

# **MARKETING DEPORTIVO, UNA HERRAMIENTA ÚTIL O INTERESADA POR LOS DIRIGENTES DE FÚTBOL**

**PRESENTADO POR:  
DIANA MILENA BACHILLER DÍAZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN MERCADEO DE SERVICIOS  
BOGOTÁ, D.C., MARZO DE 2013**

**MARKETING DEPORTIVO, UNA HERRAMIENTA ÚTIL O INTERESADA POR  
LOS DIRIGENTES DE FÚTBOL**

**PRESENTADO POR:  
DIANA MILENA BACHILLER DÍAZ**

**PRESENTADO A:  
DRA. LUZ MERY GUEVARA CHACÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN MERCADEO DE SERVICIOS  
BOGOTÁ, D.C., ABRIL DE 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>MARKETING DEPORTIVO, UNA HERRAMIENTA ÚTIL O INTERESADA POR LOS DIRIGENTES DE FÚTBOL</b>	<b>4</b>
<b>MARKETING DEPORTIVO</b>	<b>8</b>
<b>A MANERA DE INTRODUCCIÓN</b>	
<b>Nace Millonarios</b>	<b>12</b>
<b>ORGANIZACIONES EN MARKETING DEPORTIVO A EXALTAR</b>	
<b>Barcelona FC</b>	<b>17</b>
<b>Manchester United</b>	<b>18</b>
<b>Club Atlético Boca Juniors</b>	<b>19</b>
<b>Millonarios FC</b>	<b>20</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>28</b>

## **MARKETING DEPORTIVO, UNA HERRAMIENTA ÚTIL O INTERESADA POR LOS DIRIGENTES DE FÚTBOL**

El Marketing través de la historia ha venido ocupándose en identificar y satisfacer las necesidades de los seres humanos, según Philip Kotler (2006) en su libro Dirección de Marketing, *“el Marketing es Satisfacer necesidades de manera rentable”* y esto es completamente cierto si nos detenemos a ver cómo es el mercado, podemos observar que los clientes tienen necesidades y los expertos en Marketing crean productos y servicios a la medida de esas mismas; por ejemplo los amantes de un deporte quieren diversión, emoción, ver que ese deporte los llene por completo y es así como los directivos de una organización deportiva crean estrategias para fidelizar cada vez más y más a sus seguidores.

Actualmente en Colombia, el Marketing ha tenido gran auge, sobre todo en las organizaciones deportivas (Vélez, 2011); los equipos de Fútbol Colombiano en los últimos años se han venido preocupando por generar estrategias impactantes en el mercado, para que sus seguidores sean mucho más leales; existe un conjunto de actividades basadas en una mezcla de mercadeo, hoy, nos permite preguntar, ¿Una organización de Fútbol puede posicionarse fuertemente a través del Marketing deportivo? Hace unos años sólo nos centrábamos en pensar que un equipo de fútbol reconocido, sólo debía traer buenos jugadores y que estos, respondieran en el campo y tal vez, conseguir que empresas conocidas en el mercado patrocinaran al equipo; pero el mercado es cambiante en todos los campos; actualmente las instituciones de fútbol son organizaciones sólidas, generan recordación, pasiones entre sus seguidores, amor por una camiseta y las organizaciones aprovechan el amor que le tienen sus hinchas al equipo; a este factor le sacan toda la ganancia posible para generar estrategias de marketing que le pueden ser muy rentables para sus estructuras organizacionales y esto hace que se mantengan en el mercado y haya una competencia fuerte dentro de las instituciones deportivas; cada organización debe preocuparse por generarle valor a cada una de sus marcas mediante estrategias impactantes en el mercado.

En el momento en que se asiste a un partido de fútbol, vemos cómo desde la entrada están ofreciendo productos alusivos a nuestros equipos: camisetas, gorras, cornetas, fotos del equipo, manillas, botones, y mucho más material publicitario que hace que el seguidor se detenga a ver que hay y termine adquiriendo uno de estos objetos. Cuando inicia el partido podemos observar vallas alrededor de la cancha e inflables de publicidad de empresas que desean que los asistentes la vean y no sólo ellos, cuando un partido es transmitido por televisión, el televidente también puede observarla; el fútbol ha permitido que muchas empresas crezcan y tengan la oportunidad de ser mayor vistas en el Mercado, obviamente haciendo una inversión importante.

Es importante definir el Marketing deportivo, como todas las actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y consumidores deportivos espectadores a través de procesos de intercambio. (Vélez, 2011)

El marketing deportivo ha desarrollado importantes avances: como la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del mismo y la utilización del deporte como un vehículo promocional para productos tangibles e intangibles. (Vélez, 2011) Con este marco es posible establecer que actualmente en Colombia el marketing deportivo está alcanzando un nivel alto de desarrollo que ha permitido la comunicación efectiva, el posicionamiento de mensajes y la buena exposición de marcas, gracias al respaldo que le da cada uno de los equipos deportivos.

Mediante este análisis podremos ahondar en el tema de Marketing deportivo, explorar cuál es su fin real; algunos aficionados no ven con buenos ojos este tema, pues piensan que las organizaciones de fútbol, se aprovechan de la afición y el amor que le puede llegar a tener una persona a su equipo. En este momento se podría indagar acerca de, el marketing deportivo es una herramienta útil o interesada por los directivos de los equipos, ya que tendemos a pensar que

cuando un equipo tiene nombre, tiene buena afición y esto refiriéndome a que miles de hinchas cada fin de semana hacen lo imposible por comprar una entrada para ver a sus equipos o cada inicio de temporada se abonan para poder asistir cada 15 días al estadio, entonces volvemos a la incógnita, ¿los directivos de estas organizaciones simplemente son interesados y aprovechan del amor de sus hinchas? Este interrogante para algunos puede ser positivo, pero para un experto en Marketing, podría decir que un directivo de un equipo de fútbol cuando está a la cabeza de uno de ellos y este a la vez es bastante reconocido y con una muy buena hinchada, debería aprovechar este gran recurso y hacer rentable su organización mediante estrategias, competitivas en el Marketing deportivo.

