



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario – Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera:

Análisis del mercado de la indumentaria deportiva y su relación con el desarrollo de merchandising en los clubes de fútbol de la región centro de la provincia de Santa Fe (T.I.)

Alumno: Joel Perman joeperman8@gmail.com

Tutor de contenido: Mg. José Humberto Kruel

Tutor metodológico: Esp. Ps. Laura M. Berizzo

Marzo 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Introducción	4
Capítulo I: Desarrollo de la imagen corporativa de los clubes	11
La importancia del merchandising	14
Análisis comercial estratégico	16
Análisis del sector de indumentaria futbolística (F.O.D.A)	21
Capítulo II: Alianzas estratégicas en los clubes de fútbol	23
A) Club Atlético de Madrid.....	24
B) BBVA y el Club Nacional de Fútbol	24
C) Club Atlético Talleres	24
D) Club Atlético Godoy Cruz.....	25
El patrocinio deportivo	26
Gestión de la marca	29
Comunicación institucional de la gestión deportiva.....	31
Capítulo III: Consumo de la indumentaria futbolística.....	36
Porcentaje destinado por los clientes a merchandising	40
Productos más vendidos	43
Estacionalidades del sector.....	44
Conclusiones	47
Anexos	49
Referencias bibliográficas.....	51

Agradecimientos

Escribo esto a pocos días de finalizar y presentar mi TFC, son muchas las sensaciones que se me cruzan por la cabeza en este momento y en el último tiempo, aún no dimensiono el camino que recorrí y lo que pude ir consiguiendo con el paso de los años.

Recuerdo cuando comenzaba este trayecto hace 4 años, con muchos miedos (tengo que admitirlo) y desafíos por delante. Ciudad nueva, compañeros nuevos y una vida totalmente distinta, fue un mix de cambios y nuevas situaciones. Y, sin embargo, llegué hasta acá, siempre con las mismas convicciones y por suerte, pude elegir lo que me gusta y apasiona. Son innumerables las personas que me ayudaron y apoyaron de alguna u otra forma, pero que fueron y son igual de importantes. A mi familia que los amo con todo mi corazón, mi vieja siendo un sostén siempre, bancando mis problemas y respaldándome en cada decisión importante, mi viejo que siempre estuvo presente y me habló con la moderación que lo caracteriza, además de que —ambos— me mantuvieran económicamente, que no es tema menor. Mi hermana que me acompañó en este viaje y que en esta lejanía nos acercamos más. A mis amigos, a los chicos de la facultad que sin dudas hicieron que cada día sea más llevadero, a Ida «la vieja», Walter, Matio, Tony y Marisel. A cada uno de los profes que aportaron y dieron todo de sí, sobre todo a José, Daniel, Rubén, Cristian y Santiago que me marcaron e hicieron convencerme aún más de lo que me apasionaba. A mis compañeras incondicionales en los días de estudio, Sasha y Jazmín.

A las escuelas que me formaron, Escuela Fiscal y Escuela Normal, a la Universidad Abierta Interamericana, pero, sobre todo, al capital humano que constituye a estas instituciones. No puedo quejarme, nunca me faltó nada y siempre hubo predisposición por cada una de las partes.

Siento que fui un afortunado, pude estudiar lo que quise, tuve un contexto que me apoyó y siempre confió en mí (ni cuando yo lo hacía), se va una etapa de mi vida que representó un aprendizaje y crecimiento personal inconmensurable, tuvo sus momentos difíciles, pero creo que todo sirve como enseñanza. Mis deseos para este nuevo tramo es seguir haciendo lo que me gusta y llegar a ser lo que un día soñé. Sé que no será sencillo.

Pero si de algo estoy seguro... es que quiero a todos a mi lado y en la misma dirección.
GRACIAS.

Resumen

El mundo del fútbol está viviendo una revolución económica, cultural y social que encierra tanto a fanáticos¹ como directivos, es una nueva concepción de los clubes, su identidad. En el siglo XXI se concibe a las entidades deportivas como una marca, a la cual hay que potenciar y desarrollar. La finalidad de este trabajo es analizar la importancia de la imagen corporativa, la aplicación de merchandising deportivo y el consumo de la indumentaria en relación a clubes de la región centro de la provincia de Santa Fe, República Argentina. En la actualidad, crece considerablemente el número de clubes que se adhieren a estas técnicas, la tendencia se dirige en esa dirección. El futuro está allí.

Para lograr un impacto en el territorio a partir de la imagen corporativa, las entidades deportivas deberán aliarse con socios estratégicos, los cuales permitirán desarrollar la marca y apalancarse de ello, el beneficio será mutuo, por consiguiente, la institución que aplique estos conceptos de forma oportuna, sin duda, hará la diferencia ya sea en concepto de ingresos como en la fidelización y atracción de clientes. El fútbol, además de ser el deporte más popular del mundo, es indudablemente uno de los negocios más rentables que existe por lo que los empresarios optan por él. En la actualidad se ven estadios construidos por empresas de aerolíneas o jeques dueños de clubes internacionales constituyéndose este deporte en un atractivo económico más allá del deporte mismo.

Palabras clave: Fútbol, gestión de la marca, alianzas estratégicas, merchandising deportivo, potenciación de ingresos

¹ Personas que son seguidores de un club, concurren a los partidos o consumen los productos que este ofrece.

Introducción

En este trabajo, lo que se analizó es la realidad que rodea a las instituciones deportivas de fútbol de la región centro de la provincia de Santa Fe² en relación a tres aspectos: el mercado de la indumentaria futbolística, la manera en que se desarrollan las campañas de mercadeo los distintos clubes y, a partir de este punto, analizar la forma en que se generan alianzas estratégicas. Este sector encierra una necesidad no cubierta, entonces, se buscó una solución para ello, por lo cual, resultó necesario verificar las distintas viabilidades y el desarrollo de la imagen corporativa de los clubes, además de lo antes mencionado. Para lograr este objetivo, fue necesario ahondar en las realidades de los clubes de fútbol a partir de los ingresos que obtienen los mismos desde diferentes fuentes.

La influencia del fútbol sobre la economía no se acota solamente al fútbol profesional, sino también, por un lado, al resto de las innumerables actividades económicas y sociales que generan los mismos, y por el otro, la influencia en la facturación de sectores como la indumentaria y el calzado, el transporte, el turismo, la publicidad, y los contenidos audiovisuales. El fútbol profesional ha pasado de ser una actividad recreativa a una actividad espectáculo y un medio extraordinario y poderoso para que las empresas promocionen sus productos y las ciudades y fundaciones se proyecten al mundo. En síntesis, dicho deporte genera enormes beneficios monetarios y no monetarios pero que no necesariamente se apropian los clubes, cuya actividad y organización se encuentra sujeta a las pasiones más que a la lógica económica. “De no existir el fútbol, muchas de estas actividades económicas y sociales no existirían, disminuyendo sensiblemente el bienestar de la población”. (Coremberg, 2016, p.47) por lo que el mismo tiene una notable influencia en la vida de las personas, ya sea en el aspecto social como físico.

Por otra parte, el fútbol dio lugar a que muchos sectores económicos pudieran beneficiarse, entre ellos, el merchandising deportivo. Esta estrategia tiene como objetivo la generación de nuevos ingresos, la potenciación del área deportiva, la modernización de la gestión y la mejora de las prestaciones que se ofrecen a los socios³ y simpatizantes de la entidad, y además, la producción de beneficios intangibles y externalidades al resto de la sociedad, cuestiones que en muchos casos los clubes no se apropian y que inciden en el fortalecimiento

² Para el presente trabajo se eligieron clubes de la región centro de la provincia de Santa Fe, los cuales se pueden clasificar en cuatro grupos. Según su envergadura y sus recursos económicos, según su territorio y expansión, según su grado de desarrollo comercial y gestión de la imagen corporativa, y, por último, según la división a la que pertenecen.

³ Miembros oficiales adscritos a la entidad deportiva, poseen la facultad de decidir sobre el destino y proyectos del propio club

de la identidad y unidad, en la posibilidad de generar una buena imagen del país cuando se organiza un evento internacional o sus equipos logran buenos resultados en torneos internacionales, en la difusión de valores que fomenten el trabajo y la disciplina y finalmente, en la constitución de una estrategia para la promoción de la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes ya que el deporte es una parte inherente de la formación cultural y social de los jóvenes y permite insertarlos en la sociedad, siendo junto a la educación, uno de los principales determinantes de la inclusión social e igualador de oportunidades más allá de su origen social. Nunca, como en los últimos años, se ha asistido al despegue del deporte, no sólo como actividad humana lúdica y saludable (que se encuadraría dentro de la economía del ocio), sino como deporte espectáculo, deporte negocio y como hecho social de gran relevancia. Este cambio supone, además, el descubrimiento de su potencial, tanto para los medios de comunicación como para las empresas que buscan en el patrocinio del deporte y del fútbol en particular, su estrategia de marketing, hecho que explica que el relativo desarrollo de la economía en este campo se haya producido recién en los últimos años. Por lo expresado, el enfoque del deporte y las instituciones que hoy lo componen, se dedican a mejorar las prestaciones de manera de aumentar su riqueza, por lo tanto, la finalidad de este trabajo fue analizar la influencia e importancia que tiene el merchandising deportivo y la gestión de la imagen corporativa en las entidades deportivas de la región centro de la provincia de Santa Fe.

Para observar la manera en que el merchandising tiene un efecto directo en la imagen de las instituciones fue necesario revisar la evolución histórica del fútbol y así determinar el impacto de dicha estrategia en la imagen, y por consiguiente, en la economía de los clubes. El comienzo de la disciplina se da en Europa, a finales de la Edad Media y siglos posteriores; se desarrollaron en las islas británicas y zonas aledañas distintos juegos de equipo, a los cuales se los conocía como códigos de fútbol. En otras zonas del mundo también se practicaban juegos en los que una pelota era impulsada con los pies. Entre ellas, pueden mencionarse las Reducciones Jesuíticas de la zona guaraní, más específicamente en la de San Ignacio Miní en el siglo XVII, en la región que ahora se conoce como Misiones. Estos códigos se fueron unificando con el paso del tiempo, pero fue en la segunda mitad del siglo XVII cuando se dieron las primeras grandes unificaciones del fútbol, las cuales, más tarde, dieron origen al fútbol de rugby, al fútbol americano, al fútbol australiano y al deporte que hoy se conoce en

gran parte del mundo como fútbol a secas. El reglamento utilizado como base para el fútbol fue el Código Cambridge⁴.

Con el pasar de los años, el fútbol se expandió rápidamente en las islas británicas, donde se crearon nuevas asociaciones de fútbol, que representaban a las cuatro regiones: Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda. Rápidamente se extendió alrededor del mundo, y este auge motivó la creación de la Federación Internacional de Fútbol (FIFA)⁵. La segunda mitad del siglo XX sería la época de mayor crecimiento del fútbol, en Sudamérica se encontraba organizado desde 1916, año en que se fundó la Confederación Sudamericana de Fútbol, en paralelo con las creaciones de las nuevas confederaciones, se comenzaron a disputar los primeros torneos regionales de selecciones. Mientras tanto, la Copa Mundial de Fútbol se consolidó como el evento deportivo de mayor importancia en el mundo entero, incluso superando en audiencia a los propios Juegos Olímpicos.

En la segunda década del siglo XXI se concibe al deporte como un mercado atractivo, el cual cautiva a muchas empresas de diferentes rubros: desde indumentaria hasta de comunicaciones y televisión, y el abanico se extiende cada vez más. Los clubes operan dentro de un mercado limitado, las organizaciones deportivas tienden a rivalizar en un mercado de entretenimiento cada vez más amplio, sin embargo, cuando se analizan los efectos del fútbol en la economía y el presente financiero de las entidades, no solo de Argentina sino del mundo, se puede apreciar que los clubes no parecen apropiarse de todos los beneficios generados por la actividad que genera el fútbol, sino más bien, son los sectores asociados los que más se benefician de lo que genera este deporte, esto responde, como se señaló anteriormente, a que el fútbol excede las fronteras de los clubes. Diariamente, se realizan transmisiones y repeticiones de partidos de fútbol de las principales ligas del mundo en medios audiovisuales, se exhibe publicidad en la vía pública y en los medios de comunicación masiva vinculadas con el fútbol, se venden pasajes de corta, media y larga distancia para que los simpatizantes puedan alentar a sus equipos, televisores y radios, pelotas de fútbol, camisetas, banderas, merchandising, todo a partir de la pasión que genera el fútbol, lo cual hace que el simple deporte surgido en los albores de la civilización se constituya en motor de la economía de los países. Debido a ello, constantemente aumentan los estudiosos de la gestión que dedican sus esfuerzos en este campo en constante auge e intentan desentrañar el pensamiento de los consumidores de

⁴ Fue el primer reglamento que dio inicio al deporte denominado “fútbol” en 1848, a partir de allí, se modificó varias veces.

⁵ La FIFA es la institución que gobierna las federaciones de fútbol a nivel mundial. Se fundó el 21 de mayo de 1904 y tiene su sede en Zúrich, Suiza. Forma parte del organismo encargado de modificar las reglas del juego: IFAB.

esta disciplina. Los fans altamente identificados están más dispuestos a invertir dinero en un equipo con el que se identifican, particularmente en lo que se refiere a la compra de merchandising relacionada con dicho equipo, por tanto, existe una asociación entre el nivel de identificación del fan con su equipo y la tendencia a gastar más dinero en la compra de este tipo de merchandising. (Quispe y Rivera, 2017).

Entonces, y en concordancia con lo planteado por estos autores, los clubes de fútbol constantemente buscan desarrollar su marca y para eso, contratan empresas que se dedican específicamente a ello, y así, brindar un producto más representativo para los seguidores del equipo, de esta manera entran en juego las alianzas estratégicas. Hill & Jones (2003) describen a las alianzas mismas como:

Acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular. (p. 127)

Es así que dichos acuerdos permiten acceder a recursos de los que la empresa carece y que, además, le resultaría muy costoso obtener de otra manera, sean estos recursos similares o complementarios a los que ya posee (en el caso que se está analizando, la infraestructura y el conocimiento requerido para desarrollar la indumentaria deportiva vendrían a ser los recursos que los clubes no poseen. Además, cabe agregar que las mismas permiten adquirir habilidades, recursos, experiencia técnica y capacidades competitivas más diversas de lo que cada empresa puede reunir por sí sola (Aguilar Valdés, 2013, p. 636)

El **objetivo general** de este trabajo consistió en analizar el mercado de la indumentaria deportiva y su relación con el desarrollo de merchandising de los clubes de fútbol de la región centro de la provincia de Santa Fe.

Se trabajó con tres **objetivos específicos** a saber, a) examinar el consumo de la indumentaria futbolística; b) relevar la importancia que dedican los clubes de fútbol a su imagen corporativa y c) indagar acerca de la existencia de alianzas estratégicas por estas instituciones.

A continuación, se presenta gráficamente el proceso realizado, para abordar los temas y realizar el trabajo de campo.

