



CURSO DE ADAPTACIÓN A GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

NOTORIEDAD Y LEALTAD COMO PRINCIPALES ATRIBUTOS DEL VALOR DE MARCA EN EL FÚTBOL

NOTORIETY AND LOYALTY LIKE KEY ATTRIBUTES OF BRAND VALUE IN FOOTBALL

Autor: D. Daniel Puente Anguio

Tutor: D. Ángel Agudo San Emeterio



**Universidad de Cantabria Curso Académico
2013 – 2014 Diciembre de 2014**

RESUMEN

La finalidad de este trabajo es mostrar la relación directa entre el fútbol y el marketing, con **la marca** como principal unión entre ambos.

Para ello vamos a definir lo que es el valor de marca y dos de sus cinco componentes que son la notoriedad y la lealtad, que son los más importantes dentro de este deporte.

El **valor de marca en el fútbol** lo estudiaremos basándonos en un informe elaborado por *Brand Finance*. Este valor lo explicaremos tanto por equipos, junto con su rating de deuda, como por ligas, a este último lo asociaremos también con valor de mercado.

Finalmente centraremos los conceptos de notoriedad y lealtad en el fútbol, el primero relacionado con los ingresos de los clubes y el segundo con el número de aficionados a estos. Con los datos obtenidos comprobaremos que clubes ponderan sus ingresos más por notoriedad y cuáles más por lealtad.

SUMMARY

The finality of this work is to show the direct relation between football and marketing, with the brand as a union between both.

We are going to define what brand value is and two of its five components which are the notoriety and loyalty, which are the most important in this sport.

We are going to study the brand value in football through of a report elaborated by "brand finance". We are going to explain this value by teams, along with their debt rating, and by leagues, the latter in relation with market value too.

Finally focus the concepts of notoriety and loyalty in football, the first related to the income of the clubs and the second with the number of fans of these. With the data obtained we are going to see which clubs weigh their income more by notoriety and which more by loyalty.

ÍNDICE

1.	Marco general del proyecto.....	4
1.1	Introducción.....	4
1.2	Objetivos del proyecto	4
1.3	Justificación del tema.....	4
2.	Marco teórico.....	10
2.1	La Marca.....	11
2.2	Valor de marca.....	12
2.3	Componentes del valor de marca.....	12
a)	Notoriedad.....	13
b)	Lealtad.....	14
3.	La Marca dentro del fútbol.....	14
3.1	Valor de marca en el fútbol.....	15
a)	Equipos.....	16
b)	Ligas.....	18
3.2	Componentes del valor de marca en el fútbol.....	21
a)	Notoriedad.....	22
b)	Lealtad.....	24
c)	Diferencias entre notoriedad y lealtad en torno a los ingresos...28	
4.	Conclusión.....	32
5.	Bibliografía.....	33

1. Marco general del proyecto

1.1 Introducción

Hasta los años ochenta, el fútbol era considerado casi exclusivamente como un deporte, y aunque era el deporte «rey» en Europa, con un enorme seguimiento y trascendencia social, y por tanto generador de un gran volumen de negocio, se desarrollaba en un espacio físico limitado —el campo de fútbol—, de una forma no continuada en el tiempo y en un mercado de dimensión local o nacional. Ante esta perspectiva, los gestores de los equipos, hasta ese momento no profesionales, se planteaban un modelo de negocio en el que los ingresos estaban limitados tanto por su origen (taquillas, abonos, socios, derechos de televisión, venta de jugadores) como por su frecuencia (unas 40 jornadas al año). Fue a principios de los años noventa cuando los clubes anglosajones, encabezados por el Manchester United, comenzaron a darse cuenta de que el negocio del fútbol iba más allá y que los clubes se comportan como verdaderas marcas comerciales, que ya no compiten en un mercado local, sino que el «terreno de juego» es el mercado mundial, que el modelo para explotarlas tiene mucho que ver con el de proveedor de contenidos, y que poseen unas singularidades dignas de resaltar —como el grado de fidelidad del aficionado o el alto componente emocional, pasional y de ilusión, no comparable al de ningún otro mercado.

1.2 Objetivos del proyecto

El objetivo principal del proyecto es demostrar la importancia que tiene el marketing a la hora de que los equipos de fútbol, las ligas, etc, reciban un mayor número de ingresos. La capacidad que tienen estos equipos, las ligas profesionales de fútbol, para hacer valer esta privilegiada posición y explotarla al máximo a través de la **Marca**. Explicaremos el concepto de **valor de marca** en el fútbol, así como dos de los 5 componentes de éste, la notoriedad y la lealtad, que son los que se manifiestan de una forma más clara en este deporte.

Comprobaremos las diferencias económicas de los principales equipos en función de su valor de marca y su manera de generar ingresos, a través inversores privados con mayor repercusión en los ingresos comerciales y en los contratos de televisión, mas relacionados con la notoriedad de marca, o por su tradición histórica o valor de marca generado a lo largo del tiempo, con mayor volumen de abonos, mas relacionado con la lealtad a la marca.

Los datos y las millonarias cifras que vamos a manejar nos harán comprobar por qué estamos ante uno de los “servicios” más importantes del mundo, y como a pesar de la crisis este deporte ha seguido creciendo económica y socialmente.

1.3 Justificación del tema

El fútbol es un deporte en el que se mueven inmensas cantidades de dinero, la repercusión de dicho espectáculo va más allá de lo que muchos imaginan. Influye directamente en nuestra economía y mueve a una masa social gigantesca.

- El impacto económico del fútbol: el fútbol se enmarca dentro del sector servicios de la economía, concretamente en el sector del ocio. Produce ingresos para jugadores, entrenadores, preparadores físicos, árbitros, administradores y directivos, accionistas, personal de mantenimiento de estadios, instalaciones, etc.

El fútbol es considerado la decimoséptima economía mundial, esto es, es el servicio número 17 del mundo. En España, el **1,7** del Producto Interior Bruto corresponde este deporte repartido en 42 empresas que dan forma a la Liga de Fútbol Profesional y que tienen un presupuesto de 2.117 millones de euros de ingresos, por 1.947 millones de euros de gastos. El fútbol profesional crea 85.000 empleos directos e indirectos y aporta 9.000 millones de euros a la economía, sólo la quiniela supone 500 millones de euros al año, unos 13 millones de euros por jornada. Cada temporada acuden a los campos repartidos por toda España 14 millones de personas y otras 174 lo ven por televisión por todo el mundo. Además, el 54% de la población española se considera seguidora del fútbol, siendo el sector de edad comprendido entre los 18 y 24, los más fieles con un 62%. (*elconfidencial.com. 2.010*)

Un tema importante a tratar económicamente en el fútbol es el **tema fiscal**. Como todo negocio el fútbol genera ingresos fiscales. Esta sería la contribución pública directa de este negocio al resto de la economía. Todos los ingresos de los equipos deben estar gravados, así como la venta de activos, en este caso los jugadores. Aunque no son datos muy recientes, para hacernos un idea, el fútbol aportó en el año 2.003 al Estado español un total de **821 millones de euros** (*ecobachillerato.com. 2.003*), procedentes de la tributación por IVA, Impuesto de Sociedades, IRPF, Seguridad Social y de los ingresos destinados a la Administración que proceden de la recaudación de La Quiniela.

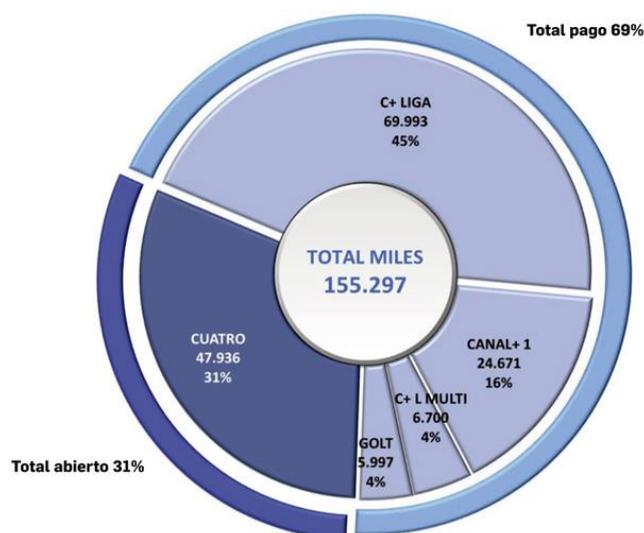
Habida cuenta de las cifras millonarias a las que ascienden las fichas de los jugadores de élite, el Impuesto sobre la Renta (IRPF) supone un gravamen especialmente significativo que los clubes de fútbol han de tener muy en cuenta. En Madrid, con un tipo de gravamen del 52%, la ficha de Cristiano Ronaldo es de 41 millones de euros brutos, lo que supondría un salario neto cercano a los 21 millones de euros. Hacienda se lleva una importante cantidad. En el fútbol las decisiones de contenido fiscal son decisivas para la gestión de un club y es que no hay que olvidar que actualmente nuestros clubes de fútbol tienen un endeudamiento cifrado en 3.600 millones de euros, de los cuales más de 600 pertenecen solo a Hacienda. (*mientrastanto.org. 2.013*)

También produce externalidades positivas como mayor consumo por Tv, mayor afluencia de los bares y restaurantes, el aumento de venta de materiales deportivos, los viajes de aficionados que fomentan el turismo.

- Tv y el fútbol: la popularidad del fútbol hace que se convierta en una de las emisiones más rentables para las televisiones, aunque también aumentan las frecuencias de la radio y las ventas de periódicos (o de consultas en internet).

Audiencia de la liga española de fútbol temporada 2013-2014:

Gráfico 1. Audiencia Liga BBVA por canales



Elaboración MT&Co sobre datos Kantar Media. Total España. Individuos 4+ años.

Fuente: La liga profesional de fútbol (1)

En el gráfico anterior podemos ver el total de personas que siguieron el fútbol por televisión la temporada 2013-2014, 155.297 espectadores. Si el fútbol es un gran negocio para la televisión, la televisión se ha convertido en el principal negocio del fútbol, aportando a este la mayor parte de sus ingresos. Un partido que se juegue en el Santiago Bernabéu, se puede ver por televisión en Madrid, en París o en Nueva York. Buena parte del negocio del fútbol depende de los contratos que puedan tener los equipos bien de forma global o individual con las televisiones.

Tabla 1. Contrato equipos de fútbol con las televisiones

Temporada 13/14
Total:
£ 1563,62 M aprox.

Liverpool	97,54
Manchester City	96,58
Chelsea	94,11
Arsenal	92,87
Tottenham Hotspur	89,66
Manchester United	89,16
Everton	85,03
Newcastle United	77,38
Southampton	76,92
Stoke City	75,68
Swansea City	74,17
West Ham United	73,67
Crystal Palace	73,21
Aston Villa	72,66
Sunderland	71,7
Hull City	67,54
West Brom	65,79
Norwich City	64,55
Fulham	63,32
Cardiff City	62,08
Diferencia 1ª-20ª	35,46

Temporada 13/14
Total:
775 M € aprox.

Real Madrid	150
FC Barcelona	150
Valencia CF	48
At. Madrid	42
Sevilla CF	32
Athletic Bilbao	32
Villarreal CF	32
Real Betis	30
RCD Espanyol	28
Real Sociedad	25
Málaga CF	25
Getafe CF	25
CA Osasuna	22
RC Celta de Vigo	22
Levante UD	22
Granada CF	18
Eliche CF	18
Real Valladolid	18
Rayo Vallecano	18
UD Almería	18
Diferencia 1ª-20ª	132

Temporada 12/13
Total:
865 M € aprox.