Emplear el deporte como marketing y más el fútbol que mueve mucho dinero y muchas masas, es una buena opción, porque se puede trabajar ampliamente en estrategias que le permiten a una organización deportiva, centrarse en mover el mercado de sus jugadores que obviamente es muy bueno para su sostenimiento económico; si nos detenemos a ver cómo trabaja cada uno de ellos con sus canteras, sus ligas inferiores pueden llegar muy lejos y ganar mucho dinero por un buen jugador que se haya formado en una de estas instituciones y mucho más si se puede vender en el extranjero y también, crear estrategias de posicionamiento, mediante material publicitario, eventos y realizar excelentes exhibiciones comerciales, dentro de sus tiendas deportivas. Cuando un equipo planea una buena exhibición, se tiene la certeza de que el cliente que pise ese recinto comercial, se antojará de algo y si en ese momento no tiene el poder adquisitivo, regresará. La exhibición debe ser llamativa; las personas que están dentro deben atender al hincha como si fuera el soberano de ese lugar, como si él fuera un socio importante de su equipo de fútbol, hoy en estas tiendas, no sólo encuentras la ropa que usan los jugadores, también encuentras: termos, cuadernos, balones hasta de felpa, babuchas, ropa para bebés, entre muchos objetos que diseñan cada uno de sus creativos de sus organizaciones deportivas.

Lo anterior nos hace pensar, que el fútbol se ha venido utilizando como un medio de mercadeo e indudablemente satisface las necesidades de cada uno de sus seguidores; a través del siguiente análisis me permitiré, iniciar hablando de la definición de marketing deportivo, un poco de historia de este tema tan apasionante, la gran historia de Millonarios FC, cómo ha sido su evolución a través de la historia, también me enfocaré en algunas estrategias que han implementado algunas organizaciones importantes dentro de sus equipos de fútbol, como el Barcelona FC, que es una organización ejemplo a nivel mundial en todo el manejo administrativo y de mercadeo de su club. Manchester United como la marca deportiva más rica del mundo, este club se ha concebido como una mezcla perfecta de espectáculo, show, entretenimiento, estética y negocios. La entidad se reconoce a sí misma como una marca deportiva, regida bajo una racionalidad empresarial estratégica. (Gutiérrez, 2008)

Entrando a nuestro continente y más exactamente, América del Sur, hay equipos que vale la pena mencionar por sus grandes acciones en mercadeo como el Club Atlético Boca Juniors de Argentina y por supuesto en Colombia quiero exaltar el gran trabajo que ha hecho el presidente de Millonarios FC, dentro de esta gran institución de fútbol colombiano, sin dejar a un lado el pasado oscuro que tuvo esta institución años atrás y culminaré dando mi punto de vista al respecto del trabajo en marketing, que ha hecho el Señor Presidente Felipe Gaitán Tovar dentro de Millonarios FC, asumiendo su cargo desde febrero 3 de 2012, cuando la junta directiva de Azul & Blanco S.A., compuesta por más de 4.000 hinchas y que maneja la marca Millonarios F.C., concluyó con éxito el proceso de búsqueda de un presidente corporativo que le permitiera consolidar su excelencia, no sólo en los temas deportivos, sino también en temas administrativos, financieros y marketing deportivo. El nombramiento del Señor Felipe Gaitán Tovar ha sido una de las decisiones más acertadas para esta gran institución, ya que ha implementado excelentes estrategias de Marketing dentro de Millonarios FC. Hoy sólo podemos ir a dar una visita a una de las boutiques del equipo y veremos que les dio cierto status con la marca Millonarios FC.

## MARKETING DEPORTIVO

Para dar inicio a este análisis, nos remontaremos al siglo XX donde el deporte se rotula como práctica profesional y empieza a tener una fuerte presencia en los medios masivos de comunicación; se diferencian algunos niveles de práctica deportiva, entre los que quiero exaltar: el deporte en los medios masivos de comunicación y el deporte - espectáculo. Los medios inundaron el terreno de la información sobre el deporte para poder ser los protagonistas con transmisiones en vivo. En el basquetbol, se le sugirió a la NBA que elevará sus tiempos muertos para que se pudiera tener más espacio de publicidad y en el fútbol; se llegó a obligar el cambio de camisetas durante un partido para mejorar la visualización de los equipos. Podemos ver que cada vez que pasan los años, se han tenido que producir cambios en el deporte, de acuerdo a las prioridades de las cadenas de televisión, especialmente en la franja prime time que es en el lapso donde las cadenas de televisión, implantan sus programas estrellase indudablemente, un espectáculo deportivo siempre llamará la atención de los televidentes y merece que sea transmitido en esta franja. (Molina, 2003)

Se habla de un término que vale la pena tocar y es el de deporte globalizado; no es insustancial que el deporte hace parte de una cultura, pero las organizaciones deportivas también fueron susceptibles a un cambio: quien no fuera competitivo y no se ajustará con alta calidad a las nuevas tendencias del mercado, tendía a desaparecer, entonces la interacción global vincula a las organizaciones deportivas y a sus aficionados con nuevos hábitos culturales. El fútbol es el deporte que se encuentra más globalizado, porque hace que se extienda de lo nacional hasta lo mundial y expande su maniobrar colectivo hasta lo individual; los equipos de España, Inglaterra, Italia y América del Sur pueden evidenciar que no sólo sus mismos ciudadanos siguen a sus equipos sino también el resto del mundo. El concepto de marketing deportivo se ha utilizado bastante en las últimas dos décadas, donde se han intensificado los negocios deportivos y donde ha crecido la población a la que le gusta un deporte determinado; en el



caso de este análisis cuyo enfoque es el fútbol, se puede decir que cada vez son más y más los que aman este deporte.

