



Presentación Final

Derecho y Management en el Deporte

UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

EL DEPORTE COMO MARCA

Cánepa, Paula

Costa Paz, Nicolás

Ferroni, Federico

Sánchez, Luis

Buenos Aires, 12 de Noviembre de 2008

ÍNDICE

Introducciónpág. 2

Concepto de Marcapág. 3

Evento deportivo como marcapág. 7

La marca Polopág.1 3

El deportista como marcapág. 16

Las entidades deportivas como marcaspág. 21

Conclusiónpág. 28

Bibliografíapág. 29

“LA MARCA “DEPORTE” COMO DIFERENCIADORA Y CREADORA DE VALOR”

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el '*producto deporte*' se ha transformado en una industria, la más popular del mundo, sólo equiparable con la del cine o la moda.

Nos hallamos ante el nacimiento de una nueva era, donde las instituciones deportivas se han transformado en potentes grupos económicos, y los clubes de alta competencia se han sumado al mercado como marcas que siguen una dinámica de comercialización y racionalidad empresarial.

Por su parte, los jugadores han pasado a ser productos y modelos publicitarios. Michael Jordan, David Beckham, Michael Schumacher, Ronaldinho o Tiger Woods son algunos de los deportistas que mejor han explotado sus derechos de imagen. El deportista se convirtió en modelo de vida, de consumo y de ideas, la farándula completa, deportes de élite para sentirse del mundo exclusivo, deportes masivos para ser parte de la masa anónima, que mueve al mundo del consumo.

Se trata de un conjunto de factores que acrecienta el poderoso mundo del negocio deportivo, una actividad que crece y crece sin respiro de la mano de eventos a escala global, como el fútbol internacional, las Olimpiadas, el automovilismo, los deportes extremos y de aventura, los Grand Slam de tenis, el Super Bowl, la NBA y el rugby, el golf y el PGA, entre otros muchos eventos y disciplinas deportivas.

A lo largo del trabajo, trataremos de mostrar la importancia de la gestión de las instituciones, eventos y mismo jugadores como marcas. La profesionalización del deporte y el alcance que esta tiene a nivel mundial, no nos permite a quienes participamos de este mundo dejar ningún detalle librado al azar.

Según Nelson Mandela, primer presidente de la Sudáfrica post apartheid, "...el deporte es quizás el medio más efectivo de comunicación en el mundo moderno, sobrepasa

incluso a las formas verbales y escritas para alcanzar directamente a miles de millones de personas en todo el mundo”.

CONCEPTO DE MARCA

Una marca frecuentemente tiene las connotaciones de la 'promesa' del producto, el punto de diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores. Una “marca” se utiliza como designación de un producto para agregarle valor. La marca usa como plataforma el deporte y, a su vez, la marca siempre pretende transmitir una promesa.

La marca es una "huella" y un "rasgo", es un signo que distingue un producto de otro para reconocerlo. Pero además la marca, en el sentido económico de marca registrada y "trade mark", materializa la voluntad empresaria de salir del *anonimato* del producto categoría y la decisión estratégica de *diferenciarse* de la competencia.

Hoy sería casi imposible imaginar una vida sin marcas, donde cada producto debiera pedirse describiendo sus mínimos detalles o caracterizándolo como "gaseosa 1" o "gaseosa 2". A diferencia de épocas en las que era posible analizar el consumo como un fenómeno aislado, *actualmente existe un absoluto entrecruzamiento entre el consumo y la vida social*. Los productos dejan de servir a fines prácticos para convertirse en "significados".

La marca es el mayor y mejor valor agregado que una empresa puede ofrecerle a sus clientes: un Piaget es mucho más que un reloj y una Nike es mucho más que una zapatilla.

El éxito deportivo no es lo único que afecta el valor de la marca deportiva. Es necesario definir una identidad. Esa identidad va a contribuir al posicionamiento en cada segmento.

Los 8 Factores en la construcción de la identidad de una Marca

Factor #1.- Diferenciarse o morir.

La diferenciación es tan necesaria, en la estrategia de branding, como en los demás aspectos de la estrategia empresarial. La personalidad de la marca será la que marque, en un futuro, la fidelización de tus clientes por ello tu marca ha de ser única, personal e intransferible.

Factor #2.- Dado que es imaginaria, la Marca es indestructible.

La Marca es una entelequia, no es material, y por esto es el sitio más sólido donde agarrarnos. Es una percepción, y el éxito dependerá de cómo sea percibida. Será percibida como queramos, como nos interese, como hagamos que sea percibida.

Factor #3.- No son los clientes quienes abandonan a las Marcas sino las Marcas quienes abandonan a sus clientes.

A los amigos no se les abandona mientras tengan la misma identidad y nos traten tal como acostumbran: una Marca debe mantener en todas sus comunicaciones la misma identidad amiga. Cosa que pocas empresas hacen.

Factor #4.- La Marca es un organismo vivo.

Para que sea siempre la misma tenemos que ser capaces de hacerla evolucionar con el tiempo y las circunstancias del mismo modo que evolucionamos las personas. Pero en la Marca estamos al control de esa evolución interesada.

Factor #5.- La Marca es una riqueza que se reinvierte y multiplica

La marca se puede casar, puede formar alianzas, puede extenderse en otros productos de otras empresas facilitándoles así el éxito con menor inversión y más rápidamente. Las marcas pueden tener también extensiones, pueden tener hijos en forma de más productos de nuestra propia empresa.

Factor #6.- La Marca de éxito es eficiente a dos niveles

Es una percepción que proporciona una sólida conexión emocional (los beneficios intangibles, el mundo al que te llevan, su personalidad, su atractivo) y al mismo tiempo es un elemento de convicción racional (la gente la reconoce, confía en su calidad en los sectores en que actúa) La intención es que empiece a un nivel emocional, se convierte en una consideración racional y de ahí a la acción.

Factor #7.- La Marca funciona no porque defina la manera de ser de un producto sino porque la persona a la que éste va destinado se siente definido por la marca

Establece una relación diferenciada y única entre consumidor y producto. Una relación que es intransferible a otra Marca.

Factor #8.- Al hablar del ADN de una marca nos referimos a sus rasgos de identidad

El ADN nos permite no solo saber cómo es sino como se comportará la Marca en cada circunstancia de su vida. El poner por escrito el ADN de una Marca permite que la idea del jefe sea conocida y operativa por parte de quienes han de desarrollarla. Las características del ADN de una Marca han de ser significativas pero pocas.

La Liga Nacional de Básquet, **LNB**, es un claro ejemplo, de cómo podemos darle identidad a una marca. En nuestro país, el básquet es considerado el segundo deporte en popularidad, pero la falta de una imagen de marca, hacía que fuera un producto de marketing claramente obsoleto. Se trato de mejorar el producto LNB, posicionando claramente a la LNB y difundir sus atributos. Se definió una identidad corporativa única, y una marca de producto para la LNB y TNA.

Marca de producto.



Otro ejemplo, que podríamos mencionar, es los **Juegos Olímpicos**. Aunque de forma paralela los logotipos olímpicos puedan ser elementos importantes dentro las estrategias de marketing y publicidad, en realidad estos símbolos mantienen los principios indispensables de los procesos de creación del valor de una marca (Branding) a los que se asocia y vinculan de forma directa diferentes valores. Es por ello que estos logotipos suelen reflejar el espíritu de la sede o ciudad que acoge este gran evento deportivo a nivel mundial.

Estos símbolos o logotipos además también poseen un mensaje propio que se intenta transmitir a través de su diseño o forma, y donde cada uno de sus elementos puede poseer un significado determinado.

En el caso de los juegos olímpicos de Beijing 2008, su logotipo representa el "Sello de China, Beijing bailando" lo que se interpreta como una fusión de lo tradicional con la modernidad y donde el color rojo, asociado al color del sol y el fuego representa la pasión y el ímpetu por lo que se hace.