“Análisis del mercado de la indumentaria futbolística y desarrollo de merchandising de los clubes de fútbol”

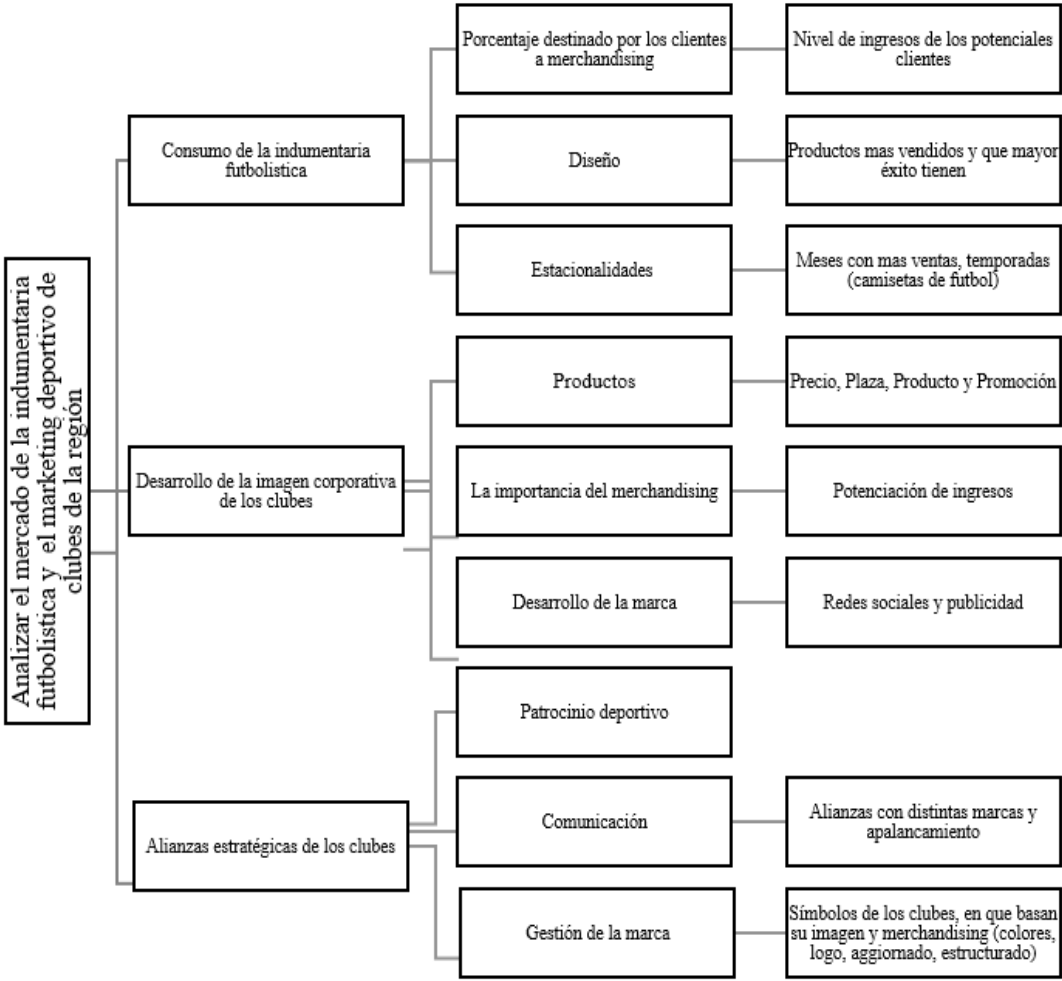


Figura I. “Proceso de investigación”. Elaboración propia

Se realizó una investigación cualitativa, con un estudio trasversal de tipo descriptivo. Es descriptivo porque se buscó analizar en profundidad un fenómeno, a saber, mercado de la indumentaria deportiva y su relación con el desarrollo de merchandising en los clubes de fútbol de la región centro de la provincia de Santa Fe, explorando sus características y la manera en que se manifiestan. Es transversal porque recogimos la información en un momento dado en el tiempo y sin pretender medir cambios en las variables o en sus relaciones. (Fassio, Pascual y Suárez, 2002). En el caso de este trabajo, fue relevar las preferencias del consumo de los clientes de indumentaria deportiva, los productos más demandados y la importancia de la imagen corporativa de los clubes. Para ello se establecieron categorías de análisis cuantitativas como el porcentaje destinado a merchandising, nivel de ingresos de clubes, consumo de indumentaria y grado de desarrollo de la imagen corporativa, y también, categorías cualitativas

tales como símbolos que representan a los clubes, gustos de los clientes según grupo etario y estacionalidades de ventas y diseños.

Para llevar a cabo el trabajo, se utilizó un muestreo no probabilístico con muestra disponible/accesible, dado que no se pudo obtener acceso fácilmente a todos los casos pues no están dispuestos a brindar datos acerca de su gestión porque la harían más vulnerable frente a la competencia, y del mismo modo, en los clubes de primera división –excepto en cuatro de ellos– no se encontraron informantes claves. Para seleccionar la unidad de análisis, se optó por la cumbre estratégica, o más bien, cargos jerárquicos que poseen una visión integral de toda la institución de algunos clubes de la región centro de la provincia de Santa Fe puesto que se creyó oportuna para cumplir con los objetivos del trabajo y además es la parte de la organización que se dedica a gestionar la organización y poseen conocimiento de las estrategias organizacionales, por lo tanto, constituyen el grupo necesario para entender el comportamiento de las instituciones. Las unidades de muestreo se detallan a continuación y se clasificaron en cuatro categorías: según su envergadura y sus recursos económicos; según su territorio y expansión; según su grado de desarrollo comercial y gestión de la imagen corporativa, y, por último, según la división a la que pertenecen.

Club Atlético Rosario Central; Club Atlético Newell's Old Boys; Club Atlético Unión; Club Atlético Colón;	a) Gran envergadura y recursos económicos.
	b) Territorios con más de 500.000 habitantes. Desarrollo y crecimiento constante
	c) Alto grado de desarrollo de imagen corporativa del club y aplicación de técnicas de mercadeo deportivo.
	d) Primera división
Tiro Suizo; Club Atlético Infantil General Paz; Club Atlético Provincial; Club Atlético Central Córdoba; Club Atlético Tiro Federal Argentino; Agrupación Deportiva Infantil Unión Rosario	a) Envergadura y recursos económicos medios.
	b) Territorios con más de 500.000 habitantes. Desarrollo y crecimiento constante
	c) Reducido grado de desarrollo de imagen corporativa del club y escasa aplicación de técnicas de mercadeo deportivo.
	d) Liga rosarina (inferior a primera división)
Club Atlético San Jorge; Club Atlético La Emilia; Club Atlético Sastre; Club Atlético El Expreso; Club Atlético San Martín; Club Atlético Americano; Juventud Unida Rosquín Club; Club Atlético Trebolense y Club Atlético y Deportivo Piamonte	a) Envergadura y recursos económicos bajos.
	b) Territorios con 3.000 habitantes hasta 25.000. Desarrollo y crecimiento paulatino.
	c) Reducido grado de desarrollo de imagen corporativa del club y escasa aplicación de técnicas de mercadeo deportivo.
	d) Liga San Martín (inferior a primera división)

Figura II. “Unidades de muestreo clasificadas por categorías”. Elaboración propia.

Esta elección se debió a que el objetivo fue contrastar los datos y las distintas realidades que presentaban los clubes en el momento. Es claro que los que pertenecen a ligas de menor jerarquía no presentaron la misma situación que uno de primera división, por eso, se estableció el camino a seguir y las líneas de acción para disminuir esta disparidad. Con este análisis de los tres grupos se obtuvo una visión representativa e integral.

Las técnicas utilizadas para recolectar datos fue la encuesta/cuestionario con respuestas sistematizadas (aquellas en las que las opciones son coincidentes con las categorías de las variables previamente establecidas), tanto escrita como online (con formularios de Google), ya que permite llegar a los encuestados de manera más sencilla, con rapidez de respuesta y, además, luego facilita establecer un patrón y comparar datos. Por otro lado, la observación y el relevamiento bibliográfico permitirán profundizar la perspectiva del trabajo.

Se utilizó la triangulación, que constituye el hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2006), y es muy conveniente ya que, permite integrar y contrastar toda la información con que se cuenta para tener una visión exhaustiva del fenómeno estudiado. Se realizó una triangulación:

- De datos, donde se evalúa la información desde fuentes primarias y secundarias
- De técnicas, donde se utilizaron encuestas, observaciones y relevamiento bibliográfico).

De esta manera, se logró la complementariedad entre el relevamiento de los datos cuantitativos (generado por fuentes secundarias) y los datos cualitativos, y se obtuvo una mejor consecución de los objetivos planteados.

A su vez, se utilizaron técnicas dentro del campo de ciencias económicas, que fueron las siguientes:

- Análisis FODA. (sector)
- Análisis comercial estratégico (4P: precio, plaza, producto y promoción)

Luego de finalizar, se concluyó que hay una gran disparidad en el fútbol argentino que extiende la brecha entre clubes grandes y pequeños. No obstante, la relación que existe entre los tres grupos analizados es que la gran mayoría mantiene una noción de la revolución que vive el fútbol. La disciplina futbolística es un mercado atractivo y demasiado rentable, pero debe ser acompañado por aspectos intrínsecos. Hay que gestionarlo como una empresa y satisfacer al cliente.

Capítulo I: Desarrollo de la imagen corporativa de los clubes

La buena imagen corporativa significa buena reputación corporativa, buena reputación corporativa significa mayor valor patrimonial, la cual es la resultante de las interrelaciones entre la identidad de una empresa y su nombre, imagen y reputación. En este sentido, la imagen corporativa se manifiesta en varios planos: imagen en el cliente, imagen en la comunidad, imagen en los accionistas, imagen en el personal a diferencia de la reputación que debe construirse, sostenerse y defenderse; es decir, debe gerenciarse.

En relación a este aspecto, tomando como ejemplo el clásico europeo Barcelona-Real Madrid⁶, se puede inferir que no es un simple partido de fútbol más, las camisetas del Barça o del Real Madrid no son simples prendas de vestir: significan mucho más, valen mucho más para el público, para los clubes, para la Bolsa. Ante esto, cabe preguntarnos: ¿cómo valorar el encanto de una gran empresa como lo son estos grandes clubes? ¿Cómo valorar el encanto de participar en un campeonato mundial en cualquier disciplina deportiva? ¿Cómo valorar lo que significa la camiseta del Barça, del Real Madrid, del Manchester United⁷, por citar algunos brillantes ejemplos? Con esta ponencia se trata de demostrar que el valor de una institución o certamen deportivo es más que sus inventarios físicos o lo que registran sus libros contables.

Para el mercadeo deportivo, el posicionamiento es sinónimo de adueñarse de un “valor central” para conformar un espacio de atención sostenido en la mente de los consumidores, por lo tanto, si a esos consumidores reales se le puede sumar los consumidores potenciales se está en condiciones de adueñarse de un segmento de mercado. Al poseer una porción considerable del segmento del mercado se proyecta la personalidad y atributos de la marca como paso fundamental para la “estrategia de marca” que se pretende establecer, para ello, la estrategia competitiva debe ser lo más abarcativa posible para satisfacer a un consumidor en un mundo integral. Las instituciones deportivas constituyen para cada segmento, los productos más adecuados (países, regiones y ciudades) permitiendo así satisfacer a una mayor cantidad de aficionados. Desde el punto de vista de la gestión económica, el valor de una institución

⁶ El Real Madrid Club de Fútbol, más conocido simplemente como Real Madrid, es una entidad polideportiva con sede en Madrid, España. Es una de las entidades más laureadas y reconocidas del mundo y ha sido galardonado a nivel futbolístico nacional e internacional por la FIFA como el Mejor Club del siglo XX, y como el Mejor Club Europeo y Mundial del siglo XX por la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS). El Fútbol Club Barcelona (en catalán, *Futbol Club Barcelona*), conocido popularmente como Barça, es una entidad polideportiva de Barcelona, España. En 2011, alcanzó los 180 000 socios, siendo hasta ese momento el segundo equipo con más asociados del mundo.

Ambos clubes son rivales históricos, enfrentándose en «El Clásico», siendo éste uno de los encuentros de mayor rivalidad e interés del fútbol mundial.

⁷ El Manchester United Football Club es un club de fútbol de la ciudad de Mánchester (Inglaterra) que compete en la Premier League y fue fundado el 1878. Es considerado también como uno de los clubes deportivos más populares del mundo.

deportiva estará determinado por los componentes de su propio capital intelectual: conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia, pero, además, el valor de una institución deportiva estará dado por muchos otros factores, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Su rendimiento o performance en competencias y, obviamente su posición destacada a través del tiempo.
- Su gestión del merchandising, con gerencia profesional y con un gran enfoque de marketing estratégico; es decir, en función del mercado.
- Su infraestructura, con los modernos conceptos de estadio-empresa desarrollados especialmente por poderosas instituciones.
- La calidad y prestigio de su plantel de jugadores, que, con buen manejo de su imagen profesional y personal, contribuyen a valorar la institución de manera inconmensurable.
- Sus patrocinadores, que mientras más poderosos sean potenciarán la imagen corporativa y, por ende, el valor patrimonial de la institución deportiva, ello debido a que un patrocinador de marca internacional no invertirá en una institución deportiva que no sea también poderosa.
- Su plantel gerencial, pues sin una solvente y profesional conducción empresarial ninguno de los aspectos indicados funcionará.

En el caso concreto de las instituciones o clubes deportivos, hay experiencias de mucho éxito. A manera de ejemplo, se puede mencionar el siguiente caso que es explicativo en relación a lo que sucede en el mundo europeo:

Fútbol Club Barcelona: estos planes tienen como objetivo la generación de nuevos ingresos, la potenciación del área deportiva, la modernización de la gestión y la mejora de las prestaciones que se ofrecen a los socios y simpatizantes de la entidad. Entre las diversas medidas que se tomaron, aparecen las siguientes:

- Comercialización de los productos de la marca ‘Barça’ en 141 países.
- Ofensiva para incrementar el valor de la marca ‘Barça’.
- Implantación de una cultura corporativa.
- El Fútbol Club Barcelona, a través de la sociedad FCB Merchandising SL (FCBM), creada a raíz de los acuerdos con Nike, ha puesto en marcha una ofensiva para incrementar el valor de la marca Barça por todo el mundo.

- Consolidación de la venta a través de Internet: FCBM ha llegado a un acuerdo con una empresa líder en el mercado europeo de venta on-line de material deportivo, para realizar la venta directa de los productos oficiales del Club a través de la nueva web blaugrana. Aquí se ve, la importancia de las alianzas estratégicas que se desarrollarán en el capítulo siguiente, además de la importancia de la “marca”.

Así, lo que se pretende desentrañar es la importancia actual que posee el marketing estratégico, entendido como filosofía empresarial, consolidando la orientación total de la empresa al mercado, en el caso de las entidades deportivas, se ha aplicado además el merchandising y el patrocinio (sponsoring).

Se obtuvieron resultados alentadores y que afirman que la imagen corporativa toma cada vez más relevancia a la hora de gestionar un club, no solo alcanza con “fútbol” sino que esto nos lleva más allá. La mayoría de las entidades deportivas a las cuales se acudió manifiestan que se encuentra desarrollada en gran medida.

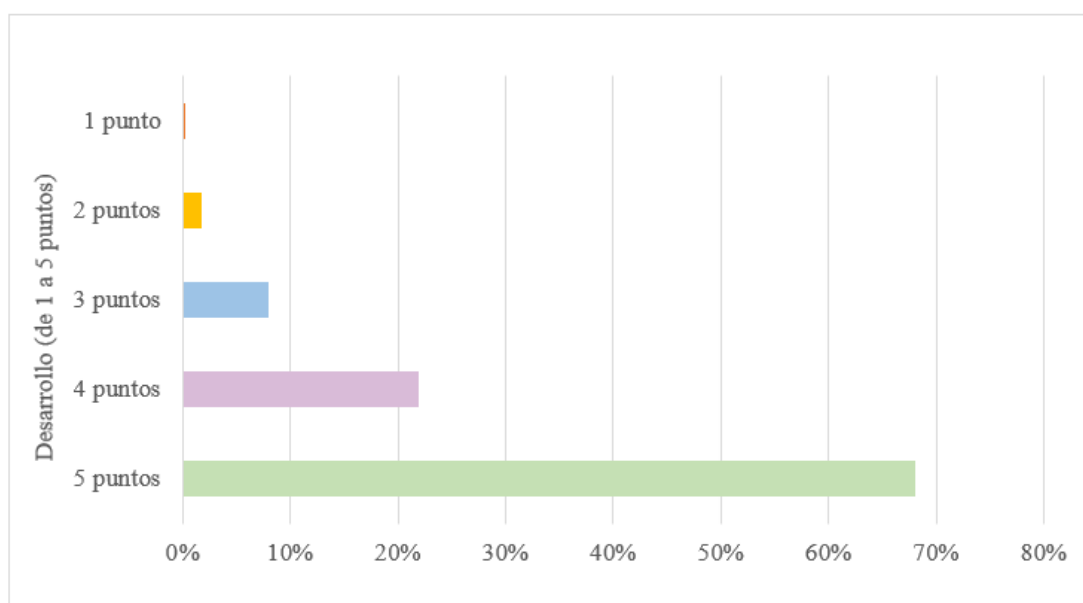


Figura 1. "Grado de desarrollo de la imagen corporativa de los clubes". Elaboración propia a partir de trabajo de campo

La gran mayoría de los encuestados respondieron que su imagen corporativa se encuentra altamente desarrollada: entre 4 y 5 puntos (en una escala de 1-5). Por lo que se puede concluir que la percepción que tiene la gente del club es fundamental y primordial, ellos lo saben y enfocan sus esfuerzos en mejorarla día a día. Como se mencionó anteriormente, ya no es “sólo fútbol”.