Juventus	95
Milán	80
Inter Milán	80
Nápoles	61
Roma	60
Lazio	48
Fiorentina	44
Udinese	38
Palermo	34
Sampdoria	34
Cagliari	34
Torino	33
Génova	33
Atalanta	32
Bolonia	31
Catania	30
Parma	29
Chievo	25
Siena	23
Pescara	21
Diferencia 1ª-20ª	74

Temporada 12/13
Total:
413 M € aprox.

Bayern Munich	36,11
Bayer Leverkusen	30,27
FC Schalke 04	28,99
Borussia Dortmund	28,97
Werder Bremen	26,47
Hannover 96	25,72
B.Mönchengladbach	24,14
VfB Stuttgart	23,95
FSV Mainz 05	22,62
Hamburger SV	22,41
1.FC Nuremberg	21,48
SC Freiburg	20,77
VfL Wolfsburg	19,17
Eintracht Frankfurt	19,12
TSG 1899 Hoffenheim	16,97
FC Augsburg	16,04
F.Düsseldorf	15,21
Greuther Fürth	14,43
Diferencia 1ª-18ª	21,68

Fuente: mbadeporte.wordpress.com (1). 2.014

En la tabla 1 observamos la cantidad de dinero que pagan las televisiones a los clubes, en función de la negociación y del **valor de marca** de éstos.

➤ Influencia del fútbol en bares y restaurantes: en nuestro país el fútbol se vive con pasión, es un espectáculo en el que la gente le gusta estar reunida para poder disfrutar de él, comentarlo, vivirlo, mostrar todas sus emociones. Los principales puntos de encuentro donde la gente se sociabiliza para ver fútbol son los bares y los restaurantes. En España hay un total de 141.000 establecimientos donde el fútbol tiene un gran protagonismo, de ellos el 70% corresponde a bares y cafeterías y el 30% restante a restaurantes. Las tres cuartas partes de los establecimientos hosteleros aumentan su clientela en los días de fútbol.

Según este estudio más de la mitad de los locales encuestados afirma que cuando emiten partido hay un incremento del 20% de clientes, que llega a duplicarse en el 16,2% de los locales preguntados. De hecho aquellos establecimientos en los que se emite fútbol pueden llegar incluso a completar aforo. (*hosteleriadigital.es. 2.013*)

➤ Aumento de venta de materiales deportivos: la práctica del deporte en general en España está cada vez más extendida, lo que influye positivamente en la venta de materiales deportivos. El último informe sobre las marcas de los equipajes de los clubes de fútbol y las ventas, realizado por la empresa de patrocinio deportivo, Repucom, en colaboración con PR Marketing, cifra en 13 millones el número de camisetas etiquetadas oficialmente que vendieron entre los 98 clubes de las cinco ligas más importantes de Europa, con un crecimiento del 14% en dos años. (*lancelosía.com. 2014*)

➤ Turismo y el fútbol: los aficionados ya no solo acuden al campo de fútbol o lo contratan por televisión, este deporte ha generado un fenómeno denominado “turismo deportivo”.

Un ejemplo es el museo del Real Madrid que ya es el cuarto más visitado de Madrid, con cerca de 700000 visitas, y no a mucha distancia de una de las pinacotecas más importantes del mundo, el museo del Prado, o el museo del Barcelona que es el museo más visitado de la ciudad. (*público.es. 2.010*)

Pero lo que realmente mueve masas en el fútbol son los partidos en competiciones europeas y eventos como los Mundiales y las Eurocopas.

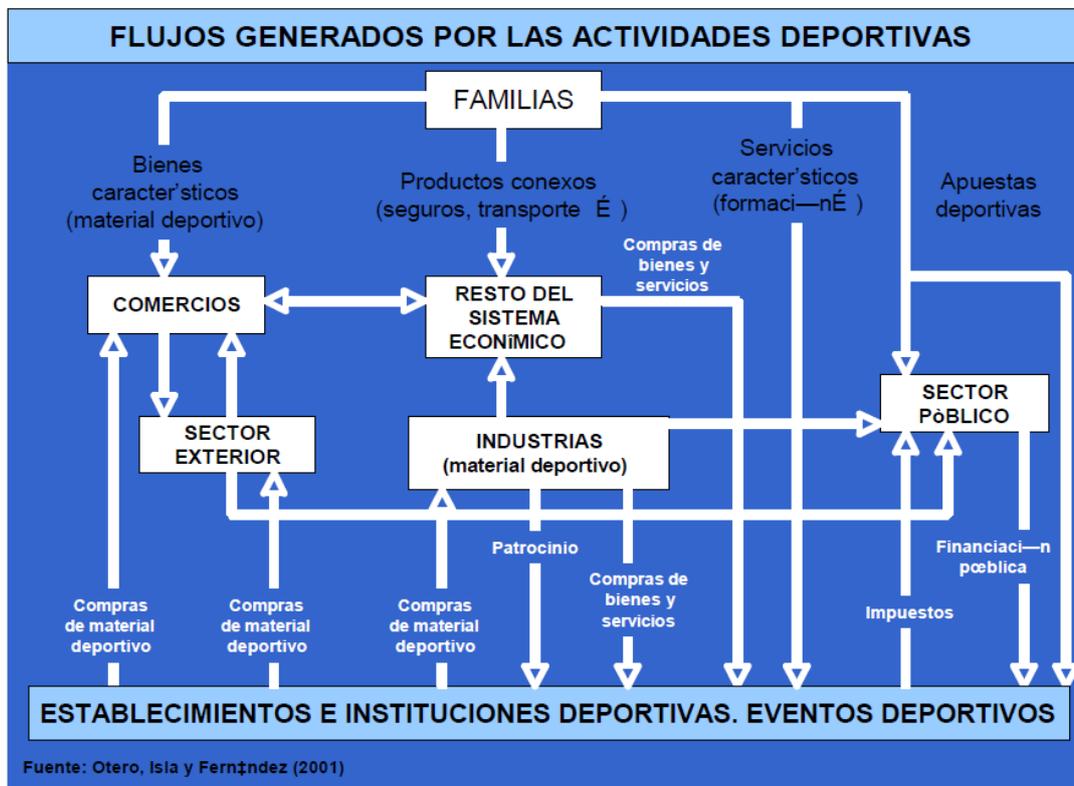
Ya sea por estos desplazamientos a los estadios, así como el pago de las entradas, suscripciones a los canales que emiten fútbol mediante pago, bien el merchandising, cerca de 41 millones aficionados al fútbol mueven cada uno una cantidad de cerca de 860 euros por temporada, cerca de 35.000 millones de euros en total. (*ennaranja.com. 2.012*)

➤ Casas de apuestas deportivas: estas empresas manejan millones de euros y millones de transacciones a costa de los eventos deportivos, es un negocio que las reporta grandes beneficios. Por ejemplo, una final de Liga de Campeones mueve cerca de 55 millones de euros. (*Betfair*)

Bwin, considerada la empresa de apuestas por internet más grande del mundo, pagó un impuesto de 33 millones de euros al gobierno español para poder tener licencia en el mercado de nuestro país. Los resultados económicos de esta casa de apuestas en 2.011 fueron, de un total de 114.200 transacciones diarias en apuestas deportivas, un beneficio anual de casi 260 millones de euros frente a los casi 4.000 millones de euros que los usuarios apostaron. (*abc.es. 2.012*)

Para terminar con el análisis económico, la tabla 2 muestra los flujos generados por las actividades deportivas, un resumen esquematizado que muestra la influencia de la economía en el deporte, en nuestro caso aplicado al fútbol.

Tabla 2. Flujos generados por las actividades deportivas



(*Munideporte.com. 2.010*)

- El fútbol socialmente: En muchos países el fútbol está inmerso en la cultura nacional y muchos aspectos de la vida giran en torno a él. Se publican diarios y revistas de fútbol, hay programas de radio exclusivos, canales de televisión, etc. Se ha comprobado que el fútbol cambia los estados de ánimo e influye en amplios sectores de la población a nivel de regiones e incluso países. La victoria en un gran torneo trae felicidad a la comunidad local o al país. Inversamente, la derrota puede provocar tristeza y aumenta la mortalidad en la población. Hay un auténtico síndrome de abstinencia de fútbol cuando acaba la temporada. La pasión de los aficionados por este deporte no tiene límites. En ocasiones se dan episodios de violencia, tema que por desgracia es actualidad debido a los acontecimientos del pasado 30 de Noviembre que

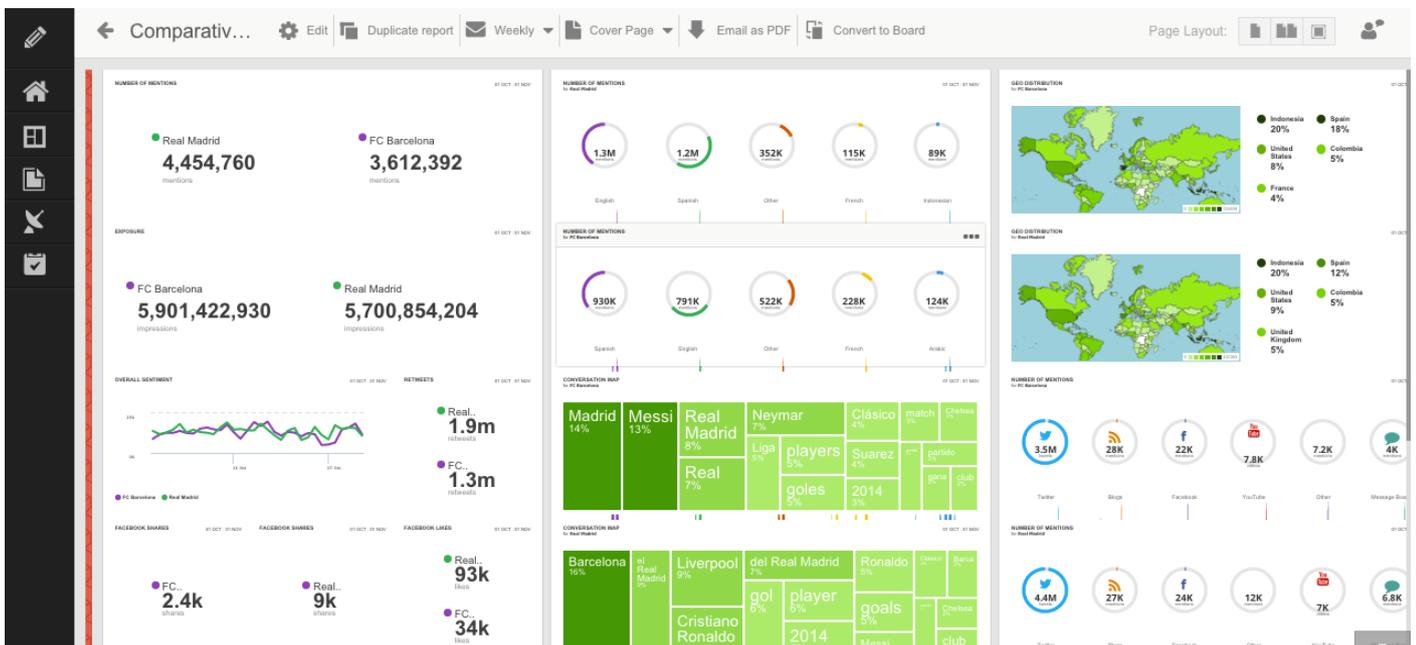
enfrentó a grupos ultras del Atlético de Madrid y del Deportivo de La Coruña con el resultado de un muerto y una quincena de heridos.