La silueta de la figura con los brazos abiertos representa la hospitalidad del pueblo chino para acoger al mundo unido durante los Juegos Olímpicos.

Otro de logotipo que han destacado por su creatividad y diseño es el correspondiente a las olimpiadas de Sydney 2000, también conocido popularmente como "El Atleta del Milenio" y que reflejaba el compromiso de Australia para acoger los XXVII juegos olímpicos.

El logotipo olímpico de las olimpiadas de Barcelona celebradas en 1992 fue diseñado por José María Trías Folch y también ha destacado por ser uno de los más vanguardistas de la historia de estos juegos.

Es curioso observar de forma cronológica como con el paso de los años estos símbolos también han reflejado la evolución de las tendencias del diseño y se han vuelto más sofisticados.

Las olimpiadas de Londres que se celebrarán en el año 2012 ya disponen de su logotipo olímpico

oficial aunque este, ha generado algunas polémicas entorno a su diseño y la interpretación de sus formas. Sin embargo grandes artistas como el propio Josep María Trias o Javier Mariscal, creador de Cobi, la mascota de los Juegos de Barcelona 92 coinciden en que su diseño posee "mucho identidad y porque la primera vez que lo ves ya no lo olvidas".



EVENTO DEPORTIVO COMO MARCA

Las competiciones deportivas se inscriben en un marco general político, socio demográfico, cultural, económico y tecnológico de mucha competencia, donde deben presentarse al mercado de manera convincente mientras respetan, a la par, sus propios valores.

Un evento deportivo exitoso debería cumplir con las siguientes características:

- a. Unicidad
- b. No repetitibilidad
- c. Intangibilidad
- d. Altos niveles de contacto personal e interacción

Que los eventos se caracterizan por la "unicidad" significa que no son actividades rutinarias y que cada evento es diferente a otros, aunque pueda tratarse de un mismo tipo de evento. Por ejemplo, aunque los campeonatos mundiales de atletismo siguen unas mismas pautas de organización, una edición difiere de la otra por el lugar de celebración, el número de participantes, las fechas de celebración, etc.

Además de ser "únicos", los eventos son "irrepetibles", no pueden repetirse de la misma forma en posteriores ediciones. Una carrera atlética local, aunque sea organizada por la misma entidad, utilice la misma imagen corporativa, debe ser considerada por sí misma, distinta a la edición anterior.

Los eventos incluyen elementos intangibles y elementos tangibles. Los primeros corresponden al producto principal del evento, por ejemplo la emoción de una

competición. Los elementos tangibles son productos complementarios de los primeros, como por ejemplo, los productos de merchandising.

El público tiene una gran importancia en los eventos. Podemos distinguir dos tipos de contacto que se establece con el público. Por una parte, se establece un contacto directo con el público que participa en el evento, y por otra parte, un contacto indirecto con la opinión pública en general. Ello implica la necesidad de planificar cuidadosamente los servicios que han de ofrecerse al público. Un ejemplo son los servicios de información a los medios de comunicación, tanto acreditados como no acreditados, para la cobertura del evento.

La sociedad británica Sportcal.com tiene la que sea probablemente la base de datos más completa de todo el mundo dedicada a acontecimientos deportivos. Compila anualmente más de 25000 acontecimientos deportivos de 142 deportes o disciplinas deportivas. Cada semana añade o modifica más de 1500 actos.

Según una lista elaborada por el departamento de deportes del COI, cada año se celebran más de 350 megactos deportivos o actos mediáticos.

Estas cifras suponen un nuevo problema del deporte en general y de algunos deportes en particular: la saturación del calendario, y por tanto la dificultad de destacar un deporte de los otros.

En un mundo cada vez más competitivo, con una gran oferta de espectáculos, donde cada persona se encuentra expuesta a innumerables contacto de publicidad de marcas sin darse cuenta, nos preguntamos: como podrá evento deportivo distinguirse y captar la atención de esos potenciales consumidores???

De allí se desprende, la necesidad de gestionar los eventos como marcas que los diferencie de los demás y los hagan únicos, apelando al factor emocional, aspiracional.

Las marcas se componen de varios elementos: componente verbal (nombre), icónico (objeto, animal o diseño grafico), cromático (color), y uno psicológico. Este último,

probablemente es el elemento que tiende a consolidar la fortaleza y valor de una marca: conocimiento y estima.

La marca NBA, al igual que las grandes marcas internacionales, creó un profundo lazo emocional entre su "producto" y sus clientes, un vínculo que trasciende el juego. Su logo produce respuestas que cualquier gerente de marketing y publicidad esperaría: entusiasmo, respeto, calidad, diversión, dinamismo.

Desde un punto de vista histórico, el alcance de los eventos deportivos ha evolucionado enormemente en los últimos 20 años. En la década de los 80, la organización deportiva se concentraba principalmente en el aspecto técnico del acto.

Actualmente, es necesario introducir una verdadera gestión de la mercadotecnia del acto deportivo, cuyos criterios principales son los siguientes:

- i. La Planificación
- ii. El estudio de las necesidades de los socios
- iii. La puesta en marcha del acto y las experiencias personales y colectivas
- iv. El desarrollo de productos y servicios a fin de revalorizar la marca del acto.

El acto deportivo debe comunicar sus valores específicos a sus objetivos a fin de posicionarse de manera atractiva, competitiva y sumamente profesional. Solo los actos mejor gestionados podrán sobrevivir y desarrollarse en medio de este caos.

La posición adecuada que deberemos buscar, responderá principalmente a la estrategia que adoptaremos para alcanzar el objetivo u objetivos planeados al inicio:

- Queremos desarrollar un nuevo acontecimiento (estrategia de desarrollo)?
- Queremos competir con otros acontecimientos y posicionarnos de forma diferenciada (estrategia competitiva)?
- Estamos bien establecidos y buscamos la fidelidad de nuestro público destinatario (estrategia de consolidación)?

Este proceso consiste en definir nuestros valores, situar nuestra posición en el mercado y definir la dirección y objetivo estratégico de posicionamiento a alcanzar.

A continuación, mostraremos algunos casos exitosos de eventos deportivos, que nos permitirán entender mejor la necesidad de gestionar los eventos como marcas, cuidando cada detalle, que logre transmitir los valores que definimos como propios, y que sobretodo, cautive la atención de un consumidor sobrecargado de mensajes publicitarios y ofertas de eventos deportivos y no deportivos.

La Marca Wimbledon

Wimbledon, el más antiguo de los torneos de Grand Slam, fue fundado en 1877, y se destaca desde ese entonces, por ser uno de los eventos mundiales más potentes y significativos. Se calcula que tiene una asistencia promedio de casi medio millón de personas, mientras la cobertura televisiva llega a 562 millones de hogares en 183 países, y totaliza unas 7.000 horas de programación. Se televisa a 150 países del mundo. Su alcance es de aproximadamente 2 mil millones de espectadores durante las dos semanas. Tiene vendidas 26 licencias en el planeta para que se comercialicen productos marca Wimbledon.



Según un reporte de The Guardian la edición 2007 de Wimbledon dejó 26.3 millones de libras. Los ingresos del torneo se han diversificado de tal manera que el alcance televisivo del campeonato ya es considerado simplemente una herramienta para que Wimbledon desarrolle sus acciones de marketing y negocios por el planeta. La estrategia de Wimbledon ha estado enfocada a difundir su marca en los países asiáticos como Japón e India.

Este es un detalle de como este Grand Slam consigue expandir su marca:

- En China tiene 34 negocios exclusivos y dos "outlets" en Pekín.
- En Japón se venden 350 mil calzados deportivos Wimbledon por año.

