



adentrar en el negocio futbolístico con el fin de sacarle todo el rendimiento posible. Antes que nada deberá hacer un estudio de la situación global del fútbol. Es sin duda el deporte más seguido en el mundo, pero no en todos los países.

Tendrá que conocer en profundidad las *sport properties* que son entidades o deportistas que por diversos factores tienen el potencial necesario para disponer de una cartera de productos propia. Los grandes clubes europeos lo son; también los grandes deportistas como Cristiano Ronaldo o Messi; y los grandes campeonatos (Mundiales, Eurocopas o Champions League) y asociaciones como Premier League o la Liga de Fútbol Profesional que son capaces de generar gran negocio a su alrededor.

1 ESTRATEGIA. Conociendo ya las condiciones previas de trabajo, llega el momento de lanzarse a realizar una estrategia de cómo se quieren hacer las cosas. Lo primero es establecer un posicionamiento de marca, saber qué es lo que tienes, qué puedes vender y en qué eres único. Luego hay que crear una masa crítica que sería el grupo de aficionados que te seguirá. Ver qué medios de comunicación te rodean y definir cómo será tu relación con ellos ya que la presencia en dichos medios es una prioridad absoluta. "No hay marketing deportivo sin Prensa", dice Calza-



2 EL ESTADIO. Ahora ya llega el momento de vender. El primer reto al que se enfrenta el *sport marketer* es la de llenar su propio estadio. La presencia de aficionados siempre dependerá en gran medida del rendimiento futbolístico del equipo, pero no será, ni mucho menos, el único factor a tener en cuenta ya que vemos como un gran número de estadios alemanes tienen cerca del 100% de ocupación anual. No hay que perder un minuto en partidos que se vende solos, como un Real Madrid-Barcelona, ni en los invendibles, como un partido de vuelta Copa del Rey ante un rival de Segunda B con un resultado positivo en la ida. Es en el resto donde

hay que volcarse. Hay que intentar que el espectador tenga acceso a la compra de entradas de una manera sencilla y con muchos canales de venta. Darle un valor añadido al partido por la presencia de un gran futbolista, destacar la posibilidad de conseguir un récord o aprovechar un horario inusual como le sucedió al Real Madrid frente a Osasuna al jugar a las 12.00 horas del mediodía llenando el campo. La gestión de las entradas *Vips* es también fundamental así como el perfecto servicio que conllevan.

EJEMPLO PRÁCTICO: Llenar el Camp Nou: "Mi experiencia para generar actividades de entretenimiento alrededor de los partidos para atraer espectadores no fue del todo positiva. En la temporada 2003-04 bajo el lema *Camino a Goteborg*, organizamos diferentes acciones de promoción de los partidos incluyendo actividades de entretenimiento antes de los partidos. Los resultados no pudieron ser más desalentadores ya que, en tres partidos, asistieron al Camp Nou 30.000, 25.000 y 46.000 espectadores. Tampoco conseguimos mediante otras acciones que los aficionados estuvieran más tiempo en el estadio. El atractivo de un partido está, por tanto, estrechamente relacionado con variables de tipo deportivo".

CÓMO FORRARSE CON EL FÚTBOL

ESTEVE CALZADA, EX DIRECTOR DE MARKETING DEL BARCELONA, PLASMA EN UN LIBRO SUS EXPERIENCIAS • UN MANUAL PARA SABER CÓMO SE MUEVE EL DINERO • ESTADIOS, DERECHOS DE IMAGEN Y MERCHANDISING, UN FILÓN

LUIS F. ROJO | BARCELONA

El mundo del fútbol mueve una cantidad enorme de dinero cada año con presupuestos cada vez mayores en los clubes de fútbol. Un espectáculo mayúsculo que conlleva un negocio gigantesco paralelo de miles de millones. ¿Cómo se crea esa negocio? ¿Dónde está el dinero? ¿Cómo se gestionan los

derechos de imagen de los jugadores? ¿Cómo se crea una marca propia? Todas estas preguntas y muchas más nos las responde Esteve Calzada en su libro *Show me the money!*, un perfecto manual para *forrarse* en el negocio futbolístico paso a paso, a través de su experiencia como director de marketing del Barcelona.

En este libro, el *sport marketer* es aquella persona que se va a

da. Después llega el momento de hacer una cartera propia de productos para comercializar y salir venderlos.

EJEMPLO PRÁCTICO: El posicionamiento del Barça. "Tuve la fortuna de participar desde el principio hasta el final en el grupo de trabajo que desarrolló el nuevo posicionamiento del Barcelona. Había que diseñar una propuesta única ya que partíamos con retraso en relación al Real Madrid o Manchester United. Y así quedó definido en base a la solidaridad y fútbol espectacular: el Barcelona es el club más comprometido con la sociedad impulsando acciones sociales con especial atención a los niños y, por otra parte, practica el fútbol más atractivo con un patrón de juego ofensivo, un equipo que sabe ganar y perder y que está formado mayoritariamente por canteranos complementados con jugadores de talla mundial".