Hoy en día, y con la aparición de las redes sociales, el mundo del fútbol está mucho más unido y nos da la oportunidad de expresarnos, a continuación vemos la repercusión que tiene un clásico del fútbol español Madrid- Barcelona mundialmente por medio de las redes sociales.

Ambos equipos tienen una estrategia de negocio centrada en el crecimiento en la facturación a través de paquetes digitales utilizando sus fuertes marcas y la incondicionalidad de sus seguidores.

En la tabla 3 vemos una comparativa del Real Madrid y del Barcelona en las redes sociales en el entorno temporal del 1 de octubre al 1 de noviembre de 2.014:

Tabla 3. El clásico en las redes sociales



Fuente: mbadeporte.wordpress.com (2). 2.014

En términos globales Real Madrid recibió 4,4 millones de menciones y Barcelona 6,6; el número potencial de impresiones de ambos fueron 5.900 y 5.700 millones respectivamente; como número total de retweets (Twitter), Real Madrid tuvo 1,9 millones y Barcelona 1,3; y en cuanto al número total de “me gusta” (facebook) tuvieron 93.000 Real Madrid y 34.000 Barcelona.

El día del partido entre ellos el 25 de octubre por el que ganó el Real Madrid por 3-1 vemos el pico más alto de menciones para ambos equipos: Real Madrid 1.020.764 y Barcelona 949.546. Twitter, como red social de carácter público, arrasa al ser la red más utilizada con un porcentaje del 98%. Las otras redes más utilizadas son los blogs, facebook y youtube con menciones que van desde las 28.000 en los blogs a las 7.000 en youtube.

En lo relativo a la distribución geográfica se demuestra la influencia de la marca “Real Madrid” y Barcelona” en el mercado global, ya que ambos equipos recibieron abundantes menciones en Indonesia, España, EEUU, Colombia y Reino Unido, con más del 50% del total.

Demostrado queda el impresionante impacto que generan ambos equipos en las redes sociales, que se tradujo en **12.000 millones** de impresiones entre ambos únicamente en el mes de octubre, unas cifras imposibles para un acontecimiento cualquiera.

El fútbol es más que un partido que dura 90 minutos y que se juega en un espacio de 110 metros de largo por 75 de ancho. Representa una serie de emociones para el aficionado, mezclando la alegría, la ira, la tristeza y la admiración, lo que se traduce en pasión por este deporte. Este gigantesco espectáculo representa una válvula de escape frente a una realidad económica que puede asustar. El fútbol no da solución a los problemas, pero sí alegrías, emociones fuertes. Actúe o no como refugio, lo que es incontestable es que logra aglutinar un número creciente de ciudadanos.

La temporada pasada asistieron a los estadios de liga BBVA 9.621.052 personas en época de crisis, y sin ir más lejos el partido del pasado mes de octubre de 2014 entre Real Madrid y Barcelona tuvo cerca de 9 millones de telespectadores en toda España (lpf.es (2)).

Con los datos aportados sobre el fútbol tanto económicos como sociales se demuestra que este fenómeno en constante crecimiento merece toda clase de estudios, ya que el impacto tan grande que tiene y las cifras que se manejan son aprovechados por empresas, accionistas, aficionados y muchos más agentes.

2. Marco teórico

Atendiendo al marketing de la empresa, éste puede ser estratégico u operativo.

El marketing estratégico se define como el seguimiento permanente de las oportunidades y amenazas del entorno y determinación del posicionamiento competitivo de la organización. Abarca un análisis externo e interno y la formulación de objetivos y estrategias de marketing.

Por otro lado, el marketing operativo es el diseño y ejecución del plan de marketing mix de acuerdo con los objetivos y estrategias previamente formuladas.

- Diseño de las políticas de marketing mix:
 - a) Planteamiento de objetivos comerciales: incremento de ventas, ampliación red comercial...
 - b) Diseño de las actividades de marketing – mix (4 P´s):

✓ Producto:

- Definición de atributos
- Diferenciación y posicionamiento
- **Diseño de marca**
- Desarrollo d nuevos productos
- Gestión del ciclo de vida

- ✓ Precio:
 - Estrategias de precios
 - Fijación del precio de venta

- ✓ Comunicación:
 - Publicidad
 - Promoción de ventas
 - Relaciones públicas
 - Marketing directo
 - Fuerza de ventas

- ✓ Distribución:
 - Diseño del canal
 - Selección de agentes
 - Gestión de relaciones

El producto es un generador de utilidad o satisfacción al consumidor gracias a la posesión de un conjunto de atributos, tangibles e intangibles aportados por las distintas empresas por las que pasa el producto hasta llegar al consumidor final. (Vázquez, Trespalacios, Rodríguez del Bosque, 2.005)

2.1 La Marca

Uno de los atributos del producto es el diseño de la marca.

La marca como término tangible, identificativo, de acuerdo con la American Marketing Association (AMA) la podemos definir como *nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de ellos cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores.*

Pero la marca no es sólo un tangible es también algo simbólico cada cliente los percibe de una manera, es algo subjetivo, teniendo en cuenta esta otra característica la podemos definir como *resumen de un conjunto de cualidades (reales o ilusorias, racionales o emocionales, tangibles e intangibles) que el consumidor percibe de un producto.*

¿Por qué importa la marca?

Las marcas desempeñan funciones importantes: identifican la fuente o fabricante del producto y les permite asignar la responsabilidad a un productor o distribuidor en particular. Pero lo más importante es que las marcas tienen un significado especial para ellos, pues con base en experiencias pasadas con el producto y su programa de marketing de años, los consumidores saben cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. Como resultado, éstas les ofrecen un medio de simplificación rápido para tomar decisiones.

Si los consumidores reconocen una marca y tienen cierto conocimiento de ella, entonces no tendrán que reflexionar más o procesar la información para tomar una

decisión en torno al producto. Así, desde una perspectiva económica, las marcas permiten bajar los costos de investigación para un producto, tanto internamente (en términos de cuanto deben pensar) como externamente (en términos de cuanto deben buscar). Con base en lo que ya saben de la marca, como su calidad, características del producto, etc, los consumidores pueden hacer suposiciones y formarse expectativas razonables sobre lo que quizá no sepan de la marca. (Keller, 2.008)

2.2 Valor de marca

Durante los años 80 del pasado siglo tuvo lugar un elevado número de fusiones y adquisiciones que pusieron de manifiesto la importancia de los activos intangibles en las empresas. Mientras que en el año 1.981 los activos tangibles netos venían a representar el 82% de la cantidad pagada por la empresa, diez años después, este porcentaje caía al 28%. Este hecho hizo patente que las empresas estaban siendo adquiridas no tanto por sus activos tangibles (terrenos, inmuebles, instalaciones, etc.) sino por los intangibles (por ejemplo, las marcas), lo cual explicaba esos sobreprecios. Esto dio lugar a la aparición de uno de los conceptos de marketing más importantes, el **valor de marca**, con el cual se extendió ampliamente la idea de que la marca es uno de los principales activos intangibles de la empresa.

De todas las definiciones que provocó este nuevo concepto la más utilizada es la del Marketing Science Institute (MSI) que define el valor de marca como *el conjunto de asociaciones y comportamientos de clientes, miembros del canal y otras empresas que permiten a la empresa ganar un mayor beneficio o cuota de mercado de lo que obtendría sin esa marca, y que confiere a la empresa de una ventaja competitiva, diferenciada y sostenible*. Por tanto una marca tiene un valor positivo si los consumidores reaccionan más favorablemente al producto cuando es identificado con esa marca en comparación con una situación en la que esa marca no está presente. De esta definición se desprende, además, que el valor de marca surge de la diferente respuesta que manifiestan los individuos según que el producto o no vaya asociado a una determinada marca, y esa diferente respuesta es lo que añade o quita valor al producto.

2.3 Componentes del valor de marca

Como hemos dicho, el valor de marca se sustenta en la idea del valor que añade la marca al producto como consecuencia de la diferente respuesta que provoca en los individuos. Esa diferente respuesta se manifiesta en variables de muy distinta naturaleza (percepciones, actitudes, comportamientos) que se pueden concretar en cinco activos de marca y que constituyen los **componentes del valor de marca**. El conocimiento de estos componentes permite a la empresa guiar y orientar la política de creación y gestión de valor de marca:

- La notoriedad de la marca
- Las asociaciones de la imagen de marca
- La calidad percibida
- La lealtad a la marca
- Otros activos propiedad de la marca

Las tres primeras variables tienen una naturaleza cognitiva, pues representan el conocimiento que se tiene de la marca, es decir, lo que esta significa para el individuo. Por su parte, la lealtad tiene una naturaleza diferente al conocimiento al estar más relacionada con la experiencia de uso y consumo. Finalmente la última categoría representa aquellas otras propiedades de los activos de marca como patentes, marcas registradas y relaciones con el canal de distribución.

Estos activos son el resultado directo del valor y utilidad que la marca al proceso de compra y consumo del individuo. Como resultado de esa aportación de valor, el individuo desarrolla respecto a la marca un conocimiento y patrón de conducto sobre los cuales se fundamentan distintos tipos de ventajas para la empresa por la posesión y uso de esa marca.

De los cinco activos me voy a centrar en dos de ellos, la notoriedad y la lealtad, ya que considero que tienen más importancia dentro del mundo del fútbol.

a) Notoriedad de marca

Una de las condiciones para que exista valor de marca es que el consumidor logre identificarla en diferentes situaciones. Si una marca es fácilmente recordada y asociada al tipo de producto diremos que posee notoriedad de marca. El objetivo básico en el esfuerzo de comunicación desarrollado por la empresa, es al menos crear un cierto nivel de notoriedad. Y es que de nada servirá tratar de comunicar atributos de la marca, hasta tanto, no se haya establecido en la mente del consumidor el nombre con el cual pueden asociarse esos atributos, y la categoría de productos a la cual se ha de asociar dicho nombre.

Específicamente, la notoriedad representa la fuerza con la cual la marca está establecida en la memoria del individuo como miembro de una categoría de productos, esto implica que la capacidad el individuo para reconocer, identificar, o recordar la marca dentro de una categoría de producto varía en la medida en que este duda en reconocer la marca, hasta aquella otra situación en la que piensa en ella como la única en la clase del producto.

Existen diferentes niveles de notoriedad de marca según el grado en que se manifieste esta:

- Reconocimiento o notoriedad asistida. Representa el grado más bajo de notoriedad e implica la simple identificación de la marca.
- Recuerdo o notoriedad espontánea. Por el contrario, si el individuo es capaz de evocar espontáneamente la marca sin ningún tipo de ayuda, estamos ante un mayor grado de notoriedad, pues que el recuerdo o notoriedad espontánea es una tarea más compleja que el simple reconocimiento.
- Marca recordada en primer lugar. El siguiente nivel de notoriedad viene representado por una posición superior en la mente. Esta posición la ocupa aquella marca que es recordada o mencionada en primer lugar cuando se interroga a los encuestados sobre las marcas de una determinada categoría de productos. Sobre este nivel de marca, analizaremos más adelante el top 20 de clubes de fútbol en ingresos, que entiendo son los más notorios.
- Marca dominante. Finalmente y con el más elevado nivel de notoriedad encontramos la marca dominante, que es la única recordada y nombrada.

b) Lealtad de marca

La lealtad a la marca ha dado lugar a multitud de estudios tendentes a su definición, medición y determinación de las variables que le afectan.