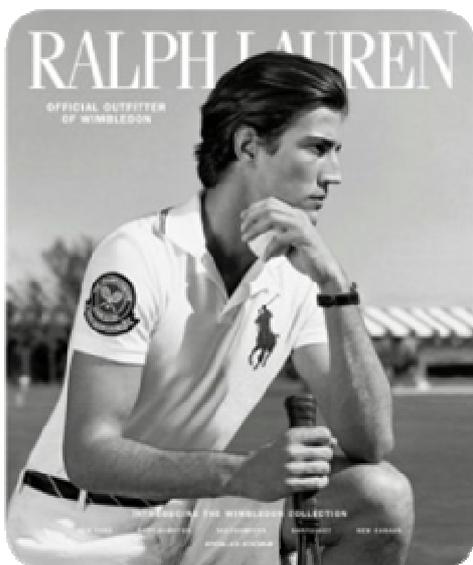
- En India hay una línea de *scooters* identificados con el logo y los colores del torneo. También se venden joyas de alta gama. Hay que considerar que la comunidad india quizás sea la principal corriente inmigratoria que tenga Inglaterra.
- En Bombay, la pasión por el tenis se traslada a los vehículos: 10.000 motos circulan con la W en su carrocería.
- Para esta edición se hicieron 20 acuerdos diferentes con compañías de celulares y distribuidoras de contenidos móviles para seguir el torneo.
- Por 25 dólares se accede a contenidos por demanda durante todo el campeonato, lo cual incluye partidos en vivo y material histórico.

Wimbledon tiene que estar en estos mercados asiáticos cuyas economías son dinámicas con una clase media muy consumidora. A la gente joven le gusta lucir marcas importantes, y Wimbledon es una de las más reconocidas a nivel mundial.

Ian Ritchie, máximo dirigente del All England Club, "Nuestro torneo es único, tiene un atractivo especial, y hay que llevar esta exclusividad a nuevos territorios."

El famoso logotipo de Wimbledon con las dos raquetas en forma de aspa ha sido licenciado por veintiséis compañías de diferentes países como el agua mineral, Evian y HSBC, banco oficial del torneo.

Ya desde sus colores Wimbledon transmite armonía. El verde claro del césped combina con el verde oscuro de su escenografía y también con el violeta que matiza su logo y varios de sus decorados.



En el año 2006, la marca Polo se asoció a Wimbledon, como la primera empresa en diseñar, en 129 años de historia, la indumentaria de los jueces de línea, recogepelotas y árbitros de silla. La marca Polo le aportó una imagen de elegancia intemporal, basada en un destacada historia y en sus tradiciones.

Este acuerdo, tiene como objeto la unión de dos marcas, que comparten la determinación de mantener los valores por las que son famosas en todo el mundo.

Clásico y tradicional como ningún otro escenario, el All England es reconocido como la Catedral del tenis y algunas costumbres se mantienen inalterables: los jugadores siempre visten de blanco y el primer domingo es día de descanso.

La marca Wimbledon ha logrado el reconocimiento mundial, ganando mercados tales como el asiático, pero siempre manteniendo su valores, de tradición, prestigio, glamour, éxito, La gestión de la marca no solo tiene que ver en como posicionarla frente al consumidor sino también frente a los mismo jugadores, quienes aspiran a ganar el torneo, tornando todos sus esfuerzos en eso. Como referentes y líderes de opinión, transmiten ese aspiracional a cada uno de los espectadores que en pos de cumplir ese sueño acuden al estadio, compran los productos, ven cada uno de los partidos, tornando el torneo en un gran evento, a la que toda empresa le gustaría estar ligada.

La Copa Mundial FIFA

El fútbol como negocio ha sobrepasado los límites deportivos para convertir a jugadores y clubes en activos bursátiles. La Copa Mundial FIFA, que se pone en marcha cada cuatro años desde 1930, facturó en 2006 nada menos que 900.000 millones de dólares, alcanzó una audiencia televisiva de 40.000 millones de espectadores, contó con 15 patrocinadores oficiales y comercializó licencias por unos 1.500 millones de euros.

El concepto de diseño de la marca Copa Mundial de la FIFA ya no radica sólo en un logotipo o un emblema que se usen de modo común y uniforme. Se trata de una imagen completa, que proporciona a la Copa Mundial de la FIFA una identidad visual por encima del emblema oficial del certamen. Eso permite a la FIFA y a los respectivos Comités Organizadores Locales promocionar la marca Copa Mundial de la FIFA más allá de los estadios, y hace posible que los distintos grupos de usuarios, todos ellos con distintas necesidades, se asocien o se identifiquen con el certamen en función de los derechos que hayan adquirido.

La FIFA ha desarrollado el llamado Programa de Imagen con el objetivo de garantizar la coherencia y constancia de la imagen del certamen en el país anfitrión, en todas las publicaciones oficiales de la competición, etc. El programa de imagen se aplica a la ornamentación urbana y de los estadios, y también a los documentos y publicaciones oficiales, lo que hace posible que, por ejemplo, las sedes se identifiquen con el certamen y adornen en consonancia sus calles y demás ubicaciones destacadas.

Según un estudio de mercado que Sponsorship Intelligence/Publicis ha llevado a cabo en 13 países, la Copa Mundial de la FIFA es el acontecimiento mundial más popular y se destaca por entre el panorama actual de los medios informativos, inmerso en vertiginosos cambios.

El estudio reveló además que existe un respeto creciente por la contribución que realizan los patrocinadores y que el certamen difunde una marca poderosa y cargada de emotividad, poseedora de distintivos y bienes muy apreciados que llegan a todos los sectores demográficos.

- Las tres cualidades de la marca Copa Mundial de la FIFA más citadas fueron: "une a los pueblos", "atrae a la juventud" y "entretiene".
- El 83% del total de encuestados en los 13 países vieron uno o más partidos durante, por lo menos, 30 minutos.
- Los tres hábitos de visionado por televisión más citados fueron: "normalmente, lo vi con amigos y familia", "lo vi aunque no jugara mi selección nacional" y "me gustó ver cómo competían los futbolistas de otras naciones".
- La mayoría de los encuestados creían que sólo a las empresas más serias y de más reputación se les permite convertirse en patrocinadores.
- Más del 70% de los encuestados reconocían que los patrocinadores proporcionan los fondos y el respaldo imprescindibles para organizar el certamen.
- Para el 40% de la gente, saber que una empresa es patrocinadora de la Copa Mundial de la FIFA mejora su consideración de la marca de ese patrocinador.
- El uso de los distintivos de la marca FIFA, el logotipo y el trofeo, llama la atención del 45% de los encuestados.

El fútbol puede que tenga más expansión geográfica, pero como eventos deportivos los deportes estadounidenses se llevan siete de los 10 primeros puestos. Los otros tres son internacionales, aunque, eso sí, dos de ellos están en los primeros tres puestos.

No obstante, el dinero real en el deporte está en Estados Unidos, analizando todos los ingresos generados directamente por el evento deportivo; los derechos de televisión, incluyendo los ingresos por anuncios, los ingresos de los patrocinadores y venta de sus productos, venta de billetes e ingresos por venta de productos relacionados.

El sector de los deportes genera dos veces más ganancias que el poderoso renglón automotriz, y siete veces más que la industria del cine, según un reciente reporte de la publicación especializada *Sports Business Journal (SBJ)*.

La lista de los eventos deportivos más lucrativos es:

1. La Super Bowl, final del fútbol estadounidense, €288,5 millones
2. Las Olimpiadas de verano, €134,0 millones
3. La Copa del mundo de fútbol, €78,4 millones
4. La final del NASCAR Daytona 500, carrera de coches, €69,3 millones
5. La Rose Bowl, final del fútbol estadounidense universitario, €67,0 millones
6. La NCAA Final Four, finales del baloncesto universitario, €62,4 millones
7. Las Olimpiadas de invierno, €62,4 millones
8. El Kentucky Derby, carrera de caballos, €52,5 millones
9. La World Series de baseball, finales de baseball estadounidense, €42,6 millones
10. Los finales de la NBA, baloncesto estadounidense, €35,8 millones



Fuente: Forbes

El Super Bowl, que es el mayor espectáculo deportivo de los Estados Unidos, alcanza a unos 135 millones de espectadores promedio en más de 120 países y en 30 idiomas. Unos 30 segundos de pauta publicitaria cuestan nada menos que 2,7 millones de dólares. Además, en los entretiempos actúan artistas de la talla de los Rolling Stones, U2 y Aerosmith.