El fútbol profesional colombiano es relativamente joven si se tiene en cuenta que organizado profesionalmente existe desde 1948. Por eso su fútbol es rico, en historia, títulos locales, suramericanos y mundiales. Sus clubes han figurado desde entonces entre los más importantes a nivel mundial, y los jugadores que los nutren son codiciados, a altos precios, por las ligas de Europa y últimamente por el mercado asiático y árabe. Sin duda alguna el fútbol es el deporte rey en el planeta. Se rige por la Federación Internacional de Fútbol Asociado FIFA; que integra a 209 federaciones de fútbol, 17 países más que la Organización de las Naciones Unidas. Esta situación le otorga, implícitamente, mucho poder económico y político a nivel mundial gracias al aprovechamiento del marketing en el fútbol, en el que el valor de una marca exhibida en una camiseta, una valla publicitaria en un estadio o un minuto de la transmisión de televisión alcanza cifras astronómicas. (Ávila, 2013)

El fútbol colombiano no ha sido ajeno al poder del mercadeo. Este deporte en nuestro país se rige por la División Mayor del Fútbol Colombiano DIMAYOR, que agrupa a los 36 equipos profesionales de las categorías A y B; y por la Federación Colombiana de Fútbol, que maneja al fútbol profesional y al aficionado, y a la vez hace parte de la Confederación suramericana de Fútbol CONMEBOL y de la FIFA; durante las dos últimas décadas estas entidades han sabido sacarle provecho al mercadeo, gracias a los buenos resultados de la selección de mayores en la década de los 90 y de los logros de los clubes profesionales en la Copa Libertadores de América; es así que hoy en día los patrocinios de la selección de mayores y los derechos de transmisión de televisión no se tazan en pesos colombianos sino en cifras que alcanzan varias decenas de millones de dólares. El fenómeno del marketing deportivo ha alcanzado a los clubes profesionales, entre estos vale la pena destacar la importancia que tiene el equipo Millonarios FC. (Ávila, 2013)

Hoy podemos decir que muchas compañías experimentan el marketing deportivo directa o indirectamente ya que la industria deportiva no sólo desea la perfección con sus deportistas, sino también la perfección dentro de sus organizaciones, como compañías sólidas y que trabajan por una armonía completa; esto refiriéndome a que exista un buen manejo deportivo, administrativo, financiero y también de mercadeo y así buscan el apoyo de otras empresas que por ejemplo puedan darle sponsor; el deporte ha evolucionado tanto que así como el marketing, persistentemente quiere crear valor y también provocar deseos dentro de sus seguidores.

En el marketing deportivo también se habla de segmentar el mercado y que los directivos deben participar en la generación de valor para los seguidores, pero bien cuando se está en la cabeza de una organización deportiva específica, se deben crear estrategias según el nivel económico del target group. (Molina, 2003) ¿Por qué? Por ejemplo, Millonarios tiene su hinchada y es muy grande, me atrevería a decir que es la más grande de Colombia, en este momento se carece de un estudio formal que arroje un dato exacto de cuantos hinchas tiene Millonarios FC, pero puedo decir que cada partido de local, es la hinchada que más hace presencia en los estadios; pero volvemos al tema, ¿Cómo se debería segmentar ese mercado? Por el nivel económico, no quiero hablar de nivel socioeconómico, porque no quiero entrar en temas de estrato social, pero sí del nivel económico que pueda tener el target group; cuando se hace una correcta segmentación produce un gran impacto positivo en la organización deportiva; tal vez se pueda llegar a obviar y decir, fácil mi segmento es toda la hinchada, pero se estaría tropezando en un grave error porque no todos los hinchas desean las mismas cosas; el común interés es el equipo indudablemente, pero de ahí a que a todos les interese adquirir un artículo deportivo o que a todos les interese ir al estadio siempre o que les interese abonarse cada temporada, no; cada hinchada tiene sus necesidades, sus prioridades y no se puede generalizar para hacer una estrategia de marketing puesto que está el hincha que ocasionalmente asiste al estadio, también el que siempre quiere tener toda la indumentaria de su equipo

original y esta el que no; entonces se deben definir muy bien las estrategias de marketing y a qué segmento las voy a direccionar, porque no puedo lanzar estrategias como disparos al aire y esperar a ver a quién le cae.

El marketing dentro de las organizaciones deportivas ha hecho que existan grandes oportunidades; algunas empresas que desean que las vean hacen que un futbolista que esté en furor sea su modelo usando su marca y de esta manera la empresa impulsa sus ventas por medio de la publicidad que hace a través del deporte. Desde la visión organizacional, el marketing es calificado como una situación de negocio diversificada y todo apunta al perfeccionamiento y cuidado de marca (Molina, 2003); lo anterior es completamente cierto ya que una compañía debe mantenerse en el mercado a través de los cuidados y valor que le den a su marca.

También vale la pena exaltar los patrocinios que hacen algunas empresas en los equipos de fútbol; existen patrocinadores principales que son los que más aporte económico hacen a un equipo y desean que su marca sea llamativa en la camiseta de los jugadores; hay otros patrocinadores que aportan menor dinero pero de igual manera, su marca es visible en los jugadores; en el caso de Millonarios actualmente sus patrocinadores son: Pepsi que es el patrocinador principal y se puede observar en el centro de la camiseta; Hyundai entregó el bus que posee el cuadro de los Millonarios para transportar a los jugadores y toda la utilería; Aguila se vinculó el año pasado y puso toda la publicidad en el bus donde se hizo la caravana del Estadio Nemesio Camacho El Campín, hacia el parque Simón Bolívar el 16 de diciembre de 2012 día en que Millonarios gana su estrella 14. Cafam aún sigue patrocinando al equipo ya lleva 5 años; Bogotá Humana y Canal Capital, este año el Distrito y Canal Capital entregó 700 millones de pesos a cada uno de los equipos de la ciudad de Bogotá para incentivar el futbol profesional de la ciudad y finalmente, Adidas es la marca que diseña toda la indumentaria de Millonarios FC.

