sean transferidos a otros equipos.

Figura 24. Principales gastos de un club de fútbol profesional



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los egresos de un equipo profesional se pueden dividir en cinco grandes categorías las cuales son los salarios del equipo profesional y del cuerpo técnico, el costo de divisiones menores que es el salario del personal encargado de estos jóvenes, los subsidios y ayudas que reciben los jóvenes integrantes de las divisiones menores, el costo de manutención de las instalaciones del club como sede de entrenamiento u oficinas administrativas y los salarios del personal administrativo del club.

Un club de fútbol sostenible en el tiempo, debe cumplir con una serie de objetivos administrativos que permita al club ser solido desde el punto de vista financiero. En el modelo se proponen una serie de indicadores de gestión que permite evaluar el desempeño financiero del club en diferentes aspectos. Uno de los objetivos principales del área administrativa y financiera

es la planificación y control de presupuesto tanto deportivo como no deportivo y coordinar todas las tareas relacionadas con las instalaciones y logística del club.

Uno de los principales problemas que han afrontado los clubes del fútbol profesional colombiano, es que tienen una nómina de jugadores muy costosas por lo tanto sus egresos son mayores a sus ingresos lo que los obliga a entrar en una cesación de pagos. El modelo propone dos indicadores para evaluar la estructura de costos de la organización.

“En el ejercicio del estado de resultados es fácil detectar el rubro que tiene mayor participación, los salarios de la plantilla deportiva pueden llegar a ser más del 50 % de los ingresos totales por operaciones tradicionales, es de vital importancia apuntar a operaciones extraordinarias o no tradicionales que reporten un ingreso alterno perdurable. La tendencia salarial para este tipo de empresas será creciente y a unos niveles exponenciales, por lo que las directivas deberán optar por estrategias que regulen este tipo de aumentos y no vea afectado su nivel de endeudamiento ni su nivel de amortización” (Santamaría, Mejía, & Vergara, 2012).

Para medir la gestión de los costos de nómina se proponen dos indicadores, el primero, es un tope salarial y el segundo busca que el costo total de nómina no sea mayor al 50% de los ingresos del club.

Los topes salariales se basarán en que cada club establecerá unas categorías en las que agrupará a sus jugadores de acuerdo a su importancia dentro del equipo. Cada categoría tendrá unos salarios determinados, la idea de este indicador es hacer que los clubes tengan un mayor control sobre los salarios de los jugadores.

El segundo grupo de indicador, es que el costo total de nómina para un equipo de fútbol sea máximo el 50% de los ingresos del club. Este indicador busca que los equipos hagan una mejor

planeación a la hora de conformar sus planteles profesionales, esto es debido a que un club tiene otros egresos significativos aparte del equipo profesional como el mantenimiento de sus instalaciones deportivas o sus equipos de divisiones menores, por lo tanto si se presenta que un club tiene un costo de nómina mucho mayor al 50%, el club tendría que reducir gastos en otro tipo de áreas como lo son las instalaciones del equipo, divisiones menores, mercadeo o en el peor de los casos entrar en una cesación de pagos como le ha sucedido a muchos equipos en la historia del fútbol colombiano.

El segundo grupo de indicadores tienen como objetivo ver cómo están distribuidos los ingresos del club. Un equipo de fútbol puede generar ingresos por su “matchday” o día de partido que es lo generado por taquilla más derechos de televisión, por la explotación de su marca a través de patrocinios y tiendas oficiales y la última fuente de ingresos es la venta de jugadores.

A partir de este grupo de indicadores la gerencia del club puede evaluar que líneas de negocios están siendo más rentables y en cuales debe mejorar. Lo ideal sería que los equipos ubicados en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali o Barranquilla, su ingreso más importante fuera el matchday, que los equipos con más historia como lo son Atlético Nacional, Millonarios, Juniors o Deportivo Independiente Medellín uno de sus ingresos más importante fuera la explotación de la marca y que equipos como Envigado F.C o Alianza Petrolera, su ingreso más importante fuera la venta de jugadores.