Por lealtad de marca entendemos el compromiso o vínculo que el individuo mantiene con la marca, basada en un sentimiento de atracción y afecto que se tiene hacia la misma.

El interés por este estudio se debe a que la lealtad a la marca no es igual que el resto de componentes del valor de marca. Por un lado porque la lealtad no puede existir sin una previa compra o experiencia del uso de la marca y por otro, porque la existencia de lealtad en un consumidor implica la recompra a lo largo del tiempo de la misma marca, sin embargo como comprobaremos más adelante, este caso es diferente en el mundo del fútbol, ya que existen otros factores (éxito deporte, influencias familiares, lugar de nacimiento, etc...) que hacen que una persona pueda ser seguidora de un equipo sin haber efectuado un "acto" de compra previo. Para la empresa, la estrecha relación existente entre la lealtad a la marca y la experiencia continuada de uso de la misma, permiten la obtención de una serie de ventajas. Entre las mismas se encuentran:

- ❖ Incremento de los beneficios empresariales
- ❖ Precios superiores. Gran número de estudios establecen que aquellos consumidores con un alto grado de lealtad a la marca presentan un bajo grado de sensibilidad a los precios.
- ❖ Reducción de los costes de marketing. Es menos costoso retener a un cliente ya existente y satisfecho que buscar nuevos clientes.
- ❖ Garantía de supervivencia en el medio y largo plazo, ya que la existencia de clientes estables y fieles establece las bases para la obtención de un beneficio estable a lo largo del tiempo.

Si bien es por estas razones las que se considera a la lealtad de marca como el núcleo del valor de marca y un aspecto central del marketing. (*Jiménez Zarco, 2.004*)

3. La Marca dentro del fútbol

Hemos visto lo que es la marca teóricamente y más concretamente el valor de marca, en este apartado vamos a ver como se forja una marca poderosa en el fútbol, así como los mayores valores de marca actualmente, tanto por equipos como por ligas y la influencia de notoriedad y lealtad en ellos y en su manera de generar ingresos.

Un caso especial de marketing se da en la industria del deporte y concretamente del fútbol. En los últimos años ha cambiado considerablemente la forma de ver el marketing de estas empresas. Ya pasaron los tiempos en los que los records triunfo-derrota dictaban los niveles de asistencia a los estadios, ahora los equipos aplican creativas combinaciones de publicidad, promociones, patrocinios y otras formas de comunicación. Al desarrollar aspectos como la conciencia, la imagen y la lealtad, los equipos están en condiciones de alcanzar sus objetivos comerciales y de venta de abonos sin importar el desempeño real de éstos. Los símbolos y logotipos de las marcas se han convertido en un factor financiero realmente importante en el fútbol gracias a los contratos de licencia.

El mejor ejemplo es el Manchester United que construyó un equipo de fútbol fenomenal y una marca poderosa.

Manchester United es el equipo más poderoso de la liga inglesa (valorado en 543 millones de euros) (*brandfinance.com*) y una de las organizaciones deportivas más importantes del mundo, tiene tradición de ganador en el campo y en el mundo de los negocios. El club se fundó en 1.878 y alcanzó el pináculo del deporte con dos títulos consecutivos en la liga inglesa en la década de los 50. Sin embargo lo que le llevó al equipo a la fama internacional fue el trágico accidente aéreo en el que murieron siete de sus jugadores. En 1.968 el equipo renovado ganó otro título europeo. Pero no fue hasta la década de 1.990 cuando el Manchester United creció hasta alcanzar su dimensión actual como uno de los clubs más importantes y lucrativos del mundo. En el año 1.999, el conjunto inglés ganó 3 títulos importantes en Europa y en Inglaterra y el valor de sus acciones sobrepasó los 2.000 millones de dólares.

Gran parte del éxito financiero del Manchester United se debe a la televisión, hecho por el cual aficionados de todo el mundo podían disfrutar de sus partidos en directo. El fútbol ya era un juego global, pero su visibilidad nunca había sido tan alta como resultado de este incremento en la cobertura de medios. Su éxito en el campo coincidió con este incremento de medios.

La visibilidad del equipo, combinada con sus logros, ha ganado adeptos en los mercados de los 5 continentes. Además de los casi 7.3 millones de seguidores ingleses, la firma estima que cuenta con 75 millones de partidarios en todo el mundo (datos 2.005). A pesar de que el fútbol no goza de popularidad en Estados Unidos como en otros países, las compañías estadounidenses están cada vez más interesadas en el Manchester United. En 2.001 éste firmó un contrato de licencia con Nike de 500 millones de dólares durante 13 años. Ni con la compra del club en 2005 por el estadounidense Malcolm Glazer por 1.500 millones de dólares, que generó millones de protestas, ni por el fracaso deportivo de ese mismo año en el que el equipo no se clasificó para Europa, el club perdió adeptos y sus lealtades continuaron creciendo, lo que demuestra el poder inmenso de marca que tiene este club. (*Keller, 2.008*)

Las marcas crean un tándem perfecto con los equipos y futbolistas, un tándem muy lucrativo que mueve cifras astronómicas. Además, los equipos en sí mismos se han convertido en marcas con un valor muy alto que mueven intereses económicos en todos los ámbitos de la sociedad.

3.1 Valor de marca en el fútbol

Conocidas las marcas de los equipos, es necesario darlas un valor, el valor que han adquirido estos equipos a lo largo de su historia. Podemos hacer diferencia entre el valor de marca por equipos y el valor de marca por ligas para sacar un estudio más completo. En equipos vemos el ranking de equipos con mayor valor de marca y explicamos el concepto de rating de deuda, y en ligas distinguimos entre valor de marca y valor de mercado, y hacemos un estudio de competitividad entre las principales.

a) Equipos

El ranking “Brand Finance Football Brands 2.014” es un listado que analiza las marcas más valiosas de entre los clubes de fútbol de las principales ligas europeas y algunos del resto del mundo. Es publicado de manera anual por la consultora Brand Finance y estudia el valor de los equipos de fútbol a través de la técnica “royalty relief”, que calcula cuánto tendrían que pagar en caso de que no fueran propietarios de su marca y tuvieran que pagar una licencia por su uso a un tercero.

Además de esta técnica, se lleva a cabo un estudio de la situación económica de los clubes (crecimiento en el mercado, la cuota del mercado o sus finanzas), de sus tangibles (estadio, campo de entrenamiento...), de sus intangibles (jugadores, presidente, ejecutivos, aficionados...).

El Bayern de Munich lidera la clasificación con una valoración de 657 millones de euros.

Tabla 4. Top 10 Marcas en el fútbol

TOP 10 BRANDS								
2014 RANK	2013 RANK	CLUB	BRAND VALUE 2014			LEAGUE	COUNTRY	
			(US\$ Million)	(£ GBP)	(€ Euros)			
1	1	 FC Bayern München	896	534	659	 Bundesliga		
2	3	 Real Madrid CF	768	457	565	 La Liga		
3	2	 Manchester United FC	739	440	543	 Premier League		
4	4	 FC Barcelona	622	370	457	 La Liga		
5	8	 Manchester City FC	510	304	375	 Premier League		
6	6	 Arsenal FC	505	300	371	 Premier League		
7	5	 Chelsea FC	502	299	369	 Premier League		
8	7	 Liverpool FC	469	279	345	 Premier League		
9	10	 Borussia Dortmund	327	195	240	 Bundesliga		
10	24	 Paris Saint-Germain FC	324	193	238	 Ligue 1		

Fuente: brandfinance.com

El Manchester United cede la segunda plaza al Real Madrid, gracias a la conquista de su décima Champions League y asciende a la segunda posición con un valor de marca de 568 millones de euros. El equipo entrenado por Louis Van Gaal cierra el podio con 542 millones de euros. La del FC Barcelona se mantiene fuerte en cuarta

posición, valorada en 452 millones y liderando las redes sociales con 11,6 millones de seguidores en twitter.

Destacar la ausencia del Atlético de Madrid, campeón de Liga y subcampeón de Europa entre los 10 primeros, aunque ha subido 18 puestos y se sitúa en la decimonovena posición con un valor de marca de 92,4 millones de euros, y el fulgurante ascenso del Paris Saint Germain, que por primera vez entra en el top 10 con 237 millones de euros, y del Manchester City, que se sitúa en el top 5 gracias a un incremento de cerca de 130 millones de euros respecto al año pasado.

Tabla 6. Fly Emirates



Un dato que llama la atención de este informe es que 3 de los 10 clubs con mayor valor de marca, Paris Saint Germain, Real Madrid y Arsenal tienen el mismo sponsor, Fly Emirates. Además de otros clubs como Milán.

Fuente: *brandfinance.com*

El **rating de deuda** mide la solvencia y la estabilidad de los clubes, que son considerados como inversiones estables. El mayor rating es el "AAA", que indica que la fiabilidad y estabilidad del club es máxima; el rating "AA" indica clubes de gran calidad, muy estables y de poco riesgo; el rating "A" lo tienen clubes a los que las puede afectar la situación económica a su financiación; y por último el rating más bajo es el "BBB" que lo tienen clubes de nivel medio que se encuentran en buena situación en el momento de ser calificadas. El "+" y el "-" indican que el club tiene altas posibilidades o bien de subir de nivel de rating o bien de bajar de nivel.

En la tabla 7 podemos ver el rating de deuda de los diez equipos con mayor valor de marca:

Tabla 7. Rating de deuda top equipos

01		FC Bayern München 2014 USD 896 2013 USD 860	Germany Brand rating AAA	2013 rank: 1	→
02		Real Madrid CF 2014 USD 768 2013 USD 621	Spain Brand rating AAA+	2013 rank: 3	↑
03		Manchester United FC 2014 USD 739 2013 USD 837	England Brand rating AAA	2013 rank: 2	↓
04		FC Barcelona 2014 USD 622 2013 USD 572	Spain Brand rating AAA+	2013 rank: 4	→
05		Manchester City FC 2014 USD 510 2013 USD 332	England Brand rating AAA-	2013 rank: 8	↑
06		Arsenal FC 2014 USD 505 2013 USD 410	England Brand rating AAA-	2013 rank: 6	→
07		Chelsea FC 2014 USD 502 2013 USD 418	England Brand rating AAA-	2013 rank: 5	↓
08		Liverpool FC 2014 USD 469 2013 USD 361	England Brand rating AAA-	2013 rank: 7	↓
09		Borussia Dortmund 2014 USD 327 2013 USD 260	Germany Brand rating AAA-	2013 rank: 10	↑
10		Paris Saint-Germain FC 2014 USD 324 2013 USD 85	France Brand rating AAA-	2013 rank: 24	↑

Fuente: brandfinance.com

b) Ligas

Atendiendo al mismo criterio, la valoración de marca por ligas elaborado por Brand Finance presenta el siguiente ranking:

El Real Madrid y el Barcelona son los dos únicos a cuyas marcas que Brand Finance otorga el máximo rating de AAA+, por detrás están Bayern de Munich y Manchester United con un rating de AAA.