## A MANERA DE INTRODUCCIÓN

### **Nace Millonarios**

Según Bonilla el nacimiento del Club Deportivo los Millonarios, ahora Millonarios FC, se remonta al año de 1937, cuando un grupo de entusiastas jóvenes estudiantes de bachillerato de los colegios San Bartolomé y el Instituto de la Salle, formó un equipo al que llamó Unión Juventud o Unión Bogotá y luego Deportivo Municipal. Se reunieron el abogado Manuel Briceño Pardo, el comerciante santandereano Alberto Lega y Antonio José Vargas, quien era empleado del municipio y acordaron contratar a Fernando Paternóster. El entusiasmo era tal, que se atrevieron a realizar dos importantes contrataciones costeñas: Tomás Emilio Mier y Ricardo Granados, estelares jugadores de esa región del país y Carlos Álvarez, portero antioqueño, considerado por la crítica como el mejor de Colombia. Con los dineros aportados por Alberto Lega -\$50.000- y por sugerencia de Paternóster fueron contratados los primeros argentinos: Oscar Sabransky, Vicente Lucífero, Antonio Ruíz Díaz, Alfredo Cuezco y Luis Timón. Por ese entonces, el director de las páginas deportivas de El Tiempo, era el señor Luis Camacho Montoya quien no vio con buenos ojos el retiro del equipo de Municipio y comenzó a criticar con dureza esta decisión. Trató a los dirigentes de “nuevos ricos, de los millonarios”, porque querían mantener el equipo con todo y sus figuras extranjeras, para lo cual se suponía que se necesitaba mucho dinero. Fue cuando el director deportivo Camacho Montoya publicó en la sección de deportes del diario El Tiempo: “Los municipalistas son ahora Millonarios”; desde entonces, así se conoce al cuadro albiceleste. Por esas cosas de la vida, el equipo jugó con el nombre de Millonarios, como irónicamente lo llamaba el periodista Camacho Montoya. Y así se quedó definitivamente. Se firmó la escritura de constitución del Club Deportivo Los Millonarios en la Notaria Tercera de Bogotá, el día 18 de junio de 1946.(Bonilla, 2008)

Puede llegar a ser paradójico como se llegó al nombre de Millonarios, pero gracias a esas excelentes contrataciones que se hicieron en ese momento, se atribuye el nombre; nombre que hoy, es de un equipo con una historia llena de gloria y una marca consolidada en el mercadeo deportivo no sólo a nivel nacional, sino también a nivel mundial; gracias a esas contrataciones, por ejemplo la de Alfredo Di Stéfano jugador histórico de clubes importantes como River Plate, Millonarios y Real Madrid, Adolfo Alfredo Pedernera considerado como uno de los mejores futbolistas argentinos de la historia y que Millonarios tuvo la fortuna de tener dentro de su equipo, Néstor Raúl Rossi jugador argentino y figura en River Plate, Julio Cozzi fue conocido como uno de los mejores arqueros en su momento, los anteriores conformaron uno de los mejores equipos de la historia del fútbol colombiano. En 1951 aparece el Ballet Azul, Millonarios contrató a tres jugadores argentinos más: Hugo Reyes ex jugador de River Plate, Antonio Báez ex jugador de River Plate y de Platense, donde había jugado con Julio Cozzi y Reinaldo Mourin ex Independiente y Gimnasia y Esgrima; con estas figuras la época de El Dorado colombiano llega a su máxima expresión. Los equipos no sólo negociaban a los jugadores, sino también su estilo de juego. (Bonilla, 2008)

En 1952 y 1953 Millonarios fue invitado a participar en una pequeña copa del mundo de clubes, torneo que reunió a equipos importantes de Europa y Sudamérica, en 1952 Millonarios quedó subcampeón detrás del Real Madrid y en 1953 el equipo se coronó campeón. En 1952 se jugó un triangular en consideración a las bodas de oro del Real Madrid, donde Millonarios fue invitado porque había demostrado un excelente nivel futbolístico y lo catalogaron como el mejor de América y derrotó 4 por 2 al Real en el Santiago Bernabéu, con gran participación de Di Stéfano; el presidente del Real Madrid lo fichó, le agradó su juego; la llegada de Di Stéfano a España fue un año después de este encuentro.

Millonarios FC hoy cuenta con 14 estrellas las cuales ganó en los siguientes años: (Ver cuadro 1)

Cuadro 1: Estrellas ganadas por Millonarios

<b>ESTRELLAS</b>	<b>AÑO</b>
Primera estrella	1949
Segunda estrella	1951
Tercera estrella	1952
Cuarta estrella	1953
Quinta estrella	1959
Sexta estrella	1961
Séptima estrella	1962
Octava estrella	1963
Novena estrella	1964
Decima estrella	1972
Undécima estrella	1978
Duodécima estrella	1987
Decimotercera estrella	1988
Decimocuarta estrella	2012-II

Fuente: La autora

La historia del cuadro azul es rica desde 1949; en la década de los 50 se le conoció como El Ballet Azul, por la calidad de los jugadores que alineaba el equipo. En esa época también se le conoció internacionalmente como Los Embajadores porque hacía quedar muy bien al fútbol colombiano en los estadios del mundo. Las décadas de los años 60, 70 y 80 vieron a Millonarios coronarse como campeón en trece ocasiones, alcanzando la penúltima estrella en el año 88 (Bonilla, 2008); de ahí en adelante la figuración del equipo embajador nos trajo más tristezas que alegrías. Durante los años 90 y el primer decenio del nuevo milenio, Millonarios no consiguió título alguno, apenas consiguió dos subcampeonatos en los años 94 y 96 y una buena participación en el 2007 con la

copa Suramericana; en el 2011 se corona campeón de la Copa Postobón y para que obtuviéramos la estrella 14 tuvieron que pasar 24 años. Resulta interesante destacar que durante 24 años, la hinchada siguió siendo una de las más grandes del país. No obstante el cuadro azul mantuvo la fidelidad de su hinchada y sumó más seguidores a su gloriosa historia no sólo en Bogotá sino también en otras ciudades y poblaciones colombianas. La hinchada albiazul es de las más fieles del país cuyo promedio de asistencia es bastante alto, con relación a otras plazas, e inclusive comparado con su rival de patio Santa Fe, mientras este último lleva unas seis mil personas a determinado partido, a Millonarios en un juego con el mismo rival lo acompañan fácilmente unas 15 mil personas.