5.2.6 Responsabilidad social del club

“Un elemento nuevo de competitividad estaría en la capacidad de las empresas para incorporarse a los mercados y permanecer en ellos, lo cual depende no sólo de su tecnología, de sus procesos productivos y de su gestión financiera, sino que también de su comportamiento en materia de

respeto y cuidado del medio ambiente, de la comunidad y de sus trabajadores, como personas con intereses, motivaciones, capacidades, necesidades de desarrollo y sujetos de derechos: individuales y colectivos” (Departamento de estudios Chile, 2005).

Un buen modelo de responsabilidad social integra, éxitos económicos, satisfacción de grupos de interés y un impacto positivo en el entorno. “El fútbol es una parte integral de la sociedad en su conjunto, y al ser el deporte más popular del mundo tiene un incalculable valor en el desarrollo social por su influencia” (UEFA, 2015). Según las directrices de la UEFA los equipos de fútbol deben de crear unos planes de responsabilidad social, que garantice beneficios a largo plazo para la sociedad a través del fútbol, las directivas de cualquier equipo apoyadas por los socios y aliadas con expertos, deben liderar campañas que luchen en contra del racismo y discriminación en el fútbol, campañas para promocionar y mejorar el acceso de los aficionados discapacitados a los estadios, programas para la educación de los niños en temas de cooperación, aceptación, entendimiento de culturas, alimentación sana y ejercicio para la prevención de enfermedades tanto físicas como mentales, además de otros programas para jugadores con discapacidad, programas de integración social a través de mini torneos de fútbol en los barrios más marginados de la ciudad, y apoyo a fundaciones específicas.

El principal enfoque que debe de tener la responsabilidad social de los equipos de fútbol es el beneficio social o de la comunidad debido a que es la principal área donde un club puede ayudar además entre mejores condiciones de vida presente la zona donde está establecido el equipo más oportunidades de negocio obtendrá el club.

“Incorporar una visión pro-activa y estratégica sobre la resolución de los problemas de sus comunidades. La inversión social o la práctica por la cual se lleva a cabo esta filosofía, tiene como fundamento el que las empresas retribuyan a la sociedad lo que éstas toman de ella. Las empresas

no sólo comprenden que la inversión social es necesaria, sino que su práctica conlleva beneficios y ganancias para sus compañías. Es más, el papel y la ejecución de programas sociales se consideran hoy en día un factor importante en el fortalecimiento de la imagen, el reconocimiento de marca y la lealtad tanto del consumidor como del personal de la empresa” (CEPAL, N.A).

Los equipos de fútbol son algunas de las instituciones que generan mayor impacto social en las diferentes ciudades de Colombia a través de sus aficionados. La afición de estos clubes proviene de los diferentes barrios de las ciudades, pero la mayoría de los jóvenes pertenecientes a las divisiones menores y los integrantes de las principales barras de los equipos son de los barrios populares, por esta razón que los equipos de fútbol tengan un programa sólido de responsabilidad social empresarial debe de ser una de las prioridades de los clubes de fútbol profesional.

“Para todos los equipos de fútbol, como empresas, es necesario que haya una relación y equilibrio entre sostenibilidad y responsabilidad social. Una política de sostenibilidad debe garantizar una buena gestión de riesgos, un buen aprovechamiento de las oportunidades, que representen los programas sociales y una serie de modelos de negocio con impacto social” (Andreu, 2011).

La presencia de los clubes en los barrios populares debería de ser uno de los principales focos de atención para los equipos debido a que en estos barrios se encuentra gran parte de los aficionados e integrantes de las barras como también niños y jóvenes con talento para el fútbol que podrían convertirse en integrantes de las divisiones menores de los equipos.

