



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Estrategias de Marketing y su Efecto en el Crecimiento de un Club de Fútbol

Antonio Rosselló Pulido

**Grau d'Economia**

Any Acadèmic 2017 – 2018

**DNI de l'alumne:** 41573564Y

**Treball tutelat per** Amedeo Spadaro Giardina  
**Departament de d'Economia Aplicada**

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori  
Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia,  
amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Paraules clau del treball:**

Club de Fútbol, Crecimiento Económico, Estrategia de Marketing, Ingresos Comerciales, Ingresos Económicos, *Merchandising*, Patrocinador, Perfil de Ingresos.

## ÍNDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>A. MARKETING DEPORTIVO</b> .....	<b>6</b>
1. Definición de marketing y diferencia con marketing deportivo.....	6
2. Inicios i contexto actual.....	7
2.1 Inicios.....	7
2.2 Actualidad.....	8
3. Inmersión en el futbol y diferenciación tras éxitos deportivos.....	11
3.1 Primeros patrocinadores futbolísticos.....	11
3.2 La gestión de recursos para obtener resultados.....	12
4. Estrategias de marketing como vía de acceso a la élite.....	13
<b>B. COMPARATIVA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING</b> .....	<b>16</b>
1. Datos financieros y económicos.....	16
1.1 Ingresos del año 2013 al 2017.....	16
1.2 Perfil de ingresos.....	19
2. Tabla comparativa de herramientas de marketing.....	21
3. Explicación detallada de cada club.....	23
3.1 España.....	23
3.1.1 Real Madrid C.F.....	23
3.1.2 C.D. Leganés.....	28
3.2 Inglaterra.....	34
3.2.1 Manchester united.....	34
3.2.2 Leicester City.....	41
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>52</b>

## ABSTRACT

The world of sport, and more specifically football, has taken a lot of prominence and relevance in the lives of people. Such is the importance that a business phenomenon has exploded in this sector based on large investments to achieve a worldwide advertising position. Sponsors are one of the sources of income for football clubs, helping them to continue to grow and to undertake increasingly ambitious projects. But sports sponsorship is not the only marketing tool that can use a football entity, there are other factors that need to be taken into account that can boost economic revenue. Some of these tools may have some barriers to entry, but will explain how clubs elaborate and direct their marketing strategy according to their faculties and obligations.

## INTRODUCCIÓN

Las mejoras en el deporte han ido apareciendo a lo largo de estas últimas décadas, tanto a nivel tecnológico como en la obtención de nuevos conocimientos, pero también ha habido unas mejoras económicas. El tejido empresarial ha cogido fuerza gracias al deporte, y ha visto una oportunidad para introducirse en este sector para aportar su grano de arena a cambio de publicidad.

Muchos deportistas o entidades han obtenido un gran impulso gracias a las inversiones que han recibido y han podido conseguir objetivos que nunca hubieran podido imaginar. Conseguir financiación para poder contratar a los mejores jugadores del mercado, o para realizar algún evento deportivo que pueda tener un gran impacto económico para el lugar donde se celebra o incluso para poder pagar los estudios, son algunos ejemplos de lo que pueden llegar a aportar los patrocinadores.

No obstante, estos patrocinadores no son almas caritativas que prestan capital para que puedas practicar un deporte, sino que estos buscan el mejor posicionamiento para hacer frente a sus competidores, ya que al fin y al cabo lo que busca una empresa es diferenciarse de sus competidores. De este modo, llegamos a la conclusión de que para obtener un contrato con un sponsor hay que rendir deportivamente al máximo nivel. Por lo tanto, a final de la temporada lo único que te asegurará disfrutar de una buena financiación económica serán los resultados deportivos.

En la siguiente investigación se ha decidido estudiar la influencia del marketing en el fútbol, en el que se explicarán sus orígenes, su peso en la actualidad y el comportamiento de algunos clubes de fútbol en este ámbito. El cómo elabora un club de fútbol su estrategia de marketing, es decir, en que elementos se basa y en cuáles hace más hincapié. Se verán algunas dificultades que puedan tener equipos en los que los resultados no son los esperados y como deciden optar por otra estrategia para poder mantener sus niveles de ingresos año tras año.

Seguidamente, se introducirán algunos aspectos como por ejemplo la aparición de las nuevas tecnologías y la influencia de éstas en el mundo del marketing. Aparecerán algunos casos de fichajes, si se han producido en busca de objetivos deportivos o si había otros objetivos comerciales detrás de ellos. Se debatirá y, se tomará como ejemplo algunos clubes más humildes, sobre si esta gran entrada de capital en el deporte del balón ha podido dañar la identidad de un club. Se verá como la diferencia entre un club grande y un club pequeño se hace notar, y que el segundo tiene muchas más dificultades para mantenerse en la élite. Y por último, el gran auge de los patrocinadores no sólo a nivel local, sino a nivel internacional que aportan grandes sumas de dinero para poder publicitarse.

El marketing es una de las mayores fuentes de ingresos de las entidades futbolísticas, y es por ello que actualmente depende el uno del otro. Es decir, un club depende cada año de la inyección económica que le pueda facilitar una empresa y ésta depende de los triunfos de la temporada de este club. Si uno gana el otro también, y si uno pierde el otro también. El fútbol ha cogido tanto peso a nivel mundial que se ha convertido en un mercado de competencia perfecta para equipos y para patrocinadores. Cada vez hay más clubes que llegan y se mantienen en la élite, y cada vez hay más empresas que no quieren perder esta gran oportunidad para sacar unos beneficios, por ello la disputa es mayor.

Con todos estos aspectos introducidos se procede a realizar una explicación detallada del porqué una buena estrategia de marketing afecta positivamente al crecimiento económico de un club de fútbol, además de diferenciar claramente el comportamiento de unos y de otros en función a sus recursos y a sus necesidades.

## **A. MARKETING DEPORTIVO**

### **1. DEFINICIÓN DE MARKETING Y DIFERENCIA CON MARKETING DEPORTIVO.**

En un artículo publicado en Marketing – Free por Ivan Thompson menciona las siguientes definiciones: para Philip Kotler, “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupo e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. De la misma forma, según Jerome McCarthy, “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicio que el productor presta al consumidor o cliente”.

Por lo que respecta a lo deportivo, según una publicación de Jethzy Villanueva, es una ramificación que tiene como objetivo desarrollar, promocionar, difundir y posicionar entidades, marcas, atletas, productos y servicios a través del deporte.

De esta forma, los éxitos deportivos son una parte sustancial de la ecuación, ya que cuando un club o un deportista consigan destacar por encima del resto más repercusión mediática tendrá, y más beneficios obtendrán las marcas que están detrás de ellos. Esta es la gran diferencia entre el marketing empresarial y el marketing deportivo, ya que una empresa cualquiera puede hacer una buena estrategia de mercado para vender un nuevo producto y que el resultado solo dependa del gusto del consumidor. En cambio, un club puede lanzar nuevas campañas de comercialización de productos oficiales por ejemplo, pero si durante el año no ha conseguido los resultados deportivos esperados, puede ser que su nivel de ingresos no varíe o se vea disminuido.

## 2. INICIOS I CONTEXTO ACTUAL

### 2.1 INICIOS

Según un artículo de Julián Quiroga no se data de una fecha exacta en que el marketing y las estrategias para aumentar las ventas se introdujeron en el mundo deportivo. Pero sí que se conocen momentos o eventos muy destacados que iniciaron un progreso hacia lo que representa hoy en día el mercadeo en el ámbito deportivo.

La primera gran operación fue el patrocinio de *Coca-Cola* para los Juegos Olímpicos que se produjeron en Ámsterdam en 1928. La compañía de bebidas transportó a Europa una gran cantidad de cajas de botellas a repartir entre diferentes puntos de la villa olímpica, de esta forma quisieron expandir el producto entre aficionados y atletas.

El siguiente personaje clave en esta industria fue Phil Knight, considerado como el “padre del marketing deportivo” y es el cofundador de la empresa *Nike*. Su gran éxito se produjo gracias a su capacidad de análisis y de estudio del comportamiento de los consumidores. Y es que, se percató del gran poder de influencia que tenían ciertos deportistas con actitudes rebeldes y desafiantes.

En los años 70, algunos jugadores utilizaban su presencia mediática para expresar sus pensamientos e ideologías en contra del sistema o del gobierno, cosa que llamaba la atención a los individuos. Fue por ello, que P. Knight firmó los primeros contratos de patrocinio con dichos jugadores, acción que provocó un efecto positivo en las ventas de las zapatillas. Más tarde se produciría un hecho que cambiaría todo el panorama en el mundo comercial y del baloncesto. El multimillonario acuerdo entre Michael Jordan y *Nike*. La empresa textil decidió crear una línea de zapatillas vanguardistas con el nombre de “Air Jordan” para poder diferenciar el producto con el resto y conseguir una ventaja competitiva en el sector, ya que el resto de zapatillas eran blancas por ley de la NBA.

Hay que señalar, que en un artículo de Karina Velázquez, se destaca la importancia de los medios de comunicación como gran aliado del deporte, y a su

vez un reclamo para las marcas para promocionarse. Primero fue la radio y más tarde a través de la televisión. Los expertos en marketing de aquella época no desaprovecharon esta oportunidad para crear otro tipo de publicidad más creativa y así poder expandirse en el mercado, a raíz de llamar la atención de los consumidores.

## 2.2 ACTUALIDAD

A día de hoy existe un mercado de competencia perfecta en el mundo del deporte, en dónde las marcas disputan día a día para posicionarse y promocionarse en lo más alto para conseguir maximizar sus beneficios. Al ser un mercado tan disputado, las estrategias comerciales tienen que ir más allá de regalar zapatillas a deportistas con repercusión, como hizo Phil Knight. Hablamos de estrategias cada vez más inverosímiles, ya que vivimos en un mundo globalizado en el que el consumidor exige campañas cada vez más llamativas e innovadoras para sentirse identificado con un producto. Se hace referencia a la importancia del mercado digital, a spots publicitarios en la televisión, a la publicidad subliminal, a la utilización de personas con mucha influencia como medio para vender un producto, etc.

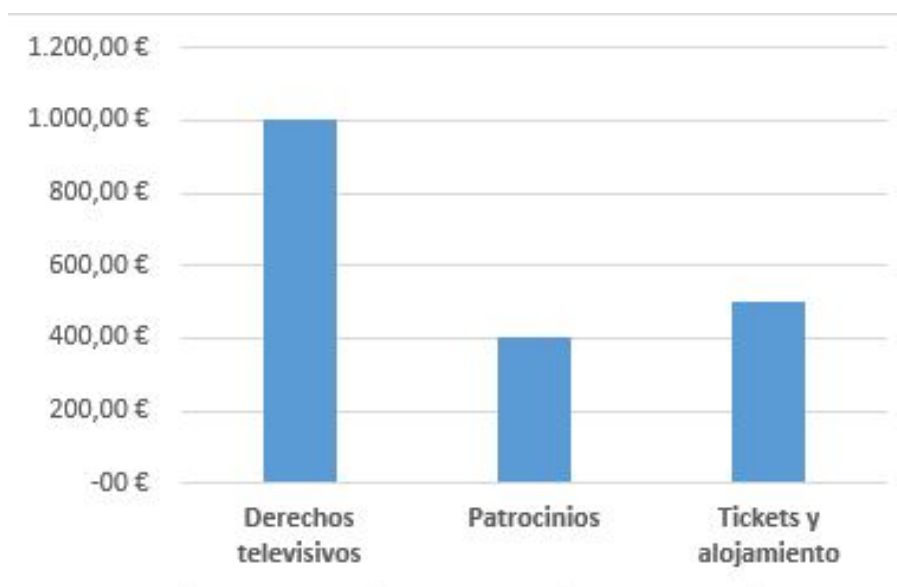
Deporte y patrocinio están ligados, sin uno no podría existir el otro. Desde que las marcas deportivas se introdujeron en este sector, ambos han ido creciendo exponencialmente hasta conseguir unas cifras de negocios muy voluminosas. Y no tan sólo hablamos de empresas de material deportivo, sino que industrias como la tecnología, el motor, alimentación, compañías aéreas, casa de apuestas, y un sinfín más que se podría mencionar. Todas ellas han querido introducirse en el juego debido a la gran influencia mediática.

Se añaden algunos ejemplos para demostrar la gran presencia económica del marketing en el mundo del deporte.

- El primer caso que se menciona será el de la Eurocopa de Fútbol del 2016.



Gráfico 1. Perfil de Ingresos de la Eurocopa 2016



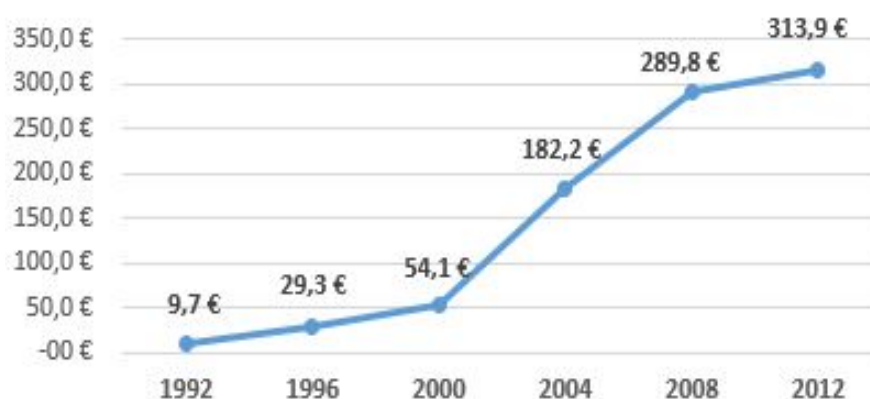
Fuente: UEFA.com

Los ingresos estimados por la UEFA para la Euro 2016 en concepto de patrocinadores y sponsors fueron de unos 400 millones de euros. Para que nos hagamos una idea del gran impacto y la gran relevancia para las marcas que su logotipo salga en los carteles, en los estadios y en los spots de esta competición podemos compararlos con los otros dos datos que nos salen en el Gráfico 1.