Calzada, en la presentación del libro.

3 DERECHOS DE PATROCINIO. La pregunta que debe hacerse aquí es el *sport marketer* es qué puede vender y cómo debe hacerlo. Las principales fuentes de ingresos, independientemente de los derechos de televisión, son el patrocinador de la camiseta y la empresa de ropa deportiva que tendrá la exclusiva. Los clubes luego tienen una serie de patrocinadores principales, normalmente uno de cada gran sector (telefonía, automoción, bancos...). A estos patrocinadores hay que darles los sopornos necesarios donde lucirán sus logos. Y aquí es donde la imaginación juega un papel fundamental creando nuevos espacios, como lo fue, por ejemplo, el arco situado en el terreno de juego por donde los jugadores saltan al campo. Un lugar ideal para poner publicidad. Es muy importante que sea



el propio club el que pueda gestionar sus derechos y que éstos, como sucede en muchos casos, no estén vendidos a terceros.

EJEMPLO PRÁCTICO: El dossier Nike: “Cuando tuvimos que negociar en 2005 la renovación del contrato de Nike, fuimos a Oregón con un dossier de 80 páginas que habíamos preparado para nuestra presentación. Nuestro objetivo era impresionar a los ejecutivos de Nike con la transformación que se había producido en el club gracias a nuestra gestión. Bajo el título *El inicio de una nueva era*, incluía información detallada sobre la evolución del club a nivel social, económico y mediático corroborada con estudios independientes. Expusimos el gran nivel competitivo de la plantilla y las posibilidades de conseguir éxitos deportivos. Llegamos a incluir las cotizaciones de las casas de apuestas para demostrar que el Barcelona era el máximo favorito para ganar la Champions League, como se demostró después con el triunfo en la competición continental y en el resto de torneos que el club fue incorporando a su palmarés”.

4 DERECHOS DE IMAGEN DEL JUGADOR. Los grandes futbolistas tienen una gran capacidad de generar ingresos, pero hay que tener en cuenta que solamente muy pocos en cada país tiene un gran potencial y concentran a la mayoría de los anunciantes creando auténticos *sudokus* de derechos comerciales como el de Villa y los anuncios de cervezas. Es muy importante en este caso el posicionamiento del jugador para así rentabilizar al máximo las posibilidades del futbolista. Cristiano Ronaldo es un futbolista que transmite unos valores mientras que Messi, prácticamente los contrarios. Y los dos venden. La relación del futbolista con los medios de comunicación es fundamental.

EJEMPLO PRÁCTICO: El caso Villa: “La empresa cervecera Mahou contrató a David Villa como embajador de la marca y mediante este acuerdo obtenía el derecho a rodar diversos anuncios de televisión utilizando los derechos de imagen propios del jugador, que no usaba ropa deportiva, sino que iba vestido de calle. Asimismo, la cervecera Damm, como patrocinador del Barcelona, puede usar los derechos de imagen de sus jugadores vistiendo de azulgrana, entre ellos los del propio David Villa. Y lo mismo puede hacer Cruzcampo como patrocinador de la selección española. Igualmente, Heineken, como patrocinador de la Champions League, puede utilizar imágenes de partidos del Barcelona en los que está Villa para su publicidad, lo mismo que puede hacer Budweiser como sponsor de los mundiales de fútbol. Hasta cinco marcas que compiten en el mercado de la cerveza pueden asociarse con David Villa.”



3 Estrategias y tareas con derechos TV

Valor comercial	Objetivos	Estrategias	Tareas sport marketer
Sin valor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción sport property ✓ Impactos publicitarios para patrocinadores 	<ul style="list-style-type: none"> Colocación Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones cadenas televisión • Búsqueda de patrocinadores • Producción de las imágenes • Distribución en redes sociales
Con valor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos económicos ✓ Promoción sport property ✓ Impactos publicitarios para patrocinadores 	<ul style="list-style-type: none"> Cesión Venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia en criterios reparto del valor • Definición productos • Acuerdos con intermediarios y comercialización

Por su contenido técnico, dinamismo y carácter global, a menudo se recurre a la ayuda externa para la gestión de los derechos de TV