El principal objetivo de la responsabilidad social de un equipo de fútbol es poder ayudar a mejorar las condiciones sociales de los barrios populares a través de la promoción del deporte y la recreación. Cuando el club logra apoyar la labor que realizan las escuelas de fútbol en los diferentes barrios de la ciudad se puede contribuir a que estos niños y jóvenes puedan alejarse de problemas como las drogas o el alcohol y en cambio desarrollen hábitos como la disciplina y la

responsabilidad. Los programas de responsabilidad social que se propone en modelo es el que el club pueda ayudar a las escuelas de fútbol ubicadas en estos barrios como también los niños, jóvenes y entrenadores integrantes de estas escuelas.

El primer plan es lograr que tanto la escuela como los niños puedan contar con los recursos necesarios para jugar fútbol, por lo tanto, el club buscará suministrar los implementos deportivos necesarios a las escuelas de fútbol de estos barrios como también que pueda darle a los niños y jóvenes integrantes de estas escuelas suplementos alimenticios que les permita desarrollar la actividad deportiva. El segundo objetivo de este plan es capacitar a los entrenadores de estas escuelas de fútbol debido a que ellos son los encargados de formar a los niños y jóvenes de estos barrios.

El segundo plan es realizar campañas a favor del fútbol como una forma sana y productiva para usar el tiempo libre para los niños y jóvenes de estos barrios, estas campañas permitirían al fútbol ser un mecanismo para luchar contra la drogadicción o el alcoholismo en los barrios populares. Para asegurar el éxito de estas campañas los clubes deben de usar la imagen de sus jugadores profesionales debido a que ellos deben de ser el ejemplo a seguir para los niños y jóvenes a los que va dirigida la campaña.

Esta propuesta de responsabilidad social permitirá a los equipos de fútbol profesional dejar una huella positiva en los barrios populares, logrando de esta manera beneficiar a la comunidad.

MODELO DE NEGOCIO DE CANVAS

REDES DE PARTNERS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR LA OFERTA	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Todos los convenios que tendrá el club con las diferentes empresas. es decir, los patrocinadores del club.</p>	<p>Las actividades clave serán todas las actividades planeadas en cada área del modelo.</p>	<p>La propuesta de valor del modelo de negocio para equipos de FPC es poder satisfacer u organizar la necesidad económica que tienen los equipos de fútbol, y poder hacer que sean rentables en el mercado.</p>	<p>La relación que tendrá el equipo de fútbol con los hinchas será directa e indirecta, ya que se tratara de interactuar con los hinchas lo máximo posible.</p>	<p>El segmento de clientes a la que el modelo va dirigido son los equipos de fútbol profesional colombiano y los hinchas.</p>
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN	
	<p>El principal recurso clave serán los jugadores del club y los aficionados.</p>		<p>El modelo será distribuido a través de publicidad que incluye: el voz a voz, publicidad en línea y en comerciales.</p>	
<p>Los costos serán por publicidad, campañas, y todo lo necesario para que el modelo pueda llevarse a cabo.</p>	ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJOS DE INGRESOS	<p>Los ingresos serán a través del cumplimiento de todas las áreas propuestas para que el club sea exitoso.</p>	

CONCLUSIONES

Los equipos de fútbol deben ser manejados como empresas en las cuales debe existir una planeación de corto y mediano plazo con objetivos y metas definidas en el ámbito financiero y deportivo para que sean competitivos a nivel Nacional e internacional. Se debe eliminar la figura del propietario del equipo no solo por la Ley del Deporte que obliga a los clubes a convertirse en sociedades con un gran número de socios que aporten dinero a la institución, sino por la búsqueda de la eliminación de prácticas que han causado gran daño a las instituciones deportivas.

El plantear un modelo de negocio adecuado para un club de fútbol, conlleva a analizar las diferentes variables que hacen que otros equipos deportivos tengan éxito en el mundo. Además, de analizar cómo es su estructura de negocio tanto financiera como de mercadeo y administrativa, para poder planear de manera adecuada el modelo exitoso para dicho club.