Los ingresos por patrocinio fueron casi la mitad que los ingresos por derechos de televisión, que fueron de 1 billón de euros. Hay que tener en cuenta la trascendencia y el gran peso que tienen las cadenas televisivas, ya que son las encargadas de retransmitir y difundir el evento por todo el mundo. Además, de la competencia que hay en el sector para poder hacerse con los derechos de una competición como esta.

Otro dato a comparar, es el impacto local del evento en sí. Es decir, los ingresos generados a raíz de la venta de entradas para acudir a los partidos, también de los ingresos de los hoteles, comercios, servicios de restauración, transporte y todo lo referente a la economía local, en este caso de Francia. La cifra ascendió a unos 500 millones, muy parecida a la que describimos anteriormente referente a los sponsors.

Gráfico 2. Crecimiento de Ingresos de Marketing en la Eurocopa 1992-2012



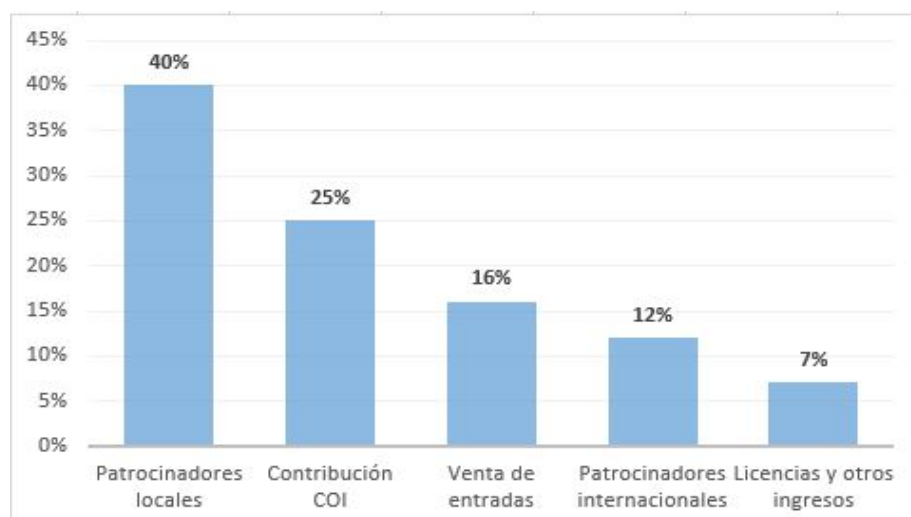
Fuente: UEFA Financial Reports; UEFA.com

El Gráfico 2 describe los ingresos por patrocinio del año 1992 al 2012 en las competiciones de Eurocopa. Podemos observar como el crecimiento es notable y prácticamente se va multiplicando por dos a medida que van sucediendo más torneos, cada 4 años.

Con estos datos se puede demostrar que el marketing deportivo es una pieza fundamental en el mundo del deporte, y después de los derechos televisivos es la industria que más importancia tiene en el sector cuando nos referimos a ingresos económicos.

- El segundo caso que se analiza son los Juego Olímpicos de Rio 2016.

Gráfico 3. Porcentaje de Ingresos de los Juegos Olímpicos de Rio 2016



Fuente: Statista.com

El Gráfico 3 representa de dónde provienen los ingresos en los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro en el año 2016. Si sumamos los porcentajes de los patrocinadores locales con los patrocinadores internacionales, el resultado es del 52 %. Es decir, poco más de la mitad de los ingresos de este evento deportivo se consigue gracias al dinero que aportan los patrocinadores para realizar sus campañas de marketing. El presidente del Comité Olímpico Internacional (COI), realizó una afirmación sobre la importancia de la industria empresarial en los Juegos Olímpicos:

*“Sin el apoyo de la comunidad empresarial y sin su tecnología, expertos técnicos, personas, servicios, productos, telecomunicaciones o su financiación, los Juegos Olímpicos no existirían”. Jacques Rogge (2016)*

Demostramos una vez más que el auge económico industria del deporte guarda una relación directa con la inmersión de las empresas en este sector, que es un sistema totalmente unido y con una relación de causa-efecto. Si en un momento alguno de los dos varía o modifica algún elemento el otro se verá arrastrado en el mismo sentido.

### **3. INMERSIÓN EN EL FUTBOL Y DIFERENCIACIÓN TRAS ÉXITOS DEPORTIVOS**

#### **3.1 PRIMEROS PATROCINADORES FUTBOLÍSTICOS**

En un artículo de Marketing Registrado (MKTR) menciona que el primer patrocinador que decidió estampar su logotipo en la elástica de un equipo de fútbol fue el Eintracht Braunschweig de Alemania. Fue la empresa de bebidas alcohólicas *Jaggermeister* quien firmó el primer acuerdo de marketing en el mundo del fútbol. Las cifras de la operación fueron unos 100.000 marcos al año, lo que serían 28.000 euros a día de hoy, según Lautaro Streck. Al cabo de unos 8 años todos los equipos de la Bundesliga ya tenían un patrocinador en sus respectivas camisetas, fue una tendencia con un crecimiento tan importante que se adoptó en otros países.

Unos años más tarde, el Liverpool CF imitó esta estrategia, el cual acordó con la compañía japonesa *Hitachi* un acuerdo por 100.000 libras esterlinas por un contrato de dos años. Para que nos hagamos una idea del crecimiento que ha tenido el marketing deportivo hasta día de hoy, el equipo de Anfield firmó en 2010 un contrato con *Standard Chartered* valorado en unos 121 millones de euros con una duración de tan solo 3 años, el cual ha sido prolongado hasta la temporada 2018/2019.

Es importante señalar que estas enormes cantidades no solo se consiguen a raíz del auge del marketing deportivo en el fútbol, sino que hay detrás éxitos deportivos a nivel nacional e internacional, y por ello se consigue crear valor en la marca, en este caso Liverpool CF. El equipo de Merseyside tan solo ha tenido 5 patrocinadores desde que se dio paso a esta oportunidad, detalle que releva el prestigio y la seña de identidad de esta institución deportiva, además de lo costoso o el precio alto que tendrán que pagar las empresas si quieren ser el patrocinador del equipo.

### **3.2 LA GESTIÓN DE RECURSOS PARA OBTENER RESULTADOS**

En la actualidad, hay una gran diferencia a nivel de club entre el Eintracht Braunschweig y el Liverpool CF, ambos fueron pioneros en sus respectivos países en firmar los primeros contratos de patrocinio pero uno y otro no se encuentran en la misma situación deportiva y económica.

El primero, a pesar de ser innovador y que la empresa de licores sustentara económicamente al club durante más de diez años, la gestión deportiva tal vez no fue la mejor, ya que el recorrido en la liga alemana no ha sido nada satisfactoria. El segundo es uno de los conjuntos más laureados de toda Europa, sus triunfos deportivos lo avalan y es fruto de una buena gestión económica y deportiva.

Con esto quiero decir que los éxitos de un club no solo se consiguen a base de dinero, sino que tiene que existir una gestión deportiva eficiente que pueda garantizar el éxito de la institución en relación a sus recursos.

## 4. ESTRATEGIAS DE MARKETING COMO VÍA DE ACCESO A LA ÉLITE

Anteriormente mencionábamos la relevancia que tiene crear una seña de identidad o unos valores que puedan constatar en la imagen de una institución deportiva, es decir, crear una marca que sea diferente a todas las demás. Como decíamos antes, los éxitos deportivos son cruciales para darse a conocer y afianzar un status, pero para diferenciarse del resto se tiene que ir un paso más adelante. A través de las estrategias de marketing, el Real Madrid hoy es la gran marca mundial que es, y el Real Mallorca, por ejemplo, es el pequeño club de su ciudad.

Vamos a definir lo que es una estrategia de marketing:

*“La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) la selección del mercado objetivo al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes objetivos, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, distribución, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del objetivo y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing.” Ferrell, O., Hartline, M. (2006), Estrategia de Marketing, Cengage Learning Editores S.A.*

Para seguir con la comparación entre Real Madrid y Real Mallorca y sus respectivas estrategias de marketing, primero de todo se añade que el equipo de la capital de España lleva desde el 1913 saliendo del país para realizar sus pretemporadas. De esta forma se consigue divulgar el nombre del club desde inicios del siglo XX. Se empezó viajando por Europa, más adelante llegaron a América, dónde estuvieron casi medio siglo moviéndose por todo el continente, y por último apostaron por el mercado asiático. Es decir, la entidad madrileña lleva más de cien años dándose a conocer por todo el mundo, y sumado al éxito deportivo conseguido durante su historia le hace tener un factor diferencial frente a los otros clubes. Por el contrario, el club mallorquín no es famoso precisamente por moverse a través de todo el mundo para dar a conocer su marca y conseguir más seguidores. La política

siempre ha sido viajar por Europa y a ciudades pequeñas. Es cierto que hasta los finales del siglo XX y principios del XXI no empezaron a llegar éxitos deportivos en el Real Mallorca, y por lo tanto las marcas no se podían interesar en firmar un contrato de patrocinio y que le aportara una cantidad alta de dinero para poder invertir en el crecimiento del club.

El tener afición por todo el mundo permite distribuir la marca y los productos comerciales de mejor manera, es decir, que una entidad sea más accesible. El equipo de la Comunidad de Madrid, al haber llegado a tantos puntos del planeta le ha permitido poder abrir tiendas oficiales u oficinas en diferentes puntos estratégicos en todo el mundo, no solo en España. De esta forma consigue obtener unos beneficios de *merchandising* mucho más altos que otros equipos que no han llegado a la cima económica y futbolística. Dar facilidades y ofrecer transparencia en otros mercados es otra estrategia satisfactoria.

Una estrategia de marketing no es tan solo distribuir una marca alrededor del mundo y conseguir un buen patrocinador que te asegure unos ingresos anuales. Es verdad que estos dos elementos mencionados ayudan considerablemente al crecimiento del club, pero no es lo único. El club debe proporcionar unos valores para que los seguidores se sientan identificados como tales, y no como clientes que quieran comprar la camiseta del equipo cada año. En este ámbito cualquier club, a pesar de su tamaño o de sus éxitos deportivos, puede competir con el resto. Nos estamos refiriendo a conceptos como a la cuota anual de los socios, ésta se debe basar principalmente al nivel en que esté compitiendo el club y, a su vez, teniendo en consideración el tamaño de la entidad.

Simplificando y ejemplificando esta idea; el Real Mallorca compitiendo en Segunda División B no puede tener una cuota anual como la de años anteriores, cuando jugaba en Primera o Segunda División, puesto que los socios no se sentirán satisfechos y dejarán de abonarse. Además, un club modesto aunque ascienda hasta Primera División, no puede aprovecharse de la situación e instaurar unos precios abusivos, los valores de un club deben preservarse siempre, es la única forma de mantener a tus fieles seguidores como tales. Es más, sería una forma de

conseguir más socios año tras año. En definitiva, tener unos niveles de precios acordes con la entidad y con la sociedad sería una campaña exitosa para cualquier club en cualquier categoría.

Al llegar a la élite, como es el caso del Real Madrid, no se deben preocupar tanto por sus precios, ya que tienen una alta demanda. Por lo tanto, es normal que los grandes clubes al competir al máximo nivel temporada tras temporada tengan unos precios que para muchos sean inalcanzables, ya que aun así tienen exceso de demanda. Por ello, los valores que se desprenden de estos precios son valores de grandeza y de club rico, en el que los socios al fin y al cabo son clientes. En este caso, no es una estrategia demasiado estudiada, simplemente es aprovecharse de ese exceso de demanda.

Se ha demostrado cómo potenciando la publicidad de un club de fútbol se puede llegar a la élite, es por ello que hoy en día existen tales diferencias entre clubes. Logros deportivos, más repercusión mediática e instauración de valores del club son la mejor estrategia de marketing para una entidad futbolística.