La importancia del merchandising

Modernamente se comienza a observar que las empresas, especialmente las deportivas, proyectan hacia sus públicos un complicado conjunto de comportamientos o acciones comunicacionales, cuyo resultado ha comenzado a denominarse imagen de empresa, y con la misma connotación que el concepto imagen de marca lo cual ha ido obligando a formalizar y profesionalizar el manejo de la imagen de la empresa deportiva. En paralelo con lo que se analizó anteriormente, se busca complementar con la potenciación de ingresos y desarrollo de las actividades de la entidad deportiva, en este punto es donde aparece el “merchandising”. El merchandising es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. La importancia del mismo radica en el papel que juega el ojo del consumidor, es decir, una buena apariencia de una tienda influye grandemente en la decisión de compra de las personas ya que ayuda a captar mejor la atención de estos en comparación con la competencia, esto incluye todas las actividades que se desarrollan en el punto de venta que ayudan a tomar la decisión final de compra de las personas. Para que el merchandising genere los efectos deseados es importante tener en cuenta algunos elementos: la ubicación del producto, una exposición masiva del mismo, señalizadores, publicidad en el lugar de venta, demostraciones y degustaciones, animación en el punto de venta y otras técnicas que luego se detallarán en la sección “mix comercial”.

Por lo tanto, a la hora de exponer un producto, de forma física e incluso online, el diseño juega el papel más importante ya que es la primera impresión de los compradores, la cual puede cautivar o no al cliente asociando la marca con aspectos sumamente positivos y transmitiéndolos a las demás personas como una experiencia inolvidable, y, sobre todo, haciendo a la empresa acreedora de una significativa ventaja ante la competencia.

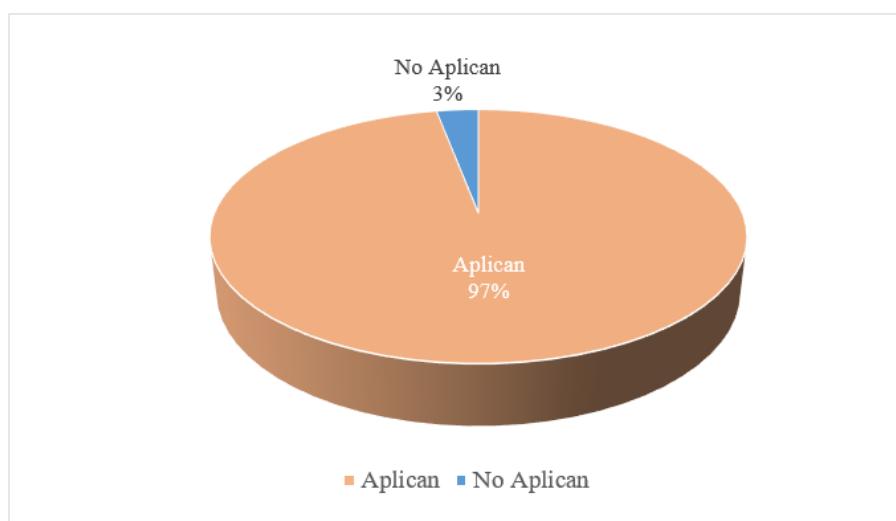


Figura 2. "Aplicación de técnicas de mercadeo". Elaboración propia a partir de trabajo de campo

Luego de indagar acerca de las decisiones de los clubes en cuanto a mercadeo deportivo, se puede determinar que un 97% de ellos aplican técnicas para potenciar sus ingresos mediante la venta de sus productos. Hay que destacar que algunos lo realizan con más profesionalismo que los demás, pero desde su concepción, buscan mejorar el concepto que los fanáticos tienen del club. Por otra parte, en lo que respecta al otro 3%, se observa que los clubes no aplican estos procedimientos, ya sea por desconocimiento o incapacidad, o más bien aplican alguno de ellos sin saberlo.

No obstante, el incremento y la importancia del merchandising es notable, los clubes incorporan cada vez con mayor evidencia los desarrollos modernos de gestión empresarial, fuertemente focalizados en el manejo de la imagen y con clara vocación por la aplicación de la teoría de la reputación; ello, a fin de lograr que el manejo financiero de los activos intangibles se materialice en una creciente y consistente valoración de la «marca» de la empresa deportiva o de la gran competencia deportiva internacional.

Es por esto por lo que las entidades deportivas, cada vez más en los tiempos que corren, apuestan por fortalecer su marca y utilizan estas técnicas, obviamente, con el objetivo principal de generación de ingresos, pero, además, con la búsqueda del entendimiento y fidelización de los socios/clientes.

Camisetas, gorritos, banderas, tazas o llaveros, todo suma en el universo del merchandising deportivo para los clubes de fútbol, un negocio que tiene todavía mucho para crecer, sea por gestión propia como vía outsourcing.

En nuestro país es explotado, principalmente, por los clubes más importantes desde hace una década, aunque comenzó a brindársele mayor importancia desde hace unos cinco años. Siempre hubo ventas de camisetas, pero ahora se amplió la gama de productos y se diseñan con más profesionalismo, así como las campañas de mercadeo. Hoy se puede observar hasta tarjetas de crédito de clubes, descuentos en transportes, abonos para eventos de entretenimiento e infinidad de beneficios.

Los accesorios llegan a ser el segundo canal de ingresos detrás del pago de cuotas. Cada vez más las instituciones cuentan con un store propio y exclusivo para atraer a socios e hinchas⁸, como complemento de acuerdos que se reparten marcas internacionales como Macron, Gilbert y nacionales como Sport 2000, Flash, entre otros.

⁸ Personas que son seguidores de un club, concurren a los partidos o consumen los productos que este ofrece.

Tomando como referencia nuestro país, resulta ilustrativo lo que sucede en el fútbol mendocino ya que el mismo está ocupando un lugar en el imaginario de los adherentes que antes tenían en exclusividad equipos de Buenos Aires:

En el fútbol mendocino tres clubes dividen a la provincia en popularidad. Cada cual es protagonista de uno de los tres campeonatos más importantes de Argentina y dividen la escena: el de Primera con Godoy Cruz; la B Nacional en donde juega Independiente Rivadavia y donde aspira a conquistar un lugar a partir de 2018 su rival del Parque, Gimnasia y Esgrima, hoy en el Federal A. La estrategia se nutre de la venta exclusiva a través de un local deportivo en el corazón del departamento y un store propio (el Tomba) y la tercerización de la comercialización, el canal elegido por la Lepra y Huracán Las Heras, otro de los más populares de la provincia, hoy en el Federal A, junto al Lobo (...) En la medida que se incrementó la oferta, el hincha mendocino elige cada vez más merchandising de su club en lugar de equipos de Buenos Aires, también con una mayor disponibilidad de prendas para mujeres y niños a las que antes no se le daba importancia y ahora se ha jerarquizado (Flores, 2017, p.64).

Lo cierto es que, sea cual fuera la alternativa, la apelación al merchandising tiene una doble motivación: la idílica, que es reforzar la identidad pasional del hincha y dar asidero a la frase “ponerse la camiseta”, y la otra menos romántica, que es generar un flujo de ingresos para la institución. En gran medida depende del trato con las marcas, aún distante del ideal que persiguen los clubes de obtener más “cash” que indumentaria, y limitado al menos a reducir gastos.

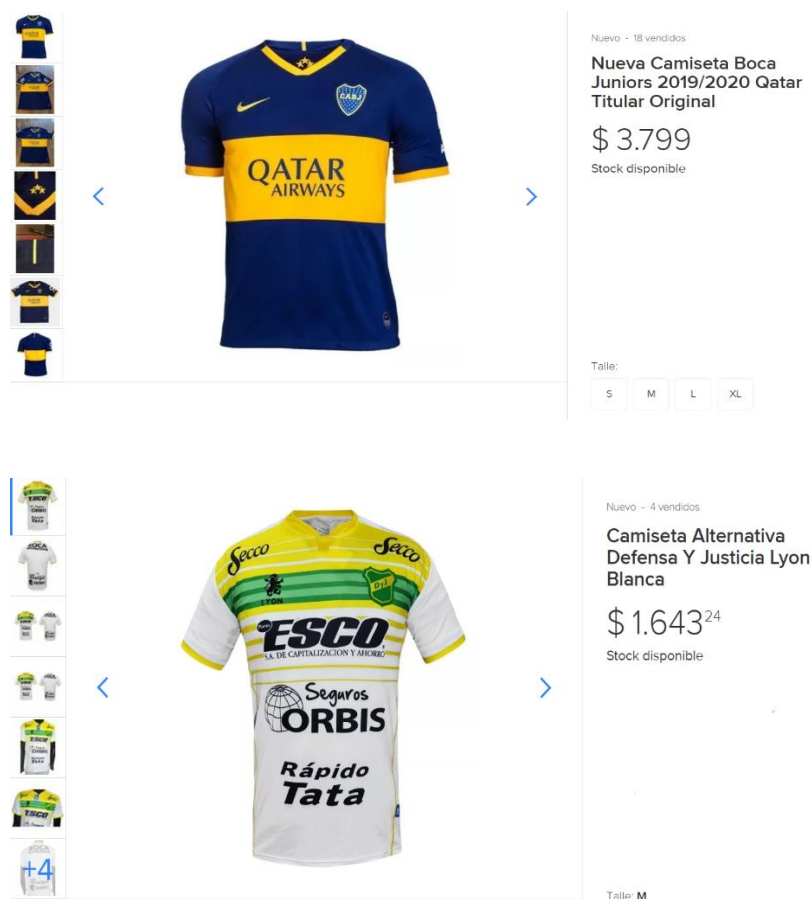
Análisis comercial estratégico

Precio: La primera variable del marketing mix presenta una gran influencia en el comportamiento del consumidor, por lo que el club deberá conseguir fijar el precio justo de forma que se maximicen los ingresos obtenidos por lo que se deberán tener en cuenta distintos aspectos.

La imagen que busca transmitir la entidad debe ser coherente con el precio de sus productos, es por ello por lo que un club como Boca Juniors⁹, que exterioriza unos valores como la excelencia, debe mantener un cierto nivel de precios, llevar a cabo un efecto

⁹ El Club Atlético Boca Juniors o simplemente Boca Juniors es una entidad deportiva argentina con sede en el barrio de La Boca, Buenos Aires, fue fundado en dicho barrio el 3 de abril de 1905. Sumando torneos nacionales e internacionales, es el club más exitoso y con mayor cantidad de títulos en la historia del fútbol argentino: 69 títulos oficiales, lo cual, lo convierte en el club más campeón del país.

multiplicador que implica aplicar precios más elevados para atraer a la clientela que cree que un valor mayor es sinónimo de calidad. En el lado radicalmente contrario, aparece Defensa y Justicia¹⁰, cuya imagen se asocia a club de barrio y humilde, por lo que los precios aplicados a sus productos deben ser bajos en comparación con los de la competencia. Otro tipo de imagen que puede mostrar es la de lealtad con el aficionado.



Además de coherente con la imagen que busca transmitir la entidad, debe ser coherente con el resto de las variables del marketing. De esta forma, el fichaje de un futbolista o el aumento/disminución de la calidad del equipo debe afectar también a la política de precios del club, así como, tratando el concepto de producto amplio al que se ha hecho referencia, el ahorro de tiempo y esfuerzo al consumidor con servicios como tienda online o servicios de adquisición

¹⁰ El Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, más conocido como Defensa y Justicia o simplemente Defensa, es una entidad polideportiva de Argentina cuya sede se encuentra situada en la ciudad de Florencio Varela sobre la zona sur del Gran Buenos Aires. La institución fue fundada el 20 de marzo de 1935 y su principal actividad es el fútbol, dónde también promueve la práctica de otros deportes como el handball y el hockey. Defensa y Justicia participa de la Primera División de Argentina desde el segundo semestre de 2014, luego de ser subcampeón de la B Nacional, en la temporada 2013/14.

de entradas también online pueden incluir un cierto aumento del precio por las facilidades extras percibidas por el potencial cliente.

Por último, la relación con el entorno es de suma importancia para determinar el precio. Aspectos como la historia del equipo o lo novedosa de la situación en la que se encuentra influirán en la elasticidad de la demanda.

En cuanto a la edad, la gran mayoría de los clubes establecen descuentos a niños y a adultos, así como a aquellos que llevan más de un número de años en el club. Dichos descuentos facilitan que los padres lleven a sus hijos, lo cual es muy beneficioso para el club en un medio plazo cuando estos sean adultos y tengan ya inculcado el sentimiento del club, así como estén habituados a ir al campo. Además, de forma probable, imiten los actos de su padre llevando también a sus futuros hijos al estadio y, por otro lado, en cuanto al merchandising, los niños son uno de los colectivos que más productos consumen lo que hace que sea habitual que las tiendas de los estadios tengan una línea específica para estos consumidores. Por otro lado, las personas mayores de 65 años disfrutan en la gran mayoría de descuentos.

Otra estrategia, poco recurrida por los clubes, es la de segmentar según el sexo. El de las mujeres es un enorme mercado potencial en la gran mayoría de las ocasiones ignorado por el departamento de marketing de los clubes

Plaza: No cabe duda de que el merchandising es una de las principales fuentes de ingresos de los clubes por lo que debe el departamento de marketing desarrollarlo, siendo la principal actividad relacionada con esto, elegir a través de qué canales de venta se van a comercializar los productos. Cada uno de los canales tiene una serie de ventajas e inconvenientes, los cuales se expondrán a continuación.

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

Otra opción es permitir la apertura de franquicias, lo cual puede ser beneficioso para el club en tanto en cuanto brinde la posibilidad de ofrecer todos los productos de forma homogénea a partir de un control, algo que desaparece casi en su totalidad con la aplicación de un modelo de concesión de licencias, además, supone un menor gasto para el club que abrir su propia tienda. Sin embargo, también puede resultar muy perjudicial para la empresa en caso de una negativa gestión por el consiguiente daño a la imagen y, por otro lado, el equipo reduce la cantidad de ingresos obtenidos en comparación con el modelo anterior. Uno de los equipos pioneros en España y que más han desarrollado este canal de distribución es el Real Madrid, que inició su red de franquicias en el año 2003, las mismas daban idénticos derechos al socio en cuanto a descuentos y promociones que las tiendas oficiales del club, siendo, por ello, imposible de percibir para el consumidor. Por todo lo que se ha expuesto, crecer mediante la creación de franquicias es una muy buena y aconsejable oportunidad para expandirse puesto que por el ahorro en costes y por delegar la gestión en personas que realmente saben de ello se asegura un crecimiento rápido y, realizada una labor de control importante por parte del club, seguro.

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

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

Producto: Los productos referidos al merchandising deportivo están relacionados a todo aquello que incluya el logo, color, imagen o signo distintivo de la marca del club, el objetivo de esto justamente es la potenciación de la imagen corporativa de la institución.