Aunque más del 90 por ciento de su audiencia global en TV proviene de un solo país – EE.UU. – sigue siendo el evento deportivo más visto en TV en años impares. En años pares, lo sobrepasa o bien la Final del Mundial de la FIFA, o bien la Final de los Campeonatos Europeos de la UEFA o bien la Ceremonia Inaugural de las Olimpiadas de Verano e Invierno del COI. No obstante, no hay ningún evento anual o cuatrienal que puede competir con el atractivo singular de la Super Bowl.

LA MARCA "POLO"

Introducción

Acerca del polo: un deporte con origen en la India y como todo deporte fue propagado por el mundo por los ingleses. Es un deporte ecuestre y junto con el turf, conforman una gran industria que demandan mucho recurso humano en las más variadas áreas: jugadores, asistentes, entrenadores, managers, ingenieros agrónomos, veterinarios y muchas otras actores que colaboran día a día en un deporte de elite y sumamente competitivo.

Los 3 pilares más importantes para la práctica del polo son, contar con equipamiento adecuado, infraestructura y cría de equinos.

En la Argentina, el polo, es un deporte de alta competición que se practica desde principios del siglo XX. El juego se fue gestando en grandes estancias donde terratenientes practicaban el deporte representando a su estancia o campo, de allí el surgimiento de los clubes. En ese contexto se fueron ideando grandes organizaciones deportivas y a través de ellos se fueron organizando distintos torneos que evolucionaron permanentemente y fueron profesionalizando su organización, para hacer de ella un evento rentable.

El polo en Argentina es un deporte profesional y de altísima competencia. Si bien no tiene una gran cantidad de aficionados, el índice que mide su constante incremento, es el de la final del "Abierto Argentino", que se juega una vez al año y siempre indica que la cotización del polo como entretenimiento, se encuentra en alza permanente. Un claro ejemplo de ello demuestra que hace 10 años atrás era posible conseguir horas antes de dicho evento una entrada para presenciar el partido, por estos días podemos apreciar que este deporte cuenta con una popularidad semejable a cualquier espectáculo de alto nivel mundial. Mucha gente de diversas latitudes se interesa en el polo.

Si bien es un deporte que cuenta con un bajo índice de rating en relación a otros deportes como la formula 1 y el futbol, el poder adquisitivo de sus seguidores, potencia el poder de atracción que ejerce el polo en el ámbito del patrocinio y la búsqueda de las grandes marcas de productos y servicios que puedan identificarse con el polo.

El Polo como marca.

El diccionario de la real academia española define al polo como: "*Juego practicado entre grupos de jinetes que, con mazas de astiles largos, impulsan una bola de madera hacia una meta*". La definición transcrita describe mucho menos de lo que la palabra "polo" representa en el mundo del deporte.

Detrás de ese breve nombre encontramos un deporte que se asocia con la destreza la garra, la habilidad, el buen gusto y el espectáculo deportivo. Si consideramos al deporte del "polo" como una marca, podemos decir que se encuentra entre una de las

marcas más rentables de la actividad deportiva. Quienes buscan asociar un producto o un servicio al polo, lo han hecho en forma directa o indirecta. Se asocia el polo con la moda, los artículos de lujo, en fin con el buen gusto. Por otro lado quien se dedica a la práctica del polo, encuentra en este deporte un estilo de vida y una forma de identificarse con una profesión.

Quienes tienen acceso a su práctica requieren de 2 de los bienes más escasos en el mundo: dinero y tiempo. El polo conforma alguno de los pocas practicas que no se puede practicar por cualquier medio, de allí lo exclusividad de un deporte al que solo pueden acceder unas pocas personas.

En nuestro país llega a representar, una marca de moda, alimentos, editorial y hasta representa un atractivo turístico para miles de turistas que visitan nuestro país, de allí su importancia a lo largo de los años. Genera el ingreso de divisas en un país que precisas de bienes y servicios exportables al mundo, de más esta aclarar que esos productos y servicios con los que se identifica el polo son de un alto valor comercial y de una excelente calidad.

Caso: Raza Polo Argentino

En la competencia por el mercado mundial de caballos de polo, la Argentina ocupa el primer puesto. La cría de caballos de polo es una actividad que lleva muchos años de trabajo e inversión para obtener ejemplares de excelente calidad que puedan participar en la práctica del polo. Una cría de caballo de polo, con una preparación adecuada y una buena participación en torneos de alto hándicap, puede ser vendido en mas de U\$150.000. En otro extremo, se han dado casos en que potenciales caballos o yeguas de polo pueden ser vendidos en cifras no tan inferiores a las mencionadas: U\$85.000.

Si bien el mercado de caballos de polo es un mercado tan antiguo como lo indican sus inicios, en nuestro país ha evolucionado y hasta ha llegado a crear en sí mismo una propia raza de ejemplares equinos, como lo es la "**Raza Polo Argentino**". Grandes economías como Estados Unidos, Gran Bretaña, Brasil y Asia se interesan en adquirir ejemplares criados en nuestro país.

La cría de caballos de polo es semejable a una escudería de fórmula 1, lógicamente salvando las distancias que hay entre las 2 actividades. Muchos de quienes participan en la cría de caballos de polo son los propios interesados en brindar un buen espectáculo deportivo, los mismos jugadores de polo. La Asociación Argentina de Criadores de Caballos de Polo, se encargó de identificar y asociar los caballos con la marca de **Polo Argentino**, aquellos ejemplares que reúnan ciertas condiciones físicas y aptitudes de juego que den excelentes resultados dentro de la cancha.

La Argentina reúne condiciones culturales, genéticas, económicas y ambientales para producir el mejor caballo de polo del mundo. La actividad de la cría de caballos de polo se inició décadas atrás con el apareamiento de las madres seleccionadas "por su desempeño en las canchas" con los padrillos pura sangre que pertenecían a nuestro

Ejército Argentino, a partir de allí se da el gen inicial para que la raza Polo Argentino, hoy día se la número 1 en la provisión de caballos de polo hacia el mundo. Los genes de los caballos de polo argentino han sido exportados hacia el mundo, hoy América y Europa cuentan con genética argentina, para desarrollar el ADN del polo en el mundo.

El origen de dichos genes, sin duda dará un liderazgo necesario al polo argentino, que si bien se ejerce por nuestros jugadores, también será ejercido por nuestros equinos. El lema de la cría de caballos de polo pasa por elevar el nivel genético de la raza sin afectar el desarrollo deportivo ya que una yegua de alta calidad puede dar óvulos para obtener hasta cinco crías al año sin interrumpir su participación en la competencias. La formación de un caballo de polo es una labor artesanal , que combina conocimiento con habilidad y experiencia, y el producto final es exclusivo e intransferible. La personalidad y desempeño del animal en la cancha depende tanto de la genética como de la mano del preparador y jugador.

La exposición del caso demuestra que no solo el deporte agota dentro de los límites del terreno, las oportunidades comerciales que puede generar. Identificar a una raza equina con el polo ha sido una brillante idea para crear valor sobre el deporte mismo, y asignarle una importancia suprema a lo que representa participar en el polo. El trabajo de la cría debe ser ejercido seria y responsablemente por quienes participan en la actividad, de ella y la preparación del deportista depende un buen espectáculo. Un buen espectáculo dará una mayor calificación al deporte generando nuevas adhesiones.