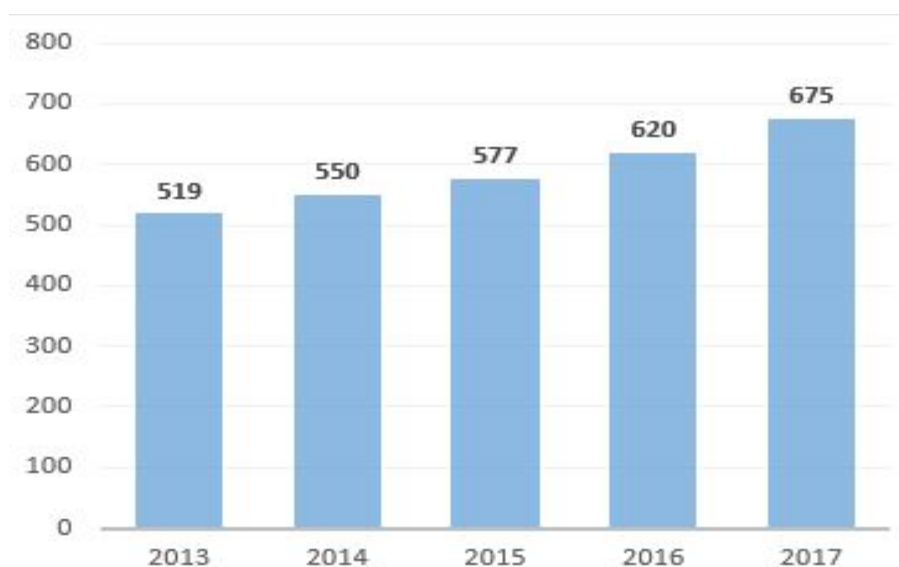
## B. COMPARATIVA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 1. DATOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

A continuación introduciremos algunos gráficos que compararán los ingresos de los cuatro clubes que se van a estudiar. Dos españoles, el Real Madrid CF y CD Leganés y dos ingleses, el Manchester United y el FC Leicester. Se comparará como han ido variando los ingresos desde el 2013 hasta el 2017 y también se podrá observar un perfil de ingresos de cada uno en el último ejercicio económico para poder ver de dónde provienen la mayoría de estos ingresos.

#### 1.1 INGRESOS DEL AÑO 2013 AL 2017

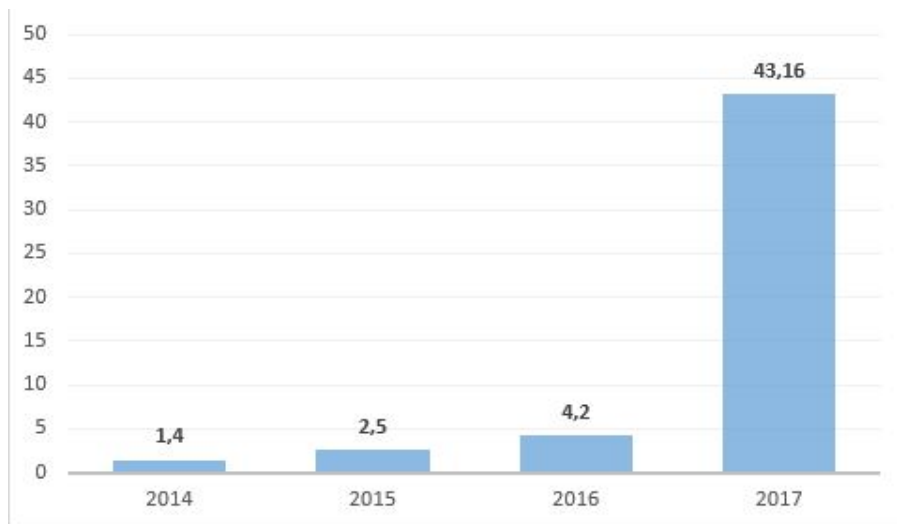
Gráfico 4. Ingresos del Real Madrid del 2013 – 2017



Fuente: Deloitte

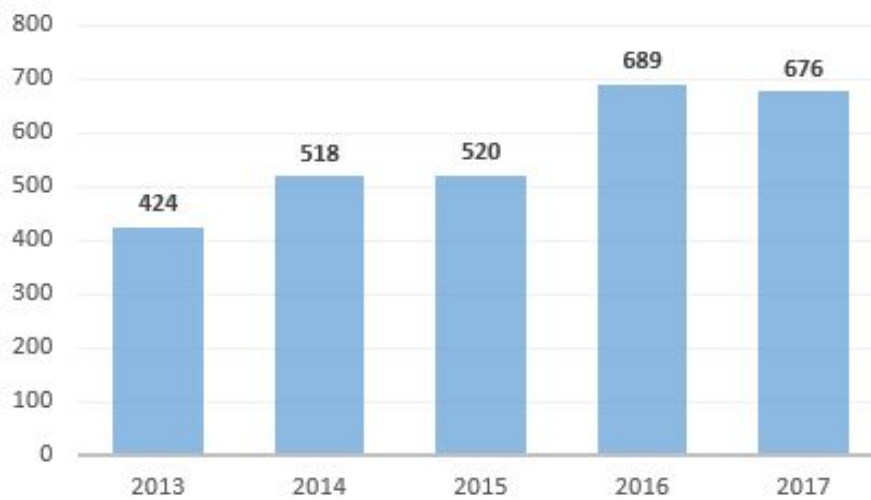


Gráfico 5. Ingresos del CD Leganés del 2013 – 2017



Fuente: Memoria Anual del CD Leganés

Gráfico 6. Ingresos del Manchester United del 2013 – 2017



Fuente: Deloitte

Gráfico 7. Ingresos del Leicester City del 2013 – 2017



Fuente: Deloitte

En estos gráficos se ve reflejado la importancia de los éxitos deportivos en el aumento de ingresos de un club. Observamos que clubes con resultados futbolísticos satisfactorios durante toda su historia y en la actualidad, son los dos clubes con mejores retribuciones económicas del mundo, y además su crecimiento cada año es mayor por lo que consigue sacar cada vez más ventaja a sus competidores. En cambio, en el momento en el que estás situado en competiciones inferiores y los éxitos no son los esperados se ve reflejado en el ejercicio anual. Aun así, el caso de estudio del CD Leganés y del Leicester City no es un caso cogido al azar. Ambos hace pocos años se encontraban compitiendo en Segunda División o Segunda División B, en estas dos últimas temporadas ambos han conseguido consolidarse en las máximas categorías de España e Inglaterra, y en el caso británico ganar la Premier League. Es por ello que en los gráficos se ven reflejados estos acontecimientos en el crecimiento económico anual de los años 2016 y 2017.

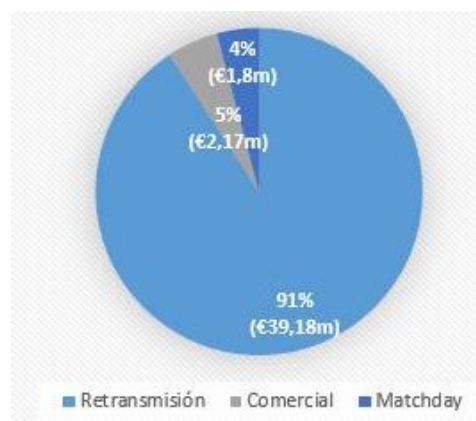
## 1.2 PERFIL DE INGRESOS

Gráfico 8. Perfil de Ingresos del Real Madrid en 2017



Fuente: Deloitte

Gráfico 9. Perfil de Ingresos del CD Leganés en 2017



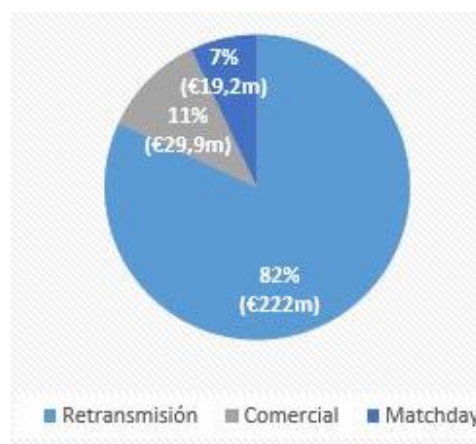
Fuente: Memoria Anual CD Leganés 2016-17

Gráfico 10. Perfil de Ingresos del Manchester United en 2017



Fuente: Deloitte

Gráfico 11. Perfil de Ingresos del Leicester City en 2017



Fuente: Deloitte

Los perfiles de ingresos están divididos en tres segmentos. El primero son los derechos de retransmisión, que incluyen la distribución de la participación en ligas o copas domésticas como en competiciones europeas que pueda participar un club. El segundo es la fuente comercial, que engloba los patrocinadores, el *merchandising*, los tours en los estadios y todo tipo de operaciones comerciales que pueda realizar la entidad. Y tercero, el “Match Day” o el día de partido, que conforma los ingresos por entradas y las ventas corporativas de hospitalidad. (Deloitte, 2018)

A partir de aquí se analizarán estos tres segmentos de los cuatro equipos que hemos anunciado anteriormente, realizando una exhaustiva comparación y reflejar las grandes diferencias que pueda haber.

En referencia a los derechos de retransmisión, para los clubes que no están en la élite futbolística, son la fuente principal de ingresos. Los contratos con las empresas de radio y televisión son cada vez más altos ya que la disputa en el sector por estos derechos tiene cada vez más relevancia. Identificar que para el Leganés un 91% de sus ingresos proviene de este sector, y en el Leicester un 82%. Para ellos es indispensable mantenerse en las máximas competiciones, ya que a más nivel más ingresos por retransmisión. En los gráficos se refleja la desigualdad que existe en este ámbito entre España e Inglaterra. Los números en retransmisión entre el Leicester y el Real Madrid son prácticamente idénticos a pesar de la diferencia de éxitos deportivos y el valor de marca de los clubes, 222 millones por 236,8 millones de euros. El Manchester United ingresa 225,9 millones de euros, una cifra muy parecida a las dos anteriores. En cambio el Leganés, a pesar de tener la proporción más alta, es el que menos dinero percibe en este sector. Aunque el reparto sea el mismo, 50% de ingresos repartidos equitativamente entre los 20 clubes, un 25% en función de los resultados deportivos y un 25% en función de los partidos televisados, la diferencia radica en el abono a las cadenas de pago que emiten los partidos. El problema se ubica en que en Inglaterra existe una tradición en pagar por ver el deporte, en cambio en España se opta por otras técnicas, como la piratería. (Calle, 2015)

Sobre la fuente comercial de ingresos, que es la que remarcamos en este trabajo, cabe señalar que la proporción más alta la tiene el Manchester United con un 48%, muy cerca se sitúa el Real Madrid con un 45% y el Leicester y el Leganés les siguen con un 11 y un 5% respectivamente. En el siguiente punto analizaremos detalladamente el porqué de este enorme salto en el marketing entre clubes grandes y clubes más pequeños.

Y en el último apartado, la explicación del gran margen entre los dos equipos grandes y los dos pequeños es la demanda. La demanda en el fútbol son los

aficionados a un equipo, y estos son mayores en función del posicionamiento de un club. Cuanto más palmarés y más repercusión mediática, más alta será su demanda, más subirán los precios y más altos serán sus ingresos.

## 2. TABLA COMPARATIVA DE HERRAMIENTAS DE MARKETING

Tabla 1. Comparativa de Herramientas de Marketing

EQUIPO		MARKETING DIGITAL	FICHAJES	MARCA	IDENTIDAD DEL CLUB	COMPROMISO SOCIAL	PATROCINADORES
ESPAÑA	Real Madrid	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto
	Leganés	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo
INGLATERRA	Manchester United	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto
	Leicester City	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración Propia

	Dominio Bajo
	Dominio Medio
	Dominio Alto
	Dominio Máximo

Los elementos que describimos en el gráfico superior son las herramientas que según la investigación realizada conforman una estrategia de marketing. Todos ellos se tienen que tener en consideración en un club, pero más adelante veremos que algunos pueden tener barreras de entrada en según qué herramientas. Es por ello que las entidades deben adaptar y dirigir su estrategia en consonancia a sus recursos y capacidades.

En el marketing digital entramos en un tema en que no tenemos ningún tipo de barrera de entrada, es por ello que clubes más pequeños deben potenciar esta herramienta al máximo. Es cierto que equipos con más seguidores en el mundo tendrán más posicionamiento y su contenido se podrá distribuir mejor, pero más

adelante veremos con más detenimiento las estrategias del Leganés y del Leicester, que aun teniendo pocos seguidores, consiguieron simpatizar con muchos amantes del fútbol.

El apartado de fichajes es clave. Conseguir rendimiento deportivo y comercial a través de la contratación de nuevos jugadores es uno de los objetivos más importantes de las instituciones deportivas. Veremos cómo pueden reportar altos ingresos a las arcas de un club.

Dar valor a la marca es una de las metas a lograr en el mundo empresarial, y así ocurre también en el mundo del fútbol. En este aspecto tienen que saber diferenciarse del resto además de saber distribuirse a través del mundo. El palmarés determinará poco a poco el valor, después llegar al resto del planeta será más fácil.

Mantener una seña de identidad y unos valores es también una tarea a tener en cuenta, y a menudo más olvidada para los clubes más ricos y poderosos. Avanzamos que en este ámbito son los clubes más humildes los únicos que pueden presumir de contar con estos adjetivos, y que los demás deben tomar ejemplo. Este factor no servirá para diferenciarse del resto, pero si para mantener ligados a los aficionados con el club durante mucho tiempo.

Abrir fundaciones o escuelas, ayudar a hospitales, mandar ayuda humanitaria o incluso abrir universidades son hechos muy respetables y a nivel social muy agradecidos, pero solo al alcance de muy pocos, concretamente a los que poseen un capital muy alto. De este modo, explicaremos como los equipos con unos recursos más bajos trabajan para mantener un compromiso con la sociedad.