El artículo de merchandising de clubes más vendido es la camiseta, aunque existen diferencias en las preferencias de compra de merchandising como bufandas, las tazas sublimadas con el logo de su club, ropa, llaveros, gorras, tazas, relojes, bolígrafos, entre otros productos.

El deporte genera pasión y una alta identificación y lealtad con su público, un valor que los inversores ven como un modo estratégico para potenciar distintas líneas de productos y servicios. Es por eso, que en la actualidad el merchandising es una gran fuente de ingresos, tanto para las marcas como para los propios deportistas que están involucrados en este proceso de marketing.

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

Además, se analizará el patrocinio, modalidad de comunicación que supone una gran fuente de ingresos para los clubes de fútbol con la cual las marcas pretenden relacionarse a sí mismas con un evento o equipo en concreto con el fin de aumentar su valor de marca y darse a conocer, normalmente a un segmento de nuevos clientes. En primer lugar, hay que establecer los objetivos que pretende conseguir el club a través de la campaña de comunicación. Dichos objetivos, si bien en último lugar se pretende aumentar la asistencia de personas al estadio o la adquisición de productos derivados del merchandising, pueden tener otras finalidades como en el caso de que un club sea desconocido para el público en general, conseguir que se forme una imagen del mismo. Además, puede buscarse ganar popularidad o la atracción de un segmento del mercado que no es el habitual por parte del club, así como fidelizar uno que está más apegado a la marca.

Cumplido el primero de los pasos, es preciso entregar a la persona encargada del marketing en el club toda la información necesaria acerca de la historia, productos y objetivos, entre otros, permitiendo así a estos adaptar y diseñar la mejor campaña posible.

El tercer paso es determinar el eje de la campaña, la manera de diferenciarse del resto, por ejemplo, potenciando el sentimiento de pertenencia y la fidelidad de sus seguidores para luego crear un mensaje a partir de las directrices previstas y mencionadas con anterioridad, adaptándose en función del próximo paso: el medio de difusión (televisión, redes sociales, radio, patrocinio, boca a boca, cartelería, diarios, y otras técnicas existentes).

Análisis del sector de indumentaria futbolística (F.O.D.A)

Fortalezas

- Es un mercado atractivo (las instituciones poseen miles de seguidores y/o socios).
- Comprende distintos sectores y variedad de productos.
- Los fanáticos consumen en gran porcentaje los productos pertenecientes al club.
- Los precios de los productos no son excesivos respecto de otros sectores de la moda.
- Permiten simbolizar la identidad de los clubes (colores, logos, trayectoria).

Oportunidades

- El mercado se encuentra en constante evolución y desarrollo
- Potenciación de imagen corporativa con alianzas estratégicas
- Los fanáticos pueden adquirir los productos, debido a su nivel de ingreso y a sus prioridades.
- Mejoramiento de los canales de venta y posibilidades de acceso a mayor cantidad de clientes.

Debilidades

- Los canales de venta no están muy desarrollados
- Falta de comercialización y desarrollo de imagen de los clubes (a excepción de los “grandes”)
- No es una indumentaria que puede ser utilizada en todas las situaciones

“Análisis del mercado de la indumentaria futbolística y desarrollo de merchandising de los clubes de fútbol”

Amenazas

- Inestabilidad económica del país
- Posibilidad de retiro de grandes marcas y pérdida de atracción por parte de los fanáticos

Tabla 1
Análisis del sector de indumentaria futbolística (F.O.D.A.)

FORTALEZAS • Es un mercado atractivo (las instituciones poseen miles de seguidores y/o socios) • Comprende distintos sectores y variedad de productos • Los fanáticos consumen en gran porcentaje los productos pertenecientes al club • Los precios de los productos no son excesivos respecto de otros sectores de la moda. • Permiten simbolizar la identidad de los clubes (colores, logos, trayectoria).	OPORTUNIDADES • El mercado se encuentra en constante evolución y desarrollo • Potenciación de imagen corporativa con alianzas estratégicas • Los fanáticos pueden adquirir los productos, debido a su nivel de ingreso y a sus prioridades. • Mejoramiento de los canales de venta y posibilidades de acceso a mayor cantidad de clientes.
DEBILIDADES • Los canales de venta no están muy desarrollados • Falta de comercialización y desarrollo de imagen de los clubes (a excepción de los “grandes”) • No es una indumentaria que puede ser utilizada en todas las situaciones	AMENAZAS • Inestabilidad económica del país • Posibilidad de retiro de grandes marcas y pérdida de atracción por parte de los fanáticos

Nota. Elaboración propia a partir de observación y trabajo de campo.

Capítulo II: Alianzas estratégicas en los clubes de fútbol

Luego de analizar cómo se construye la imagen de un club y el impacto que tiene la misma en los aspectos deportivo, social y económico, es pertinente considerar otras acciones que hacen al incremento económico de los clubes como ser las alianzas estratégicas.

Para iniciar esta sección, se pretende analizar las alianzas estratégicas de los distintos clubes de fútbol con empresas reconocidas. En la actualidad, dichas operaciones son vitales para el desarrollo de las instituciones deportivas, esto se debe a que sirve de potenciación de ingresos y, a su vez, de imagen y ayuda mutua, tal es así que actualmente se está desarrollando cada vez más en concepto de patrocinios y publicidad. Por alianza estratégica entendemos aquí un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Esta definición es comprensiva en tanto que es aplicable a acuerdos de colaboración muy diversos: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionariales, pasando por las empresas conjuntas o joint ventures.

Hace unos años, el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además, la tecnología era escasa, y en general, la competencia era muy poca, en contraposición con la economía actual que sucede todo lo contrario: mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad, una de ellas es la realización de alianzas estratégicas. Recientemente, se han convertido en una forma de expansión internacional muy popular, permiten a las empresas compartir los riesgos y los recursos necesarios para ingresar en los mercados internacionales, además, facilitan el desarrollo de nuevas habilidades centrales que contribuyen a la competitividad estratégica futura de la empresa.

Las alianzas estratégicas han probado su efectividad en la dinámica de negocios actual, que se caracteriza cada vez más por la velocidad del cambio, el poder de los consumidores y la utilización de la tecnología en actividades cotidianas, en las que las relaciones entre las empresas, sus clientes o consumidores toman un matiz casi omnipresente, generan una interacción permanente en donde la comunicación, la confianza y el valor agregado son indispensables para permanecer en los mercados.

Sin embargo, hay distintos tipos de alianzas, en los casos que se pretenden analizar, ya que los mismos resultan muy esclarecedores en relación al tema que se está desarrollando, las

instituciones que generan este tipo de acuerdos conservan su identidad y autonomía, pero a su vez, poseen una relación de intercambio de intereses.:

A) **Club Atlético de Madrid**¹¹: “presentó hoy su alianza estratégica con el Muangthong United, actual campeón de la Liga tailandesa y con el que ha firmado un acuerdo que incluye la potenciación de la imagen de ambos clubes, la celebración de giras y partidos amistosos o la captación conjunta de patrocinadores. El convenio de colaboración también recoge "un programa de intercambio periódico de jugadores y entrenadores", la creación de escuelas deportivas en Tailandia o "la posibilidad de ejercer por parte del Atlético de Madrid el derecho de adquisición preferente de jugadores del Muangthong United" (Atlético de Madrid FC, 2010)

B) **BBVA y el Club Nacional de Fútbol**¹²: “sellaron alianza estratégica (...) La alianza estratégica incluye acciones exclusivas para socios del club. El acuerdo comercial de co-branding incluye una tarjeta de crédito que tendrá beneficios para los socios del club como el 20% de descuento en compras realizadas con dicha tarjeta para la compra de butacas en la tienda oficial y en la cuota social. La tarjeta cuenta con un diseño especial y portará el logo de ambas instituciones, BBVA apoyará al club y a sus proyectos destinados a divisiones juveniles. Por cada transacción superior a \$500 efectuado con la tarjeta, se destinarán \$10 para el club, contribuyendo así con las formativas de la “cantera inagotable” (El Observador, 2017)

C) **Club Atlético Talleres**¹³: “Se llegó a un acuerdo que es más que un sponsoreo y una alianza estratégica. Con Talleres comparten la misma cultura, la misma comunión de ideas (...) En el Córdoba Sheraton Hotel se realizó la presentación oficial de los Aliados Estratégicos que acompañan el Proyecto Institucional, Social y Deportivo en esta nueva etapa. Unidos por

¹¹ Es un club de fútbol español de la ciudad de Madrid, fundado el 26 de abril de 1903. Es uno de los clubes de fútbol españoles más laureados, superando la treintena entre títulos nacionales e internacionales

¹² Club Nacional de Fútbol es una institución deportiva de Uruguay, fundada el 14 de mayo de 1899 en Montevideo. Y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) es un banco español. Es una de las mayores entidades financieras del mundo y está presente principalmente en España, México, América del Sur, Estados Unidos y Turquía.

¹³ Club Atlético Talleres es una institución deportiva con sede en la ciudad de Córdoba, Argentina. Fue fundado el 12 de octubre de 1913 y participa en la Primera División de Argentina.

la Pasión, es un renovado testimonio de confianza en la Familia Albiazul. Prestigiosas marcas internacionales junto a empresas cordobesas que coinciden en valores y compromiso social suman visión y trabajo para hacer del fútbol un espectáculo para disfrutar en familia y una herramienta de impacto positivo en la sociedad”. (Club Atlético Talleres, 2019)

D) **Club Atlético Godoy Cruz¹⁴**: “Tal como lo hace Cerutti Deportes en exclusiva para Godoy Cruz, actualmente, terceriza el merchandising de Independiente y Huracán. En ambos casos, con una modalidad parecida: un stand móvil en los estadios los días de partido y una locación extra en forma permanente toda la semana, que en el caso del Globito está en un hipermercado de Las Heras. El servicio es integral, e incluye estampados y cambios de indumentaria. Pero claro, las ventas dependen mucho también de las rachas de los equipos. Para disgusto de sus hinchas, Independiente, el Azul o la Lepra como se conoce a uno de los clubes con más historia, sabe de rachas y de problemas que no le permiten encaminarse financieramente. Sin embargo, la dirigencia busca explotar acuerdos de sponsorización que le permitan, por un lado, achicar gastos para vestir al plantel, y por otro, mantener encendida la llama de la pasión” (Flores, 2017, p.64).

Como puede apreciarse, cada vez se incrementa el número de clubes que deciden potenciar sus actividades y apalancarse para mejorar aspectos de sus instituciones, sean en el ámbito deportivo, social, económico o cultural. Entonces es aquí donde surgen dos organizaciones que deciden potenciarse y de esta manera se genera lo denominado como patrocinio deportivo.

¹⁴ El Club Deportivo Godoy Cruz Antonio Tomba, denominado popularmente «Tomba» o simplemente «Godoy Cruz», es una institución deportiva de la ciudad homónima del Gran Mendoza, provincia de Mendoza, Argentina. Fue fundado el 1 de junio de 1921. Participa de la primera división.

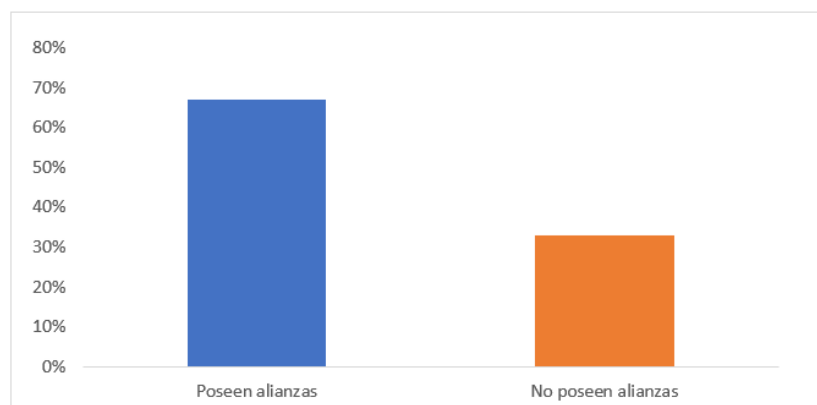


Figura 3. "Existencia de alianzas estratégicas de los clubes". Elaboración propia a partir de trabajo de campo

Los encuestados en su gran mayoría (67%), respondieron que poseen o contemplan la existencia de alianzas estratégicas con otras entidades, ya sea del mismo sector o de otros, por ejemplo, patrocinadores. La existencia de estos acuerdos es fundamental para el desarrollo del club, ya que se complementan esfuerzos y se puede sacar rédito de estos, tanto económico como deportivamente.

El patrocinio deportivo

El patrocinio consiste en una herramienta de comunicación que tiene como principal objetivo explotar comercialmente algo asociado con esa actividad, en este caso, relacionado con entidades deportivas, además, permite afianzar relaciones con sus grupos de interés y potenciar la imagen corporativa. Es considerada una forma de comunicación por la importancia de la empresa que patrocina al equipo (lo más habitual es que los clubes sean los patrocinados), produciéndose una transmisión de valores entre ambas. El patrocinio es una de las principales fuentes de ingresos para los clubes: la cesión de la camiseta, instalaciones del estadio e incluso el nombre de éste, así como partes del producto o la inserción de publicidad en la entrada, son unas de las prácticas más habituales de explotación de este recurso que les permite a los clubes la obtención de algunos ingresos considerados básicos para continuar con su actividad y poder así reducir el precio de las entradas y abonos para hacerlo más accesible al aficionado.

Es notable la importancia que puede brindarle el patrocinio en cuanto al valor de marca de la empresa, el club de fútbol, sin llegar a dejar en un segundo plano la cantidad de dinero ofrecida para la cesión. Para que tal operación resulte provechosa debe buscarse una empresa que comparta valores, tipo de público y cuya asociación genere sinergias que sean beneficiosas para ambos, es por ello que es fundamental la elección del sponsor ya que una mala decisión

en este sentido puede perjudicar al club. En este sentido resulta interesante analizar el caso del Club Atlético Madrid:

En el año 2011, el Club Atlético de Madrid recibió una oferta de la empresa líder como “Ashley Madison” para anunciarse en la camiseta del club cuando el equipo no tenía ese espacio explotado. Sin embargo, una vez el club valoró las repercusiones negativas que podría tener que el consumidor asociara el objeto de la empresa patrocinadora con el Atlético de Madrid, decidió descartar la oferta (...) Una de las estrategias a considerar para el patrocinio es la búsqueda de un patrocinador para conseguir penetrar en un nuevo mercado. En este sentido, el Club Atlético de Madrid tiene como principal patrocinador el país asiático Azerbaiyán, situado en un enclave privilegiado por encontrarse entre Europa y Asia y con el que conjuntamente con el contrato de patrocinio se ha incluido la creación de escuelas deportivas en el país y la obligatoriedad de disputar un partido allí con carácter anual. Esto permite al club no solo obtener ingresos sino ampliar el conjunto de potenciales consumidores e internarse dentro del mercado asiático, donde el fútbol está presentando un crecimiento continuo. Otra opción es optar por una empresa sin ánimo de lucro asumiendo así el club su responsabilidad con el resto de la sociedad. Este comportamiento puede tener resultados positivos para el equipo por la existencia de un pensamiento creciente de valorar a la empresa en base a su comportamiento con el entorno y sus valores (García Martín, 2014, p.26).

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

Otro ejemplo muy conocido en el ambiente futbolero es el Manchester City¹⁵ inglés, el cual ha sido adquirido por algunos inversores y como puede observarse dio un giro rotundo a nivel club, tanto deportivamente como con su poderío económico.