La conformación de una estructura organizacional con funciones y propósitos bien definidos permite que los equipos de fútbol tengan un mejor desempeño en lo futbolístico y financiero. La integración de las áreas posibilita que el club sea viable desde el punto de vista financiero.

El planteamiento de un equipo financieramente sostenible permite que el club no sea considerado a desaparecer por una mala administración de dinero. Esta sostenibilidad financiera se alcanza de forma que el equipo adquiera fuentes de ingresos estables, una capacitación adecuada del personal a cargo y saber definir con claridad su estructura de ingresos y gastos; sin dejar de tener en cuenta que un equipo de fútbol tiene como prioridad el ser competitivos en la cancha para poder generar un buen nombre que le ayude tanto a su parte administrativa como financiera.

El principal objetivo del área deportiva es conformar un equipo que esté en condiciones de competir para alcanzar metas como el campeonato del fútbol profesional local o la clasificación a eventos internacionales como Copa Libertadores y/o a la Copa Sudamericana, esto permite el éxito deportivo, el cual es uno de los principales factores para que el club logre mejorar sus ingresos por la comercialización de la marca y los ingresos por taquillas.

Para fortalecer la parte deportiva el modelo propone una formación integral para todos los jóvenes pertenecientes a las divisiones menores que se compone de una parte deportiva, académica y psicológica. El área deportiva buscará que los jóvenes puedan desarrollar su talento como jugadores, el área académica buscará que el prospecto de futbolista termine su educación básica secundaria y se creará convenios con entidades que ofrezcan programas técnicos y tecnológicos relacionados con el deporte, además de dar a conocer las diferentes reglas que necesitan cumplir si van a ser profesionales en el fútbol. El área psicológica buscará que los jóvenes desarrollen la disciplina necesaria para poder tener un buen rendimiento en la parte deportiva como académica.

El modelo propone que, en la gestión deportiva, los directivos del club logren conformar una plantilla profesional de muy buena categoría, con profesionales tanto en la parte técnica como humana, lo cual posibilita que el club pueda tener un mejor desempeño en los torneos que dispute a nivel local e internacional. Para la conformación de este plantel el club contará con un comité técnico que evaluará la viabilidad de las contrataciones desde el punto de deportivo y financiero.

El club profesional de élite debe tener jugadores comprometidos con la institución para que este respeto y empoderamiento al equipo incentive más su parte deportiva y pueda utilizar al máximo sus capacidades. El comité técnico debe estar al tanto de las necesidades que plantee el club y

procurar que los empleados del club cuenten con una formación adecuada para que esto ayude a mejorar el funcionamiento del equipo.

La profesionalización de los empleados del club, tanto en áreas administrativas como deportivas permitirá al club obtener mejores resultados administrativos y deportivos por la capacitación permanente de los colaboradores. La preparación de los encargados del área deportiva permitirá que los jugadores tengan una mejor preparación física y técnica para participar en los diferentes torneos en los que compiten los clubes, la profesionalización en las áreas administrativas hará que los clubes puedan obtener mejores resultados operacionales.

La estructura propuesta generada es de mucha utilidad debido a que fortalece la parte técnica con una parte administrativa profesional. En el modelo propuesto, el aficionado es el eje de la institución, por esto es vital la creación de vínculos permanentes con los aficionados actuales y desarrollar nuevos aficionados a través de programas de fidelización como la venta de abonos o el día del hincha. El club debe de tener tiendas en zonas estratégicas de la ciudad donde los aficionados puedan comprar los artículos oficiales del club y los abonos o boletas para el torneo.

Las estrategias de fidelización del aficionado harán que el club pueda tener su estadio lleno durante cada partido de local, permitiendo al área de mercadeo convertir al club en un canal de distribución para las empresas debido al gran poder de convocatoria que tienen los equipos de fútbol, para lograr esto, el área de comunicaciones del club debe de encargarse del manejo de relaciones públicas del club, esta debe de ser una de las prioridades del área debido a que entre más fuerte sea la imagen del club, mayor será el interés de las empresas por asociar su imagen con la del club.