Y por último, uno de los aspectos más importantes en el mundo del marketing, los patrocinadores. Estos son los que han permitido al deporte crecer exponencialmente hasta unos niveles económicos desorbitantes, creando así un mercado de competencia perfecta en el mundo del fútbol. Para un club con buenos resultados deportivos es fácil obtener a buenos patrocinadores, pero el problema radica cuando los resultados no son los mejores o simplemente no son suficientes. En el deporte y, sobretudo en el fútbol, todo depende de los resultados.

### 3. EXPLICACIÓN DETALLADA DE CADA CLUB

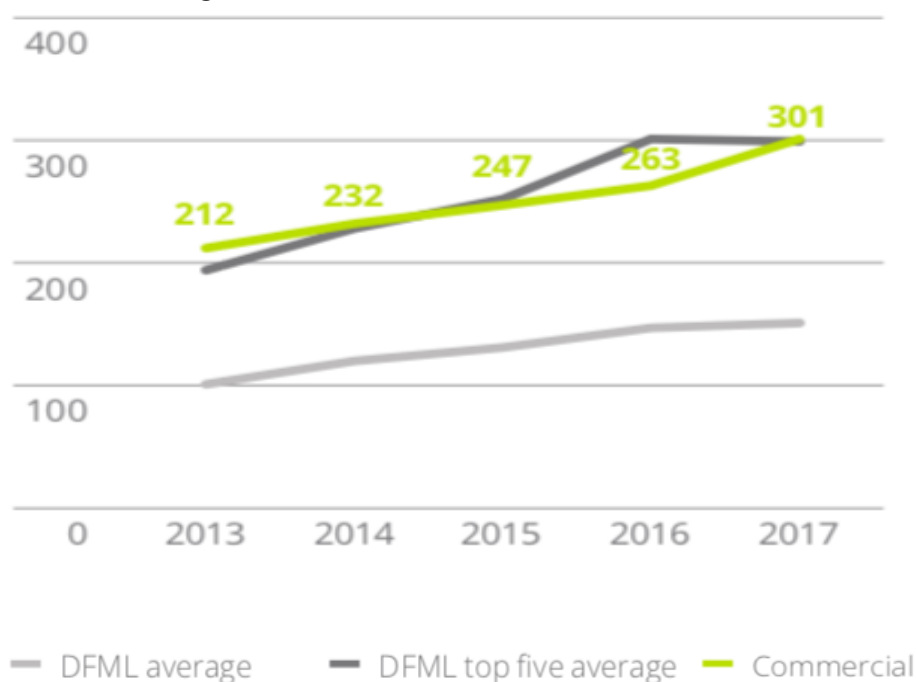
Las herramientas de la tabla comparativa del punto anterior son una guía para conformar las estrategias de marketing que puedan emplear los diferentes clubes. A continuación explicaremos al detalle las particularidades que puedan tener cada una de ellas y así extraer una conclusión sobre las diferencias que puedan existir. Nos servirá sobretodo como los clubes más pequeños tienen que arriesgar más en sus campañas debido a la falta de recursos respecto a otras entidades futbolísticas.

#### 3.1 ESPAÑA

##### 3.1.1 REAL MADRID C.F.

El siguiente gráfico representan los ingresos comerciales que ha tenido desde el año 2013 hasta el 2017. Vemos como el crecimiento es considerable, en 5 años ha aumentado casi en 100 millones de euros. Es el resultado del éxito deportivo cosechado en las últimas temporadas y la expansión de la marca a nuevos países del mundo.

Gráfico 12. Ingresos Comerciales del Real Madrid del 2013 - 2017



Fuente: Deloitte Football Intelligence Tool

## 1. Marketing Digital

El equipo de la capital de España destaca por tener un fuerte posicionamiento tanto a nivel web como a nivel de redes sociales. La página web del Real Madrid está configurada hasta con 8 idiomas diferentes, la mitad son del continente asiático y la otra mitad del continente europeo (hay que decir que el español y el inglés son los dos idiomas predominantes en América). De esta forma el club consigue llegar digitalmente a todo el mundo y así poder aumentar sus seguidores y poder ofrecer los productos a posibles nuevos clientes.

Además, en el mundo de las redes sociales es el club con más seguidores del planeta. Tanto en Facebook, Twitter e Instagram (Deloitte, 2018). En ellas se puede ver el día a día del club y así poder mantener informados a todos los aficionados y de esta manera conseguir la fidelización de las nuevas generaciones. Destacar que también contiene cuentas en diferentes idiomas con la idea de expandirse en nuevos mercados.

## 2. Fichajes

Se sabe que el club blanco siempre ha fichado a los mejores jugadores del mundo, eso sí, a costa de altas cantidades de dinero. Tal vez invertir 80 o 100 millones de euros en un jugador pueda ser una inversión de mucho riesgo, sobre todo si no reporta unos resultados futbolísticos superlativos. Se puede demostrar con el caso James Rodríguez, el rendimiento deportivo del cual no ha tenido los frutos que Florentino Pérez esperaba, y fue una gestión económica formidable.

James Rodríguez costó al Real Madrid 75 millones de euros. En tan sólo 48 horas ya había vendido más de 350.000 camisetas. La cantidad dineraria asciende hasta los 33,4 millones de euros, de los cuales un 60% son para *Adidas* y el 40% para el Real Madrid. Es el segundo futbolista del mundo que vende más camisetas después de Lionel Messi, la gran mayoría son de los seguidores de su país de origen, Colombia. Según la información de



EcoDiario.com, es el quinto deportista del mundo con más ingresos publicitarios, unos 16 millones de euros de los cuales un 50% pertenecían al Real Madrid. El jugador colombiano estuvo tres temporadas, por lo tanto los beneficios son significativos a pesar de su bajo rendimiento deportivo. Hay que añadir que el club pudo expandir más aún su mercado en Colombia y en Latino América.

El caso “James” no ha sido el único de la historia en la entidad española, Ricardo Kaká, Ronaldo Nazario o David Beckham son otros protagonistas de estas enormes operaciones financieras encomendadas por Florentino Pérez.

No obstante, la política de fichajes ha cambiado recientemente, ya que en lugar de contratar a jugadores con mucho renombre internacional, se apuesta por gente joven con mucho talento y mucho potencial. La operación es la siguiente: se apuesta por un futbolista joven de categorías o clubes inferiores, ya sea de la cantera o de otro equipo, se cede a otro club para que pueda tener una progresión que al principio no tendría en el club blanco y cuando está preparado se le da una oportunidad en el primer equipo. El resultado deportivo puede ser muy positivo, como el de Marco Asensio, o muy negativo, como el de Daniel Ceballos. El jugador mallorquín le costó al Real Madrid 3,5 millones de euros, una cantidad insignificante para ellos. El rendimiento deportivo está siendo extraordinario, con esto ya se recupera la inversión, pero el valor Marco asciende a 75 millones de euros. En comparativa, el jugador sevillano le costó al Real Madrid 16,5 millones de euros. Aunque el rendimiento no ha sido el esperado y su valor haya bajado, el mero hecho de estar en una entidad tan grande ha provocado que otros clubes quieran pagar por sus servicios el doble de lo que costó.

En definitiva, en la herramienta o apartado de fichajes se pueden optar por diferentes caminos para poder explotar al máximo la estrategia de marketing, y en esto el Real Madrid es pionero.

### 3. Venta / Distribución de la Marca

La marca se vende en todo el mundo a través de diferentes canales. Primero de todo a través de su web se puede obtener cualquier producto de merchandasing. Y segundo, tiene numerosas tiendas en todo el planeta situadas en ubicaciones muy transitadas. Para promocionarse y posicionarse aún más, cada año realiza giras por todas las ciudades de renombre en las que aprovecha para abrirse o mantenerse en mercados y firmar nuevos patrocinadores, también es famoso por tener peñas en numerosos países y tiene en su haber un canal de televisión para tener a sus seguidores informados constantemente.

Para poner un ejemplo del valor de marca que ha obtenido la institución blanca haremos una comparación de la diferencia de precios entre una sudadera sin el escudo de la marca deportiva que patrocina al club, *Adidas*, con el mismo modelo pero con el escudo.

Gráfico 13. Comparación del Modelo de Adidas - Real Madrid con el Modelo Estándar



Fuente: Adidas

Observamos como la diferencia de precio es de 15€. Por lo tanto, llevar el escudo en un producto de esta marca puede costar un 27% más que si no lo

llevara. En la mayoría de clubes grandes seguramente ocurra el mismo caso, pero en clubes pequeños el valor de marca es posible que no sea tan potente.

#### **4. Identidad del Club**

Los adjetivos que definen al equipo merengue son los de club señor y caballeroso, que son procedentes de sus actuaciones dentro y fuera del terreno de juego. En el marco económico social lo que lo define mejor es el de club rico, y así se ve reflejado en su nivel de precios en todos los ámbitos, desde el precio de abono, las entradas para los partidos o los productos oficiales.

En su favor hay que destacar, como identidad del club, que a diferencia de gran parte de clubes del mundo, es una asociación deportiva no mercantil. Los demás suelen ser sociedades anónimas deportivas. La gran diferencia es que en el primero el club es de los socios, por ello no se toma ninguna decisión sin la aprobación de ellos y la otra el club es del dueño o dueños de la empresa. (Victoria-Andreu, 2012)

Este es un aspecto a tener en cuenta a nivel de marketing para los propios socios, es una manera de fidelizar al aficionado y mantener los valores de siempre, a pesar de tener unos precios abusivos causados por su alta demanda.

#### **5. Fundaciones y Compromiso Social**

En este apartado destacar la Fundación Real Madrid y la Universidad Real Madrid. Hay que remarcar que la globalización de la entidad no solo ha servido para instaurarse en nuevos mercados y dar crecimiento a su marca, sino que ha ayudado a potenciar proyectos y colaboraciones con la sociedad más desfavorecida en todo el mundo. Desde escuelas socio deportivas para personas en riesgo de exclusión social, atención deportiva a menores en hospitales, hasta ayuda humanitaria en países del tercer mundo.

En el año 2006, el Real Madrid y la Universidad Europea de Madrid crearon la primera escuela de estudios de postgrado especializada en la gestión, la comunicación, la salud y el ocio del deporte. Por lo tanto, es otra acción que mejora el contrato del club con la sociedad.

Aunque este compromiso social no venga acompañado de ingresos económicos directos como los ejemplos puestos anteriormente en los apartados de fichajes o venta de la marca, sí que puede reportar ingresos indirectos ya que es una forma de dar una imagen de empresa más limpia y con más responsabilidad con el mundo. Estos hechos cada vez están más valorados por los aficionados.

## 6. Patrocinadores

En clubes con grandes éxitos deportivos la obtención de patrocinadores resulta muy fácil. El Real Madrid lleva más de 30 años vistiendo camisetas de la marca deportiva por excelencia, *Adidas*. Además, siempre consigue contratos desorbitantes con sponsors como *Zanussi*, *Teka*, *Siemens* o *Fly Emirates*. Por ejemplo, a causa de la proclamación como campeón de Europa en estos últimos años, el club madrileño ha podido renovar sus acuerdos con *Fly Emirates* y *Adidas*. El primero por 70 millones de euros anuales, a diferencia de los 25 millones de euros del primer contrato firmado. Con la empresa textil, la cifra asciende hasta los 100 millones de euros. (EcoDiario, 2017)

Para concluir con el tema del patrocinio, cabe marcar la importancia que tiene la consecución de los triunfos deportivos para recibir ofertas de otras marcas y obtener así una inyección económica que pueda diferenciarte del resto.

### 3.1.2 C.D. LEGANÉS

#### 1. Marketing Digital

En este ámbito el Leganés destaca por tener un sonado peso a nivel nacional, aunque también está ampliando sus fronteras creando cuentas de redes sociales en otros idiomas como son el inglés o el árabe.

Si nos centramos en lo que destaca, el club “pepinero”, como así se autodenomina, es conocido por crear campañas muy potentes a través de la red social Twitter. Sus carteles para publicitar los partidos han conseguido que muchos aficionados al fútbol se conviertan en simpatizantes del club, y de esta forma coger una mayor fuerza en España. Podemos englobar esta técnica en el concepto “Lovemark”, que es establecer una relación con el consumidor más allá del producto.

En un mundo tan globalizado es importante llamar la atención y obtener una diferenciación con el resto, para poder competir en campos que no existan ningún tipo de barrera y en el que cualquier club pueda hacerlo.

## **2. Fichajes**

En clubes con presupuestos bajos es más difícil poder aplicar políticas de fichajes con una estrategia comercial ligada a una estrategia deportiva. El objetivo anual de cada equipo pequeño es salvar la categoría con unos recursos muy bajos respecto a los grandes clubes. Es por ello, que lo primordial no es vender camisetas sino firmar jugadores que puedan rendir en el corto plazo y que no supongan un gran esfuerzo económico para la entidad. Y estos normalmente suelen ser jugadores adaptados y con experiencia en el país donde se juega.

Es cierto que algunos de estos clubes si les surge la oportunidad de fichar a un jugador de esas características y, además, con el valor añadido de tenga influencia en otros mercados, no dudan en contratarlo. Tal vez en el equipo de la Comunidad de Madrid, podríamos señalar al jugador Nordin Amrabat en este caso, ya que es internacional en su país de origen (Marruecos). De esta forma puede aumentar el número de seguidores en el país africano, lo que podría reportar un aumento de beneficios para el club.