¹⁵ El Manchester City Football Club es un club de fútbol de Mánchester, Inglaterra que juega en la Premier League. Fue fundado en 23 de noviembre de 1880. Financieramente, el club resulta ser uno de los más ricos del mundo; al finalizar la temporada 2013-2014, resulta ser el sexto club con mayor cantidad de ingresos según la empresa auditora Deloitte Football Money League, con una estimación de €414,4 millones

El Manchester City ha anunciado un acuerdo con Etihad Airways por el que, entre otras compensaciones, el estadio City of Manchester¹⁶ pasará a llamarse Etihad Stadium. El estadio se convertirá en el recinto principal del 'Etihad Campus', una ciudad deportiva que se creará en East Manchester, con diversos espacios recreativos y distintas instalaciones en las que se espera una media de dos millones de visitantes al año. Además, como parte del acuerdo, que tendrá una duración de 10 años, el club disfrutará de su propio avión, un Airbus A-330 azul claro, el color distintivo del equipo, que llevará también la publicidad en su camiseta de la compañía nacional de Abu Dhabi. El acuerdo, que, según la prensa inglesa alcanzaría los 150 millones de libras (MARCA, 2011)

Este proceso es denominado **“Naming”** y puede observarse sobre todo en Europa y en EEUU, pero no en Argentina (excepto Club Obras Sanitarias, que se denomina Estadio Pepsi Music). Este acuerdo entre empresas y clubes permite obtener ingresos fabulosos y estadios totalmente renovados y tecnológicos. Sin embargo, el mercado futbolístico es muy complejo en Argentina debido a que el sentimiento (el ser tan pasional) y la pertenencia de los fanáticos, obliga a que los dirigentes no quieran “atar” el nombre de su estadio a una marca o producto, porque si no los seguidores del club no se lo perdonarían.

Cabe destacar que la concepción del deporte no es la misma, en los países y regiones antes mencionados se concibe como un espectáculo o un entretenimiento, mientras que en Argentina se vive como una razón de vida en el que asisten familias, hinchas y fanáticos cada fin de semana, esto está muy inculcado en el argentino, se “respira” fútbol todo el tiempo, y es por esta razón, que los apasionados están reacios a relacionarse con empresas para dicho fin. En el momento en que la cultura futbolera entienda que el deporte y las instituciones que lo forman pueden incrementar sus ingresos y con ello, sus plantillas y éxitos profesionales, la liga nacional será un éxito sensacional desde el punto de vista económico.

Como último ejemplo, se apreciará la alianza entre el Club Atlético de Madrid y una aerolínea asiática: Azerbaijan, lo cual es muy excéntrico, pero todo tiene un porqué. Esto se debe a que, como antes se mencionó, se pretende desarrollar y penetrar un nuevo mercado como lo es el asiático.

¹⁶ El Estadio Ciudad de Manchester (City of Manchester Stadium en inglés), conocido desde 2011 como Etihad Stadium por razones de patrocinio, también conocido como COMS o Eastlands, es un estadio situado en la ciudad de Manchester, que es el estadio oficial del Manchester City. Originalmente fue diseñado para la candidatura fallida de Manchester para albergar los Juegos Olímpicos de verano de 2000. Finalmente, el estadio fue construido para los Juegos de la Mancomunidad de 2002 con un coste económico de su construcción de 110 millones de libras esterlinas. Tras la finalización de los juegos, el estadio fue convertido en un campo de fútbol y se convirtió en la sede habitual del Manchester City Football Club, que juega en la FA Premier League.

El club español es otro de los que entendió el nuevo sentido del deporte, su economía y los negocios que lo rodean, entonces, decidió apalancarse de ello. Si bien no se encuentra con el poderío económico que poseen los demás “gigantes” de Europa, se ha destacado por sus grandes actuaciones y su crecimiento constante, un ejemplo a seguir.

Gestión de la marca

Al hablar de “marca” se hace referencia a los valores inherentes en cada deporte que puede proyectarse a los clientes potenciales (atletas, espectadores, patrocinadores y los medios). El éxito de ésta dependerá en la forma de comunicar y obtener una sinergia entre el club y el espectador, y que éste lo perciba. Para ello, se realizan distintos eventos, se fortalece la identidad del club (trayectoria, colores, logo, referentes históricos), y por sobre todo, se fomenta el sentimiento de pertenencia.

Marca es un factor semántico o designación distintiva de productos ofrecidos en el mercado por un productor o un distribuidor, puede ser: un nombre de una o más palabras, un patrimonio, un seudónimo, un nombre usado como acrónimo o en forma abreviada al que puede asociarse un símbolo o un color con un determinado tamaño, también puede ser un derecho genuino de un dueño o un logro que la empresa puede capitalizar de forma continua. La marca juega un rol estratégico y puede ser objeto de una transferencia de un dueño o un acuerdo para el uso de derechos bajo licencia. En el mercadeo deportivo, el plan de marca tiene un componente motor que es la comunicación, la cual sirve para hacerse conocer y conocer a los otros. Los mercados no están conformados por datos sino por personas que deciden comprar o no un producto o servicio, dar apertura a un mercado o expandirlo, significa ocupar un espacio en la vida cotidiana de los consumidores, empleados, intermediarios e inversionistas potenciales de ese mercado, dicho espacio se abre por intermedio de la “imagen” de las instituciones deportivas y sus productos y servicios tal como fue desarrollado en el Capítulo I. Para existir en la mente de los compradores potenciales, es trascendente, por lo tanto, crear “una imagen de marca”, para hacerse conocer y recordar, es necesario diferenciarse de los competidores, por tal motivo es indispensable crear un plan de marca que identifique de inmediato los productos y servicios deportivos. En pocas industrias como la deportiva se relaciona con mucha fuerza una marca con un producto específico, en este caso, la fidelidad y el amor que encierra la camiseta deportiva, algo que, como hemos analizado, la dirigencia deportiva no pudo ver en América Latina, pero que lentamente comienza a revertirse sobre todo en clubes de fútbol que en una primera instancia necesitaron asociarse a empresas especializadas en el manejo de derechos comerciales, como River y Boca en Argentina o

Flamengo y Corinthians en Brasil, por otro lado, otros países no tan fuertes futbolísticamente hablando, ni siquiera se ha desarrollado este negocio, se trata de países como Colombia, Chile, Ecuador o Perú.

Un bien deportivo que no tiene marca carece de identidad y puede ser sustituido por cualquier otro similar ante el mínimo cambio. En la mente humana, la imagen se instala en forma de imagen, en consecuencia, lo que cuenta es la imagen que esa marca despierta en la mente del público-objetivo-meta.

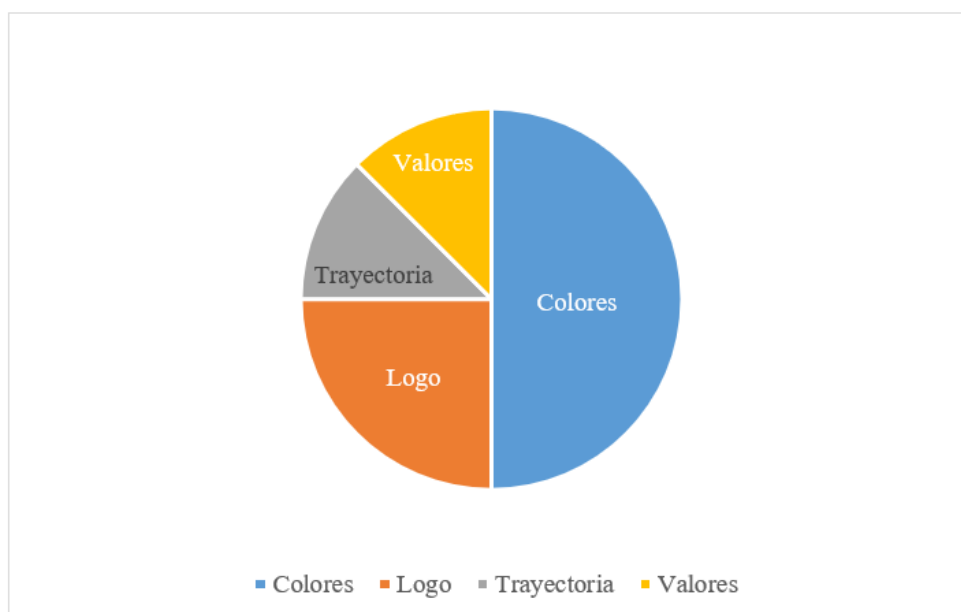


Figura 4. "Aspectos en que se basa la idiosincrasia (identidad) del club". Elaboración propia a partir de trabajo de campo

La totalidad de los votantes se enfoca en los colores, cabe destacar, que las tonalidades tienen mucha significación y sobre todo acompañan a la institución a lo largo de toda su historia. Pueden verse nuevos logos (“restyling”) como por ejemplo Juventus Football Club¹⁷, o hasta pueden variar su cultura organizacional y axiología, pero los colores no suelen modificarse. Sin embargo, otra parte de los encuestados también optó por el logo ya que puede ser tan poderoso que baste verlo para que millones de dólares, miles de trabajadores, planas gerenciales, tiendas, fábricas, y miles de elementos más queden resumidos en un solo dibujo. Esta búsqueda de la diferenciación ha motivado el nacimiento de un nuevo término que es el branding, un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos

¹⁷ Es un club de fútbol italiano con sede en la ciudad de Turín, capital de la región del Piamonte. Fue fundado el 1 de noviembre de 1897. Es el segundo equipo de fútbol italiano más antiguo entre los que siguen activos y el equipo más exitoso de Italia y al mismo tiempo uno de los clubes más laureados y renombrados del mundo.

vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria.

Comunicación institucional de la gestión deportiva

Contar con un buen producto y ponerlo a disposición del cliente no es suficiente para garantizar su éxito en el mercado, además, es necesario informar a este sobre las características de ese producto, sus rasgos diferenciadores, el lugar donde puede adquirirse, a qué precio, y todo aquello necesario para mantener en sintonía al cliente. Es éste, precisamente, el propósito del proceso de comunicación que debe poner en marcha la empresa y que, además de facilitar el encuentro entre oferentes y demandantes, ha de informar de forma persuasiva al mercado sobre los productos ofertados por la empresa.

Para que la estrategia de comunicación diseñada por la empresa pueda llevar a cabo su cometido se dispone hoy en día de una serie de instrumentos:

- **Publicidad:** todo tipo de comunicación no personal, masiva y pagada por una empresa determinada para la presentación y promoción de sus ideas, bienes o servicios.
- **Promoción de ventas:** forma de comunicación que se desarrolla a través de incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.
- **Fuerza de ventas:** comunicación verbal de la red de vendedores de la empresa con un cliente potencial, y cuyo propósito es consumar la adquisición de un producto o servicio por parte de este último.
- **Relaciones públicas:** es el conjunto de actuaciones que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o producto, con el fin de facilitar las relaciones con los distintos grupos del entorno con los que la empresa se relaciona, así como influir en la opinión y actitud que dichos colectivos se puedan formar sobre la misma.
- **Marketing directo:** es la comunicación de la oferta de bienes y servicios directamente al consumidor potencial sin contar con intermediarios.

En la siguiente tabla se puede observar qué comprende cada uno de los instrumentos anteriormente mencionados:

Tabla 2

Comunicación en sus distintas formas

Publicidad	Promoción de ventas	Fuerza de ventas	Relaciones públicas	Marketing directo
Impresión y radiodifusión	Sorteos, concursos	Programas de incentivos	Prensa	Folletos
Embalaje	Vales de descuento	Muestras gratuitas	Conferencias	Telemarketing
Folletos	Ferias, exposiciones		Publicaciones	Impresos
Vallas publicitarias	Financiación		Patrocinio	
Material audiovisual			Redes sociales	
Símbolos y logotipos			Lobby	
			Obras de caridad	

Nota. Recuperado de Cámara Grande. Copyright 1995 por Philip Kotler

Otro medio que ha tomado mucha repercusión y es fundamental para desarrollar y mejorar su marca, tanto por las empresas de indumentaria como para los clubes, son las redes sociales. Actualmente, en nuestra sociedad globalizada todo pasa por las redes, esto se debe a que ha cambiado la manera en que las marcas y los consumidores interactúan, creándose así una relación horizontal. Esa interacción es aún más estrecha en el sector deportivo, donde el componente emocional juega un factor determinante debido al objetivo de ayudar a deportistas, equipos deportivos y marcas patrocinadoras en su estrategia de marketing deportivo.

Con esta revolución virtual, aparecieron nuevos conceptos como son los “influencers” y los “community manager”, para justamente potenciar la imagen de las organizaciones. Antes de que el término “influencer” fuera acuñado por aquellas con un gran número de seguidores en sus redes sociales, las marcas de ropa deportiva ya habían buscado deportistas famosos para difundir su mensaje, firmando contratos millonarios con ellos y convirtiendo a estas personalidades en embajadores de marca, como la óptica de este trabajo se focaliza en los clubes se centrará en ello.

Es en este punto donde aparece el segundo término: el Community Manager (CM), el mismo es el responsable de la gestión de la presencia de una marca en las redes sociales. Su misión es construir, sostener y mejorar el vínculo con su público. Se encarga del monitoreo sobre lo que se está diciendo acerca de la marca o sus productos, además de su actuación, ya sea respondiendo en nombre de la empresa o poniendo en alerta a sus directivos. Los CM sacan a relucir a diario su empatía y capacidad de respuesta ante reclamos y conflictos relativos a los productos y servicios, brindando soluciones y evitando que el malestar se propague hacia otros usuarios y afecte la imagen de marca, y en caso de que haya detractores de la marca, identificarlos y restarle participación e importancia. Por otro lado, analizará los resultados que

van generando los diferentes contenidos y acciones de promoción publicadas en las redes y también buscará transmitir los valores, las emociones y el estilo de la marca a través de los contenidos y mensajes que comparte con su comunidad. Debido a que las redes sociales ocupan un rol crucial en la comunicación y en el diseño de la marca, se pretendió efectuar una encuesta acerca de ellos, y corroborar si lo observable coincidía con la importancia que los clubes realmente le brindan.

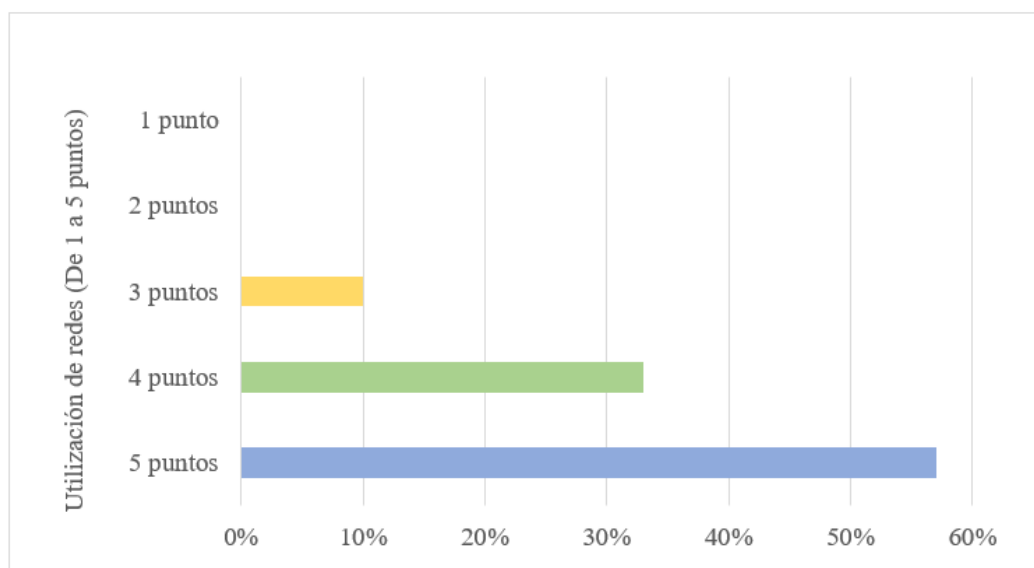


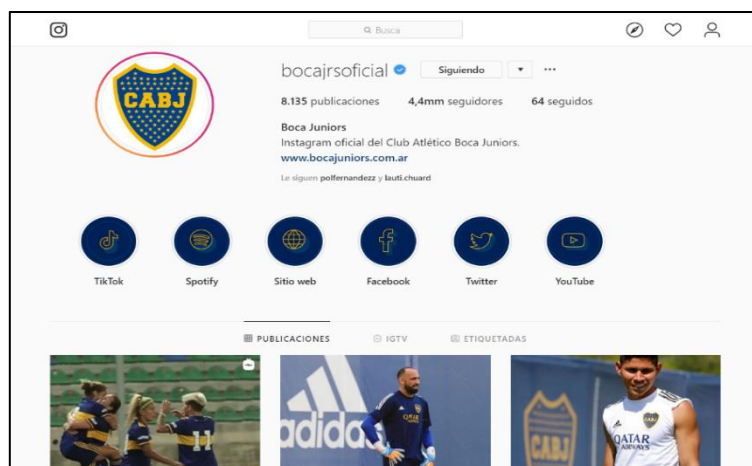
Figura 5. "Grado de utilización de redes sociales de los clubes". Elaboración propia a partir de trabajo de campo

Luego de analizar el gráfico realizado se afirma lo que se comentaba anteriormente, la actividad en redes sociales por parte de los clubes es elevada, lo cual representa una revolución digital. La inmediatez es esencial, pues la pasión en el deporte es un estado efímero que ha de ser compartido en ese preciso instante.