La alianza con los patrocinadores que tenga el club es clave para promocionar de manera adecuada el club y que pueda ser visto por más personas, se deben tener claro los patrocinadores que tenga el club para que estos puedan ser mostrados de una mejor manera al público objetivo. La buena relación con los patrocinadores conlleva a que el “goodwill” de la empresa aumente de tal manera que sea una marca reconocida a nivel Nacional e internacional.

El fútbol es un movimiento que genera mucha pasión, en el cual se deben articular campañas de comunicación que permitan al equipo tener una buena imagen a nivel regional, Nacional e internacional. Para generar esta imagen, el club debe articular con sus eventos deportivos programas de responsabilidad social empresarial.

El objetivo financiero del club se dividirá en dos aspectos, los cuales son el control de costos y la generación de ingresos. Dentro del control de costos, el primer ítem que los clubes deben tener en cuenta es su nómina profesional, debido a que este es el principal egreso de los clubes, la idea es que los salarios de los jugadores profesionales no sobrepasen unos topes establecidos y que el total de los salarios del equipo no pasen el 50% de sus ingresos. Dentro de la generación de ingresos del club la estrategia de abonos juega un papel fundamental debido a que permite al club contar con un ingreso fijo antes de iniciar el campeonato.

Para finalizar el modelo propuesto, permitirá que los equipos de fútbol en Colombia puedan ser gerenciados como una empresa y no como una fundación. Este cambio en el modelo de negocios hará que los equipos logren ser viables desde el punto de vista financiero.

BIBLIOGRAFIA

- Akker, D. (1996). *datateca.unad.edu.co*. Obtenido de [datateca.unad.edu.co:http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206043/el_exito_de_tu_producto_esta_en_la_marca_1_.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206043/el_exito_de_tu_producto_esta_en_la_marca_1_.pdf)
- Antena2. (02 de 04 de 2014). *Antena 2*. Obtenido de <http://www.antena2.com.co/noticias/historia-de-colombia-en-los-mundiales-66740>
- Arnold M, & Osorio F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Chile.
- BBC. (6 de 04 de 2006). *BBC News*. Obtenido de BBC News: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4882640.stm>
- Bedoya, L. (25 de Abril de 2015). El negocio de la seleccion. (R. Semana, Entrevistador)
- Bengtsson, A. (1997). *Co-branding and the impact on inter-organizational*.
- Blanco, M., & Forcadell, F. (2006). *Real Madrid Football Club: A new model of business organization for sport clubs in Spain*. Madrid.
- Boca Juniors. (04 de 2016). *Boca Juniors*. Obtenido de <http://www.BocaJuniors.com.ar/fútbol/titulos-nacionales>
- CABJ. (15 de 04 de 2016). *BocaJuniors.com.ar*. Obtenido de [BocaJuniors.com.ar](http://www.BocaJuniors.com.ar): <http://www.BocaJuniors.com.ar/el-club/historia>
- Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). *Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain*. Interscience.
- Camargo, A. (1996). *Marketing Deportivo*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Campos, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Caceres: GPE Coleccion de gestion deportiva.
- Candido, P. (2010). *Informe: Club Atletico Boca Juniors*. Buenos Aires: IESA.
- Capriotti, & Paul. (1999). *Planificacion estrategica de la imagen corporativa*. Madrid: Euskera.
- Case, K., Gomez, S., Urrutia, I., Opazo, M., & Marti, C. (2006). *Real Madrid CF - FC Barcelona: Analisis de las estrategias economica y deportiva periodo 2000-2006*. Madrid: Universidad de Navarra.
- CEEI. (2016). *Creacion y desarrollo de empresas*. Obtenido de Creacion y desarrollo de empresas: http://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/CEEI_Ciudad_Real-Guia_para_la_elaboraci%2B%A6n_de_un_estudio_de_mercado.pdf
- Coldeportes. (2015). *El fútbol profesional colombiano, a aplicar la táctica NIFF*. Bogota: Coldeportes.