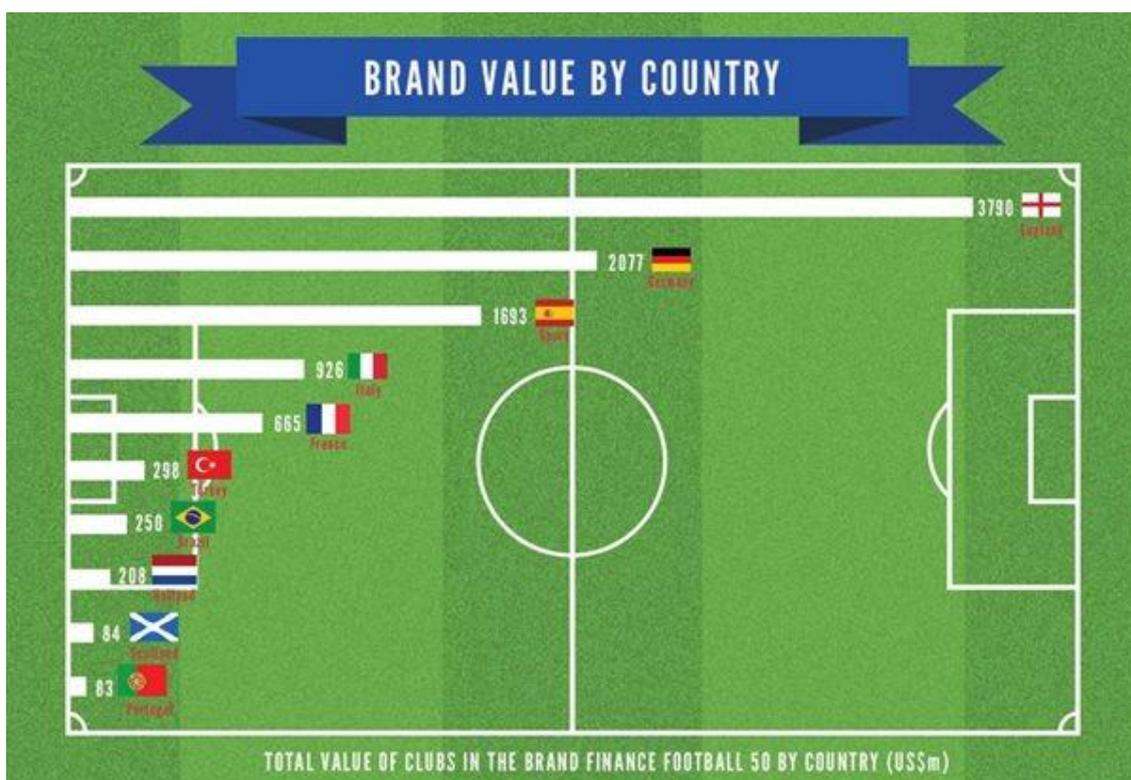
El resto de integrantes del top 10 tienen un rating de deuda de AAA-, es decir, con altas posibilidades de descender a un nivel de rating AA.

Al ser los 10 clubes con mayor valor de marca es lógico que todos tengan un rating muy elevado.

Para encontrar un club con un nivel ya inferior, AA+, nos vamos al puesto 11 y al 12, en el que están Schalke 04 y Tottenham.

Atlético de Madrid tiene un rating de AAA-, y Valencia y Sevilla AA.

Tabla 7. Valor de marca por ligas



Fuente: *brandfinance.com*

En el que destaca la Premier League inglesa muy por encima del resto con un valor de 3.790 millones de euros, seguido de la Bundesliga alemana y de la Liga BBVA con 2.077 y 1.693 millones de euros respectivamente. Muy lejos quedan ya la Serie A italiana, la Ligue 1 francesa y demás ligas.

Sin embargo en este apartado prefiero destacar el **valor de mercado** de las ligas y realizar un estudio de su competitividad.

Los dos términos muchas veces se confunden, sin embargo no son lo mismo. Mientras que el valor de marca no tiene que ver con su valor material e independientemente de las ventas o ingresos éste involucra otro tipo de factores, el **valor de mercado** se refiere a lo que vale una marca a día de hoy (*marketingdirecto.com. 2.011*). El **valor de mercado** es aquel importe que se le asigna a un bien o producto determinado entendiendo como tal aquel suma de dinero que un vendedor podría obtener por el mismo en condiciones estándares de un mercado de valores. (*definicionabc.com*)

A priori cualquiera diría que la liga española es la mejor liga del mundo, atendiendo a los resultados europeos que ha cosechado nuestra competición en los últimos años, sin embargo la realidad es distinta si nos ceñimos en el valor de mercado de las ligas.

Para ello nos vamos a basar en un estudio (*mbadeporte.wordpress.com (3). 2.014*) evaluando las ligas en función de su valor de mercado, calculado en base a la suma de los valores de mercado de los equipos y estos a la suma de los valores de mercado

de sus jugadores. Para calcular el valor de mercado del jugador se ha elaborado un ratio con: la edad del jugador y su expectativa de vida deportiva, una estimación de su calidad futbolística relativa y una estimación de su valor mediático relativo (*futbolia.com. 2.011*).

En estos criterios la más valiosa ha sido la Premier League inglesa, con Liga BBVA, la Bundesliga alemana, la Serie A italiana y la Ligue 1 francesa formando el top 5. Intercambiando la liga alemana y la española sus posiciones con respecto al ranking de valor de marca elaborado por Brand Finance.

El valor total de las ligas es el siguiente:

Tabla 9. Total valor de mercado por ligas

LIGA	VALOR DE MERCADO (TOTAL)
Premier League	3.728.000.000 €
Liga BBVA	2.776.100.000 €
Serie A	2.416.240.000 €
Bundesliga	2.402.030.000 €
Ligue 1	1.376.950.000 €
Liga Rusa	1.112.030.000 €
Primeira Liga	804.730.000 €
Campeonato Brasileiro	657.550.000 €
Eredivise	480.260.000 €

Fuente: mbadeporte.wordpress.com (3). 2.014

Este ranking del valor de mercado exhibe las ligas donde juegan los mejores jugadores, y está directamente relacionado con el valor de marca de sus equipos. Por ello la liga inglesa es la primera, ya que cuenta con cinco equipos en el top 10, y la liga española segunda, ya que Real Madrid y Barcelona son dos de los cuatro equipos que mayor valor de marca tienen. El resultado de la liga italiana y la alemana es engañoso, ya que el valor calculado es el valor total en términos absolutos y la liga italiana cuenta con más equipos que la alemana. Al realizar un valor medio por liga, la alemana estaría por delante de la italiana, prueba de ello son el Bayern de Munich que es el equipo con mayor valor de marca y el Borussia Dortmund que entra dentro del top 10, mientras que la Serie A no dispone de ningún equipo entre los diez primeros. El mismo caso pasa con la Ligue 1 francesa y la liga de Rusia.

Como dato curioso de este estudio, demuestra que los torneos con mayor valor de mercado no son exactamente los más atractivos para los aficionados, pues no se analizan factores como la competitividad. Por tanto se buscó la diferencia de valor entre el equipo más valioso y el menos valioso de cada liga y se calculó la desviación típica de éstas, dando lugar al siguiente resultado:

Tabla 10. Desviación típica ligas

LIGA	DESVIACIÓN TÍPICA
Campeonato Brasileiro	14.316.890 €
Eredivise	24.837.820 €
Primeira Liga	55.831.950 €
Liga Rusa	63.259.900 €
Ligue 1	69.791.740 €
Série A	89.616.880 €
Bundesliga	132.684.800 €
Premier League	142.908.900 €
Liga BBVA	184.852.600 €

Fuente: mbadeporte.wordpress.com (3). 2.014

Los datos de la desviación típica, demuestran la desigualdad económica que hay en las ligas. La presencia de equipos muy valiosos contrasta con la de equipo que su valor total es el precio de un jugador de un gran club, hecho que también evidencia la desigualdad de talento. Con especial destaque negativo a la Liga BBVA, la Premier League y la Bundesliga, curiosamente las ligas que tienen mayor valor de mercado.

3.2 Componentes del valor de marca en el fútbol

En el mundo del fútbol se dan los cinco componentes del valor de marca, la notoriedad, la imagen, la calidad, la lealtad y otros activos propiedad de la marca.

La calidad por ejemplo la podemos asociar a un buen espectáculo, a los equipos que mejor juegan, por ejemplo el Barcelona de Guardiola que ganó los seis títulos que disputó en la misma temporada, la imagen se puede asociar a lo que te recuerda el club, a su significado, por ejemplo el Real Madrid con la Copa de Europa gracias a las diez que tiene, etc. Sin embargo y aunque estén todas relacionadas, las que se manifiestan de una forma más clara en el fútbol son la **notoriedad** y la **lealtad**. La notoriedad como conocimiento que se tiene de esa marca y la lealtad como fenómeno futbolístico, ya que en el fútbol dependerá de factores diferentes que no se dan en otros productos o mercados.

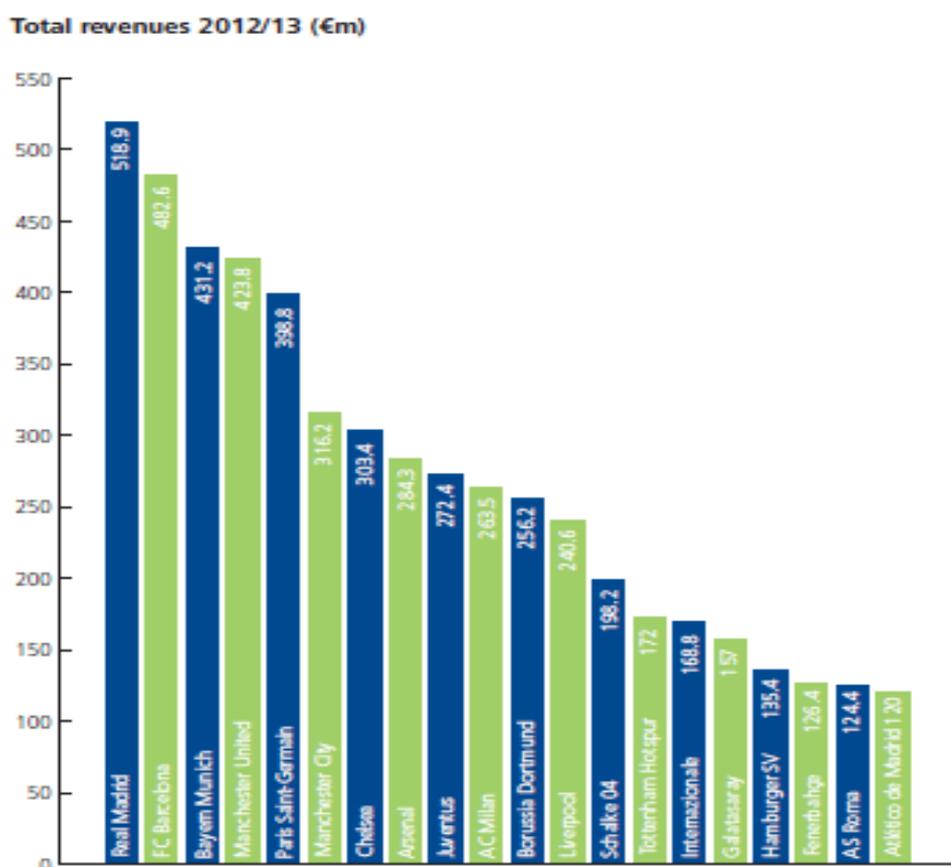
Explicaremos la notoriedad en el fútbol y pondremos ejemplos de los diferentes niveles que existen, hablaremos de la lealtad a través de un estudio realizado por Agudo y Fernández que llevaremos a los equipos actualmente, y para finalizar haremos un estudio relacionado con los ingresos de los equipos y la repercusión de la notoriedad y la lealtad en ellos

a) Notoriedad

Entendemos por notoriedad en el fútbol, los equipos más conocidos, aquellos equipos que se vienen a la cabeza en el momento que uno escucha la palabra fútbol. No hay un estudio exacto que nos diga cuál es el equipo más notorio y cuál el que menos, sin embargo lo podemos relacionar directamente con su nivel de ingresos. Aquellos equipos que generan más ingresos, sobre todo comerciales (patrocinios y merchandising) y mejores contratos de televisión, tienen que ver con un muy elevado grado de notoriedad.