Antiguamente, la televisión y la radio centraban las retransmisiones de los eventos deportivos en vivo, compartiendo esos momentos con amigos o familiares en el sofá de casa o directamente en las tribunas. Posteriormente las noticias ofrecían otra visión de estos pero con los deportistas o clubes como actores muy lejanos en la efímera obra, sin capacidad alguna de interactuar con ellos.

Actualmente, las redes sociales permiten conectar a los deportistas con los simpatizantes, no sólo en el momento de una competición, sino en el día a día, generando cercanía con un público que los idolatra. De igual manera, las marcas generan contenido directamente para que sus aficionados se sientan partícipes de la competición.

Con las nuevas funciones de live-streaming¹⁸ como Facebook Live, Instagram Stories o Periscope, los usuarios se conectan directamente con sus clubes y deportistas favoritos. Los mismos jugadores y equipos pueden generar contenido más allá de la televisión, en directo y desde cualquier lugar, generando contenido más allá del terreno de juego. En las siguientes imágenes se pueden apreciar la estética y la organización de la información en las redes sociales correspondientes al Club Boca Juniors:



¹⁸ El Live streaming o transmisión en vivo se refiere a los medios de transmisión en línea grabados y transmitidos simultáneamente en tiempo real.

En estas imágenes puede apreciarse la recepción de los millones de fanáticos que se enteran de novedades del club, y a su vez, siguen de forma simultánea e inmediata la actualidad de la institución, además, la forma en que se apalancan las marcas de estos y viceversa, esto ocurre —según la encuesta— en la gran mayoría de las entidades.

En la última imagen puede apreciarse como existe un ida y vuelta entre dos grandes instituciones como lo son el Club Atlético Boca Juniors y la marca de indumentaria deportiva Adidas¹⁹, que a raíz de su alianza, buscan potenciar su imagen referenciándose entre sí. Por el lado del club porque –Adidas– es una de las marcas más reconocidas a nivel mundial y es sinónimo de excelencia, lo que brinda un concepto armónico con sus valores. Por el otro lado, Adidas Argentina debe estar representada por los mejores clubes del país sino estaría perjudicándose y afectando, sin lugar a dudas, su imagen corporativa. Además, no es un detalle menor que –Boca Juniors– es perteneciente a los cinco grandes²⁰, y que la recepción²¹ que estos disponen no es proporcional a la de los demás clubes del fútbol argentino, es decir, el hecho de que alguno de ellos porte una marca tendrá mucha más repercusión que cualquier otro (debido a la cantidad de seguidores y socios que poseen).

La comunicación institucional es muy importante para cada organización, puesto que una mala decisión en este aspecto puede aparejar un fracaso económico y estropear el posicionamiento²² que se hubiera conseguido hasta el momento.

¹⁹ Adidas es una compañía multinacional alemana fundada en 1949 dedicada a la fabricación de calzado, ropa deportiva y otros productos relacionados con el deporte y la moda (bolsos, camisas, relojes, anteojos, etc.), y patrocinadora de eventos y figuras deportivas a nivel mundial. Adidas es el segundo mayor fabricante de artículos deportivos del mundo después de Nike. Es uno de los mayores proveedores de material deportivo, con unos ingresos que superan los 14.534 millones de dólares estadounidenses y un total de aproximadamente 60.000 empleados. La marca tiene un valor de 6 800 millones de dólares estadounidenses, lo que la convierte en la segunda marca más valiosa entre las corporaciones deportivas.

²⁰ Los llamados «grandes del fútbol argentino» son tradicionalmente los clubes Boca Juniors, Independiente, Racing Club, River Plate y San Lorenzo de Almagro.

²¹ Boca Juniors actualmente posee 206.078 socios, River Plate 151.435, Independiente de Avellaneda 101.428, San Lorenzo de Almagro 100.000 y Racing Club 70.006 socios.

²² El posicionamiento, en mercadotecnia, es una estrategia comercial que pretende conseguir que un producto ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor. Se entiende el concepto de «producto» de forma amplia: puede tratarse de un elemento físico, intangible, empresa, lugar, partido político, creencia religiosa, persona, etc.

Capítulo III: Consumo de la indumentaria futbolística.

Como se analizó en el capítulo anterior, las alianzas estratégicas representan un potencial importante para el crecimiento económico de los clubes, además de la utilización de instrumentos utilizados en las empresas para la comunicación, pero sin lugar a duda, otra fuente de ingresos, aunque en menor escala, es la indumentaria futbolística.

En la actualidad, el deporte es un sistema abierto a la complejidad que caracteriza el continuo cambio de una sociedad avanzada, es decir, constituye un elemento social influenciado por las diferentes transformaciones que se van produciendo a las que debe adaptarse (deporte ocio-recreación, vinculación turismo-deporte-naturaleza, nuevas tecnologías, entre otros.), lo que está llevando a un aspecto sobre el que se debe reflexionar: el consumismo deportivo. No debemos olvidar que la práctica deportiva de hace tan sólo unas décadas se limitaba casi exclusivamente a un sector de la población con unas características socioeconómicas concretas, actualmente, la práctica deportiva se encuentra mucho más generalizada y con una mejor accesibilidad, sobre todo las modalidades de mayor participación. El estilo de vida deportivo goza de prestigio, puesto que se relaciona con una vida saludable y unos valores positivos determinados, lo que hace que se estén creando nuevas necesidades de consumo y negocios alrededor de esta nueva realidad social, pero lo que más influencia está ejerciendo sobre el consumismo deportivo es la creciente cobertura televisiva de todo lo relacionado con el deporte y el mundo de la moda, así como la aparición de nuevas actividades recreativas deportivas. En este sentido, se está generando una serie de segmentos de mercado que demanda no sólo practicar un determinado deporte, sino rodearse de todos los utensilios, vestimentas y accesorios necesarios para la puesta en acción. Paralelamente, esta mayor demanda deportiva arrastra un espectacular incremento de la oferta, acompañada de las más innovadoras técnicas de marketing. Los gastos en publicidad televisiva han aumentado considerablemente y, en especial, los dirigidos a la juventud, que se estima consumen más del 70% de los artículos para el deporte. El mercado deportivo es considerado un sector importante de la actividad económica estatal. El aumento de la demanda origina el interés, tanto del sector público como del privado, por ofertar y participar en las diferentes actividades que se relacionan con el deporte, tal como pone de manifiesto Otero (2001), “el deporte es una industria, cuyo peso está creciendo por su sinergia con la educación, la salud, el turismo y otras actividades relacionadas con el tiempo libre” (p. 67), a lo que cabría añadir, como indica Gratton (2002) “el interés más reciente en la cantidad de dinero que mueve el deporte de alto nivel en términos de patrocinio, pago de derechos de transmisión, pago de traspasos y salarios de jugadores” (p.27).

La demanda deportiva se desarrolla a partir de las decisiones sobre los gastos de consumo deportivo y, en este sentido, está condicionada por las preferencias de los interesados por el deporte. Según una encuesta realizada por la FIFA (2006), aproximadamente 270 millones de personas en el mundo están activamente involucradas en el fútbol, incluyendo a futbolistas, árbitros y directivos. De éstas, 265 millones juegan al fútbol regularmente de manera profesional, semiprofesional o amateur, considerando tanto a hombres, mujeres, jóvenes y niños. Dicha cifra representa alrededor del 4 % de la población mundial.

Durante el período 2003-2006 dicho organismo tuvo ingresos por 3238 millones de francos suizos (CHF) y gastos por 2422 millones de CHF²³, lo cual da un superávit de 816 millones de CHF. En gran parte de América del Sur los mayores ingresos se deben a la transferencia de jugadores a las ligas europeas, los fondos aportados por las transmisiones de la televisión y la publicidad en las camisetas. Por el lado de los europeos, los derechos televisivos, la publicidad, la venta de entradas y el merchandising cubren gran parte del presupuesto. A continuación, se detalla la composición del presupuesto de los clubes en Argentina.



Figura 6. Estructura de ingresos de clubes argentinos. Copyright 2013 por Asociación del Fútbol Argentino

1. Venta de entradas y cuotas sociales: Estos recursos representan hoy en día la principal fuente de ingresos de los clubes. Estos recursos están asociados a la concurrencia de simpatizantes el día del partido (boletería) y a la masa societaria. Por lo general, estos ingresos son variables conforme al desempeño deportivo del equipo, en alguna medida se trata de recursos procíclicos dado que crecen cuando el equipo se encuentra haciendo una buena campaña y descienden cuando el equipo no logra buenos resultados en el campeonato. En 2013,

²³ Es la moneda oficial de Suiza y Liechtenstein. Y la sede central de la F.I.F.A. se encuentra allí.

para los clubes de la muestra, los ingresos por la venta de tickets y cuotas sociales ascendieron a 31% del total de los ingresos de los clubes.

2. Marketing y Sponsors: La publicidad, el patrocinio, el merchandising e incluso la explotación de la marca son fuentes de ingresos que cada vez cobran una mayor relevancia en el negocio del fútbol, esto pasa en el fútbol internacional y también en el local. Incluye los ingresos por el alquiler de espacios publicitarios en el estadio, en la indumentaria deportiva e incluso en la marca que fabrica dicha indumentaria. Aquí es donde existen mayores diferencias entre los equipos grandes de Primera División y Nacional B y el resto de los clubes, ya que cada club es dueño de sus propios espacios y puede vender o alquilar cada ítem según le convenga, e incluso existen variados tipos de negocios según la creatividad de sus dirigentes respectivos. Además de estos sponsors, los clubes, especialmente los más populares, ceden a cambio de ingresos los derechos de imagen del club para la venta de diferentes productos y/o servicios, por ejemplo, termos, tarjetas de crédito, útiles escolares, ropa deportiva, vinos e infinidad de productos. En la muestra de clubes estos ingresos aportaron un 14% del total de ingresos de los clubes.

Como cualquier regla existen excepciones, en los dos últimos años, grandes equipos que han estado peleando el descenso han logrado aumentar sensiblemente sus recursos de boletería gracias al apoyo de sus simpatizantes.

3. Ingresos por la transferencia de jugadores: En el negocio del fútbol es impensado dejar de lado este ítem, que, si bien es un punto muy delicado de analizar, corresponde al núcleo de la industria del fútbol profesional. En particular si hacemos un paralelo entre el fútbol europeo y el sudamericano, la principal diferencia que encontraremos es en el origen de sus futbolistas. En las principales ligas de fútbol de Europa existe un abanico inmenso de nacionalidades de futbolistas, mientras que, en el fútbol sudamericano, salvo excepciones, sólo juegan jugadores de los países sudamericanos. Argentina, junto a Brasil, son los países que más futbolistas han aportado a las principales ligas europeas. Brasil, el principal proveedor de jugadores, exporta anualmente más de 100 jugadores a Europa solamente, dejando ganancias millonarias en su fútbol local. En la muestra de clubes, estos ingresos netos, es decir, descontados los gastos realizados por la compra de jugadores, (incluidos los ingresos por prestamos netos de jugadores) no han sido tan significativos, al menos en 2013, representaron ingresos por el 7% de los ingresos de los clubes.

4. Derechos de televisión: Los derechos de televisión del fútbol son otra fuente de ingresos de los clubes argentinos. Se trata de ingresos fijos (anuales) administrados directamente por la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) de acuerdo con los contratos

firmados y aprobados por su consejo directivo. Desde el año 2009 al 2017 provinieron de los derechos abonados por el Gobierno a través de Fútbol para Todos para los campeonatos locales y las cadenas de TV Fox Sports y Torneos y Competencias para los torneos internacionales (Copa Libertadores y Sudamericana). Los ingresos que genera la AFA por derechos de televisión son distribuidos entre la totalidad de los clubes asociados en porcentajes acordados por el Comité Ejecutivo, dichos porcentajes son renegociados anualmente. En 2013 los ingresos por derechos de televisión declarados por los clubes de la muestra representan aproximadamente un 19 % de los ingresos totales de los clubes. Según el balance de la AFA finalizado en junio 2014 los ingresos por derechos de televisión ascendieron a \$ 999,7 millones en el período julio 2013-junio 2014, de los cuales \$ 725 millones fueron transferidos a los clubes que participan de los torneos oficiales organizados por la AFA por este mismo concepto.

5. Otros ingresos: Los clubes cuentan además con otros ingresos ligados al fútbol profesional y la vida social de los clubes. Ligados al fútbol profesional son importantes los que perciben los clubes, fundamentalmente los de Primera División A, por la participación en campeonatos y giras internacionales y los percibidos por derechos de formación, además, relacionados con la vida social y la infraestructura de los clubes, se destacan los ingresos por concesiones, alquileres, estacionamiento, festivales y eventos. En los clubes que brindan servicios de educación son importantes también los ingresos por matrícula educativa y subsidios. En la muestra de balances de clubes del fútbol argentino estos ingresos aportaron \$ 971 millones, un 29% de los ingresos totales de los clubes.

En síntesis, la estructura de ingresos de los clubes profesionales es bastante diversificada. Los clubes argentinos se financian con sus socios y simpatizantes (31%) y otros ingresos correspondientes a actividades secundarias de los clubes como los alquileres para espectáculos, concesiones y eventos, el ingreso por derechos de TV contribuye con un 19%, por sponsors, marketing y publicidad un 14%, en tanto que la compra neta de las ventas de jugadores (incluidos préstamos de jugadores y derechos de formación netos) entre clubes argentinos representa un 7%. No obstante, la composición de ingresos presenta diferencias importantes cuando se analiza por división. La participación de los derechos de TV en los clubes de 1ºA representa un 18%, en tanto que nacional B, un 26,6% y sube a 36,1% en los clubes de 1ºB metropolitana, bajando relativamente la participación de ingresos originados por transferencias netas y otros ingresos.

Como puede apreciarse en el gráfico antes mencionado, el fútbol y los clubes que lo componen generan muchos segmentos que son beneficiados y a su vez que le traen réditos

económicos a la institución, sin embargo, intentaremos centrarnos en el sector de marketing y sponsors, que se detallará a continuación.