- Colprensa. (05 de 07 de 2014). *Vanguardia*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/mundial-brasil-2014/colombia/267876-seleccion-colombia-se-fue-del-mundial-con-us14-millones>
- Colprensa. (30 de 03 de 2016). En tres años, la Federación invirtió más 100 mil millones en la selección Colombia. *El País*.
- Davidson, B. (2006). Obtenido de http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/473/148_davidson.pdf?sequence=2
- Davidson, B. (2006). *Manchester United vs Boca Juniors. El juego fuera de la cancha*. Londres: Universidad de Westminster.
- DIM. (2016). *deportivo Independiente medellin*. Obtenido de deportivo Independiente medellin: <http://deportivoIndependientemedellin.com/web/Historia>
- Dimayor. (2 de Agosto de 2013). *Dimayor.com*. Obtenido de Dimayor.com: <http://dimayor.com/resena-historica-de-dimayor/>
- Dinero. (2008). Mercadeo y deporte. *Dinero*.
- Dinero. (2015). ¿Qué explica el éxito de la Selección Colombia? *Dinero*.
- Dinero. (2015). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/presupuesto-del-atletico-nacional-para-2015/205125>
- Ducker, J. (04 de 06 de 2009). Manchester United show financial muscle after signing record 80m shirt contract. *The Times*.
- Duque, M., Pineda, M., & Grisales, J. (2014). La pasión de un pueblo. *MKT Mundo del marketing*, 39.
- Dussano, C. (2010). *Javeriana*. Obtenido de Javeriana: <http://repositorio.javeriana.edu.co/bitstream/10554/5402/1/tesis404.pdf>
- El Universal. (13 de 11 de 2015). Cada partido de Colombia en Barranquilla representa el 19% del PIB del Atlántico. *El Universal*.
- ElColombiano. (2014). *EL Colombiano*. Obtenido de El Colombiano: <http://www.elcolombiano.com/deportes/atletico-nacional/nacional-presento-novedoso-plan-de-abonados-XA705624>
- ElTiempo. (2010). Historia de Independiente Medellín. *El Tiempo*.
- ElTiempo. (2014). Postobón dice que no perdió el partido contra Bavaria. *El Tiempo*.
- Erdem, T. (1998). An empirical analysis of umbrella branding. *Journal of Marketing Research*, 339-351.

- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Fumagal, R. F., & Louzada, R. (s.f.). *O MODELO DE GESTÃO DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE*. Razon y palabra .
- Galvis, A. (1998). *Crónica de goles y autogoles: Colombia 1903-1998*. Bogota: Ediciones Libros y Letras.
- Garcia, C. (2015). Santa Fe y Nacional, entre los clubes de más ingresos de la región. *El Tiempo*.
- Gutierrez, E. (2008). *Repository*. Obtenido de Repository:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/833/79717184.pdf?sequence=1>
- Gutierrez, N. (2008). *Marketing Deportivo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gutierrez, N. (2008). *Marketing Deportivo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hatum, A. (2015). *Harvard Business Review*. Obtenido de Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2015/06/what-makes-fc-Barcelona-such-a-successful-business>
- Heding, T., & Knudtzen, C. (2009). *Brand management research, theory and practice*. Londres: Routledge.
- Hijos, M. (2014). *El caso Boca Juniors: Del juego y la práctica recreativa a la consolidación de una marca internacional*. Buenos Aires: Ludicamente.
- Hurtado, C. (11 de 10 de 2013). *Kien y Ke*. Obtenido de <http://www.kienyke.com/economia/seleccion-colombia-costos/>
- Lama, A. (2011). *Junta de Andalucía*. Obtenido de Junta de Andalucía:
http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/publicaciones/143334969_Cap06.pdf
- Lambin, J. (2003). *Marketing estrategico*. Nueva york: MC Graw Hill.
- Lane, L. (2008). *Administracion estrategica de marca*. Mexico D.F: Pearson.
- LaRepública. (2014). Selección Colombia, una marca que no tiene precio. *La república*.
- Manchester United. (17 de 04 de 2016). *Manutd*. Obtenido de Manutd:
<http://www.manutd.com/en/History/History-By-Decade.aspx>
- Manchester. (2011). *espanol.manutd.com*. Obtenido de espanol.manutd.com:
<http://www.espanol.manutd.com/es-ES/NewsAndFeatures/Features/2010/Jun/GetToKnowTheReserves.aspx>
- Manchester United . (06 de 30 de 2012). *Man utd*. Obtenido de Man utd:
<http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Club-News/2012/Jul/chevrolet-signs-seven-year-shirt-deal-beginning-in-2014.aspx>