Caso: El polista y su identidad con el polo

Quienes se dedican a la práctica del polo, como dijimos anteriormente deben contar con una buena estructura profesional. El complemento de una habilidad innata no es el único elemento con quien se dedique profesionalmente al polo y quien quiera asociar su práctica con la imagen del polo y la innumerables oportunidades comerciales que ello conlleva. La tradición no basta para soportar estructuras de alto contenido económico, la imagen de un equipo de polo es muy importante para subsistir de la mano del deporte y obviamente la profesionalización de las distintas estructuras. Administración de recursos, buenas técnicas de entrenamiento físico de los jugadores por un lado y por otro de los caballos, difundir actividades en los medios de comunicación, son actividades que necesita el polo en sí mismo para incrementar su participación en el mercado deportivo mundial y no quedar rezagado como un deporte amateur.

Han llegado a comulgar con estas ideas equipos de alto hándicap que no se han quedado con la tradición del apellido como el único activo que contaban en su haber, tal es el caso de la esponsorización y profesionalización que han logrado equipos como La Aguada y La Ellerstina, quienes han asociado su imagen a marcas que comparten sus valores aspiracionales con ese deporte.

El polo en Argentina ha creado una identidad de una actividad por sí misma y en constante crecimiento. Quienes se identifican con el polo, buscan asociarse a una imagen que es sinónimo de trabajo, de habilidad de exclusividad a la que pocos pueden acceder. Lleva años crear un buen caballo de polo, de la misma forma la marca polo también lleva años para su creación y para su desarrollo como el nombre de un deporte que por sí mismo da una buena presencia. Los límites de la exclusividad han hecho que el polo llegue a aquellos lugares que otros deportes o deportistas de nuestro país nunca antes habían llegado, a pesar de su escasa popularidad en nuestro ámbito.

EL DEPORTISTA COMO MARCA

¿Cómo construir una marca personal?

El personal branding es el proceso por el cual una persona se identifica y diferencia de las demás comunicando sus atributos de valor personales y profesionales para lograr en sus públicos de interés una imagen que le permita lograr sus objetivos.



¿De qué se trata?

Un buen plan de personal branding crea una fuerte y consistente asociación entre la persona y el valor que de ella es percibido por sus públicos. Políticos, deportistas, peluqueros, artistas, abogados, economistas, comediantes, médicos, diseñadores, técnicos, sastres, todos pueden usarla.

El valor de una marca personal no está en ella misma sino en lo que ella pueda hacer por quién la ha cultivado. Es decir, generar confianza y credibilidad en los públicos que le interesa, desarrollar su carrera profesional, incrementar su reputación, entre otras cosas.

La marca personal se construye comunicando aquello que hace a una persona única y especial en un determinado campo (profesional o técnico). Esa comunicación ayuda a construir una imagen mental de la persona.

El deportista genera en el consumidor del espectáculo deportivo la misma promesa que lo lleva a ser elegido por encima de otro. Por eso elegimos deportistas con los cuales nos identificamos y de los cuales esperamos cosas así como consumimos productos que consideramos acompañan nuestro estilo de vida, creencias y valores, nos identificamos con deportistas por diversas razones racionales y emocionales.

El competidor tiene nombre y apellido o el nombre de un club y se lo puede identificar incluso con más claridad que como logramos un poco consciente y otro poco de manera inconsciente, identificar al competidor o retador de la marca que consumimos.

La diferencia que podemos encontrar entre un producto y un deportista es que el producto utiliza una marca para agregarle valor y en el caso del deportista, la marca es el producto.

El deporte evolucionó de la mano de los patrocinios deportivos y de la mano crecieron los deportistas como referentes. La evolución se puede percibir fácilmente analizando casos como el de Carlos Tevez que genera aprecio y valor emocional en sus consumidores por valores extra deportivos: Garra y Superación personal.

Creación y desarrollo de la marca "Deportista"

En el caso de un deportista la marca se autogenera y se potencia por quienes acompañan y se adhieren a esa marca, como puede ser la marca que viste al deportista.

Tom Peters escribe: "Nosotros somos presidentes de nuestras propias empresas: YO S.A. Para estar en el negocio hoy, nuestro más importante trabajo es ser el administrados de la marca llamada TÚ". Esto hace referencia a que la marca personal la crea el deportista, y si no sale de él mismo, nunca marca o asesor de imagen van a poder construir lo que el propio deportista no construye: su Branding Personal.

Una Marca Personal fuerte, trasciende lo puramente competencial. Lo que quiero decir es que una marca fuerte debe ser algo más que un conjunto de características funcionales.

Evolución de la marca "Deportista"

La regla que dice que la marca es un organismo vivo no se deja de cumplir en el caso de los profesionales del deporte. Un caso actual y muy relacionado de esta característica de las marcas, es el caso de Rafael Nadal. Cuando Nadal se instala como número 1 del ranking ATP, Niké, en conjunto con sus representantes deciden virar el rumbo de su imagen y avocarlo a un público más adulto y ya no tanto al público adolescente que se veía reflejado en él y en su "soberbia juvenil". Un joven que venía a luchar contra los adultos y destronar a los iconos del tenis.

Carlos Tevez y Niké: "Cultura Apache"

Carlos Tevez y Nike presentaron en conjunto una línea de ropa urbana TVZ, que incluye remeras, zapatillas y buzos,



entre otros productos. Bajo el concepto "Cultura Apache", la marca intenta plasmar en la ropa, todo lo que el origen del potrero de Tevez representa. Además, el mismo jugador participó con sus dibujos, gustos (todos los colores son sus preferidos: rojo, negro y blanco) e ideas en la producción de la ropa. Hay escudos y tipografías que representan el origen y la personalidad de Carlitos y todas las prendas tienen una etiqueta interna que describe la trayectoria del jugador. Otro dato: Tevez es el segundo jugador de fútbol en el mundo en tener su propia línea de ropa Nike. El primero fue Ronaldinho y otros deportistas como Michael Jordan, LeBron James, Tiger Woods, Agustín Pichot y Manu Ginobili ya tienen la suya propia.

La marca Ronaldinho y la decadencia

Nike apostó lo que sea por ser sinónimo de la palabra RONALDINHO. Números millonarios en sponsoreo de su figura y de la ilusión que generaba sus piernas rápidas y habilidosas a niveles que se acercaban a la magia.

Ronaldinho se transformaba en una parte importante de la estrategia de marketing de la marca de indumentaria deportiva y lo llevaba a tener casi mayor presencia más en comerciales que en la misma cancha, con todas las presiones y reservas que esto trae.

Cuando la industria del espectáculo muestra un lado no muy positivo del crack, empieza a decaer la imagen del ídolo, conjuntamente a las flojas actuaciones a nivel deportivo en la máxima liga. La apuesta de las marcas y de una marca como el Barcelona por este futbolista sufría la pérdida del valor aspiracional de su figura ícono. Así, la contratación del club italiano Milán, más que una transacción exitosa, pareciera ser el relanzamiento que le va a dar aire a la marca Ronaldinho.

El caso Sharapova

Sharapova, fue elegida por profesores de Harvard Business School para escribir un caso sobre la construcción de marca personal.

Según la investigación realizada por Harvard, los atletas profesionales deben ser extremadamente cuidadosos en su estrategia de construcción de una marca personal atractiva para las corporaciones. Algunos de los aspectos centrales de esta investigación la podemos resumir en los siguientes puntos:

1) Asociación de la marca personal con características deseadas

Las marcas constantemente intentan asociarse con ciertas cualidades valoradas positivamente por los consumidores. Y, cuando el deportista es un símbolo de esa cualidad, se convierte automáticamente en un objetivo para los ejecutivos de marketing.

Joven, bonita y exitosa, Sharapova es un imán de propuestas publicitarias de empresas de artículos de moda, automóviles y celulares "cool". De hecho, ¿a quién no le gusta asociar su marca con una ganadora?

2) Estrategia de portafolio

Según los investigadores de Harvard, el caso Sharapova muestra que una clave del éxito comercial de un deportista radica en una gestión inteligente del portafolio de marcas. De hecho, el manager de Sharapova maneja su imagen con extremo cuidado. Los atletas tienen carreras cortas. Entonces, es fundamental gestionar estratégicamente el activo intangible de su imagen. Un paso en falso, promocionando el producto equivocado, puede espantar a otros potenciales anunciantes (para tomar un caso extremo, imagine a Sharapova publicitando a una tabacalera).