El top 20 de equipos con más ingresos es el siguiente:

Gráfico 2. Total ingresos top 20



Fuente: deloitte.com. 2.014

El Real Madrid lidera la clasificación sobrepasando los 500 millones de euros, seguido del Barcelona aunque éste bastante más lejos. Llama la atención que los dos equipos con más ingresos sean españoles y sin embargo, no volvamos a ver a otro equipo español hasta el número 20 en el que se sitúa el Atlético de Madrid, lo que demuestra la gran desigualdad existente en el fútbol español mostrada anteriormente con el estudio de las desviaciones típicas de las diferentes ligas.

La liga con más representantes es la inglesa que cuenta con 6 en sus filas: Manchester United, Manchester City, Chelsea, Arsenal y Tottenham Hotspur, por algo es la liga con mayor valor de marca y la más notoria.

Destacar también la subida de equipos como el Manchester City, del puesto 11 del año pasado al 6 y el Paris Saint Germain el cual el año pasado no estaba ni en el top 20 (visto anteriormente también en el aumento de su valor de marca) y las subidas de Borussia Dortmund y Atlético de Madrid debido a sus grandes temporadas, campeón de la liga alemana el primero y campeón de la Europa League el segundo (también reflejado en su valor de marca).

Los equipos italianos han bajado mucho el nivel en los últimos cinco años y han perdido clara notoriedad en favor de españoles, ingleses y alemanes.

En términos generales estos son los 20 equipos más notorios. Atendiendo a los diferentes **grados de notoriedad** podemos enfocar a los clubes desde dos perspectivas diferentes: global o por países.

De los distintos niveles de notoriedad, si comparamos los 20 equipos de una forma global, llegamos a la conclusión de que son marcas recordadas en primer lugar, ninguna destaca por encima de otra, pero son todas mundialmente conocidas.

Por otro lado si en vez de centrarnos en los equipos en una visión global, acotamos su mercado por países, es dónde encontramos signos de marcas dominantes. Los ejemplos en este apartado son muy claros. Si preguntamos por fútbol en España en cualquier lugar del mundo la respuesta es clara, Real Madrid y Barcelona. Los dos clubes más potentes de España son además los dos clubes más notorios atendiendo a su nivel de ingresos y es que la diferencia con el tercero el Atlético de Madrid es abismal. No obstante estos dos clubes se han repartido 24 de las últimas 29 ligas disputadas en España, además de ser el primer club y el cuarto más laureados en Europa. Estos dos clubes son marcas dominantes en España. Otros ejemplos de marcas dominantes son el Bayern de Munich en Alemania y el Paris Saint Germain en Francia. Lo del Bayern de Munich viene de lejos, es el club más potente de Alemania con mucha diferencia del segundo el Borussia Dortmund, es un club top, conocido en todo el mundo y como hemos comentado anteriormente, ahora mismo con el mayor valor de marca del mercado. No tiene casi competencia deportiva en su país, de hecho ha ganado 23 ligas alemanas por 5 del Borussia Dortmund que es el segundo en este apartado. El Bayern de Munich es la marca dominante en Alemania. Caso diferente es el del Paris Saint Germain. En Francia en la década del 2.000 al 2.010 estuvo monopolizada por el Olympique de Lyon que consiguió ganar siete ligas seguidas, del 2.002 al 2.008, hecho que ningún club de las cinco ligas más importantes del mundo (inglesa, española, alemana, italiana y francesa) había conseguido lograr. Todo cambió en el año 2.011 cuando el inversor Qatarí Nasser Al-Khelaifi adquirió el 70 por ciento del control del Paris Saint Germain en participaciones y hoy día ya es el quinto club con más notorio en relación con sus ingresos y la marca dominante en Francia.

Un ejemplo aplicado a los diferentes niveles de notoriedad de marca es el que existe en le Comunidad de Madrid.

De todos los clubes profesionales de fútbol que hay en la Comunidad de Madrid, 6 de ellos militan esta temporada 2.014-2.015 en la primera y la segunda división del fútbol español, Real Madrid, Atlético de Madrid, Rayo Vallecano, Getafe, Alcorcón y Leganés.

En España el Real Madrid es junto al Barcelona el club más popular, el más notorio. Si hay que pensar en un equipo de fútbol de Madrid, el más recordado con diferencia es el Real Madrid, en Madrid, el Real Madrid es la **marca dominante**. El Atlético de Madrid es el segundo club en importancia en Madrid (a nivel deportivo, títulos conquistados, popularidad, etc), por lo que también tiene un importante valor de marca y un alto grado de notoriedad, pero sin llegar al nivel de Real Madrid, estamos ante un ejemplo de **marca recordada en primer lugar**. El Rayo Vallecano es un club histórico que ha militado muchas temporadas en primera división y el Getafe, que ahora mismo está también en primera división, aunque lleva pocos años en ella ya ha conseguido clasificarse para competiciones europeas haciendo un muy buen papel, estos dos clubs representan en Madrid la **notoriedad espontánea**, es decir, son bastante conocidos en Madrid, pero no llegan al nivel del Real Madrid y el Atlético de Madrid. El último caso de notoriedad, el de **reconocimiento o notoriedad asistida** se da en los dos equipos que militan en segunda división. Alcorcón y Leganés son dos muy buenos equipos, ya que no es fácil llegar hasta esta categoría, pero están eclipsados por los gigantes de la Comunidad, aún así son equipos que la gente reconoce.

Tabla 11. Grado notoriedad

Equipo	Nivel de notoriedad
Real Madrid	Marca dominante
Atlético de Madrid	Marca recordada en primer lugar
Rayo Vallecano	Notoriedad espontánea
Getafe	Notoriedad espontánea
Alcorcón	Notoriedad asistida
Leganés	Notoriedad asistida

Fuente: Elaboración propia

b) Lealtad

Dato a dato estamos demostrando las cantidades millonarias que se mueven en el fútbol, por esta razón es importante que los equipos busquen el grado de lealtad que tienen con sus seguidores, y como llegan a ella, de cara a mejorar y proveerles de una mejor experiencia en los procesos de implicación y del establecimiento de las relaciones leales y a largo plazo, pues los ingresos obtenidos por parte de los seguidores tan solo representan el 20% de los ingresos en la facturación de clubes deportivos (Agudo, Fernández, 2.013), generando así una oportunidad de negocio.

Es fundamental que los equipos entiendan a sus seguidores, se parte de la base que una persona inicialmente sigue a un club, y le es leal toda la vida, pero en la actualidad hay personas que siguen a varios clubes por el hecho de que admiran a un jugador en concreto, sobretodo en mercados emergentes como el del fútbol en Asia.

El tener lealtad a una marca permite establecer precios Premium, realizar incrementos sobre precios o conservarlos e incrementar las ganancias a nivel operativo, obteniendo ingresos por otras vías a lo largo del ciclo de vida del seguidor/consumidor, reduciendo costes en marketing, ya que es más fácil retener a un seguidor leal por lo que se generaran beneficios mayores y ayudará a la supervivencia de la empresa en el

medio/largo plazo. Esto ayuda a compensar costos como los gastos ocasionados por la contratación de jugadores y también permite cobrar cifras importantes por ser sponsor. De cara a las compañías interesadas en ser patrocinadores esta lealtad les permite ir más allá de sus productos básicos, lanzar nuevos productos y servicios, ganar notoriedad posicionándose en la mente del consumidor.

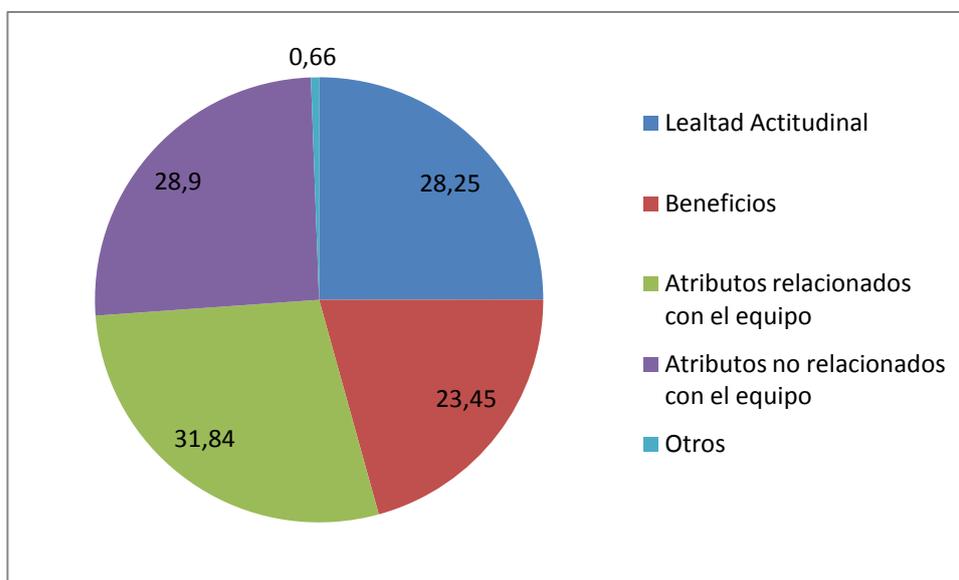
El consumidor del fútbol es un individuo que adquiere los productos o servicios que son ofertados por un club, para su uso y disfrute individual o de terceros.

La lealtad busca conservar al cliente e incentivar su consumo. Su importancia está dada por los resultados positivos que tiene el mantenimiento de clientes mediante el establecimiento de una relación a largo plazo.

A partir de un estudio realizado (Agudo, Fernández, 2.013) se pretendió determinar cuáles son los aspectos que intervienen en establecer una relación de lealtad, con información obtenida a través de las opiniones de voluntarios entre gestores deportivos, futbolistas, ex futbolistas, entrenadores, ex entrenadores, seguidores y personas no aficionadas. Se tuvieron en cuenta aspectos psicosociales, familiares, culturales, los elementos que definen el juego, los éxitos de los jugadores o la influencia de un entrenador a través de un cuestionario donde se le pidió a los participantes puntuar de 0 a 10 (donde, 0 es igual a nada importante y 10 muy importante) cada uno de los 20 ítems propuestos.

El resultado general del estudio dio como resultado el gráfico 3:

Gráfico 3. Lealtad en el fútbol



Fuente: Agudo, Fernández, 2013

Donde en términos generales se observa que el conjunto de atributos más importantes para hacerse seguidor de un equipo son los atributos relacionados con el equipo con un 31,84 sobre el total de la puntuación y hacen referencia a la presencia de un jugador estrella, a los éxitos deportivos, el estilo de juego, un entrenador carismático y la confianza en la gestión del club. De todos ellos el más destacado fue la presencia de un jugador estrella con un 7,07 de puntuación, seguido del éxito deportivo 6,86 y el estilo de juego 6,81. Clubs como Real Madrid, Barcelona, Bayern de Munich

recientemente campeones de Europa y que cuentan con los mejores jugadores del mundo, ponderarían muy alto en este apartado.