- Marketing Deportivo. (1985). En B. Mullin, & W. Hardy, *Marketing Deportivo*. Paidotribo.
- marketing, h. g. (2015). *hexa golf marketing*. Obtenido de hexa golf marketing:
<http://www.hexagolfmarketing.com/publicidad-en-el-golf>
- Marquez, J. (2010). *Innovacion en modelo de negocios*. Medellin: Eafit.
- Martínez, J. (2008). Perfil de valor de marca y la medición de sus componentes. *Revista Latinoamericana de Administración*, 69-89.
- Marulanda, V. (01 de 03 de 2016). Estructura organizacional Atletico nacional. (C. Restrepo, Entrevistador)
- Marulanda, V. (2016). Modelo de negocio del Atletico Nacional. (L. J. Carlos Restrepo, Entrevistador)
- Morales, G. (2015). Nacional, rey en ingresos del fútbol colombiano. *El Colombiano*.
- Ossa, D. (2016). (D. Restrepo, Entrevistador)
- Ossa, D. (17 de 03 de 2016). Como se encuentra el equipo con la nueva gestión, desde lo deportivo, hasta lo financiero y cual es la estructura interna. (A. Giraldo, Entrevistador)
- Parrondo, F. F. (2001). *revistas.um.es*. Obtenido de revistas.um.es: revistas.um.es
- Pereira, M., & Terra, M. (2000). *A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United*. Sao Paulo: Universidade de São Paulo.
- Pereira, M., & Terra, M. (2000). *A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United*. Sao Paulo: USP.
- Pérez, F., & González, S. (2015). Reflexiones en torno al modu operandi de la franquicia del deporte. *Revista InterNacionalde Doctrina y Jurisprudencia* .
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Tecnicas para el analisis de la empresa y los competidores*. 2009: Piramide.
- Prado, N. P. (24 de 04 de 2014). Boca Juniors genera dinero administrando las pasiones de sus seguidores. *Gestión*.
- Ramirez, D. (2011). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com:
<http://www.dinero.com/actualidad/articulo/premio-del-campeon-Liga-postobon-copa-gracias/141967>
- Ramirez, D. (2013). *Marketing deportivo "Genaeracion d evalor y marca"*. Santiago de Cali: ICESI.
- República, L. (2015). ¿Cuánto suman los ingresos que genera un partido de Colombia? *La República*.
- Rodriguez, H. (22 de 05 de 2011). Fútbol S.A, Fin de la crisis. (C. TV, Entrevistador)