Otro hecho actual que ha tenido mucha relevancia en el apartado de fichajes extranjeros y que va ligado con el otro apartado de marketing digital, es el acuerdo entre las instituciones de La Liga y la Federación de Fútbol de Arabia

Saudí para que clubes españoles obtengan los derechos de algunos jugadores provenientes de Arabia Saudí. Según El Periódico (2018), los equipos que han fichado a estos jugadores han obtenido un crecimiento de seguidores de una media de un 3000% en redes sociales. Un hecho que ha sido un esfuerzo bajo a nivel económico pero que les ha ayudado a expandir su marca.

Destacando la idea principal, es prioritario que las entidades de fútbol más pequeñas prioricen sus presupuestos de fichajes basados en obtener resultados deportivos y no comerciales, ya que lo segundo podría ser una jugada demasiado arriesgada.

### **3. Venta / Distribución de la Marca**

Debemos comparar al club madrileño con el ejemplo explicado anteriormente del RCD Mallorca. En que no tiene el peso deportivo necesario para poder vender su marca a través de todo el mundo.

El CD Leganés se centra principalmente en comercializar su producto a través de su Página Web y en su tienda local. De esta manera se asegura de poder llegar a sus seguidores más fieles, que son los vecinos de Butarque. Una decisión de abrir una tienda en otro país, o incluso ciudad, a día de hoy puede ser una estrategia fallida, porque recordemos que las estrategias de marketing deben ir ligadas a sus éxitos deportivos.

### **4. Identidad del Club**

Las señas de identidad de la ciudad de Leganés se definen en hechos. Desde que militaba en categorías como Segunda División B, ha destacado por ser un club cercano con sus aficionados, para que se puedan sentir orgullosos y mantener el sentimiento muy presente.

Aunque hayan ascendido hasta Primera División en escasos años, la política de precios no ha sido nada abusiva. En una comparativa con las cuotas del resto de equipos de La Liga Santander se puede demostrar este hecho, y es que no sólo tiene uno de los precios más bajos para el abono mínimo (175 €)

sino que también el máximo (495 €) (Lechuga, 2017). Es con este tipo de acciones que un club puede preservar y mantener la identidad de club.

*Tabla 2. Comparativa de Precio Mínimo y Precio Máximo del abono en la Liga Santander 2017-18*

<b>EQUIPO</b>	<b>ABONO MÁS BARATO</b>	<b>ABONO MÁS CARO</b>
Alavés	250	690
Athletic de Bilbao	300	916
Atlético de Madrid	250	1100
F.C. Barcelona	167	1097
Real Betis	195	695
Celta de Vigo	250	693
Deportivo	195	610
Eibar	320	475
Español	270	1220
Getafe	200	460
Girona	350	700
Las Palmas	290	990
<b>Leganés</b>	<b>175</b>	<b>495</b>
Levante	145	465
Málaga	150	950
Real Madrid	223	1840
Real Sociedad	240	597
Sevilla	350	1040
Valencia	190	1400
Villarreal	160	1600

*Fuente: El Desmarque*

Además, desde la dirección se tiene mucha insistencia en obtener la máxima satisfacción del aficionado, y por ello que invierten una parte de su capital en mejorar la experiencia de éste desde que llega al estadio hasta que se va.

Cabe señalar entonces, que en clubes pequeños es importante conocer perfectamente las necesidades de sus consumidores y que esto se vea reflejado en el comportamiento de la entidad hacia ellos.

## 5. Fundaciones y Compromiso Social

Tal vez el CD Leganés no tenga los recursos necesarios para poder abrir escuelas en los países más necesitados o enviar ayuda humanitaria en sectores menos desarrollados como lo hace el Real Madrid, pero sí que tiene un compromiso social envidiable.

Este compromiso es a nivel de local, con los vecinos de la ciudad de Leganés. Y es que, todos los trabajadores de la entidad son aficionados del equipo. Esto va muy ligado al apartado anterior, que sirve también como señal de identidad del club.

*“Son aficionados antes que empleados”. (Barquero, 2018)*

Por otro lado, el trato al aficionado deber ser como tal, no como un cliente. “El aficionado es un fin en sí mismo, no un medio”. Es importante señalar esta frase del director de marketing del club, David Abanda, y es que el mundo del deporte en el que cada vez más se dice que es un mercado, preservar estos ideales y valores es un acto de compromiso con la sociedad muy destacable.

La suma de estos dos últimos apartados son la baza más fuerte de la estrategia de marketing para la entidad y esto reporta unos resultados que ponen en evidencia a cualquier club de España. El número de abonados ha crecido considerablemente estos últimos años, lo que provoca que la proporción de asistencia a los partidos sea la segunda más alta de La Liga en la Temporada 2017/18, con un 86%. De aquí podemos obtener unos beneficios económicos directos, que es llenar el estadio, y unos beneficios indirectos a través del interés de los patrocinadores, que analizaremos en el siguiente punto.



Tabla 3. Porcentaje de Asistencia a los Estadios de Primera División en la Temporada 2017-18

	Equipo	Capacidad	Espectadores	Corte	Partidos	Agotado	Máx. Rendimiento
1	Deportivo Alavés	19.840	329.940	18.330	18	1	92,4 %
2	CD Leganés	11.454	177.904	9.884	18	3	86,3 %
3	Real Madrid CF	81.044	1.207.219	67.068	18		82,8 %
4	Atlético de Madrid	68.000	991.219	55.071	18		81,0 %
5	Sevilla CF	42.714	604.465	33.581	18		78,6 %
6	Valencia CF	50.242	698.164	38.787	18		77,2 %
7	Girona FC	13.500	186.858	10.381	18	1	76,9 %
8	Real Betis Balompié	60.720	833.351	46.297	18		76,2 %
9	SD Eibar	7.083	96.304	5.350	18		75,5 %
10	Athletic Club	53.000	679.185	37.733	18		71,2 %
11	Villareal CF	23.500	299.395	16.633	18		70,8 %
12	FC Barcelona	98.772	1.186.052	69.768	18		70,6 %
13	Levante UD	25.354	320.860	17.826	18		70,3 %
14	Málaga CF	30.044	376.757	20.931	18		69,7 %
15	Deportivo de la Coruña	32.900	376.957	20.942	18		63,7 %
16	Real Sociedad	32.076	355.742	19.763	18		61,6 %
17	Getafe CF	16.800	185.084	10.282	18		61,2 %
18	Celta de Vigo	29.000	296.475	16.471	18		56,8 %
19	UD Las Palmas	32.400	299.053	16.614	18		51,3 %
20	RCD Espanyol	40.500	324.091	18.005	18		44,5 %
	<b>Total</b>	<b>768.943</b>	<b>9.825.075</b>	<b>549.717</b>	<b>360</b>	<b>5</b>	<b>70,9 %</b>

Fuente: TransferMarkt

Como decíamos anteriormente, el club “pepinero” se encuentra en la segunda posición en cuanto asistencia media en los partidos de La Liga Santander, con un 86,3%. Se encuentra un 15,4 % por encima de la media, que es de un 70,9 %. Es cierto que un estadio más pequeño es más fácil de llenar, pero si nos fijamos en la SD Eibar que tiene el estadio más pequeño

de la competición, vemos que éste se encuentra en la novena posición con un 75,5%. También remarcar que los grandes clubes, aun teniendo un exceso de demanda año tras año en la solicitud de abonos, no son capaces de llenar el estadio en ninguna ocasión ni de mantenerse en lo más alto de la tabla de asistencia media por partido. Es más, si estudiáramos el tipo de aficionado que acude al estadio, veríamos que en el Santiago Bernabéu el tipo que predomina es el turista o el que acude en escasas ocasiones a ver al equipo. En cambio, el que acude al Estadio de Butarque es el mismo tipo de seguidor que acude prácticamente todas las semanas al recinto futbolístico.

## 6. Patrocinadores

Siguiendo con la línea de lo mencionado anteriormente, llenar el estadio es uno de los requisitos más importantes para llamar la atención de los patrocinadores. Que las cámaras enfoquen a la grada y que esta se vea totalmente llena a través de la televisión es un factor diferencial frente a otros clubes.

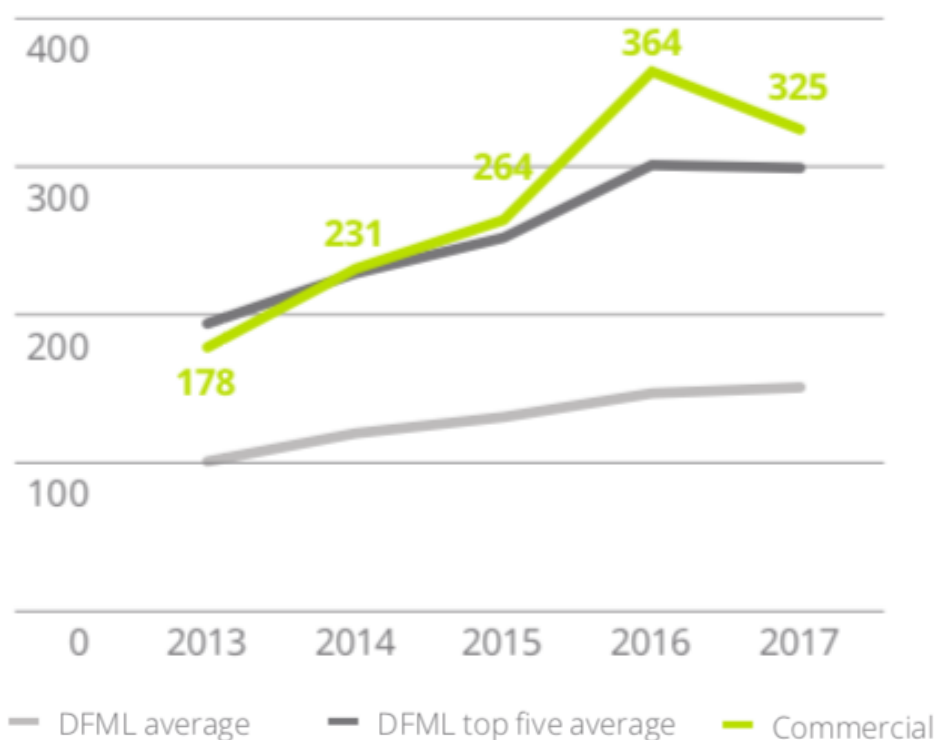
Empresas como *Golden Park* o *Caixa Bank* se han aliado con la entidad de Butarque debido a la gran gestión deportiva y económica, hecho que provocará un crecimiento paulatino del club en los próximos años.

## 3.2 INGLATERRA

### 3.2.1 MANCHESTER UNITED

En los últimos cuatro años el equipo inglés ha dado un salto exponencial en términos de ingresos comerciales. A partir del 2014 fue cuando se empezó a diferenciar del resto de sus competidores para poder convertirse en el “Rey del Marketing” en el mundo del fútbol. En el 2016, los ingresos subieron en 100 millones de euros con respecto al año anterior, una cifra seguramente causada por el fichaje de jugadores como Paul Pogba o Zlatan Ibrahimovic.

Gráfico 14. Ingresos Comerciales del Manchester United del 2013 - 2017



Fuente: Deloitte Football Intelligence Tool

## 1. Marketing Digital

El equipo de Manchester es actualmente el club con más ingresos del mundo y es considerado como el “Rey del Marketing” en el mundo del fútbol.

En la herramienta del trabajo a través de internet y de las redes sociales, destacar su enorme poder, como consecuencia del gran número de seguidores que ha conseguido tras su voluminoso palmarés. Cuenta con una gran presencia internacional debido a tener adaptado su contenido en muchos idiomas.

## 2. Fichajes

Al ser un club tan prestigioso y con tanto potencial económico, es fácil poder fichar a los mejores jugadores del mercado, tal y como está pasando en estas últimas temporadas con Paul Pogba, símbolo de *Adidas* y de la Selección Francesa o Zlatan Ibrahimovic, embajador de *Nike* o *Volvo*. Esto

seguramente reporte triunfos deportivos y como consecuencia más ingresos en las arcas de la entidad, además de ser un imán mercadológico (Nava, 2016).

Pero hay que recalcar, que hace unos años no desembolsaba tales cantidades de dinero, sino que optaban por otra política. Esta política consistía en contratar jugadores con poco renombre, pero que eran figuras en ciertos mercados, es decir, sus países natales. Son los casos de Park Ji-Sung (Corea del Sur) que gracias a él se consiguió que unos 40 millones de surcoreanos miraran partidos del Manchester United durante la temporada, que más de un millón de éstos tuvieran una tarjeta de crédito del Manchester o multiplicar las ventas de sus camisetas (Harris, 2011). También hay que destacar el caso del japonés Shinji Kagawa o del mexicano Javier “Chicharito” Hernández.

Seguramente el rendimiento deportivo de estos tres últimos jugadores no esté al nivel de los dos primeros, pero en momentos de transición del club esta política de fichajes puede ser clave en la estrategia de marketing para poder mantener a la entidad inglesa en los niveles más altos en términos de ingresos dinerarios.