En segundo lugar a nivel de resultados globales aparecen los atributos no relacionados con el equipo, con una valoración de 28,90 sobre el total y contienen las características de tradición e historia, cercanía al lugar de nacimiento y de residencia al campo de juego, el escudo y los colores del uniforme. En este apartado, el primer lugar es para la tradición e historia con un valor medio de 7,14, seguido con el lugar de nacimiento y la residencia con 6,53 y 6,10 respectivamente. Por tradición e historia equipos como el Real Madrid, 10 veces campeón de Europa, los ingleses Manchester United y Liverpool debido a la tradición del fútbol en Inglaterra o el equipo alemán Bayern de Munich generan grandes números de aficionados.

Posteriormente, se encuentran los ítems que miden la lealtad actitudinal, y que concentran los aspectos relacionados con las emociones, las influencias familiares, de los amigos, de los medios de comunicación y de las redes sociales con un valor de 28,25 sobre el total de atributos a evaluar. Los elementos más importantes en este apartado a la hora de hacerse seguidor de un equipo de fútbol son aquellos componentes emocionales que generan actitudes experimentadas al seguir a un equipo determinado 7,41 y las influencias familiares 7,12. Las emociones y la pasión que representa un equipo la podemos considerar en Inglaterra como su mayor lugar de representación con equipos como Manchester United o Liverpool con su mítico You'll never walk alone.

Finalmente se encuentran los beneficios tanto simbólicos, funcionales como de la experiencia con un 23,45 de los atributos donde ocupa el primer lugar el hecho de que un equipo de fútbol represente un punto de unión y pertenencia 6,52 y la experiencia vivida en el campo, a través de la asistencia a partidos con un 5,99. Estadios míticos como Old Trafford, Anfield, Santiago Bernabéu o Camp Nou por ejemplo.

Los ítems que más puntos han recibido son por este orden, los sentimientos, emociones que un equipo puede generar en una persona 7,41, la tradición e historia del club 7,14, influencias familiares 7,12, un jugador estrella 7,09, los éxitos deportivos 6,86 y el estilo de juego 6,81.

En la lista que se dio a conocer con los 10 clubes de fútbol con más seguidores del mundo en el año 2013 (*elgoldigital.com 2014*), el Manchester United es el líder en este aspecto con 354 millones de seguidores, seguido de Barcelona y Real Madrid con 270 y 174 millones respectivamente. La lista es la siguiente:

1. Manchester United, 354 millones.
2. Barcelona, 270 millones.
3. Real Madrid, 174 millones.
4. Chelsea, 135 millones.
5. Arsenal, 113 millones.
6. AC Milán, 99 millones.
7. Liverpool, 71 millones.
8. Inter de Milán, 49 millones.
9. Bayern de Munich, 24 millones.
10. Juventus, 20 millones.

Fuente: elgoldigital.com. 2014

Haciendo relación al estudio comentado anteriormente, el ítem mejor valorado, las emociones que despierta el fútbol en una persona tiene una relación directa con la pasión que despierta este deporte en Inglaterra, esto unido también a la tradición e historia del fútbol en este país (segundo ítem mejor valorado), hacen que la liga inglesa coloque a 4 equipos entre los 7 más seguidos del mundo. Destaca el Manchester United como primero por mucha diferencia sobre todo a este atributo, o el Liverpool que pese a cosechar pocos éxitos deportivos en los últimos años es de los más seguidos.

Equipos como Real Madrid y Milán que tienen mucha tradición y grandes éxitos en Europa cuentan con 174 y 99 millones respectivamente.

Barcelona, equipo que más éxitos deportivos ha cosechado en la última década, debe su segundo puesto principalmente a este factor, que es también uno de los más ponderados positivamente, además de contar junto con el Real Madrid con innumerables estrellas como por ejemplo Messi y Cristiano Ronaldo considerados por todos los mejores jugadores del mundo, aunque lo que realmente enamora del conjunto blaugrana fue el innovador estilo de juego que impuso Pep Guardiola, admirado por todo el mundo.

Destacan también por su estilo de juego el Arsenal con un juego alegre que gusta mucho al aficionado, o el Inter de Milán con su denominado “Catenaccio”, que es un juego muy defensivo y se fundamenta en el contraataque.

El Bayern de Munich y la Juventus pese a contar con menos aficionados que los demás son dos equipos con mucha tradición en Europa y grandes éxitos deportivos, sobre todo en sus ligas donde monopolizan prácticamente los campeonatos en los últimos años.

Un cuadro-resumen con los dos principales atributos de cada equipo es el siguiente, aunque tratándose de equipos de este nivel, tienen prácticamente todos los atributos más valorados en los grados más altos:

Tabla 12. Principales ítems de los equipos

	Seguidores (millones)	Ítems más relevantes
Manchester United	354	Sentimientos y emociones, tradición e historia
Barcelona	270	Éxitos deportivos, estilo de juego
Real Madrid	174	Tradición e historia, estrellas
Chelsea	135	Estrellas, éxitos deportivos
Arsenal	113	Sentimientos y emociones, estilo de juego
AC Milan	99	Tradición e historia, éxitos deportivos
Liverpool	71	Sentimientos y emociones, tradición e historia
Inter Milán	49	Éxitos deportivos, estilo de juego
Bayern Munich	24	Tradición e historia, éxitos deportivos
Juventus	20	Tradición e historia, éxitos deportivos

Fuente: Elaboración propia

C) Diferencias entre notoriedad y lealtad en torno a los ingresos

Hemos hablado de los 20 equipos con más ingresos como las marcas más notorias, sin embargo, hemos comentando en el apartado anterior que la lealtad del aficionado se supone en torno al 20% de estos ingresos. En este punto vamos a establecer la relación entre la distribución de estos ingresos y la notoriedad y la lealtad de los equipos.

El ranking de equipos top 20 en ingresos (deloitte.com. 2.014) divide estos en contratos de televisión, comercial (patrocinio y merchandising) e ingresos por abonos. Si bien, aunque todos estén relacionados entre sí, entendemos los contratos de televisión y los ingresos comerciales como consecuencia de ser las marcas más notorias, y los ingresos por abonos a la lealtad de los aficionados.

Real Madrid

Revenue profile (€m)



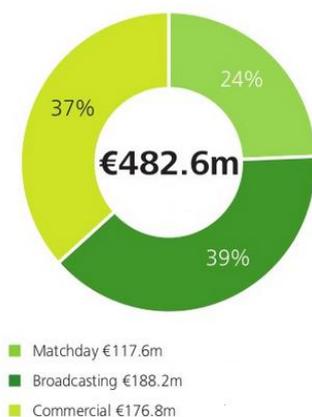
El Real Madrid que es el club que más facturó en el año 2.013 con un total de 518,9 millones de euros, divide sus ingresos de la siguiente forma:

211,6 (41%) comercial, 188,3 (36%) contratos con las televisiones, y 119 (23%) abonos.

Podemos decir que 399,9 millones de euros ha ingresado el Real Madrid gracias a su notoriedad como marca y 119 millones de euros ha ingresado gracias a la lealtad de sus aficionados.

FC Barcelona

Revenue profile (€m)



Manchester United

Revenue profile (€m)



El segundo en este ranking es el también español FC Barcelona, que ingresó 482,6 millones de euros, y que tiene una distribución de ellos muy parecida a la del Real

Madrid. El 24% de los ingresos se debe a los abonos, el 37% son comerciales y el 39% son por contratos de televisión.

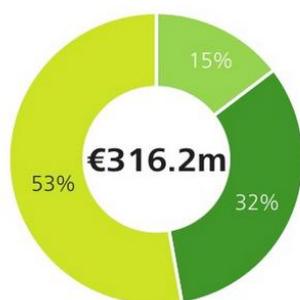
Por ejemplo el Manchester United que como hemos visto antes es el club con más seguidores del mundo divide sus ingresos así:

42% comercial, 28% contratos de televisión y 30% abonos. Ingresa más que el Real Madrid y Barcelona en concepto de abonos, sin embargo la distribución es parecida, ya que el Manchester United es junto con los dos clubes españoles una de las marcas más notorias del mundo.

Más diferencia con estos dos equipos la podemos encontrar por ejemplo con el Manchester City y el Arsenal:

Manchester City

Revenue profile (€m)



Arsenal

Revenue profile (€m)



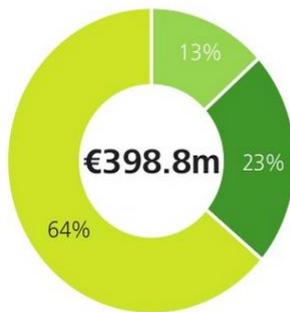
El Arsenal que es uno de los clubes que más aficionados tiene del mundo ingresa por abonos el 38% de sus ingresos totales, más que en derechos de televisión 36% y en comercial 26%, que lo podemos explicar en que no es una marca tan notoria como Manchester United o Real Madrid, sin embargo encuentra en la lealtad de sus aficionados su principal fuente de ingresos.

Justo lo contrario ocurre con el Manchester City, es un club que prácticamente acaba de entrar en la élite, gracias a la inversión de un Jeque, por lo que tiene un 53% de ingresos comerciales y un 32% de contratos de televisión, siendo una de las marcas más notorias actualmente, sin embargo la lealtad de sus aficionados todavía es escasa, de un 15%.

Un caso como el del Manchester City pero aún más exagerado es el del Paris Saint Germain:

Paris Saint-Germain

Revenue profile (€m)



- Matchday €53.2m
- Broadcasting €90.9m
- Commercial €254.7m

El club de Paris tiene por ingresos comerciales el 65%. Lejos quedan el 23% por derechos de televisión y el 13% por abonos. Lo que le da para ser la quinta marca más notoria, pero con niveles muy bajos de lealtad.

Chelsea

Revenue profile (€m)



- Matchday €82.5m
- Broadcasting €123m
- Commercial €97.9m

En un punto intermedio entre el Arsenal y el Manchester City y Paris Saint Germain está el Chelsea. El Chelsea fue comprado por un magnate ruso en el año 2.003, no tan recientemente como los clubes de Paris y Manchester. En este tiempo el Chelsea ha conseguido importantes logros deportivos, que unidos a la tradición del fútbol inglés hacen de este club uno de los que más ponderan sus ingresos por lealtad, el 27%, aunque sin llegar a los niveles de otros clubes ingleses como el Arsenal y el Manchester United.

En relación a los equipos alemanes e italianos sacamos la siguiente conclusión.