En definitiva, advierten los investigadores de Harvard, los atletas crean una enorme riqueza intangible para las marcas globales. Y, desde luego, también captan una significativa tajada de esta riqueza.

Por lo tanto, son casos interesantes para evaluar la construcción de una marca personal, una construcción basada en una cuidadosa estrategia de marketing. De hecho, los verdaderos clientes de las súper estrellas no son las marcas que las contratan sino el público que se identifica (o desearía identificarse) con las ideas y fantasías que ellas encarnan.

Sharapova, una vez declaró: "Soy una atleta. Pero también soy una mujer de negocios".

LAS ENTIDADES DEPORTIVAS COMO MARCAS

Las instituciones deportivas gracias a la globalización y a la profesionalización de sus integrantes, cada vez más capacitados y avocados al negocio deportivo, han dejado de ser simplemente instituciones o clubes deportivos y se han transformado en Marcas propias.

El Valor de la Marca

Como podemos conocer el verdadero valor de una marca? Como lo podemos cuantificar? Una de las formas más claras de poder medir el valor que una marca tiene, puede ser a la hora de venderla.

Por ejemplo, hace aproximadamente 3 años, las acciones del club Manchester United, fueron adquiridas en su totalidad, retirándola de la cotización en la bolsa. La diferencia entre lo que efectivamente se pagó por ella y el valor real de sus acciones (o sea el precio de mercado y valuación) es lo que se consideró el valor de la marca Manchester United, con todo lo que ella genera y representa.

Pueden existir algunos métodos para valorar tanto a un club como a una empresa (Valor actual neto de los flujos de fondos descontados, por el método de múltiplos, etc.) pero a diferencia de una empresa ordinaria, cuando hablamos de una institución deportiva entran a jugar el sentimiento, la pasión, la tradición de un club y el valor agregado que le dan los seguidores.

Un factor determinante a la hora de crear valor para una marca como la de una institución, un club o del deporte mismo ha sido la TV. Hoy en día los seguidores de un club han dejado de ser únicamente los que asisten a los estadios y sus demás fanáticos locales sino que han pasado a ser millones de seguidores que miran los partidos por televisión y los que consumen productos de merchandising (camisetas, pantalones, regalos, etc.)

El Real Madrid, por ejemplo, hace sus pretemporadas o giras por Asia donde tienen millones de seguidores y fanáticos que también son grandes consumidores de sus productos. Como mencionamos anteriormente en muchos casos la pasión y el fanatismo sobrepasa fronteras y son generadores de valor.

La marca " Real Madrid CF "

Según un estudio realizado por BBDO Consulting Real Madrid CF es el club de fútbol con la marca más valiosa de Europa.

El ranking se basa en una investigación que se calcula el valor de la marca según los flujos de ingresos actuales y futuros así como en estimaciones de expertos del sector. El ranking es una herramienta para anunciantes y patrocinadores para la toma de decisiones a la hora de valorar el potencial de marketing de un club deportivo a medio y largo plazo.

Hierarquia de los primeros 25 clubes de fútbol por valor de marca

Posición	Club de fútbol	Valor en millones de €
1	Real Madrid CF	1.043
2	FC Barcelona	948
3	Manchester United	922
4	FC Chelsea	826
5	AC Milan	824
6	FC Bayern Munich	727
7	Inter Milan	715
8	FC Arsenal	712
9	Juventus Turin	709
10	FC Liverpool	645
11	Olympique Lyon	453
12	AS Roma	441
13	FC Schalke 04	436
14	Ajax Amsterdam	368
15	Glasgow Rangers	332
16	FC Valencia	319
17	Berlita de Lisboa	318
18	Celtic Glasgow	315
19	VfB Stuttgart	288
20	Werder Bremen	275
21	FC Oporto	255
22	PSV Eindhoven	242
23	FC Sevilla	235
24	Villarreal CF	234
25	OSC Lille	206

Fuente: BBDO Consulting

Además del ranking, BBDO, menciona algunas conclusiones tales como:

- **Enfoque en clubes de fútbol con un brand fit acorde y un brand management profesional.**

El posicionamiento de la marca y del club tiene que coincidir o por lo menos tiene estar alineado

- **Las colaboraciones a nivel de marketing se deberían fijar a largo plazo y de forma estratégica (superamos el mero "Deal-Making")**

Sólo de esta forma es posible realizar las ideas de comercialización en el modelo de negocio respectivo de manera sostenible y estratégicamente razonable para todos los involucrados

- **La imagen del club que se desea que se traspase a la marca comercial debe ser creíble y sostenible en el largo plazo**

El atributo "confianza", por ejemplo, no puede ser sostenido por los clubes italianos hasta cierto punto en la actualidad

- **Hay que verificar que se puede alcanzar los públicos objetivos de forma eficiente mediante la cooperación en el sector deportivo**

Es decir, si el patrocinio de un club de fútbol en realidad puede ser útil para los intereses de la marca patrocinadora

- **Hay que prepararse y prever riesgos y peligros de manera proactiva**

Escándalos relacionados con el fútbol pueden llegar a tener una influencia negativa en la compañía y compensar los efectos positivos de la publicidad o hasta convertirlos en lo contrario.

En el caso de la marca Real Madrid CF, cabe mencionar a un actor que ha influido directamente en la creación de valor de la marca y ha logrado establecerla como la numero uno. Se trata del ex presidente del Club, Florentino Pérez. Este fue el encargado de impulsar el cambio, convencido en el potencial que tenía, y desarrollar una estrategia de marketing que incluyo todos los aspectos comerciales. Otra de las claves de éxito fundamentales ha sido la visión que tuvieron los conductores para ser los iniciadores de este fenómeno mundial, hoy en día son los referentes sin lugar a dudas.

Su estrategia para capturar nuevos mercados fue agresiva, contratando figuras de elite como Zidane, Roberto Carlos,



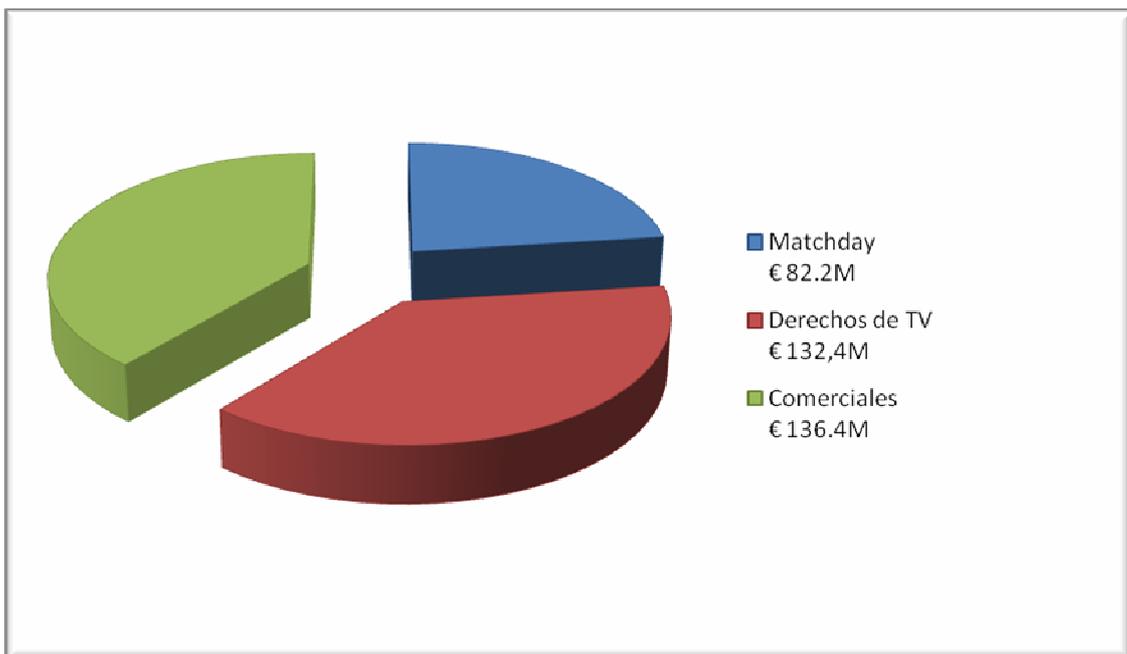
Figo y Beckham quienes fueron sus socios ideales a la hora de penetrar comercialmente en mercados como el asiático por ejemplo.