Porcentaje destinado por los clientes a merchandising

La influencia del fútbol sobre la economía no se acota solamente al fútbol profesional, sino también, al resto de las innumerables actividades económicas y sociales que generan los clubes de fútbol, lo cual repercute en la facturación de otros sectores, como la indumentaria y el calzado, el transporte, el turismo, la publicidad, y los contenidos audiovisuales. Es así como la realización de eventos deportivos, especialmente el fútbol, tiene diversos e importantes efectos sobre la economía por las actividades que están asociadas, como la venta de merchandising, venta de pasajes, hotelería, restaurantes, bares, museos, la realización de eventos culturales y recitales, la prestación de servicios educativos (jardines de infantes, colegios primarios, secundarios y profesorados), y la producción y consumo masivo de contenidos audiovisuales. De no existir el fútbol, muchas de estas actividades económicas y sociales no existirían, disminuyendo sensiblemente el bienestar de la población. Además, la realización de eventos deportivos de considerable magnitud, partidos claves entre equipos favoritos, o más aún, la realización de eventos como los Mundiales y las Olimpíadas producen impactos económicos fundamentales sobre el país sede, llegando a modificar incluso su estructura económica, por ejemplo, por la necesidad de adecuar los servicios públicos y generar nueva infraestructura necesaria para la realización de este tipo de eventos de escala mundial. Es así que el fútbol ejerce gran influencia en la economía ligada a diversos sectores:

La facturación de los clubes representa un 37% de la facturación de los shoppings del Gran Buenos Aires. La mayor parte del dinero que mueve el fútbol no pasa por los clubes sino más bien son los sectores asociados los que más se benefician de lo que genera este deporte (Coremberg, 2015, p. 62).

El efecto del fútbol sobre la economía no se limita a los ingresos y gastos realizados por los clubes en forma directa, gracias a este deporte popular, se sostienen una parte importante de otros sectores de actividad económica: producción y venta de indumentaria, producción de programas de TV y radio, edición de diarios y revistas deportivas, portales de noticias deportivas y un sinnúmero de otras actividades (turismo, hotelería, bares y restaurantes, espectáculos).

Según la AFA (2015) los clubes participan sólo del 6.3% del merchandising, prensa y publicidad, el 18% de la transmisión y producción televisiva y radial y un 36,7% del negocio

de otros servicios, en tanto que el turismo, cultura y alimentos fuera del hogar asociados al fútbol se genera exclusivamente por sectores asociados, mientras que los clubes generan sus propios ingresos por simpatizantes vía taquilla y cuotas sociales sin participación de terceros.

Tabla 3
VBP del fútbol argentino desagregado por sector y origen

	CLUBES DE FÚTBOL		SECTORES ASOCIADOS		TOTAL
Merchandising, Marketing, Prensa, Publicidad y Sponsors	1.229	6,3%	18.200	93,7%	19.429
Transm. y Producción de Radio y TV	1.704	18,1%	7.708	81,9%	9.412
Otros Servicios	2.536	36,7%	4.383	63,3%	6.919
Turismo, Cultura, Bares y Restaurantes		0,0%	2.624	100,0%	2.624
Entradas y Cuotas Sociales	2.723	100,0%		0,0%	2.723
Transferencia Neta de Jugadores	667	100,0%		0,0%	667
Total	8.860	21,2%	32.915	78,8%	41.774

Nota. Recuperado de Asociación del Fútbol Argentino. Copyright 2013
por Ariel Coremberg

De acuerdo a datos del INDEC (2019), el consumo en shoppings o centros de compras mostró una caída del 16,6%, pero no fue así en el consumo de la indumentaria deportiva, es decir, a pesar de la recesión en la cual se encuentra el país, los consumidores optan por renunciar a otros productos y sectores, pero no a los referidos al deporte:

“En los shoppings, los rubros que hacen pie son la ropa y los accesorios deportivos, mientras que por otro lado se derrumba todo, por ejemplo, lo relacionado a lo electrónico y electrodomésticos, que están vendiendo menos de la que vendían el año pasado” (Tetaz, 2019). Sin embargo, la complejidad del asunto denota otro análisis. Según Alicia Hernández, titular de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (2019) “Con estas tasas de interés y esta caída del consumo el sector está pasando una situación muy crítica. No hay forma de recuperarse”, por consiguiente, es una situación preocupante para el sector, como se expresaba anteriormente, ya que no se están dando las condiciones aptas para las marcas de deportes, al igual que en los demás sectores. La situación del país es crítica y así se refleja:

La ropa se lleva -o más bien solía llevarse- entre un 7% y un 10% del gasto de una familia. Sin embargo, esos porcentajes hoy están por debajo debido a la pérdida de poder adquisitivo. Esto se da en todos los sectores socioeconómicos, aunque con matices. En las clases media y alta lo que ocurre es que muchos compran menor cantidad, aunque de primeras marcas; o sea, en lugar de comprar, por ejemplo, varias prendas, pero baratas, prefieren comprar menos a precios más altos. En cambio, en los sectores de menor salario directamente se deja de comprar (CIAI, 2019).

“Análisis del mercado de la indumentaria futbolística y desarrollo de merchandising de los clubes de fútbol”

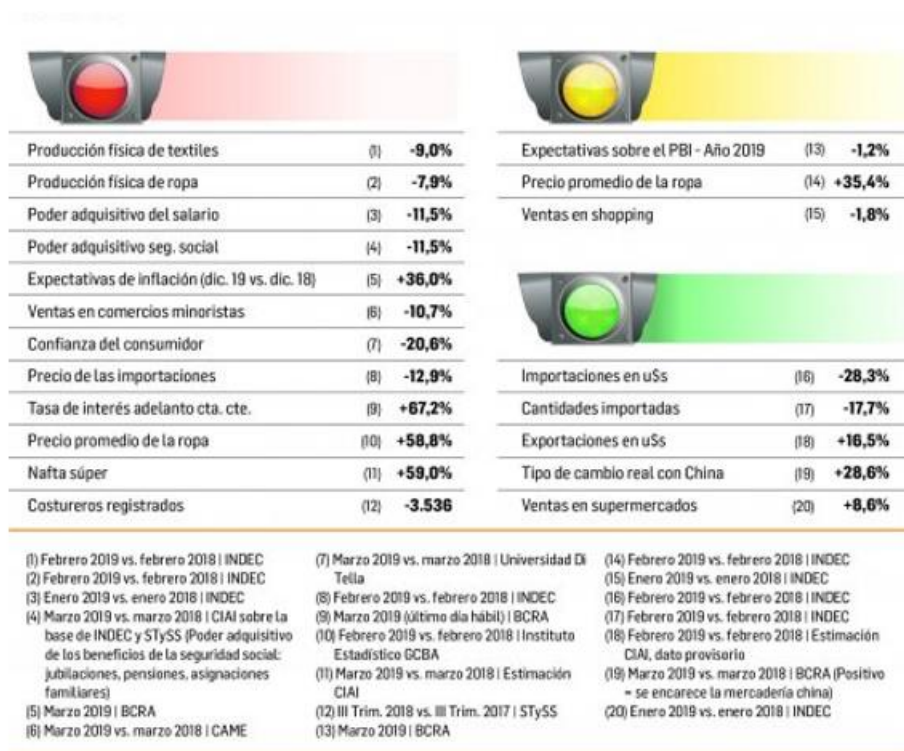


Figura 7. “Semáforo de la indumentaria argentina en abril de 2019”.

Copyright 2019 por Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria

En este gráfico puede analizarse la situación actual del consumo de la indumentaria deportiva. Si los precios siguen incrementándose, consecuentemente la inflación trepará y el poder adquisitivo de los consumidores caerá aún más, por lo tanto, no es un panorama propicio para el sector:

La caída en el poder adquisitivo de la población condujo a menores ventas de ropa en comercios minoristas, decrecieron 10,7% durante marzo. Mientras que en febrero se contrajeron las cantidades fabricadas de indumentaria en un 7,9% comparado con el mismo mes de 2018, y el eslabón textil mostró una caída en su producción de 9%. Esto, además, llevó a la pérdida de más de 3.500 puestos de trabajo en el sector. La reducción en las ventas se dio en paralelo a un abaratamiento relativo de las prendas, cuyos precios aumentaron 47,4% interanual en septiembre, por debajo del nivel general de inflación de 54,5% medido por el INDEC. (Confederación Argentina de Mediana Empresa, 2019).

Entonces, luego de analizar el sector en cuestión, está a la vista que los textiles no están atravesando su mejor momento, muchas marcas de indumentaria deportiva se han tenido que ir del país a causa de la situación debido a que presentan números rojos y en declive frente la inflación que rodea a Argentina.

Productos más vendidos

Indudablemente en el mundo del fútbol, lo más representativo, para cada persona que le gusta el deporte o lo practica, es la camiseta de fútbol, sea de su equipo favorito, su selección o alguna otra que presente un diseño atractivo; a ésta le siguen otros productos de indumentaria como pantalones, medias, camperas, entre otros. En una medición que realizó la empresa Euroamericas Sport Marketing (2019) se puede observar el impacto en números de la misma: “Entre abril del 2018 y abril del 2019 Boca fue el club del fútbol argentino que más camisetas vendió con un total de 2.433.000 superando en más de 1 millón a su eterno rival River, que totalizó 1.300.000 casacas vendidas” (p. 2).

Las camisetas de fútbol, así como todo el merchandising de lo que envuelve a un club, es uno de los accesorios que los aficionados al deporte buscan de la mejor manera como prueba y seña de identidad con su equipo favorito, así como la manera de expresar sus sentimientos hacia uno u otro como corresponde. Por eso, y para medir las cantidades económicas que ingresa cada entidad, su carburante es la venta de camisetas. Con ello, se profundiza conociendo que los éxitos deportivos actuales que pueden tener según qué equipos de fútbol no están sujetos al poder de los aficionados por hacerse con sus camisetas y demás complementos deportivos. La venta de camisetas se ha convertido en una prioridad para los clubes de toda Europa porque los ingresos que genera son necesarios para aumentar el potencial de sus plantillas y, además, es una forma directa de medir el nivel de afición de las entidades. Así, es notorio el poderío comercial establecido en el fútbol por la Premier League²⁴, en el que conforma un modelo que lo sitúa como el mejor del mundo.

Sin embargo, en Argentina, no se manejen los mismos números, ya que las realidades no son las mismas, aunque la venta de camisetas ocupa un lugar muy amplio en la mente de los fanáticos. Tal es así, que dos de los equipos más grandes del país engloban cifras alentadoras en ventas de indumentaria:

El top cinco se encuentra compuesto por Carlos Tevez que entre los fanáticos de Boca Juniors acaparó el 26,17% de las preferencias, del lado de River Plate Lucas Alario encabezó la preferencia de los hinchas «millonarios» con un 7.66%. Para los equipos de Racing, San Lorenzo e Independiente los favoritos de los fans han sido Diego Milito (35,5%), Leandro “Pipi” Romagnoli (19.75%) y Cristian “cebolla” Rodríguez (4,4%,) respectivamente. Así mismo también se han revelado las cinco provincias con más camisetas de fútbol vendidas en el 2016; el ranking fue liderado por la provincia de Buenos Aires (31.20%)

²⁴ La Premier League (en español, Liga Principal), también conocida en Inglaterra como The Premiership, es la máxima categoría del sistema de ligas de fútbol de Inglaterra. Comenzó a disputarse en la temporada 1992-93 y desde entonces se ha celebrado sin interrupciones.

seguido por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (15.28%), Córdoba ocupa la tercera posición (7.64%), Santa Fe en el cuarto puesto (7.14%) y Entre Ríos (4.01%) en quinto lugar (América Retail, 2017).

A partir de aquí, se intentó conocer cuáles eran los productos más consumidos por los clientes y fanáticos de los clubes, y se arrojaron los siguientes resultados.

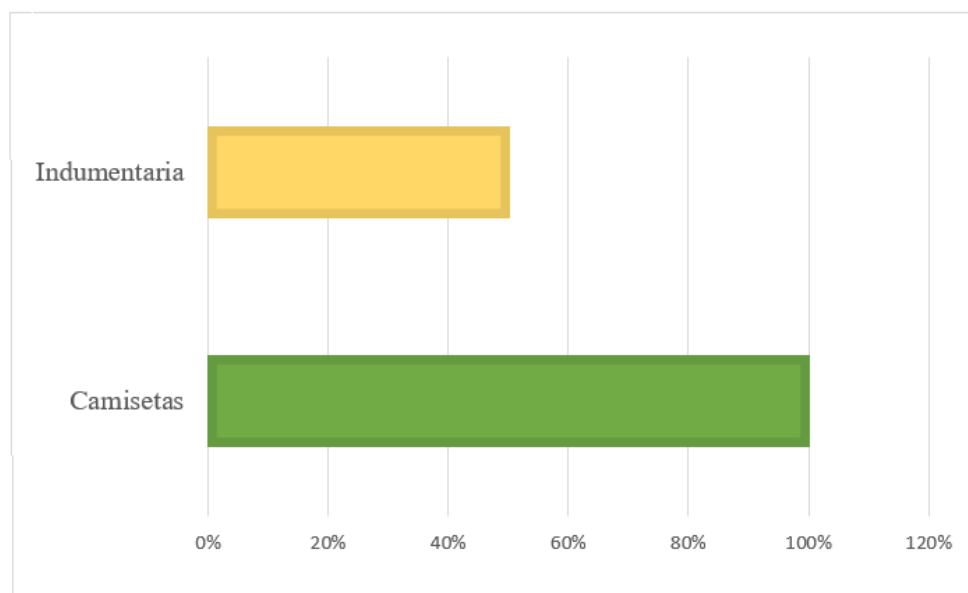


Figura 8. “Productos más vendidos por clubes de fútbol de la provincia de Santa Fe. Elaboración propia a partir de trabajo de campo

A partir del mismo, se puede concluir que el total de los votantes indicó que las camisetas de fútbol son los artículos más consumidos y, la mitad de ellos también agregó artículos de indumentaria (pantalones, gorros, camperas). Esta tendencia se ve muy reflejada en la actualidad de los clubes, ya que las camisetas e indumentaria varían cada temporada y los seguidores eligen adquirir el nuevo kit para estar en “concordancia” con el equipo. No ocurre esto con otros productos como accesorios (tazas, llaveros, bolígrafos) ya que no son tan atractivos. Por esta razón, cada marca diseña cuidadosamente la ropa de manera que los fanáticos sientan la necesidad de obtenerla, por estética y por el sentido de pertenencia que ésta genere.

Estacionalidades del sector

Es evidente que la llegada y el paso de una determinada estación produce un impacto muy grande en la economía de un país, se hacen cosas diferentes, cambian los patrones de consumo, de ocio, y además el aspecto climático por lo que la mayoría de las variables económicas se ven afectadas por el paso de las estaciones, estos cambios se producen a nivel mundial; ya que en todo el hemisferio norte se produce el verano a la vez, mientras que Oceanía

y parte de África, América y Asia están teniendo otra variación estacional. Sumado a estas variaciones estacionales también se encuentran inéditos que hacen que las ventas fluctúen:

Uno de los detalles más anecdóticos de las ventas en la plataforma online se registró en Brasil con un alza en las ventas de camisetas de fútbol de la selección alemana, equipo que fue quien goleó en su propia casa a la verde amárela durante el Mundial de 2014. Las conversiones en Mercado Libre de este artículo aumentaron un 74% de mayo a junio, el mes del comienzo de la Copa del Mundo (Impacto, 2018, p.2).

Como se aprecia en el ejemplo antes mencionado, el sector de la indumentaria deportiva varía constantemente, dependiendo de la región en que se encuentre, pero como nuestra área de interés es Argentina, la venta de indumentaria deportiva coincide generalmente con el inicio de la temporada futbolística de los distintos clubes (momento en el que las instituciones presentan sus nuevas equipaciones, marcas, publicidades y campañas.). Además, indudablemente el hecho del paso de las estaciones influye en gran parte en el consumo de indumentaria deportiva, en otoño-invierno (21 marzo a 21 de junio), empiezan a verse en el mercado productos como camperas, pantalones largos, guantes, gorros, camperas rompevientos, entre otros mientras que cuando llega el clima más cálido, los productos varían como por ejemplo musculosas, camisetas mangas cortas, pantalones cortos, gorras. Por consiguiente, hay que destacar que el consumo del sector no es el mismo en todas las partes del año, ni las expectativas tampoco lo son. Generalmente, los fanáticos de los clubes, cuando inicia la temporada tienen esperanzas de conseguir grandes logros y campeonatos, entonces, van “corriendo” a comprar la camiseta de sus amores.