Bayern Munich

Revenue profile (€m)



- Matchday €87.1m
- Broadcasting €107m
- Commercial €237.1m

AC Milan

Revenue profile (€m)



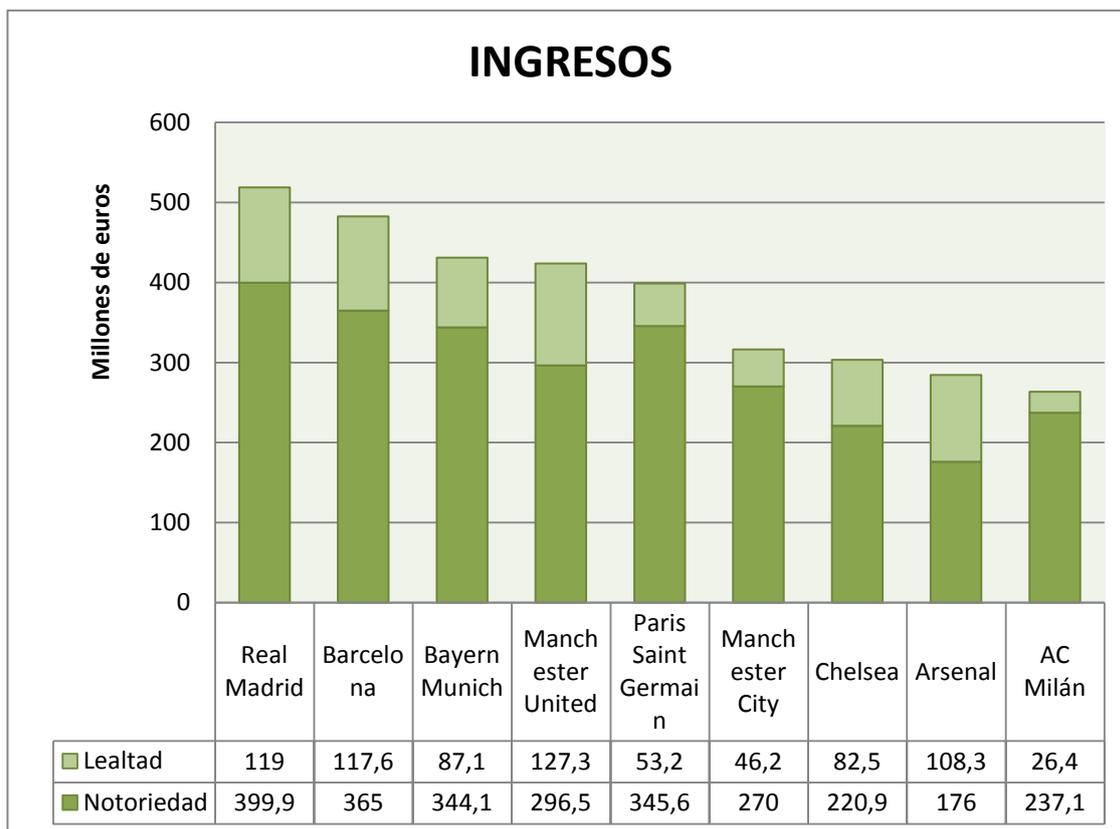
- Matchday €26.4m
- Broadcasting €140.9m
- Commercial €96.2m

El Bayern de Munich es el tercer club que más ingresa en total con 431,2 millones de euros, destaca su 55% en ingresos comerciales lo que la hace ser una de las marcas más notorias, por el abono de los aficionados ingresa el 20% de los ingresos lo que la hace estar en la media.

Un caso más llamativo es el del Milán, un club que es el sexto que más aficionados tiene en el mundo y uno de los más seguidos en las redes sociales y que sólo el 10% de sus ingresos son en concepto de abonos, que se debe a los altos precios del fútbol italiano. El 53% de sus ingresos vienen por derechos de televisión y un 37% son comerciales, lo que mide la alta notoriedad de este equipo.

En el siguiente gráfico vemos lo que ingresa cada equipo en concepto de comercial y contratos de televisión (notoriedad) y en concepto de abonos (lealtad).

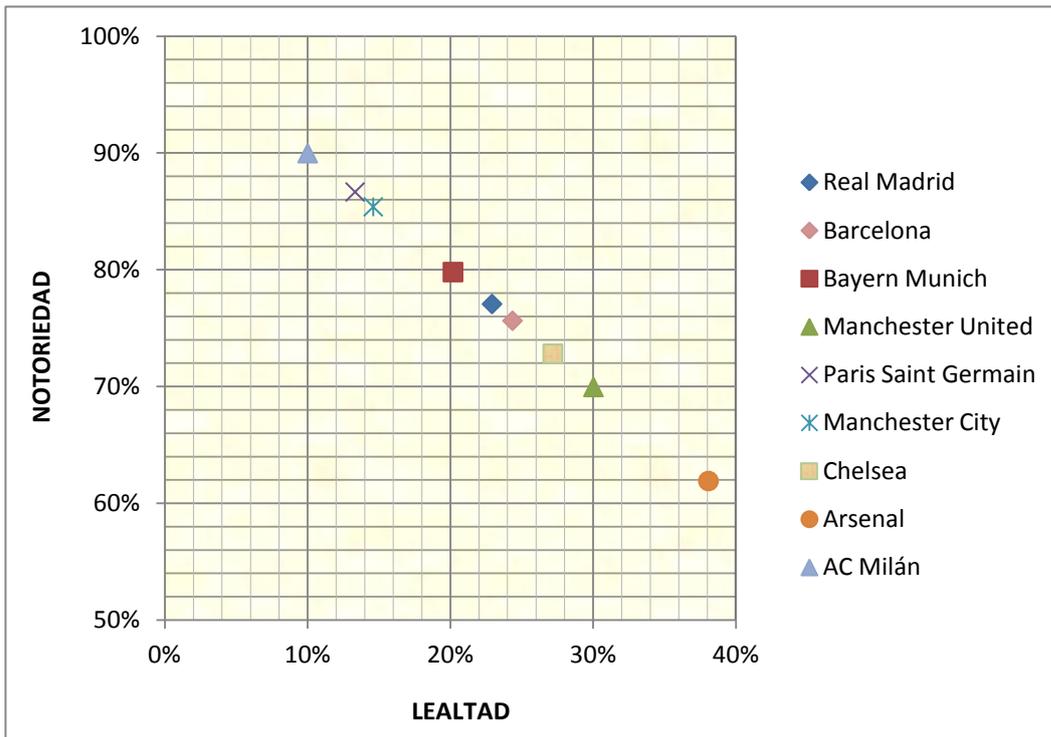
Gráfico 4. Ingresos top equipos



Fuente: Deloitte. 2.014 y elaboración propia

A modo de conclusión vamos a establecer una comparativa de los equipos en función de sus ingresos por notoriedad y por lealtad.

Gráfico 5. Comparativa notoriedad, lealtad



Fuente: Deloitte. 2.014 y elaboración propia

Donde comprobamos que el Arsenal, el Manchester United y el Chelsea, justo los 3 equipos ingleses, son los dos equipos que más ponderan sus ingresos relacionados con la lealtad; Milán, Paris Saint Germain y Manchester City ponderan más sus ingresos por notoriedad; y Bayern de Munich, Barcelona y Real Madrid están en términos intermedios.

4. Conclusión

El fútbol es uno de los servicios más importantes del mundo, en España representa el 1,7% del PIB total, genera numerosos puestos de trabajo y le reporta al Estado importantes ganancias, también genera externalidades positivas en otros sectores como la televisión, la hostelería, el turismo o la venta de materiales deportivos, además de mover grandes cantidades en negocios como las casas de apuestas. Socialmente el impacto es cada vez mayor y un acontecimiento deportivo como el Real Madrid- Barcelona es capaz de movilizar medio mundo y más hoy en día con el auge de las redes sociales.

La marca es un bien tanto tangible como intangible que aporta a los equipos una identidad propia, la forma en que son conocidos por el aficionado. El valor de marca es el valor que han adquirido los equipos a lo largo de su vida y según Brand Finance que ha realizado un estudio basado en la situación económica, los bienes tangibles, los bienes intangibles y el valor actual de marca de los clubs, los equipos que mayor valor de marca tienen son Bayern Munich, Real Madrid, Manchester United, Barcelona, Manchester City, Arsenal, Liverpool, Chelsea, Borussia Dortmund y Paris Saint

Germain. En cuanto a las diferentes ligas nos centramos en el concepto de valor de mercado que establece el valor de éstas actualmente comprobando que las ligas con mayor valor de mercado no son exactamente las más competitivas sino todo lo contrario.

Los dos componentes del valor de marca que más se reflejan en el fútbol son la notoriedad y la lealtad. La notoriedad la observamos en los 20 equipos de fútbol que más ingresos tienen y atendiendo a si los clasificamos de una forma global o por países encontramos diferentes grados de notoriedad.

La lealtad en el fútbol es un fenómeno difícilmente explicable, con los factores que más ponderan en un estudio realizado damos la explicación de por qué Manchester United, Barcelona, Real Madrid, etc, son los clubes con más seguidores del mundo.

La relación establecida entre los ingresos de los principales equipos, la notoriedad y la lealtad, nos dejan a equipos como el Milán, el Manchester City y el Paris Saint Germain como equipos beneficiados por su gran notoriedad, superando el 80% de sus ingresos por esta característica, y por otro lado a Arsenal y Manchester United como equipos que generan ingresos de lealtad por encima del 20%, la media establecida en el estudio sobre este apartado.

El mundo del fútbol es muy complejo y por encima de todas las cifras que hemos dado en este trabajo, existen muchas más, muchos análisis diferentes y muchos apartados. Pero queda demostrado que esto no es solo un deporte, es un negocio que mueve millones, y la marca del club repercute directamente en su manera de actuar, de generar y de su éxito tanto deportivo como económico.

5. Bibliografía

Manuales

- Jiménez Zarco, Ana I. (2004): *“Dirección de productos y marcas”*. Ed. UOC.
- Keller, Kevin L. (2008): *“Administración estratégica de marca”*. Ed. Prentice Hall.
- Vázquez, Rodolfo, Trespalacios, Juan A, Rodríguez, Ignacio. (2005): *“Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales”*. Ed. Thomson Civitas.

Revistas

- Agudo, Ángel, Fernández, Nini. (2013): *“Lealtad en el fútbol: aspectos que intervienen para iniciarse como seguidor de un equipo de fútbol*. Abaco, *Revista de cultura y ciencias sociales*.

Páginas Web

- *Abc.es*. Patricia Morales, 2012. “¿Cuánto ganan las casas de apuestas deportivas?”
- *Brandfinance.com*. Brand Finance Football 50, 2014. “The annual report on the world’s most valuable football brands”
- *Definicionabc.com*. “Valor de mercado”
- *Deloitte.com*. Sport business Group, 2014. “All to play for Football Money League”
- *Ecobachillerato.com*. Adrián Lapeña Sánchez, 2004. “Economía del fútbol”
- *Elconfidencial.com*. José Félix Díaz, 2010. “Fútbol, una pasión que mueve el 1,7% de PIB español”
- *Elgoldigital.com* Isabel Arroyo Sauces, 2014. “Los clubes con más seguidores del mundo”
- *Ennaranja.com*. Diego Lorenzana, 2012. “Los otros efectos del fútbol: el turismo deportivo”
- *Futbolía.com*. Fernando Geryon, 2011. “Como entender el valor de traspaso de los jugadores”
- *Hosteleriadigital.es*. Redacción HD, 2013. “España, el fútbol se disfruta en los bares”
- *Lacelosis.com*. Gonzalo Garteiz, 2014. “Los clubs de futbol españoles venden 31 millones de camisetas, muy lejos de los ingleses de la Premier”
- *Lfp.es*. Memorias anuales 2013-2014 (1). Audiencia Liga BBVA
- *Lfp.es*. Memorias anuales 2013-2014 (2).Asistencias de espectadores Liga BBVA
- *Marketingdirecto.com*. 2011. “¿Por qué se diferencia entre valor de marca y valor de mercado?”
- *Mbadeporte.wordpress.com* (1). David Cid Barato, 2014. “La desigualdad del fútbol español y los derechos televisivos”
- *Mbadeporte.wordpress.com* (2). Alfonso Barajas, 2014. “El clásico también se juega en las redes”
- *Mbadeporte.wordpress.com* (3.) Thadeu Miranda Gasparetto. 2014. “Desequilibrio económico y deportivo en nueve ligas de fútbol”
- *Mientrastanto.org*. Miguel Ángel Mayo, 2013. “La fiscalidad en el ámbito del fútbol”
- *Munideporte.com*. Fernando Lera López, 2010. “Una aproximación al deporte desde la economía”
- *Publico.es*. 2011. “El museo del Real Madrid casi tan visitado como el Thyssen”