### **3. Venta / Distribución de la Marca**

Al ser un club de tales dimensiones, vender y distribuir la marca resulta muy sencillo. Tanto a través de la web como en tiendas oficiales por todo el mundo se consigue aumentar las ventas del *merchandising* o productos oficiales. Además de las giras realizadas cada pretemporada y la instauración de oficinas de información en ciudades dónde el club inglés tiene una gran multitud de seguidores.

No obstante, hay que recalcar otras maneras o fórmulas que han hecho destacar al Manchester United sobre el resto de sus competidores. Una de ellas, ligado al apartado de patrocinadores, es el reciente cambio de marca de patrocinio de sus camisetas. Y es que pasar de *Nike* a *Adidas* le ha

supuesto un gran aumento de ventas de sus productos comerciales. También, firmar un acuerdo con la empresa de videojuegos *EA Sports* le ha supuesto unos ingresos extraordinarios en la venta de productos oficiales.

#### 4. Identidad del Club

El Manchester United ha crecido tanto a nivel económico en estas últimas décadas que hoy en día ya es considerado una empresa en su máxima expresión. Y es que la compañía inglesa cotiza en la bolsa de Nueva York (NYSE) desde el año 2012. Es una forma de obtener más financiación, en concreto con su salida en bolsa obtuvo 232,4 millones de dólares a través de una Oferta Pública de Venta (OPV) tal como afirma Riera (2016).

Gráfico 15. Histórico de Cotización en el NYSE del Manchester United



Fuente: NYSE

Es una decisión que puede dañar la imagen de la entidad y sobretodo puede propiciar un desinterés por parte del aficionado británico, ya que la entrada masiva de capital y concebir el club como una empresa causaría una pérdida de identidad de club. Es cierto que todo fanático quiere ver triunfar a su

equipo, y para ello se necesita contratar a los mejores jugadores del momento, pero si al fin y al cabo cada temporada se realiza una plantilla totalmente diferente a la anterior y además el único interés del club es conseguir financiaciones cada vez más altas. Difícilmente un socio de toda la vida puede sentirse identificado con estos ideales. Pienso que los valores se preservan y se mantienen, no se compran y se cambian cada año. Los socios "Red Devils" seguramente prefieran un Wayne Rooney a un Alexis Sánchez. Esto es una consecuencia de la modernización del fútbol, en el que el deporte ya no es solo un deporte, sino un mercado de competencia perfecta.

El Manchester United debería empezar a conservar sus valores para que Old Trafford pueda llenarse cada fin de semana, que es una de las prioridades máximas de cualquier equipo de fútbol.

## **5. Fundaciones y Compromiso Social**

Manchester United Foundation es la fundación del equipo británico. A través de ella se realizan proyectos con el fin de mejorar el bienestar de la sociedad. Se han creado ya numerosas escuelas y academias en diferentes lugares de Inglaterra, en los que se busca apoyar y ayudar a personas que no tienen acceso a recursos básicos de la vida, como la educación, y de también a lanzar y empujar proyectos innovadores de jóvenes talentos. Todo ello complementado y relacionado siempre con el deporte futbolístico. Además, se encarga de donar productos oficiales a organizaciones benéficas que necesitan de esta ayuda caritativa.

Una manera que tiene la entidad para recaudar fondos es realizando un partido anual de las leyendas del club. De esta manera se consigue mantener la historia del jugador muy viva en el club y de obtener esos ingresos económicos para la fundación.

Dejando de parte la fundación, el club también se ha comprometido recientemente con la ONG pro derechos LGTB Stonewall. De esta manera pretende impulsar y defender la equidad y la igualdad de oportunidades en el

mundo del deporte, dándole una repercusión mediática a la organización. (Plural MX, 2017)

La institución está muy comprometida con el valor social, y esto le puede servir para compensar su pérdida de identidad de club comentada en el punto anterior. Tal que así, la estrategia de marketing se verá potenciada gracias a la gran valoración que tendrá del exterior por ocuparse de las causas humanas mencionadas.

## 6. Patrocinadores

Siguiendo con lo introducido en el tema de la venta y distribución de la marca, se añaden algunos datos para que tengamos en consideración el punto más fuerte que tiene el Manchester United en referencia a la estrategia de marketing. Si es conocido por ser el “Rey del Marketing” es por firmar grandes acuerdos muy bien estudiados.

Primero, el cambio de *Nike* a *Adidas*. En el 2015 se llegó a un acuerdo con la marca Alemana por llevar diez años esta marca deportiva. Las cifras para el contrato fueron de unos 940 millones de euros, que serían 94 millones cada temporada. En ese momento, el Real Madrid era quien tenía el segundo contrato más alto con la compañía deportiva, y eran 38 millones de euros por temporada, prácticamente se triplicaban los números, según El Mundo (2016). Como se ha citado en el punto del Real Madrid, los ingresos por patrocinio de Adidas a día de hoy son de 70 millones de euros, habiendo ganado 3 veces la máxima competición europea (Champions League).

Segundo, el patrocinador comercial que llevan las camisetas es la marca de automóviles Chevrolet. El valor del contrato asciende hasta las 71 millones de euros anuales, siendo también el más alto (Trullols, 2016). A continuación se ofrece una tabla comparativa de los diez mejores contratos de patrocinio comercial.

Tabla 4. Los mayores 10 Contratos Actuales de Patrocinio Futbolístico

Equipo	Sponsor	Valor Contrato	Vencimiento
Manchester United	Chevrolet	71.000.000,00 €	2021
Real Madrid	Fly Emirates	70.000.000,00 €	2018
FC Barcelona	Rakuten	55.000.000,00 €	2021
Chelsea	Yokohama Tyres	55.000.000,00 €	2020
Arsenal	Fly Emirates	45.000.000,00 €	2024
Bayern de Munich	Telekom	33.000.000,00 €	2023
PSG	Fly Emirates	28.000.000,00 €	2020
Manchester City	Etihad Airways	27.000.000,00 €	2021
Liverpool	Standard Chartered	27.000.000,00 €	2019
Tottenham	AIA	21.000.000,00 €	2019

Fuente: La Jugada Financiera

Tercero y último, no tan sólo se consiguen patrocinadores globales con altos ingresos económicos, sino que también buscan “partners” en diferentes regiones del mundo para poder llegar a ubicaciones que aún son desconocidas, tanto para el club como para los habitantes de esa zona, ya sean empresas comerciales, empresas de telecomunicación o de inversión. Por ejemplo, podemos encontrar como “regional partners” a una empresa de ocio y entretenimiento llamada *Donaco International* ubicada en Tailandia, Vietnam o Camboya, entre otros países. En las “media partners” como así menciona el propio club, poner como ejemplo a *TM* una empresa de telecomunicaciones situada en Malasia. Y como “financial partners” señalar el *Banco Guayaquil* de Ecuador.

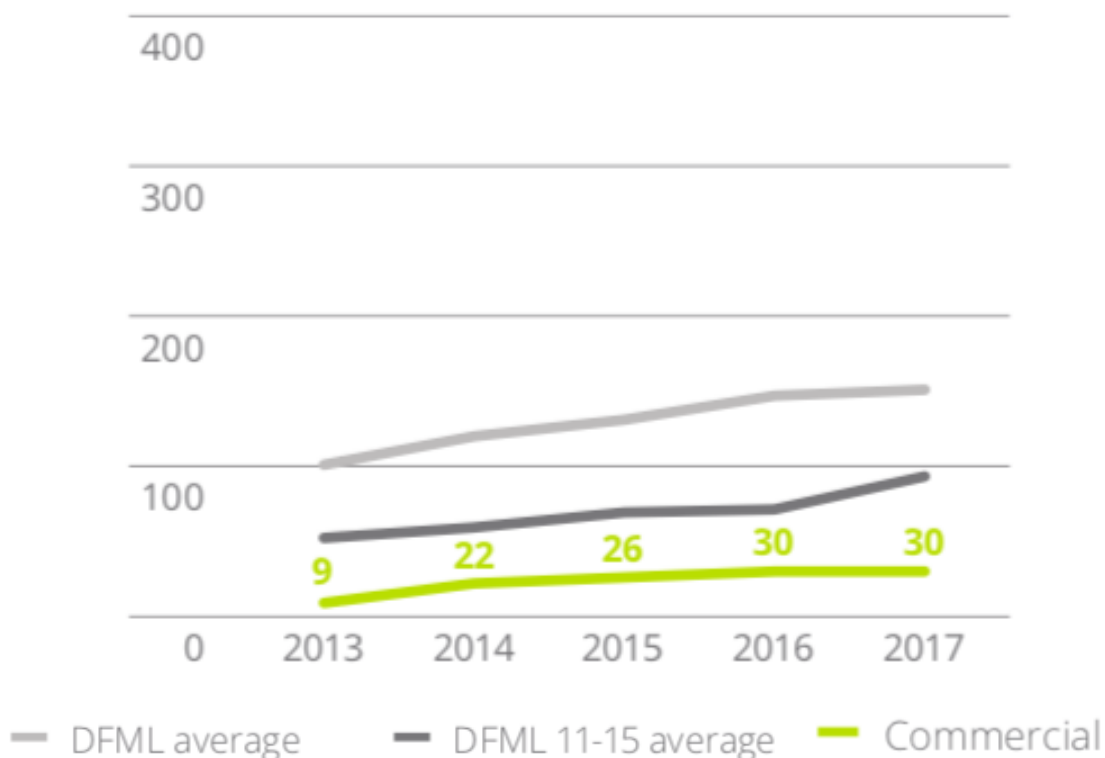
Como vemos, la entidad inglesa tiene la máxima facilidad y capacidad de obtener todo tipo de patrocinadores. Las marcas globales le reportan grandes sumas de dinero y prestigio internacional, las marcas regionales seguramente no le reporten demasiados beneficios económicos directos, pero sí que le ayuda a atravesar fronteras que no había llegado aún y poder conocer de primera mano esos mercados.



### 3.2.2 LEICESTER CITY

Hace dos años este club pasó a la historia por ganar su primer título de liga. Siendo un equipo recién ascendido de la Segunda División Inglesa (Championship) y con un presupuesto muy inferior al del resto de sus competidores, y es por ello que ha tenido un éxito mediático inigualable. El haber luchado en contra del fútbol moderno basado en inversiones astronómicas de dinero y representando al fútbol de toda la vida. Por ello, era imprescindible investigar la estrategia de marketing que había detrás del gran triunfo deportivo y si ha habido un crecimiento después de lo conseguido.

Gráfico 16. Ingresos Comerciales 2013 - 2017 (€m)



Fuente: Deloitte Football Intelligence Tool

Como veremos más adelante, el Leicester City no tiene un valor de marca demasiado elevado en el mundo del fútbol y por ello sus ingresos comerciales son bastante más bajos que otros grandes clubes. Pero después del gran éxito deportivo del año 2016 ha podido duplicar su crecimiento respecto a los años anteriores. Al ascender de categoría consiguió subir en 10 millones y al proclamarse campeón el

crecimiento de los ingresos relacionados con la comercialización de la marca con respecto al año anterior fueron de 20 millones de euros. (Deloitte, 2018)

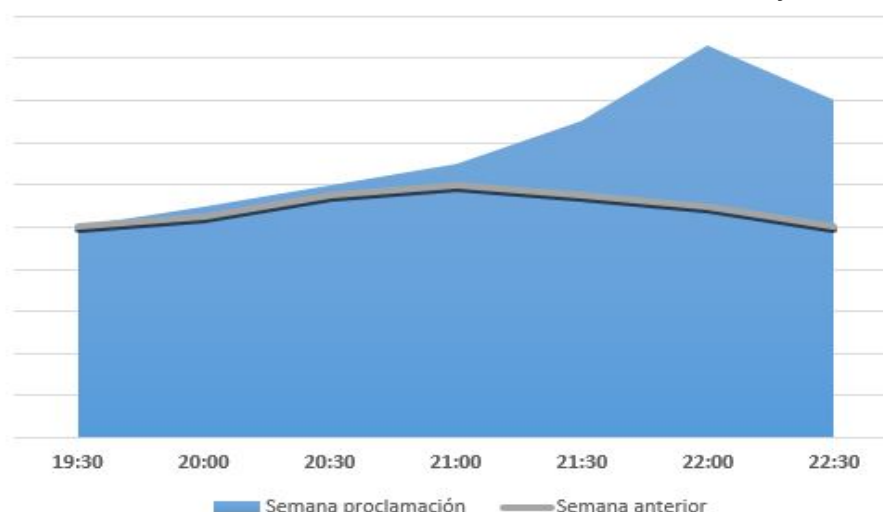
## 1. Marketing Digital

El club no ha tenido que trabajar demasiado en este aspecto, ya que al convertirse campeones el resultado ha sido mucho mejor de lo esperado. A medida que pasaban las jornadas las interacciones en la red social de Twitter iban creciendo sin cesar, hasta el día en que matemáticamente se convirtió en campeón, la suma de menciones al club inglés superó los 30 millones. El club aprovechó la situación para “viralizar” la historia y el trayecto del equipo durante la temporada. A este concepto se le denomina como “engagement”, és decir, mantener enganchado a los seguidores tal como argumenta Jazmin Garibay (2016).