Se ha dicho que a los denominados aficionados de un equipo de fútbol les afectan en mayor medida los resultados positivos o negativos del mismo. Sin embargo, es necesario volver a valorar algo de una gran importancia y que da, por así decirlo, mucho juego al departamento de marketing de un club: la lealtad. Son los equipos de fútbol más importantes los que tienen un mayor nivel de lealtad, lo cual, sin duda, es debido a la mayor fuerza de su marca y a la mayor demanda de espectadores. Estos equipos notan menos las fluctuaciones de aficionados en el estadio cuando no se logran los resultados esperados y, por ello, debe ser uno de los objetivos de cualquier director de marketing fortalecer la marca del equipo para el que trabaja y conseguir que el aficionado se identifique verdaderamente con la misma, uno de los principales instrumentos para conseguirlo son los spots o anuncios en televisión. Estas variaciones también pueden verse reflejadas en el consumo de

indumentaria ya que, cuando los equipos llevan un campeonato positivo o exitoso, los fanáticos y los no fanáticos tienden a consumir más dichos productos. Es decir, no es la misma situación al inicio de la temporada que a mitad temporada o al final, es un sector que presenta estacionalidades en cuanto a aspectos deportivos, psicológicos, culturales y obviamente, económicos; la gente no consumirá productos de merchandising si es muy costoso o tiene que renunciar a bienes de necesidad básicos u otros.

Para ratificar estos datos se indagó sobre los meses en los cuales se generaban mayores ventas y sus razones.

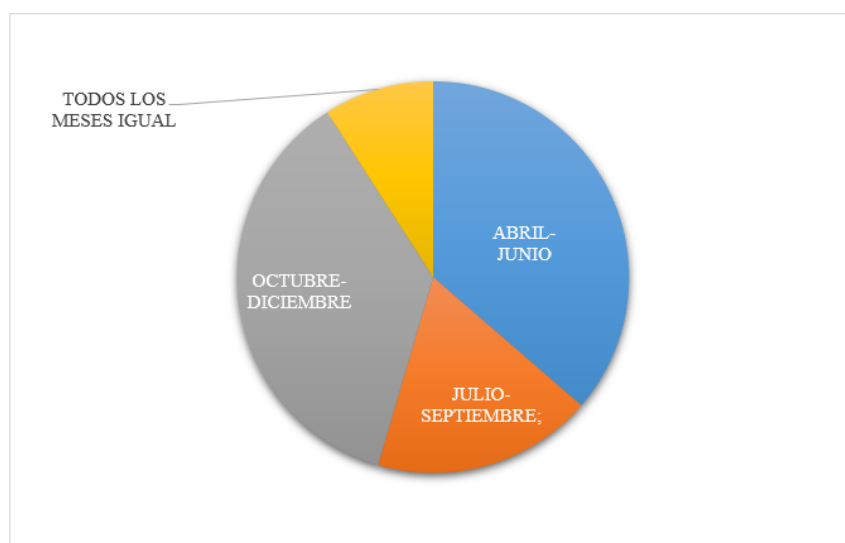


Figura 9. "Meses en los que se presentan mayores ventas de indumentaria futbolística en la provincia de Santa Fe". Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Como puede apreciarse, hay meses en los cuales se vende más que otros, es decir, el mercado de indumentaria deportiva presenta estacionalidades. Los ciclos coinciden con el inicio de los torneos/temporadas de fútbol. Estos inician generalmente en los meses de febrero-marzo y justo ahí las marcas comienzan a publicitar las camisetas y la indumentaria para la temporada, y los precios de lanzamiento son demasiado elevados. Entonces, los fanáticos esperan que esto se normalice y acuden a las tiendas a partir de abril principalmente. Luego, con el paso de los meses, por una cuestión de temperatura y cambio de estación, se deja de consumir estos productos (camisetas). En diciembre se acerca la finalización del torneo y a eso se suma la época de fiestas, las promociones por parte de las marcas (liquidaciones) y la nueva edición de camisetas en los próximos meses, entonces la gente vuelve a consumir debido a la disminución de precios.

Conclusiones

En este trabajo se analizó la realidad que rodea a las instituciones deportivas de fútbol de la región centro de la provincia de Santa Fe, pero, sobre todo el mercado de la indumentaria deportiva y su relación con el desarrollo de merchandising. A partir de esto, se desglosó en tres aspectos específicos a saber, el consumo de la indumentaria deportiva, la importancia brindada por los clubes a la imagen corporativa, y, por último, la existencia de alianzas estratégicas como otra forma de generación de ingresos para cada uno de ellos. Cada uno de estos puntos tienen como meta final: la generación de ingresos directa o indirectamente.

Para lograr el objetivo, se contrastó diferentes realidades y situaciones, y entonces, la unidad de análisis fue la cumbre estratégica, o más bien, los cargos jerárquicos que poseen la visión integral de la institución de –algunos– clubes de la región centro de la provincia de Santa Fe puesto que es la parte de la organización que se dedica a la gestión y poseen conocimiento de las estrategias organizacionales, por lo tanto, constituyen el grupo necesario para entender el comportamiento de las mismas. Para seleccionarlás se tomaron cuatro aspectos relevantes: según su envergadura y sus recursos económicos; según su territorio y expansión; según su grado de desarrollo comercial y gestión de la imagen corporativa, y, por último, según la división a la que pertenecen.

Es claro que los que pertenecen a ligas de menor jerarquía no presentaron la misma situación que uno de primera división, por eso, se estableció el camino a seguir y las líneas de acción para disminuir esta disparidad. Con este análisis de los tres grupos se obtuvo una visión representativa e integral.

Se concluyó que hay una gran diversidad en el fútbol argentino en relación a las cuestiones que fueron mencionadas²⁵, y a partir de ello, se extiende la brecha entre clubes grandes y pequeños. En el primer grupo analizado (clubes de primera división) se percibió un entendimiento acerca de la importancia del mercadeo deportivo y la gestión continua de la imagen, y en concordancia con la idea, estos clubes generan constantemente acuerdos o alianzas con diferentes organizaciones para ir en busca de ello, pero sin dejar de contemplar la reputación que la otra organización posea. Como puede observarse, es otro componente de la estrategia comercial, ya que el club no quiere ser relacionado con una empresa que no cumpla con los estándares morales o esté mal posicionada en la mente del cliente.

²⁵ Envergadura y recursos económicos; territorio y expansión; grado de desarrollo comercial y gestión de la imagen corporativa

En el segundo grupo (clubes de liga rosarina), también se notó una cierta comprensión de estos conceptos y son aplicados en grandes porcentajes, debido a que el público y la recepción es muy amplia en una ciudad como Rosario y alrededores. Sin embargo, hay que destacar que las estrategias, políticas y acuerdos organizacionales son más diminutos, es decir, no invierten grandes montos en el desarrollo de su imagen ni se asocian a marcas de renombre (como sí ocurre en el primer grupo).

En el tercer y último grupo (clubes de liga San Martín), se encontró una realidad totalmente distinta a los clubes de primera división y es aquí donde residió la abismal disparidad entre ellos. Si bien –en algunos– existen ideas de mercadeo deportivo, y –en la medida de lo posible– tratan de aplicarlas, no cuentan con los recursos económicos necesarios, ni el alcance (debido al lugar de origen), ni mucho menos con la infraestructura básica y, sumado a eso, manejan otra escala de prioridades.

No obstante, la relación que se descubrió entre los tres grupos analizados es que la gran mayoría mantiene una noción de la revolución que vive el fútbol y la importancia que tienen los aspectos mencionados tal que la evidencia lo demostró como, por ejemplo, con la utilización de redes sociales (que es una técnica de mercadeo deportivo) para potenciar la imagen del club y, sobre todo, la comercialización de la indumentaria futbolística. La totalidad de las instituciones encuestadas ratificaron que la venta de camisetas ocupa un rol importante en el fortalecimiento de la idiosincrasia²⁶ del club, y a su vez, como generador de ingresos. Es por esta razón que cada temporada la diseñan minuciosamente y aparecen en ella los patrocinadores²⁷. En resumen, el mercado de la indumentaria futbolística no es tan vasto como se dedujo al comienzo, sino que, resultó que depende de otros aspectos intrínsecos como la trayectoria, la imagen y la cantidad de seguidores, es un mix necesario para que se convierta en rentable. Por último, luego de realizar este trabajo de investigación, como resultado se puede concluir que la disciplina futbolística es un mercado atractivo y demasiado rentable, pero debe ser acompañado por aspectos que no tienen que ver con lo netamente monetario, sino que hay que entender al consumidor y satisfacerlo de la misma forma que cualquier empresa. Concluyendo, el fútbol argentino requiere esta transformación, y los clubes del interior aún más, es un proceso necesario y arduo pero que brinda resultados que están a la vista de todos. A partir de este concepto surge la idea de gerenciar los clubes y pensarlos desde otro punto de vista, donde sean mucho más que sólo clubes de fútbol.

²⁶ Modo de ser que es característico de una persona o cosa y la distingue de las demás

²⁷ El patrocinador es aquella empresa o persona que invierte una cantidad de dinero concreta en promocionar su marca en un medio específico.

Anexos

Modelo de encuesta

Merchandising deportivo y gestión de la marca.

El marketing deportivo es la parte del marketing que se encarga de promover la imagen (identidad) de una institución deportiva y, en base a ello, potenciar sus ingresos. El merchandising deportivo es una herramienta de aplicación (camisetas, gorras, bolígrafos, etc.).

*Obligatorio

1. Desde su perspectiva como institución, ¿aplican técnicas de mercadeo deportivo? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ NO

2. En caso de haber respondido "Sí": ¿Existen meses con más ventas que otros? ¿Cuáles?

Selecciona todos los que correspondan.

(Puede seleccionar más de una opción)

ENERO/FEBRERO/MARZO	☐
ABRIL/MAYO/JUNIO	☐
JULIO/AGOSTO/SEPTIEMBRE	☐
OCTUBRE/NOVIEMBRE/DICIEMBRE	☐
NO, LA VENTA ES UNIFORME	☐

3. Del 1 al 5, ¿en qué medida utilizan las redes sociales y otros medios comunicacionales para impulsar la imagen institucional? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco utilizado	☐	☐	☐	☐	☐	Muy utilizado

4. ¿Poseen alianzas estratégicas (vínculos deportivos y/o comerciales) con otras entidades? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ NO

5. ¿En que se centra la "idiosincrasia" (identidad) de la institución?

Selecciona todos los que correspondan.

(Puede seleccionar más de una opción)

Logo	☐
Colores	☐
Trayectoria	☐
Valores	☐
Otro/s	☐

6. ¿Cuáles son los productos que presentan mayores ventas? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Camisetas
☐ Indumentaria (pantalones, gorros, camperas, etc)
☐ Accesorios (llaveros, tazas, bolígrafos, etc)
☐ No se venden este tipo de productos ni en grandes cantidades.

Otro: ☐ _____

7. Del 1 al 5, ¿cuan desarrollada está la imagen corporativa de la institución? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Escaso desarrollo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy desarrollado

Referencias bibliográficas

- Academia. (26 de Julio de 2018). *Academia nubimetrics*. Obtenido de <https://academia.nubimetrics.com/el-impacto-y-lo-que-dej%C3%B3-el-mundial-en-mercado-libre>
- Ariño, Á. (Febrero de 2007). *Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa*. Barcelona: ESTRATEGIA FINANCIERA.
- Asociación del Fútbol Argentino (A.F.A.). (2015). *La contribución del fútbol a la economía argentina*. Buenos Aires: UBA.
- Castillo Uribe, J. (2014). *Guía práctica para el registro de marcas*. Caracas: Debates IESA.
- Club Atlético Talleres. (14 de Febrero de 2019). *Club Atlético Talleres*. Obtenido de <https://www.clubtalleres.com.ar/presentamos-los-aliados-estrategicos-que-acompanan-el-proyecto-institucional-social-y-deportivo/>
- Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). *El fútbol en la economía argentina: números sin pasiones*. Buenos Aires: The Authors.
- Drucker, P., & Goleman, D. (2018). *Liderando personas*. Profit.
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas corporativas: un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: Alfaomega.
- El Intransigente*. (28 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://elintransigente.com/economia/2019/05/28/los-argentinos-consumen-menos-alimentos-pero-mantienen-el-consumo-de-indumentaria/>
- El Observador. (19 de Agosto de 2017). *El Observador*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/bbva-y-el-club-nacional-de-football-sellaron-alianza-estrategica-201781914220>
- Fashion network. (26 de Enero de 2017). *America retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-netshoes-revela-los-productos-mas-vendidos-de-jugadores-de-futbol/>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones corporativas.

- Fink, J., Trail, G., & Anderson, D. (2002). Environmental factors associated with spectator attendance and sport consumption behavior. *Sport Marketing*.
- Flores, M. A. (31 de Diciembre de 2017). *Los Andes*. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=merchandising-deportivo-el-negocio-de-la-pasion-toma-color>
- Forbes. (17 de Julio de 2019). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/soccer-valuations/list/#tab:overall>
- Gastañaduy Benel, A. (2003). *Franquicias: opción de desarrollo estratégico*. Lima: EANG.
- Gastañaduy Benel, A. (2003). *Marketing de instituciones deportivas*. Lima: ESAN.
- Grauer, M. (1989). *The use and misuse of Consumer Welfare*.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (1992). Administración y estrategia. En J. Hermida, R. Serra, & E. Kastika, *Administración y estrategia: teoría y práctica* (págs. 273-361). Buenos Aires: Macchi.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista P. (2006) *Metodología de la investigación*. 5ta Edición. Santa Fe (México): McGraw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica*. McGraw Hill.
- JCh. (1 de Mayo de 2019). *MSN*. Obtenido de <https://www.msn.com/es-ar/noticias/otras/conoc%C3%A9-cu%C3%A1les-son-las-10-camisetas-m%C3%A1s-vendidas-en-el-f%C3%BAtbol-argentino/ar-AAALW56>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- La información. (28 de Octubre de 2010). *La Informacion*. Obtenido de https://www.lainformacion.com/deporte/futbol/atletico-presenta-su-alianza-estrategica-con-el-campeon-de-la-liga-tailandesa_TMvvgIBI2CRIDYJzhJIU17/
- Los Andes. (1 de Mayo de 2019). *+Deportes*. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=que-equipo-vende-mas-camisetas-en-argentina>

- MARCA. (8 de Julio de 2011). *MARCA.com*. Obtenido de https://www.marca.com/2011/07/08/futbol/futbol_internacional/premier_league/1310131934.html
- Martín, E. M. (2014). *El marketing en el fútbol*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Micheles, J. (20 de Agosto de 2019). *TyC Sports*. Obtenido de <https://www.tycsports.com/al-angulo/futbol-argentino-en-epoca-de-turbulencia-economica-cuanto-y-como-afecta-la-devaluacion-a-los-clubes-20190820.html>
- Ministerio de educación. (2010). *EduSport*. Obtenido de http://recursos.cnice.mec.es/edfisica/publico/articulos/articulo15/articulo_15.php
- Ortega, M. (19 de Abril de 2019). *Ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/numeros-rojos-indumentaria-la-crisis-esta-moda-n5026753>
- Pope, J. L. (2002). *Investigación de mercados: guía maestra para el profesional*. Bogotá: Editorial Norma.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Cambridge: Deusto.
- Quispe, J., & Rivera, J. (2017). *Estrategias competitivas y gestión deportiva: Una perspectiva de la teoría basada en recursos aplicada al sector del fútbol*. Lima: Emerald.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Talaya, Á. E., & Molina Collado, A. (2014). *Investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Tarricone, M. (4 de Junio de 2015). *Chequeado*. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/como-se-financia-el-futbol-argentino/>
- Varela, R., & Bedoya Arturo, O. L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. En *Estudios Gerenciales* (págs. 21-44). Cali: ICESI.
- Velásquez, D. (2013). La estrategia: factor clave para el éxito de una empresa. *Debates IESA*, 78-80.
- Villarroel Camacho, L. E. (2017). *Finanzas Corporativas*. CreateSpace Independent Publishing Platform.