Desde hace un poco más de 30 años el país comenzó a vivir el fenómeno del narcotráfico que encontró en el fútbol profesional colombiano el nicho perfecto para desarrollar sus actividades de lavado de dinero procedente de esta actividad; Millonarios no fue ajeno a este hecho. Apareció como uno de los principales aportantes al club el señor Gonzalo Rodríguez Gacha quien se hizo al control total del club. Rodríguez Gacha era uno de los más reconocidos del grupo de narcotraficantes que azotaron al país con sangre, luto y perjuicio para la economía general del país. Durante esta época el nivel de nuestro fútbol se podía considerar como bueno, y ahí empezó a tomar más fuerza el Marketing deportivo y los nombres de las principales empresas ya figuraban en los uniformes de los equipo; sin embargo, el marketing era casi irrelevante ya que la economía de los equipos se basaba prácticamente en los dineros de origen oscuro que ofrecían abundantemente los padrinos del momento. (Ávila, 2013)

Para entonces los estadios se veían generalmente completamente llenos en cada fecha; el cubrimiento informativo en vivo, se limitaba a la radio con un alto número de emisoras que se peleaban por contratar a los mejores comentaristas y narradores, que unidos al espectáculo en la cancha generaban un buen espacio para el negocio de la publicidad y el marketing. El papel de la televisión se limitaba a los resúmenes de los noticieros en los dos canales existentes, a uno o dos

programas especializados y a la transmisión en directo de muy pocos partidos; así que a la inmediatez de la radio y al poco espacio en televisión, se sumaba el análisis de la prensa escrita en los diarios de circulación nacional, regional y en revistas especializadas. (Ávila, 2013)

Aparte de la infortunada influencia del narcotráfico que llevó a que el estado embargara el 30% de la propiedad del club, Millonarios logró sobrevivir a las malas administraciones que durante los últimos 15 años por poco consiguen acabar con el equipo, llegaron administraciones que aprovechaban la imagen del club no para engrandecerlo sino para enriquecer sus propios bolsillos, contrataban jugadores de muy bajo perfil a costos irrisorios que a la vez figuraban en libros con salarios absurdos y la diferencia se quedaba en pago de favores y comisiones. También era normal que los deportistas y trabajadores del club no recibieran sus pagos a tiempo, generando demandas, que debía responder la siguiente administración; tampoco se pagaba a tiempo a los proveedores y mucho menos al estado los impuestos de ley. Por supuesto los resultados deportivos iban a la par con la mala gestión administrativa, esta situación se mantuvo hasta abril de 2010, cuando por mediación del gobierno se inició la transformación del club encargada a José Roberto Arango, empresario antioqueño, quien había intervenido en la salvación de importantes empresas nacionales en quiebra. A pesar de tantos años de mala gestión administrativa y deportiva la marca Millonarios se mantuvo vigente y siguió siendo atractiva para los patrocinadores y se sumaron como sponsors del club año tras año. (Ávila, 2013)

Tal vez lo anterior pudo haber ocasionado que las empresas no ese interesaran en patrocinar al equipo y que tal vez la hinchada simplemente dijera, no más, no seguiremos apoyando al equipo por los malos manejos, pero ocurrió todo lo contrario; empresas con un excelente nombre se interesaron por patrocinar al equipo y la hinchada como siempre leal y fiel siguió acompañando al equipo a pesar de las dificultades administrativas y deportivas.



## ORGANIZACIONES EN MARKETING DEPORTIVO A EXALTAR

### Barcelona FC

Grandes organizaciones de fútbol han hecho un gran trabajo en cuanto a Marketing deportivo, como el Barcelona FC; siendo uno de los equipos más grandes e importantes a nivel mundial. Barcelona FC en la actualidad cuenta con 180 mil socios, los cuales pagan una cuota anual aproximadamente de 350 euros, aproximadamente 850 mil pesos colombianos. El Barça es un club muy especial que cuenta con grandes secciones, tiene un equipo de basquetbol de primera línea y ha sido varias veces campeón de Europa; a su vez patrocina un equipo de Balonmano, un equipo de Hockey, un equipo de Futbol Sala, campeón de Europa en las dos últimas temporadas, así como equipos de Beisbol, Rugby, Tenis de mesa, Atletismo, Ciclismo y así podríamos seguir nombrando más de 25 secciones diferentes de deportes, la mayoría de ellas, con todas las categorías posibles, con un gran trabajo desde las primeras edades; cabe destacar que también cuenta con una pista de hielo permanente donde juega el equipo de hockey de hielo y también cuenta con grandes patinadores en modalidades artística y deportiva. El Barcelona FC es mucho más que un equipo de fútbol, es un club deportivo que ha hecho un gran trabajo en todas sus secciones deportivas. El Barcelona FC es uno de los pocos equipos en España, junto con el Real Madrid y Athletic de Bilbao, que no está en manos del poder económico sino en manos de los socios. (Casals, 2013)

En el segmento de Marketing, los socios del Barcelona tienen entrada libre a todos los eventos deportivos excepto a los partidos del primer equipo de fútbol (equipo titular); además cuentan con descuentos en las tiendas del club para cualquier producto y consigue descuentos, con grandes empresas de servicios públicos, telefonía y/o energía; de manera paralela ofrece la posibilidad de asistir a diferentes eventos culturales donde utilizan bonos de descuento; lo anterior refleja la importancia que le da el Barcelona FC a sus socios y las empresas aprovechan

del gran posicionamiento que tiene esta organización para hacer publicidad y generar recordación de marca. (Casals, 2013)

Para asistir a los partidos del equipo titular sólo se ponen a la venta 10 mil boletas; aquí, los socios tienen preferencia y descuento importante para dicha compra, el resto de boletería el club se la tiene vendida a los socios afortunados que la pueden adquirir con anterioridad; esto hace referencia a que estas sillas ya no pertenecen al Club sino a los socios. El hecho de hacer una importante inversión hace que realmente se sea el propietario de esa silla del Camp Nou. El Club ha innovado con una fórmula denominada Seient Lliure que en español significa asiento libre; esto consiste en que cada socio que no pueda asistir al estadio, a un partido en concreto, puede ingresar a la página web del Club y poner su localidad a la venta; el club gestiona esa venta en sus taquillas y el 60% es para el club y el 40% queda como saldo a favor del socio que va acumulando un dinero que se le descontará en la próxima cuota a pagar; un socio nunca puede acumular más de lo que tiene que pagar, con esta fórmula, aparte del beneficio económico, se consigue que el campo siempre este lleno. (Casals, 2013)