Otro de sus grandes aciertos, para citar algunos, fue la reingeniería en el estadio que permitió generar ingresos por shows extra futbolísticos, palcos para ejecutivos, tours por el estadio, venta de merchandising, etc. Este tipo de acciones no solo le permitió generar un 85% de crecimiento en sus ingresos sino que le permitió la generación de valor para la marca.

Por tercera temporada consecutiva, el Real Madrid ha conseguido el primer lugar en el ranking de ingresos del fútbol mundial. Sus ingresos crecieron un 20% entre la temporada 06/07 y la anterior 05/06. Esto se debe principalmente al éxito deportivo que consiguió, luego de 3 temporadas, obteniendo " La Liga " en la temporada actual.

Obviamente, y como hemos remarcado a lo largo de la investigación, este fenómeno de crecimiento se ve sustentado por un éxito deportivo acompañado de una estrategia comercial y económico / financiera. Gracias a esta estrategia el club ha aumentado considerablemente, temporada tras otra, sus ingresos llevando a la marca a una constante creación de valor.

Fuentes de ingresos:



Los derechos de televisación, aumentaron un 45% con respecto a la temporada anterior. Esto se debió principalmente al hacerse efectivo el primer año de un contrato

de siete con la compañía MediaPro por derechos de televisión. La misma le habrá reportado al club €1.1 billón una vez finalizado el contrato.

Por otro lado, el club recibe €21M por participar de la UEFA Champions League, sin importar el desempeño deportivo del equipo en la competencia.

Matchday, aumento un 9% gracias a un incremento en la asistencia del público al estadio, alcanzando los 71,500 espectadores promedio por partido. Esto se debió principalmente a la reestructuración dentro del estadio y a la creación de espacios para invitados VIP y corporate hospitality.

En cuanto a los ingresos Comerciales, el crecimiento fue del 9% con respecto a la temporada anterior. Este fue uno de los índices que disminuyeron su crecimiento luego del boom que había significado temporadas pasadas. Igualmente sigue siendo el ingreso principal del club y el más alto dentro de la industria del fútbol. Quizás influyo el abrupto final del contrato con su Main sponsor, BenQ Siemens.

“Este tipo de acuerdos estructura el desarrollo de la marca a través de socios de perfil internacional, contribuyendo así a llevar los productos y servicios más allá de nuestras fronteras”¹

Aquí se ve reflejado claramente como la estrategia lleva a la marca a buscar aliados que le permitan crear valor ingresando en nuevos mercados, potenciando actuales, desarrollando nuevos productos y servicios, etc.

La estrategia en cuanto a los consumidores ha sido fidelizar a sus simpatizantes a lo largo de las últimas temporadas y desarrollar mercados emergentes, especialmente el Asiático. La clave de éxito en esta estrategia, ha sido en base a una política de contratar súper estrellas para el primer equipo, en donde estas en la mayoría de los casos se han desarrollado como productos de consumo masivo. Estos permitieron desarrollar las licencias y crecer significativamente los ingresos por merchandising.

En este caso, los contratos de TV a largo plazo, el crecimiento constante en los ingresos por partido y su exitosa estrategia comercial, basada en un excesivamente solido plan de marketing, y el éxito deportivo le deparan al club un futuro prospero y exitoso.

La Marca “FC Barcelona”

“Mes que un club” está frase que está pintada sobre una de las tribunas del estadio “Nou Camp” nos ayuda a sintetizar todo lo que venimos afirmando

¹ Francisco Aguiar. Marketing Deportivo.



anteriormente. El FC Barcelona ha experimentado una de las más remarcadas transformaciones dentro del fútbol mundial, no solo se ha convertido en uno de los clubes más ricos del mundo sino que se ha desarrollado globalmente.

Hoy en día el Barcelona ha dejado de ser un simple club donde se practican deportes, sino en una marca líder del mercado futbolístico donde los sponsors se pelean para participar dentro del mismo. Hoy en día el Barcelona es manejado por sus propios socios pero realmente funciona como una empresa y se ha desarrollado como tal.

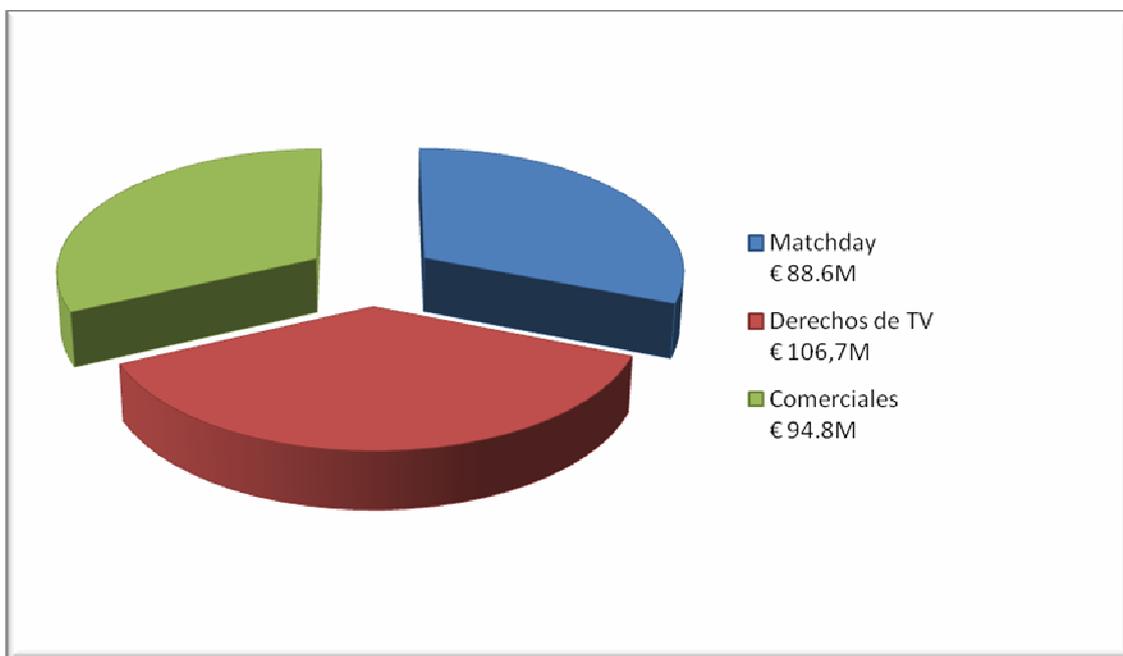
El significado primario de la frase "Mes que un club" es reflejar la filosofía y status como símbolo de la fé Catalán y su compromiso con la democracia y la libertad.

Hoy en día puede relacionarse perfectamente con la transformación que ha transitado el club, especialmente en estos últimos años, y como ha creado valor.

Una de las principales claves de éxito del club, que llevaron al actual presidente Joan Laporta a la presidencia, han sido "financial position and pitch performance"

Solamente en el ámbito del fútbol, el FC Barcelona obtiene ingresos aproximados por €26.8M que le permiten sostener diversos deportes dentro del club (en muchos casos profesionales) y otras actividades sociales y culturales. Alguna de ellas son la Fundació FC Barcelona y el convenio con UNICEF para estar presente en la camiseta oficial.