- Rojas, E. (4 de Enero de 2014). *ESPN Magazine*. Obtenido de http://espndeportes.espn.go.com/blogs/index?entryID=1993414&name=enrique_rojas
- Rojas, N. (2013). *Marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ambito futbolístico*. Santiago de Cali: Universidad Autonoma de Occidente.
- Romero, D. (2013). *Plan de mercadeo para el posicionamiento de la organización deportiva Champion's como la empresa líder del sector entre los niños y padres de familia de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali*. Cali.
- Rubio, J. (2012). *Gestion productiva de marca*. Madrid: Nomada.
- Ruiz, C. (2012). *Estrategia Financiera y administracion de un club profesional en colombia*. Bogota: EAN.
- Ruiz, G. (2008). *La gran historia del fútbol profesional colombiano*. Bogota: dayscript.
- Ruiz, L. (2012). *larepublica.co*. Obtenido de [larepublica.co](http://www.larepublica.co/vida/los-m%C3%A1s-ganadores-en-el-campo-del-patrocinio_20619): http://www.larepublica.co/vida/los-m%C3%A1s-ganadores-en-el-campo-del-patrocinio_20619
- Ruiz, L. (2015). *La Republica*. Obtenido de *La Republica*: http://www.larepublica.co/cerca-de-70000-millones-se-mover%C3%A1n-en-finales-de-la-Liga_257236
- Ruiz, L. M. (22 de 03 de 2013). *LR*. Obtenido de *La República*: http://www.larepublica.co/negocio/una-selecci%C3%B3n-colombia-que-vale-medio-bill%C3%B3n-de-pesos_34800
- Saiz, L. (2015). *Expansion*. Obtenido de *Expansion*: <http://www.expansion.com/2015/02/02/pymes/1422899444.html>
- Samper, D. (Abril-Junio de 1990). *Deporte y negocio. Chasqui, revista latinoamericana de comunicación*, 80-81.
- Santamaría, A., Mejía, D., & Vergara, D. (2012). *Propuesta de modelo de negocio para un club de fútbol profesional colombiano*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Santamaria, C. (2012). *PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CLUB DE FÚTBOL COLOMBIANO*. Bogota D.C.
- Santamaría, C., Mejía, D., & Vergara, D. (2012). *Propuesta de modelo de negocios para clubes del fútbol profesional colombiano*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Santos, E. (2005). *Fútbol: una pasión incontenible. Revista Credencial Historica*, 185.
- Sanz, L. (2014). *Auditoria de la imagen de la empresa y tecnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Sintesis.
- Schilhaneck, M. (2008). *Brand management in the professional sports club setting*. Bayreuth: University of Bayreuth,.

- Schilhaneck, M. (2008). Brand management in the professional sports club setting. *European Journal for Sport and Society* , 43-62.
- Semana. (2015). El negocio de la Selección. *Semana*.
- Silva, E. (9 de Febrero de 2015). Somos poderosos. Medellin, Antioquia, Colombia.
- Silva, E. (9 de 02 de 2015). Todos en Uno.
- Smith, B. (03 de 06 de 2009). Manchester United announce 80 million sponsorship deal with AON. *The times*.
- Superintendencia de Sociedades. (2012). *Informe de desempeño equipos de fútbol en Colombia*. Bogota: Superintendencia de sociedades.
- Transfermarkt. (12 de 04 de 2012). *Transfermarkt*. Recuperado el 25 de 04 de 2016, de Transfermarkt: <http://www.transfermarkt.es/>
- Trout, j. (1996). *El nuevo posicionamiento*. New York: McGraw-Hill.
- Trujillo, j. (2014). Fútbol colombiano: conversion de clubes en sociedades anonimas. *Revista Republicana*, 211-225.
- Unal. (2016). disi.unal.edu.co/. Obtenido de disi.unal.edu.co/: <http://disi.unal.edu.co/~lctorress/PSist/PenSis71.pdf>
- Universidad Douc, .. (2013). *Arquitectura de marcas*. Santiago de Chile: Vicerectoria de comunicaciones.
- Vargas, C. C. (2012). DEFINICIÓN DE MERCADEO: LO QUE ES, LO QUE FUE Y LO QUE PUEDE SER. *revistapym*.
- Vásquez, H. (2014). *El problema de los monopolios: lecciones del béisbol*.
- Vázquez, R., Iglesias, V., & Del Rio, A. (2002). *El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Viñes, V. T. (2012). *Co-branding, creatividad y crisis*. Alicante: Universidad de Alicante.