### **Manchester United**

Es la marca deportiva más rica del mundo; este equipo es un caso ejemplar sobre cómo desarrollarse rentablemente, administrando los activos intangibles. El Manchester United es el equipo de fútbol más rico del mundo; el enfoque estratégico del club es una mezcla de entretenimiento, exhibición deportiva y negocios; la organización se reconoce a sí misma como una marca deportiva regida bajo una lógica empresarial estratégica, la cual establece la puesta en marcha de una política financiera que no permite que los contratos de los jugadores que son considerados productos de marca, superen el 50 % de los ingresos, apalancamiento financiero. El Manchester United tiene una fuerte presencia en la bolsa de valores, es uno de los equipos de fútbol a nivel mundial que cotiza con éxito en el mercado bursátil, lo cual le exige a presentar resultados

decisivos a sus accionistas; el Manchester United lleva a cabo una tarea de relaciones públicas y promoción precisa, buscando incitar a más inversores para que apoyen las acciones de su marca en Wall Street, exhibiendo los beneficios de rentabilidad de una compañía que es compacta tanto dentro como fuera del campo de juego. (Gutiérrez, 2008)

### **Club Atlético Boca Juniors**

En Suramérica podemos destacar al Club Atlético Boca Juniors, como número uno de Argentina en el área de mercadeo; este equipo argentino es uno de los más exitosos tanto en el campo deportivo como en el comercial; debo decir que en este momento está atravesando por una situación deportiva difícil ya que ha venido perdiendo consecutivamente, pero esto no opaca la gran institución que es; El Club maneja perfectamente el marketing a través de Boca Crece S.A., que es una empresa 100% del Club Atlético Boca Juniors y maneja la marca Boca desde el 2003. (Gutiérrez, 2008)

Cabe resaltar que la Universidad de Palermo de Argentina tiene un programa ejecutivo, en marketing deportivo que le da una percepción más amplia al negocio del deporte, esto hablándolo como una buena expresión ya que un equipo necesita, de buenas acciones comerciales para perdurar en el mercado y lo basan en el caso exacto y preciso de Boca, como un club grande y muy bien estructurado. Boca ha planteado grandes proyectos que valen la pena exaltar como por ejemplo el hotel Boca By Design Suites; este es el primer hotel temático de fútbol del mundo, es moderno y muy avanzado, con servicios exclusivos de temática futbolística única en el mundo; se encuentra situado cerca del Obelisco y del centro financiero de la ciudad de Buenos Aires. Boca ha trabajado arduamente para tener el éxito económico que tiene, también para gozar del posicionamiento de marca con el que cuenta; del mismo modo aparecer como uno de los mejores clubes a nivel Suramérica y tener patrocinios como Nike, independiente del resultado deportivo que pueda tener en algunas temporadas.

## Millonarios FC

Ahora centrándome un poco más en el fútbol colombiano, específicamente en Millonarios FC, para empezar deseo hacer un breve resumen de la biografía de Felipe Gaitán Tovar; él es un economista egresado de la Universidad de los Andes, con estudios en Alta Gerencia en la misma universidad y de la Escuela de Negocios de Kellogg en Chicago, Estados Unidos; algo que vale la pena resaltar, es que es hincha de Millonarios FC (Futbolred, 2012) ¿Por qué resalto esto? Porque cuando uno quiere a la organización en la cual se desempeña, será más fructífero el trabajo y más en este caso, cuando eres hincha del equipo en el cual trabajas y mucho mejor; cuando eres el presidente del equipo de tus amores, todo el trabajo que hagas lo harás con mayor diligencia; en algunos casos se pueden encontrar presidentes que son hinchas de otros equipo, pero esto es normal en este medio, es como un jugador de fútbol; él pudo haber nacido en una ciudad y creció rodeado de hinchas del equipo de su ciudad, pero, se cotizó en el mercado y fue a parar a jugar en un equipo completamente diferente en otra ciudad y en el mejor de los casos, puede parar en otro país; para no desviarme de la idea primordial y es, que no tiene nada de malo que hayan personas hinchas de otro equipo trabajando en uno diferente a su preferencia, en el caso de Millonarios FC contamos con el buen destino de que Felipe Gaitán Tovar es hincha del equipo con el cual trabaja a diario. Hay un dicho que dice que todo lo que se hace con amor es mucho mejor y en este asunto se afirma por completo este dicho: Felipe Gaitán ha aprovechado hasta donde más ha podido la marca Millonarios FC y le ha dedicado una gestión cristalina, atractiva, verosímil y posible, a los accionistas y a los millones de hinchas de Millonarios que hoy, podemos decir, tenemos la tan anhelada 14.

En una entrevista de Antena 2 que le hizo el Chalo González el 9 de Noviembre de 2012 a Felipe Gaitán, se evidencia el arduo trabajo que ha hecho el presidente dentro de Millonarios FC y no ha sido un trabajo de la noche a la mañana; en el primer trimestre de 2012 no se pudo clasificar a los cuadrangulares

lo que representó una pérdida para el equipo, ya que no entró dinero en estas fechas de finales de la liga, pero el segundo semestre de 2012 se hizo un gran trabajo deportivo y por ende la hinchada respondió, acompañando al equipo no sólo en la Liga Postobón sino también en la Copa Suramericana; en esta entrevista Felipe habla acerca de la estrategia que se creó para los cuadrangulares, con el tema de los abonados, y se exalta la actualidad deportiva y a Millonarios desde el punto de vista de empresa, esto es muy importante, que un Presidente vea al equipo como una empresa: Felipe Gaitán administra a este equipo de fútbol como una empresa. Como dice Basurto (2008) en su libro Sistema Empresa Inteligente *“Estructurar empresas que formen empresarios no es una utopía que este por verse, en un hecho histórico que esta por rescatarse”* y en el caso de Felipe Gaitán es una frase que recobra vida.