Cabe señalar que la afinidad de los seguidores del perfil del Leicester con la cuenta oficial de la Premier League es la más alta, esto significa que de los nuevos seguidores que se consiguieron tras la consecución del trofeo, estos eran seguidores de otros equipos o neutrales. Por ello, la simpatía del aficionado británico con el pequeño club es máxima. (Segura, 2016)

Con estas cifras quiero demostrar la importancia para la repercusión mundial que ha tenido el internet y las redes sociales. Y es que en un mundo menos conectado, seguramente la obtención del título solo se hubiera quedado en una hazaña deportiva, pero gracias a esta globalización el club ha podido conseguir mejores contratos con patrocinadores, un crecimiento significativo de sus seguidores y un salto mediático muy respetable.

Gráfico 17. Interacciones en Twitter del Leicester City



Fuente: Twitter UK

Cabe señalar la gran diferencia que hubo en la semana de la proclamación del campeonato con la semana anterior por lo que se refiere a interacciones del Leicester City en Twitter.

## 2. Fichajes

Lo más relevante en este punto será la introducción de un método estadístico novedoso en el mundo del fútbol para poder fichar jugadores, que se desmarca por completo del marketing y se centra principalmente en el rendimiento deportivo.

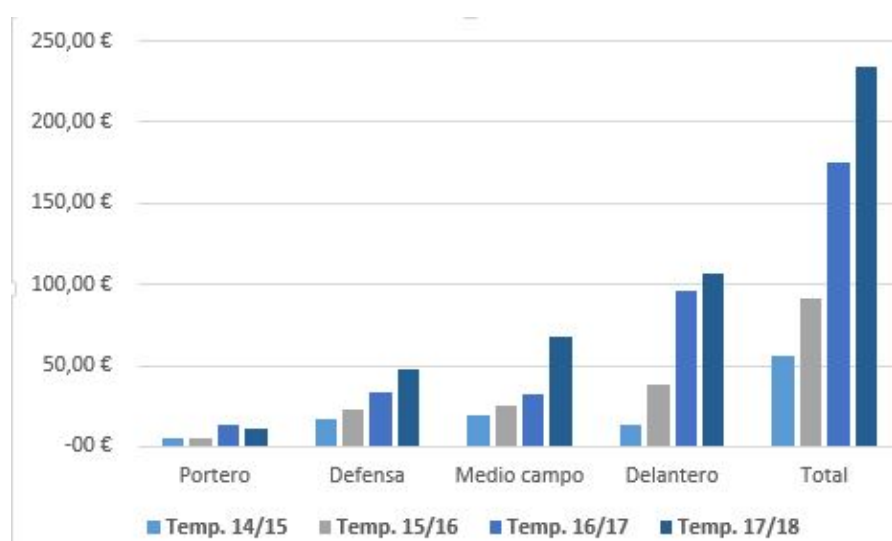
Hablamos del método econométrico del Big Data, que consiste en almacenar datos masivos para después analizarlos y realizar modelos de predicción. En este contexto, el Leicester City utilizó esta herramienta para fichar a N’Golo Kanté del SM Caen, por tan solo 8 millones de euros.

*“Detectaron que era uno de los jugadores que más balones recuperaba y generaba contraataque debido a esa recuperación” (Antón, 2017).*

Después de su gran rendimiento, el jugador fue traspasado por 38 millones de euros, entonces la rentabilidad económica y deportiva fue muy alta. El mismo caso sucedió con el argelino Riyadh Mahrez.

Debido al éxito deportivo y al gran rendimiento de estos dos jugadores el Leicester, con un bajo coste, consiguió triplicarles el valor y además, dar a conocer el nombre de la institución en Europa y África debido a la procedencia de estos futbolistas. El Big Data le ha supuesto una ventaja comparativa también a nivel de estrategia de marketing.

Gráfico 18. Valor de Plantilla del Leicester City de la Temporada 2014-15 a la 2017-18



Fuente: TransferMarkt

Cabe señalar que el club trabajaba desde hacía más de 10 años con este sistema, y en la Temporada 2015/16 fue el equipo con menos lesiones de la Premier League debido a los estudios realizados sobre el riesgo de lesionarse y los momentos en que se conseguía la mejor forma física. (Balbín, 2018)

### 3. Venta / Distribución de la Marca

Es cierto que a nivel internacional gracias a vencer el campeonato ha podido realizar más giras y ha creado un canal de televisión y de radio. Pero el gran

objetivo del club siempre ha sido popularizar, más aún si pudiera, su marca entre los habitantes de Leicester.

A medida que pasaban las semanas y se acariciaba el título de la Premier, el “Efecto Leicester” en la ciudad iba creciendo, y muchos comercios con el apoyo del club creaban productos para promocionar la marca y aumentar las ventas por parte de los comerciales. Algunos ejemplos que podemos mencionar son, la venta de salchichas de color azul o con el nombre del entrenador, vestidos de novia de color azul o licores con el nombre del capitán del equipo. (Segura, 2016)

Todo ello contribuyó a expandir la marca Leicester City por toda la ciudad y por todo el país. Además, en el siguiente gráfico se puede observar las 20 mejores marcas en el mundo del fútbol, en la que se verá reflejado su valor y el crecimiento respecto al año anterior.

Tabla 5. Los 20 mayores Valores de Marca de los Clubs en el año 2016

Rango 2016	Rango 2015	Nombre de Marca	Origen	Valor Marca 2016 (\$)	Variación (%)	Valor Marca 2015 (\$)	Rating 2016	Valor Empresa (\$)
1	1	Manchester United	UK	1170	-3%	1206	AAA	3371
2	3	Real Madrid	ESP	1148	32%	873	AAA +	3355
3	6	FC Barcelona	ESP	993	28%	773	AAA +	3257
4	4	Manchester City	UK	905	13%	800	AAA –	2349
5	2	Bayern Munchen	GER	867	-7%	933	AAA +	2753
6	7	Arsenal	UK	858	22%	703	AAA	2482
7	9	Paris Saint-Germain	FRA	792	46%	541	AAA –	2363
8	5	Chelsea FC	UK	776	-2%	795	AAA –	2393
9	8	Liverpool FC	UK	748	30%	577	AAA	1991
10	10	Tottenham FC	UK	441	23%	360	AA +	1166
11	11	Juventus FC	ITA	287	-18%	350	AAA	486
12	12	Borussia Dortmund	GER	280	-14%	326	AAA –	401
13	15	Everton FC	UK	279	22%	228	AA +	667
14	16	West Ham United	UK	274	31%	209	AA –	650
15	23	Atlético de Madrid	ESP	266	77%	151	AA +	731
16	42	Leicester City	UK	237	132%	102	AA	554
17	18	Southampton FC	UK	223	22%	183	AA –	582
18	13	FC Schalke 04	GER	223	-26%	302	AA +	732
19	26	Stoke City	UK	212	52%	140	AA –	523
20	14	AC Milan	ITA	207	-15%	244	AA +	979

Fuente: Marketing Week

La variación del valor de la marca respecto al año anterior en el club que tratamos en este punto es la más fuerte y más importante con diferencia. Pasó de valorarse en 102 millones a 237 millones de dólares, un crecimiento del 132%. Recordar que el Rating es la calificación del crédito, en este caso observamos que hay “AAA” que significa que existe la máxima calidad crediticia y también “AA” que es una alta calidad crediticia.

#### 4. Identidad del Club

La historia de la ciudad está muy ligada y muy presente en la entidad deportiva, y a continuación se detallará un hecho que lo demuestra.

Los restos de una figura histórica, como el rey Ricardo III, fueron encontrados cuando se estaba construyendo el nuevo estadio del Leicester City, días después se decidió hacer un entierro con todos los honores. Antes de realizarse éste, el equipo se encontraba en posiciones de descenso, después de ese momento el club ganó 7 de los últimos 9 partidos que le quedaban y consiguió salvar la categoría. El año siguiente se proclamó campeón.

A esta hazaña se la denominó “King Power”, la cual es el nombre del estadio actualmente, conjuntamente con el patrocinador principal. Es por ello que hay que destacar que la entidad aprovechó su propia historia para poder crear una estrategia de marketing con su patrocinador comercial, y así poder mantener la identidad de club al máximo.

#### 5. Fundaciones y Compromiso Social

El Leicester City no tiene a disposición ninguna fundación para realizar proyectos de ayuda social como tienen los otros grandes clubs que se han mencionado. Pero sí que podemos destacar algunos hechos que ha tenido el club que han demostrado su gran implicación con la afición.

En este caso, la entidad aprovechó algunos convenios que tenía con diferentes patrocinadores para poder tener satisfecho a sus aficionados durante algunos partidos de liga que se disputaban en el King Power Stadium.

El día que el equipo podía proclamarse campeón, el club llegó a un acuerdo con la empresa *Pizza-Hut* para regalar su producto a todos los asistentes del partido. También, el presidente del club en el día de su cumpleaños invitó a cerveza y a donuts para todos los aficionados que se acercaran a animar al equipo en esa fecha.

De esta forma la dirección no solo pudo contentar a todos sus fans, sino que aprovechó para llegar a acuerdos de patrocinio con otras compañías, en concreto la mencionada Pizza-Hut.

## 6. Patrocinadores

Como llevamos mencionando durante esta investigación, el éxito deportivo va ligado al crecimiento comercial de una marca o un club de fútbol. Es por ello, que muchos patrocinadores se interesaron en formar parte de la entidad, y los que ya lo eran aprovecharon la hazaña para realizar campañas con grandes resultados.

Por ejemplo, la compañía de patatas fritas *Walkers* decidió, durante un día, cambiar su nombre por el de *Winners* y así aprovechar el momento para aumentar sus ingresos con este modelo único. (Garibay, 2016)

También, su patrocinador principal *Puma*, no dudó en crear una nueva campaña y poder competir con sus rivales. El día después de ganar el título, al saber que muchos seguidores ya tenían en sus manos la camiseta del equipo de la temporada 2015-2016, decidió sacar al mercado la del 2016-2017, ya que sería un producto novedoso y que nadie aún disponía de él. Con esto consiguió poner a la venta la camiseta antes de que cualquier otra marca lo hiciera con la de otro equipo y se aseguró que las ventas aumentarían considerablemente.

Cabe destacar la influencia que tiene el presidente en otros mercados, como el de Asia, ya que él es natural de Tailandia. Eso ha ayudado al club a obtener contratos de patrocinio con compañías como *Air Asia*, *Amazing Thailand*, *Singha* o *SBC*, todas ellas del continente oriental.



## CONCLUSIÓN

En el final de este trabajo, cabe señalar las conclusiones a las que se ha llegado después de realizar una extensa investigación sobre el papel del marketing en el deporte, y sobre todo en como aprovechan esta herramienta los clubs de fútbol y su efecto en los ingresos económicos.

En primer lugar, el papel del marketing en el mundo deportivo es fundamental. Se ha confirmado que es uno de los motores económicos para cualquier entidad o deportista, y que se ha creado una alianza muy beneficiosa tanto para los patrocinadores como para la industria del deporte y el impacto en todo lo que engloba este mercado ha sido considerable. Desde la primera campaña de *Coca-Cola* en los Juegos Olímpicos de Ámsterdam del 1928, pasando por la aparición de la figura de Phil Knight y hasta día de hoy, han ido incrementando de forma notoria las inversiones y las campañas publicitarias, hasta llegar a un punto en el que la industria deportiva se ha convertido en un mercado de competencia perfecta dónde las empresas ofrecen cada vez más sumas de dinero para obtener los derechos de patrocinio. Este caso se observa con más connotación en el fútbol, y particularmente en las ligas europeas.

En segundo lugar, a raíz de la introducción de los patrocinadores en el mundo del fútbol, ha derivado a una condición indispensable para conseguir los mejores contratos del mercado, la cual es fijarse un rendimiento deportivo acorde con la situación y la capacidad del equipo y después conseguirlo. A través de los gráficos de la comparación de ingresos de los diferentes clubs estudiados se ha demostrado que si los resultados deportivos son positivos, los ingresos son mayores. Si aumentan los ingresos, más inversión se puede hacer en mejorar la plantilla, lo que supondrá, a priori, otros resultados deportivos aún más positivos y de aquí a que los patrocinadores se interesen más por llegar a nuevos acuerdos publicitarios.

Es importante realizar una gestión eficiente de la financiación que se obtiene por marketing, ya que si en el terreno de juego se cumplen las metas establecidas, poco a poco el valor del club y la marca irán aumentando en consonancia. La estrategia de marketing de un club de fútbol debe ir ligada a los recursos y necesidades de éste mismo. Se tienen que valorar los puntos fuertes y los puntos débiles de una institución, además de contar con que no todas las herramientas de marketing son accesibles para todos los clubes.

Un club pequeño tiene que apostar por preservar los valores y su seña de identidad, ya que depende directamente de la afición que ha tenido siempre y es importante que éstos se sientan identificados con la imagen que les reporta la entidad. También depende directamente de los resultados que se consiguen en el campo de fútbol, ya que mantenerse o llegar a la élite es primordial para ver cómo crecen las cuentas anuales. Si estas dos condiciones básicas se cumplen, verán como patrocinadores se interesan para colaborar con estos equipos, lo que supondrá asegurarse unos ingresos económicos tanto a corto como a largo plazo. Es el caso estudiado del CD Leganés y el Leicester City.