Fuentes de ingresos:



El crecimiento económico del Barcelona se vio acompañado con el éxito deportivo, ya que en las últimas temporadas obtuvieron "La Liga", (04/05 - 05/06) y la "UEFA Champions League" (05/06).

Esta sinergia entre el crecimiento financiero y el éxito deportivo, desembocó en un record de socios. Actualmente son 150,000, un aumento de 40,000 desde el año 2003 y el promedio de espectadores en el estadio es de 73,200, el más alto del fútbol mundial.

En cuanto a su estadio, han obtenido gracias al desarrollo de una estrategia de marketing, aumentar los ingresos de E4M en 02/03 a E21M en 05/06. Esto incluyó incorporación de sponsors, remodelación para conferencias y convenciones, tour por el estadio y palcos para corporativos.

En cuanto a los derechos de televisión, el Barcelona al igual que los distintos clubes en España (diferente a lo que ocurre en Inglaterra e Italia por ejemplo) negocian sus contratos individualmente. Adicionalmente recibe un ingreso correspondiente al "Pay per View", un clásico entre Real Madrid y Barcelona es observado por 120M de personas aproximadamente.

Actualmente el club posee una señal de televisión propia "Barca TV" que le genera al club ingresos adicionales gracias a sus 25,000 suscriptos.

Finalmente, en cuanto a los contratos comerciales, Dentro de la institución, ha sido creada la FCB Merchandising SL, que tiene como objetivos el posicionamiento de la marca entre los millones de seguidores, tanto españoles como extranjeros. En cuanto a los que se denominan extranjeros, sobresalen los mercados de Asia, Estados Unidos y Europa, quienes son los principales targets para desarrollar la marca, impulsando las licencias y expandiendo los canales de distribución (seguramente de la mano de Niké)

Hay que tener en cuenta los ingresos de Merchandising, principalmente generados por la venta de camisetas en los puntos de venta exclusivos del FC Barcelona., "La Botiga"

La marca Boca Crece

Cuando se trata de buscar ejemplos de equipos sudamericanos con un excelente manejo en el área de mercadeo, la mayoría de personas pronunciarán Boca Juniors.

Y es que, la realidad es esa. Este equipo argentino es una de las instituciones deportivas más exitosas de la región, tanto en el campo deportivo como en el comercial.

Muestra de aquello son los más de 900 productos con la marca Boca, desde una camiseta azul y oro hasta una línea propia de vinos que exporta al mundo.

"Cada Día Somos Más"

- ↓
- Atributos:
- Abarcativo
 - Orgullo
 - Activo
 - Identifica a "Tribu"
 - Desafiante
 - Movimiento
 - Futuro



La marca "Juventus":



En este caso particular intentamos mostrar, inversamente a lo casos exitosos que analizamos antes, como se desvalorizó una de las marcas líderes en el mercado. Este fenómeno sucedió principalmente por un hecho extraordinario en el que se vio involucrada la institución.

Durante la temporada 05/06 en un escándalo por apuestas clandestinas, soborno de jueces y arreglo de partidos, se lo declaró culpable obligándolo a descender una categoría para la temporada siguiente.

Esto provocó una destrucción de valor considerable para la marca Juventus. No se vio reflejada en el largo plazo ya que gracias al éxito deportivo, lograron el ascenso en su primer temporada, la marca se revalorizó nuevamente.

Durante la temporada 06/07 los ingresos del club disminuyeron en €106M y dejó de pertenecer al top five de clubes con mayores ingresos del fútbol europeo.

Sus contratos de patrocinio y derechos de televisión, debieron ser renegociados por la presencia del equipo en la serie B del Calcio y su exclusión de las competencias europeas.

En cuanto a los contratos comerciales, también se vio afectado ya que sus principales sponsors disminuyeron sus aportes; Olinvest en €8M y Nike en €4,5M. En total disminuyeron un 29% con respecto a la temporada anterior.

Los ingresos por partido también se vieron afectados, arrojando un promedio de 19,400 espectadores por partido, muy por debajo de la media histórica.

Tomamos este caso de análisis, ya que como reflejan los números, el impacto de la marca Juventus se vio directamente afectada por el escándalo de corrupción en el que se vio involucrado. Las marcas no dejaron de interesarse en ella pero los aportes disminuyeron significativamente aunque no dejaron de observarlo como un producto. Obviamente dentro de otro contexto.

El público también perdió interés y provocó un descenso importante en los consumos. A partir de esta disminución en las variables, estamos convencidos que significó una destrucción de valor para la marca. Actualmente el buen desempeño deportivo (ascenso a la primera categoría) y una nueva reingeniería comercial, han agregado valor nuevamente y la llevarán a los primeros lugares nuevamente.

CONCLUSIÓN

La empresa deportiva forma un mundo subcultural típico, eficiente, lleno de vivencias y que se caracterizan por formas de actuación independientes, valores propios, con ideas específicas sobre su actividad y una fuerte integración de sus miembros.

Cada organización desarrolla una cultura que le es propia. El tipo de gestión es parte de esta cultura. Por lo tanto, para que la gestión tenga éxito deberá existir dentro de cada organización unos conocimientos específicos sobre la cultura del deporte como producto de consumo valorado en el mercado bajo las normas de la oferta y la demanda.

El mundo hoy es impensable sin MARCAS comerciales. Es más, su poder es tan grande, que a menudo en algunos países se transforman en nombres genéricos. Una marca existe cuando significa algo para el consumidor. La obligación de todo GERENTE es trabajar sobre un PLAN DE MARCA coherente sobre la base del conocimiento de las significaciones, su promesa y las dimensiones; un plan funcional y congruente con el de marketing. Que tenga en cuenta los componentes de identidad, carácter y posicionamiento. Con respecto al CARÁCTER nos referimos a la personalidad de la MARCA, aquellos rasgos que la identifican y la diferencian. El CARACTER tiene que ser expresado en el discurso de la MARCA, es decir su comunicación con el consumidor. EL PLAN DE MARCA deberá estar guiado por el principio rector del Posicionamiento.

En un mundo donde existe una competencia feroz, donde existen un sin fin de espectáculos, donde cada vez más surgen nuevas estrellas deportivas devenidas en celebrities, es fundamental presentar a cada uno de ellos como producto, como marca, porque ello los diferenciará y los hará único. No nos planteamos si Sharapova es igual a Nadal, o si Nadal es igual a Federer; cada uno es una marca por sí sola, con una identidad propia. Cuando los deportistas entiendan el valor que poseen como medio para comunicar y respeten una identidad Marcaria de producto, obtendrán aún mejores contratos. Tenemos muchos casos de éxito como por ejemplo Beckham, Tevez, Sharapova y Jordan, pero existen muchos que no lo han logrado como Ronaldinho o en mayor medida Riquelme. ¿Porque las empresas muchas veces dejan de acompañarlos? **Porque no son un producto, porque no tienen una identidad clara.**

Anteriormente, nos encontramos con situaciones, en donde las empresas acompañaban a una selección o deporte por amiguismo; eso se acabó. Las empresas necesitan medir el retorno de esa inversión y ver potenciado su producto. Este es el camino que ha empezado a transitar el deporte; esperemos desde la Argentina poder comenzar a transitarlo y entenderlo, y no quedarnos relegado como hasta el momento lo hemos hecho.

BIBLIOGRAFÍA

- Molina, Gerardo; Aguiar, Francisco. Marketing deportivo. Buenos Aires, Grupo Norma, 2003.
- Internet Explorer. Página consultada www.infobrand.com.ar
- Molina Gerardo. El fin del deporte. Buenos Aires, Paidós, 2007.
- Internet Explorer. Página consultada www.sportbusiness.com
- Desbordes, Michel; Ohl, Fabien; Tribou, Gary Tribou; Girons, Nuria. Marketing Deportivo: Análisis del Consumo Deportivo. Buenos Aires, Editorial Paidotribo, 2001.
- Wilensky, Alberto. La promesa de la marca: Claves para diferenciarse de un escenario caótico. Buenos Aires, Temas, 2003.