Debo decir que cuando leí en la página web de Futbolred, el perfil de Felipe Gaitán me detuve donde decía Estudios en Alta Gerencia, porque ese perfil era el que estaba reclamando a gritos esa vacante: un verdadero gerente, que cree estrategias de servicio, de marketing, que piense en el bien financiero y administrativo de la empresa que tiene bajo su responsabilidad. Sin lugar a duda Millonarios es un equipo con una gran historia y es bueno saber que hoy se están haciendo las cosas diligentemente, claras y ¿Por qué digo claras? Porque Millonarios hoy es una organización transparente, que no tiene que esconder algo, todo lo contrario tiene todo por mostrar, como su excelente desempeño administrativo y deportivo. Anteriormente en la introducción mencionaba que hoy podemos visitar una de las tiendas deportivas de Millonarios FC y veremos el cambio desde la entrada, la exposición de la indumentaria, los pisos, las paredes, los vestieres y toda la puesta en escena, como la foto de algunos jugadores que tienen en una de las paredes del sitio; para sintetizar, estas boutiques hoy son agradables e impactantes para los hinchas. También mencionaba la estrategia que implementó Felipe Gaitán con los abonos del año pasado y esto sí fue un hit completo, a medida que iba transcurriendo la copa Suramericana del año pasado, empezaron amarrar la entrada de ese partido con los cuadrangulares, o sea, al

pagar el monto de lo que valiera la tribuna que se deseara, yo podía asistir al partido de suramericana y a los tres partidos que le correspondía a Millonarios de Local y aparte, daban la posibilidad de reservar la boleta de la final de esa misma silla; lo complejo de esta excelente estrategia tal vez fue cuando publicaron los precios de la boletería; a los abonados de todo el semestre se les respetó el precio de la boleta. A los que compramos abonos para cuadrangulares se nos hizo un incremento bastante alto para la boleta de la final y se nos respetó la silla y las personas que no estaban abonadas, a cambio tuvieron que pagar un poco más e inclusive, como se agotó la boletería tan rápido, muchas de ellas tuvieron que comprar boletas revendidas; tema que causó polémica, porque decían que los dirigentes eran unos aprovechados con la pobre hinchada.

Pero volvemos al inicio de que el marketing deportivo puede ser una herramienta útil o interesada por los dirigentes de fútbol; la gente pudo pensar que los dirigentes de Millonarios FC fueron súper aprovechados con la situación; pero para los dirigentes de Millonarios era la final y era el momento de atacar el mercado, quiero decir que ninguna empresa vive de la caridad a no ser que ese sea su fin, ayudar a otros, pero en este caso Millonarios, es un equipo de fútbol; es una organización deportiva que se sostiene de las taquillas, de los buenos jugadores, del patrocinio y de todas las estrategias de marketing que puedan crear para mantenerse en el mercado.

El año pasado para la final, Javier Hernández Bonnet, comentarista deportivo del canal Caracol y de BLU radio dijo que: *“Millonarios es el equipo que genera mayor rating en las transmisiones por televisión del rentado colombiano”*.(2011) Según los periodistas deportivos como William Ávila locutor de la Voz de Bogotá y comercializadores de las emisoras que transmiten fútbol en Bogotá, resulta más fácil vender pauta en una transmisión de un juego de Millonarios que de otro equipo y esto no es en vano; Millonarios es un equipo grande que ha hecho cosas grandes a través de la historia; es un equipo con respaldo económico, con excelente hinchada con excelentes patrocinadores; en

fin, es un equipo que tiene un valor de marca incalculable y es así donde Millonarios puede darse el lujo de cobrar la boletería más costosa del país, porque los hinchas sea como sea, asisten al estadio.

Según William Ávila periodista deportivo, ex integrante de El Ballet Azul, programa de radio dedicado exclusivamente a Millonarios, la hinchada del equipo es muy numerosa, dice el periodista: *“Cada vez que se trata un tema que toca la fibra de los hinchas estos comienzan a llamar, sin que se den los números telefónicos al aire, y se congestionan las plantas telefónicas. En una ocasión decidimos hacer el ejercicio de sólo recibir llamadas, sin entregar premios, para medir audiencia; las personas rápidamente saludaban y decían su nombre; en 45 minutos se recibieron 236 llamadas distintas”* (2011) Esto es el resultado de la fidelidad que y el amor que le puede llegar a tener un hincha a su equipo.

En la final no sólo Millonarios FC se benefició, sino también muchas personas que no tenían nada que ver con la organización; un día antes expertos calculaban que en comercio informal, ventas callejeras, celebraciones anticipadas y negocios, iba a ver una economía cercana a los 2.000 millones de pesos; la taquilla que estaba proyectada en 4.500 millones de pesos, se agotó días antes al 16 de diciembre del año pasado, día de la final y esto gracias a la buena estrategia que implemento Felipe Gaitán con el sistema de abonados; casi la mitad de la taquilla proyectada se destinó para premiar a los jugadores. Era increíble, pero en esos días al entrar a la web se podían ver boletas subastadas, con precios maniáticos, alcanzando hasta los 4 millones de pesos. (Ruiz, 2012) Lo más relevante de esto, es que el día de la final el estadio Nemesio Camacho El Campín, estaba completamente lleno de las personas que pudimos adquirir previamente nuestras boletas y de personas que tuvieron que comprar sus boletas mediante la web y hasta revendidas en las afueras del estadio horas antes al partido; la hinchada había esperado 24 años para ver a Millonarios campeón e hicieron hasta lo imposible por adquirir una entrada.

En las tiendas oficiales de Millonarios, las ventas se incrementaron alrededor del 50% pasando de vender de 3 a 10 por día y no sólo en las tiendas oficiales, en las mismas calles de Bogotá, como en el sector del 7 de agosto y Chapinero había una completa feria azul y blanca donde ofrecían camisetas desde 30.000 pesos, en este tipo de comercio informal se vende bastante; las banderas, gorras, bufandas, vasos, escudos, relojes, sombreros, afiches y todo tipo de artículos alusivos a Millonarios se vendían como pan caliente; En el diario La República Ruiz dice que el director de Fenalco Bogotá, Juan Esteban Orrego dice *“La venta en esta temporada es muy buena. Durante el año, la semana del 16 de diciembre, siempre ha reflejado altas cifras, incrementándose entre un 40% y 50%. Ahora con la final del fútbol colombiano, las cifras son mucho mayores”*. Uno de los sectores que más se favoreció con la gran final fue el de los textiles, donde el incremento de las ventas de telas azules y blancas para el caso de Millonarios y rojas para el Independiente Medellín; las camisetas de los equipos finalistas reportaron un aumento en ventas superior al 50%.(Ruiz, 2012)