4 Evolución control/propiiedad derechos FC Barcelona

Eventos	Soportes publicitarios	2002	2007
Partidos	Publicidad estatica y dinamica terreno de juego	TVV Sans Movic	Mediagm FC Barcelona (T)
	Publicidad estatica estadio	TVG Sports Móvil Adverts (teléfono)	Mediagm FC Barcelona
	Indumentaria oficial jugadores	Hexis Sports	FC Barcelona
	Video marketing	IGOFony	FC Barcelona
Entrenamientos	Publicidad estatica	Teletonia	FC Barcelona
	Indumentaria oficial jugadores	Hexis Sports	FC Barcelona
Ruedas de prensa y entrevistas	Backshot	FC Barcelona (entrevista a Diago)	FC Barcelona
	Microfono	FC Barcelona (entrevista a Nike)	FC Barcelona
Publicidad directa	Surge TV	Teletonia	FC Barcelona
	Revista oficial	GoGo/Ad	FC Barcelona
	Página web	MSI	FC Barcelona
	Replicas conmutas	Nike	Nike

5 DERECHOS DE TELEVISIÓN Y MERCHANDISING. Es la mayor fuente de ingresos en los principales clubes de Europa. Aquí el *sport marketer* tiene poco margen de actuación y debe mantener una postura pragmática ya que depende de decisiones de terceros o colectivos. Lo que sí puede hacer es dar más valor a los derechos de televisión. Evidentemente, por la calidad del equipo, la capacidad de generación de audiencias, la presencia masiva de espectadores al estadio o los partidos relevantes. El *merchandising* es una fuente de ingresos para los clubes pero que aporta unos beneficios sensiblemente inferiores en comparación con otros capítulos como patrocini-

o, estadio o derechos de televisión. Sin embargo, supone una tarea enorme por lo que muchos clubes deciden ceder la explotación del mismo a empresas externas y especializadas. El trabajo deberá centrarse en el desarrollo conjunto de los productos, la utilización de dichos productos licenciados por parte de jugadores y técnicos, registro de marcas legales para su correcta utilización y evitar la piratería. Llega el momento de la implementación. Hay que definir cómo se van a aplicar todos nuestros conocimientos. Y hay que tener en cuenta que cuando se firma un contrato, sólo se ha recorrido la mitad del camino. La otra mitad es la de intentar renovarlo y eso se consigue con fidelización.

5 % ocupación vs ingresos patrocinio grandes ligas

Liga	Ocupación estadios 2010/11	Asistencia media 2010/11	Ingresos comerciales 2010/11 (mio€)
Bundesliga (Alemania)	92,8%	42.690	512
Premier (Inglaterra)	90,2%	35.283	500
La Liga (España)	74,7%	29.128	461
Serie A (Italia)	67,7%	24.031	405
Ligue 1 (Francia)	69,4%	19.912	178

Las ligas con mayor asistencia media a los estadios y % de ocupación consiguen los máximos niveles de ingresos de patrocinio

Source: PricewaterhouseCoopers (ocupación y asistencia) y Deloitte (ingresos comerciales y patrocinio)



El Barcelona es el equipo con más seguidores por los títulos ganados

■ Según un estudio de Sport Market, el Barcelona es el equipo que más seguidores tiene en el mundo por delante del Real Madrid y el Manchester United. El motivo es el gran rendimiento deportivo que ha tenido en los últimos años ganando tres Copas de Europa desde 2006 hasta 2011, aunque este estudio se realizó cuando todavía no habían conseguido la última Copa.

B Seguimiento deportes por países

Deportes más seguidos en cada país							
	Spain	UK	Germany	France	Italy	USA	Brazil
#1	Fútbol (87%)	Fútbol (41%)	Fútbol (34%)	Fútbol (31%)	Fútbol (31%)	NFL (42%)	Tenis mesa (30%)
#2	Fórmula1 (51%)	Fórmula1 (30%)	Fórmula1 (37%)	Rugby (23%)	Fórmula1 (44%)	Béisbol (35%)	Basket (49%)
#3	Tenis (47%)	Cricket (23%)	Béisbol (30%)	Tenis (22%)	MotoGP (40%)	Basket (31%)	Badminton (47%)
#4	Basket (37%)	Tenis (21%)	Skí (22%)	Fórmula1 (17%)	NASCAR (30%)	Fútbol (19%)	Fútbol (44%)
#5	MotoGP (35%)	Rugby (19%)	Atletismo (22%)	Ciclismo (18%)	Ciclismo (27%)	NASCAR (17%)	NASCAR (43%)

Source: Global Sports Media Consumption Report 2011 (Person, TV Sports News & Sponsorship)

España y Brasil son los dos países más futboleros del planeta

■ Un estudio realizado por Global Sports Media Corporation, España y Brasil son los dos países que siguen el fútbol con más interés por delante de Italia o Alemania. Pero no en todos los países nuestro deporte rey lidera la clasificación. En Estados Unidos la NFL es la competición más seguida por los aficionados, mientras que en China el deporte más popular por el interés de los aficionados es el tenis de mesa.