Por otra parte, un club grande debe tomar decisiones más fuertes y seguramente más arriesgadas, pero al ser una institución más poderosa se puede permitir este tipo de decisiones. Me refiero a que debe apostar por fichar jugadores que le ayuden a abrir nuevos mercados, para que sea una nueva vía de distribución de la marca y del aumento de prestigio de ésta. Por lo tanto, deben fijarse en sólo contratar futbolistas con alto rendimiento deportivos sino que también con alto nivel comercial, que sean iconos de marcas o referentes en sus países natales. El reclamo de las grandes compañías multinacionales es máxima en estos grandes equipos, ya que al ser tan poderosos y tener tanto prestigio deportivo, la industria empresarial sabe que aportarles grandes sumas de dinero a cambio de publicitarse es un negocio bastante seguro. Por lo tanto, a diferencia de las entidades futbolísticas más pequeños, les supondrá una tarea muy fácil encontrar grandes patrocinadores que les reportaran muchos millones de euros año tras año. El valor de marca es cada vez más alto, y junto a la gran cantidad de seguidores que

atesoran alrededor del mundo, distribuir sus productos comerciales les será muy fácil. También, con tantas facilidades económicas tener un compromiso social no les supone un esfuerzo económico demasiado alto, y además se podrá entender como un tipo de responsabilidad social corporativa. No obstante, se ha criticado la excesiva pérdida de identidad y valores de estos grandes clubes y que a poco a poco van perdiendo aficionados y los van sustituyendo por clientes. Es un gran aspecto a tener en cuenta, ya que al fin y al cabo un cliente tan sólo quiere vivir la experiencia de un partido de fútbol una o dos veces, en cambio el aficionado la quiere disfrutar cada fin de semana. Traduciéndolo al lenguaje económico, son ingresos variables en contra de ingresos fijos, y cualquier empresa desea saber al elaborar unos presupuestos que cuenta al cien por cien con un porcentaje fijo de nivel de ingresos.

Y por último y extrayendo una conclusión final, el marketing y el deporte van unidos y dependen el uno del otro. Los éxitos deportivos son los que guiarán a cualquier entidad futbolística a un crecimiento sostenido de éste gracias a los ingresos obtenidos por patrocinios y por la comercialización de la marca. Y cada club de fútbol debe adaptarse a sus capacidades y fijarse unos objetivos posibles para poder crear una estrategia de marketing que ayude a aportar unos beneficios al final de la temporada.

## BIBLIOGRAFIA

Antón, M. (2017). *Identificación del talento en la Organización: El Big Data aplicado al fútbol*. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/27451/1/TFG-E-410.pdf>

Balbín, V. (2018). *El Big Data en el mundo del fútbol*. Recuperado de: <http://www.analiticaweb.es/big-data-mundo-futbol/>

Barquero, L. (2016). *Entrevista a Daniel Abanda: Director de Marketing y Comunicación del CD Leganés*. Recuperado de: <http://lajugadafinanciera.com/entrevista-daniel-abanda-cd-leganes/>

Calle, V. (2015). *Derechos de televisión: Premier League vs. Liga BBVA*. Recuperado de: <http://www.finanzasparamortales.es/derechos-de-television-premier-league-vs-liga-bbva-parte-1/>

C.D. Leganés (2014). *Memoria del ejercicio anual 2013-14*. Recuperado de: <http://files.proyectoclubes.com/leganes/201510/22164826memoria-2013-14.pdf>

C.D. Leganés (2017). *Memoria del ejercicio anual 2016-17*. Recuperado de: <http://files.proyectoclubes.com/leganes/201510/22164826memoria-2013-14.pdf>

Deloitte (2018). *Rising Stars. Football Money League*. Sports Business Group. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml2018.pdf>

EcoDiario (2016). *El Real Madrid no venderá a James porque genera beneficios incluso sin jugar*. Recuperado de: <http://ecodiario.eleconomista.es/futbol/noticias/7627322/06/16/El-Real-Madrid-no-vendera-a-James-porque-genera-beneficios-incluso-sin-jugar.html#>

EcoDiario (2017). *El Real Madrid revienta la banca del marketing: nuevo 'megacontrato' de patrocinio con Fly Emirates y Adidas*. Recuperado de: <http://ecodiario.eleconomista.es/futbol/noticias/8624499/09/17/El-Real-Madrid->

revienta-la-banca-nuevo-megacontrato-de-patrocinio-con-Fly-Emirates-y-Adidas.html

El Mundo (2014). *El Manchester United rompe el mercado al firmar un contrato millonario con Adidas*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/deportes/2014/07/14/53c40bc0268e3edf4f8b4592.html>

El Mundo (2016). *El dueño del Leicester invita a cerveza y donuts por su cumpleaños*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/deportes/2016/04/01/56febb3946163f94668b4632.html>

El Periodico (2018). *Los equipos que han fichado saudíes ganan un 3.000% en seguidores*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/deportes/20180123/liga-arabia-saudi-fichajes-liga-aumento-redes-sociales-6572453>

Escuela Universitaria Real Madrid (2018). Recuperado de: <https://realmadrid.universidadeuropea.es/la-escuela/presentacion>

Ferrell, O., Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*, Cengage Learning Editores S.A.

Fernández, S. (2016). *Entrevista al departamento de comunicación y marketing del C.D. Leganés*. Recuperado de: <https://markonomia.com/entrevista-marketing-cd-leganes/>

Foundation of Manchester United (2018). *Partner Schools*. Recuperado de: <http://www.mufoundation.org/en/Partner-Schools>

Fundación del Real Madrid (2018). Recuperado de: <https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/fundacion>

Garibay, J. (2016). *5 Lecciones de Marketing que puedes aprender del Leicester City*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/5-lecciones-marketing-puedes-aprender-leicester-city/>

Gutierrez, N. (2008). *Marketing Deportivo*. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/833/79717184.pdf>

Harris, N. (2011). *The United cash machine who owes it all to a diet of boiled frogs and antlers!* Recuperado de: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2038633/Park-Ji-sung-Manchester-Unioteds-Korean-cash-machine.html>

Hobbs, T. (2016). *Leicester City's brand value soars 132% after Premier League triumph.* Recuperado de: <https://www.marketingweek.com/2016/06/06/leicester-citys-brand-value-soars-132-after-premier-league-triumph/>

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8ª Edición). México: Editorial Prentice Hall, Pág. 7.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing* (6ª Edición), México: Editorial Prentice Hall

Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler*, México: Editorial Paidós Iberica.

La Información (2016). *James Rodriguez vende en 48 horas 350.000 camisetas.* Recuperado de: [https://www.lainformacion.com/deporte/futbol/james-rodriguez-vende-en-48-horas-350-000-camisetas\\_nDuT87GRI2umE3ZIGQNmz/](https://www.lainformacion.com/deporte/futbol/james-rodriguez-vende-en-48-horas-350-000-camisetas_nDuT87GRI2umE3ZIGQNmz/)

Lechuga, J. (2017). *¿Cuánto cuesta un abono en Primera?* Recuperado de: <http://www.eldesmarque.com/futbol/lfp-primera-liga-santander/181762-cuanto-cuesta-un-abono-en-primera>

Marketing Registrado (2017). *La historia del primer patrocinio en la historia del fútbol.* Recuperado de: [http://www.marketingregistrado.com/de/futbol/2017/07/16804\\_la-historia-del-primer-patrocinio-en-la-historia-del-futbol/](http://www.marketingregistrado.com/de/futbol/2017/07/16804_la-historia-del-primer-patrocinio-en-la-historia-del-futbol/)

Marta, L. (2016). *Las camisetas del Madrid, desde su origen.* Recuperado de: [http://www.abc.es/realmadrid/historia/20130419/abci-camisetas-madrid-historia-201304191309\\_1.html](http://www.abc.es/realmadrid/historia/20130419/abci-camisetas-madrid-historia-201304191309_1.html)

McCarthy, J., Perreault, W. (1999). *Basic Marketing: A Global – Managerial Approach*, Estados Unidos: McGraw – Hill.

Nava, I. (2016). *Manchester United, ¿El Club más poderoso en Marketing?* Recuperado de: <https://www.merca20.com/manchester-united-club-poderoso-en-marketing/>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2011). *Los Juegos Olímpicos*. Recuperado de: <http://www.wipo.int/ip-sport/es/olympic.html>

Página Web Oficial del Leicester City (2018). Recuperado de: <https://www.lcfc.com>

Página Web Oficial del Manchester United (2018). *Official Partners*. Recuperado de: <http://www.manutd.com/en/Partners.aspx>

Página Web Oficial del Real Madrid (2018). Recuperado de: <https://www.realmadrid.com>

Plural MX (2017). *Compromiso del Manchester United con la comunidad LGBT*. Recuperado de: <http://www.plural.mx/deportes/compromiso-del-manchester-united-con-la-comunidad-lgbt/>

PubliSport (2016). *James vendió más camisetas que Cristiano en la temporada 2015/16*. Recuperado de: <https://www.publimetro.co/co/deportes/2016/05/23/james-vendio-mas-camisetas-que-cristiano-temporada-201516.html>

Quiroga, J. (2015). *Historia: El padre del Marketing Deportivo*. Recuperado de: <https://plataydeporte.wordpress.com/2015/04/13/historia-y-homenaje/>

Riera, C. (2016). *¿Qué equipos de fútbol cotizan en bolsa?* Recuperado de: <https://www.rankia.com/foros/bolsa/temas/3194546-que-equipos-futbol-cotizan-bolsa>

Segura, P. (2016). *Leicester City: Una historia de éxito, afinidad en social media y patatas fritas*. Recuperado de: <https://es.audiense.com/leicester-city-historia-de-exito-digital-social-media-afinidad-twitter-marketing-seguidores-patatas-fritas/>

Statista (2018). *Distribución porcentual de los ingresos de los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro en 2016*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/574025/porcentaje-de-facturacion-de-los-juegos-olimpicos-de-rio-de-janeiro-por-origen/>

Streck, L. (2013). *El Eintracht Braunschweig y Jägermeister: La primera camiseta de fútbol con sponsor*. Recuperado de: <https://www.pasionfutbol.com/fanaticos/El->

Eintracht-Braunschweig-y-Jgermeister-la-primera-camiseta-de-futbol-con-sponsor-20130809-0032.html

Thompson, I. (2006). *Definición de Marketing*. Recuperado de: <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

TransferMarkt (2018). *La Liga Santander*. Recuperado de: [https://www.transfermarkt.es/laliga/besuchertzahlen/wettbewerb/ES1/saison\\_id/2017/plus/1](https://www.transfermarkt.es/laliga/besuchertzahlen/wettbewerb/ES1/saison_id/2017/plus/1)

Trullols, J. (2016). *Top 10 – Mayores contratos de patrocinio comercial en el fútbol*. Recuperado de: <http://lajugadafinanciera.com/mejores-contratos-patrocinio-futbol-julio-16/>

Velázquez, K. (2015). *Marketing Deportivo: Qué es y cómo ha evolucionado*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-deportivo-que-es-y-como-ha-evolucionado/>

Victoria-Andreu, F. (2012) *Fútbol Profesional en Latinoamérica: Asociación vs. Sociedad Anónima Deportiva*. Recuperado de: <http://www.iusport.es/images/stories/autores/Francisco-Victoria-Sociedades-Deportivas-FVA2012.pdf>

Villanueva, J. (2016). *¿Qué es el Marketing Deportivo?* Recuperado de: <https://soy.marketing/que-es-el-marketing-deportivo/>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Perfil de Ingresos de la Eurocopa 2016.....	9
Gráfico 2. Crecimiento de Ingresos de Marketing en la Eurocopa 1992-2012.....	10
Gráfico 3. Porcentaje de Ingresos de los Juegos Olímpicos de Rio 2016.....	10
Gráfico 4. Ingresos del Real Madrid del 2013 – 2017.....	16
Gráfico 5. Ingresos del CD Leganés del 2013 – 2017.....	17
Gráfico 6. Ingresos del Manchester United del 2013 – 2017.....	17
Gráfico 7. Ingresos del Leicester City del 2013 – 2017.....	18
Gráfico 8. Perfil de Ingresos del Real Madrid en 2017.....	19
Gráfico 9. Perfil de Ingresos del CD Leganés en 2017.....	19
Gráfico 10. Perfil de Ingresos del Manchester United en 2017.....	19
Gráfico 11. Perfil de Ingresos del Leicester City en 2017.....	19
Gráfico 12. Ingresos Comerciales del Real Madrid del 2013 - 2017.....	23
Gráfico 13. Comparación del Modelo de Adidas - Real Madrid con el Modelo Estándar....	26
Gráfico 14. Ingresos Comerciales del Manchester United del 2013 - 2017.....	35
Gráfico 15. Histórico de Cotización en el NYSE del Manchester United.....	37
Gráfico 16. Ingresos Comerciales 2013 - 2017 (€m).....	41
Gráfico 17. Interacciones en Twitter del Leicester City.....	43
Gráfico 18. Valor de Plantilla del Leicester City de la Temporada 2014-15 a la 2017-18....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativa de Herramientas de Marketing.....	21
Tabla 2. Comparativa de Precio Mínimo y Precio Máximo del abono en la Liga Santander 2017-18.....	31
Tabla 3. Porcentaje de Asistencia a los Estadios de Primera División en la Temporada 2017-18.....	33
Tabla 4. Los mayores 10 Contratos Actuales de Patrocinio Futbolístico.....	40
Tabla 5. Los 20 mayores Valores de Marca de los Clubs en el año 2016.....	46