Recuerdo que el 15 de diciembre del año pasado tuve la oportunidad de ir a la tienda de Millonarios FC ubicada en el centro comercial Floresta y no se podía entrar de la cantidad de gente que había, y cuando logré entrar toda la exhibición estaba prácticamente desocupada, quedaban pocas tallas grandes. Todos deseábamos ese suceso, una final, una estrella, hoy podemos decir tenemos la 14 gracias al excelente trabajo que se hizo tanto administrativo como de marketing; la institución reclamaba a gritos un verdadero gerente que estuviera al tanto de la dirección de este gran equipo que ha pasado por varias etapas difíciles. El día de la final, el periódico ADN publicó una edición de la buena historia de Millonarios y donde entrevistaron a jugadores que habían pasado por la institución, inclusive aprovecharon para lanzar la campaña de reciclaje que impulsaba la Alcaldía Mayor de Bogotá, donde entregaron manillas de color azul y en letra blanca decía la información respectiva del reciclaje; cuando por fin pudimos entrar en las sillas de la tribuna de oriental general habían unos carteles de color azul y blanco y en una pocas sillas habían unos carteles rojos, cuando cada uno de los hinchas lo



levantaba en la tribuna de occidental y mediante la transmisión por televisión se podía ver un mosaico que decía Millos por la 14 y la vocal o, de Millos y por, eran el logo de Pepsi (Ver Foto 1)

Foto 1 Mosaico Pepsi



Foto tomada por David Camilo Rodríguez Castañeda 2012

Pepsi también entregó unas banderas, donde estaba la palabra Millos; en donde estaba la vocal O se reemplazó por el logo de Pepsi, tenía las 14 estrellas y en la parte inferior estaba el escudo de Millonarios; el logo de Pepsi y a su vez la misma palabra, como lo podemos ver a continuación: (Ver Foto 12)

Foto 2 Bandera Pepsi



Foto tomada por David Camilo Rodríguez Castañeda 2012

Una encuesta adelantada por RCN Radio durante el último trimestre del año anterior sobre el equipo con mayor hinchada arrojó los siguientes resultados (Ver Cuadro 2):

Cuadro 2

<b>EQUIPO</b>	<b>NÚMERO DE VOTOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Millonarios	44.243	31.76%
Nacional	39.141	28.1%
América	29.954	21.5%
Cali	6.724	4.83%
Junior	6.183	4.44%
Santa Fe	5.636	4.05%

Fuente: RCN Radio

Podemos ver que entre Millonarios que cuenta con un 31.76%, Nacional con un 28.1% y el América a pesar de estar en la B cuenta con el 21.5%, suman el 81.36% de la hinchada a nivel nacional. Lo anterior nos muestra que indudablemente y como lo he venido manifestado anteriormente, Millonarios cuenta con la mejor hinchada del país y realmente no cabe duda alguna, porque cada partido vemos una cantidad de público considerable en los estadios y el sólo hecho de haber esperado 24 años corrobora esto totalmente. No por el hecho de que hubo una época dura, la gente abandonó al equipo, todo lo contrario, cada temporada se ha venido apoyando más y más al equipo y ahora mucho más, cuando contamos con un verdadero Gerente, como lo es Felipe Gaitán; una persona que ha trabajado fuertemente para darle más valor a la Marca Millonarios FC y fortalecerla mediante sus estrategias de Marketing

Para cerrar puedo decir que indudablemente una organización de Fútbol puede posicionarse fuertemente a través del Marketing deportivo y organizaciones deportivas como las antes mencionadas; especialmente Millonarios FC puede

ratificar esto porque a través de la historia se llenó de gloria y hoy Millonarios FC es una marca con un gran valor y está posicionada en la mente no sólo de nosotros los hinchas sino también de personas que no lo son; hinchas de los otros equipos conocen la gran historia de Millonarios, así les sea a algunos un tanto molesto, es irrisorio pero conozco aficionados a otros equipos que reconocen la fidelidad de nosotros los hinchas de Millonarios. Lo más importante y quiero hacer relevancia de esto es que hoy; el valor que tiene la marca Millonarios FC la ha trabajado Felipe Gaitán con dedicación y con mucha diligencia; Felipe Gaitán llegó a una gran institución para seguirla engrandeciendo.

## REFERENCIAS

- Amparano, A. B. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. Mexico: Empresa Inteligente.
- Ávila, W. (12 de Marzo de 2013). Millonarios y su Historia llena de Matices. (D. M. Bachiller, Entrevistador)
- Bonilla, G. R. (2008). *La Gran Historia del Fútbol Profesional Colombiano*. Bogotá: Ediciones Dayscript.
- Bonnet, J. H. (Diciembre de 2012). Blue Radio. Bogotá, Colombia.
- Casals, R. (20 de Febrero de 2013). Barcelona más que un equipo de Fútbol. (D. M. Bachiller, Entrevistador)
- Díaz, M. (2 de Febrero de 2012). *Futbolred*. Recuperado el 2 de Febrero de 2013, de Futbolred: <http://www.futbolred.com/liga-postobon/noticias/fecha2apertura2012/felipe-gaitan-tovar-es-el-nuevo-presidente-de-millonarios-fc/11054441>
- Gutiérrez, N. E. (15 de Diciembre de 2008). *Repositorio Institucional Universidad del Rosario*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de Repositorio Institucional Universidad del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/833>
- Molina, G. (2003). *Marketing Deportivo. El Negocio del Deporte y sus claves*. Buenos Aires, Argentina: Norma.
- Philip Kotler, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Ruiz, L. M. (15 de Diciembre de 2012). Millonarios ya le dio una estrella económica a Bogotá. *La Republica*.
- Tiempo, E. (31 de Marzo de 1952). Rotunda Victoria de Millonarios. -El Campeón Colombiano Demostró Ayer su poderio-. *El Tiempo*.
- Vélez, J. G. (Abril de 2011). *Repositorio Documental Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 8 de Febrero de 2013, de Repositorio Documental Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/3467>